

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE  
CENTRO TECNOLÓGICO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM SISTEMAS DE GESTÃO

LUCIA HELENA NOANTA DE SOUZA

**ALINHAMENTO DA FUNÇÃO RECURSOS HUMANOS AOS OBJETIVOS  
ESTRATÉGICOS: O ESTUDO DE CASO DA GERÊNCIA DE RECURSOS  
HUMANOS DO CENTRO DE PESQUISAS DA PETROBRAS**

NITERÓI  
2006

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

LUCIA HELENA NOANTA DE SOUZA

**ALINHAMENTO DA FUNÇÃO RECURSOS HUMANOS AOS OBJETIVOS  
ESTRATÉGICOS: O ESTUDO DE CASO DA GERÊNCIA DE RECURSOS  
HUMANOS DO CENTRO DE PESQUISAS DA PETROBRAS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em  
Sistemas de Gestão da Universidade Federal  
Fluminense como requisito parcial para a obtenção do  
Grau de Mestre em Sistemas de Gestão. Área  
Concentração: Sistema de Gestão pela Qualidade  
Total

Orientador:

José Rodrigues de Farias Filho, D.Sc

NITERÓI  
2006

LUCIA HELENA NOANTA DE SOUZA

**ALINHAMENTO DA FUNÇÃO RECURSOS HUMANOS AOS OBJETIVOS  
ESTRATÉGICOS: O ESTUDO DE CASO DA GERÊNCIA DE RECURSOS  
HUMANOS DO CENTRO DE PESQUISAS DA PETROBRAS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em  
Sistemas de Gestão da Universidade Federal  
Fluminense como requisito parcial para a obtenção do  
Grau de Mestre em Sistemas de Gestão. Área  
Concentração: Sistema de Gestão pela Qualidade Total.

Aprovada em 28/06/2006

Banca Examinadora

---

José Rodrigues de Farias Filho, D.Sc. – Orientador  
Universidade Federal Fluminense

---

Martius Vicente Rodriguez y Rodriguez, D.Sc.  
Universidade Federal Fluminense

---

Maura Lúcia Montella de Carvalho, D.Sc.  
Universidade Federal do Rio de Janeiro

Dedico este trabalho a

A Deus, Único Deus, Criador, Pai, Senhor e Salvador, sem o qual não teria alcançado o tempo e as condições para a conclusão deste trabalho. A Ele seja dada toda a honra e todo o louvor.

A minha família, meu esposo Ricardo e minha filha Mariana, que buscaram compreender e me apoiar neste momento com companheirismo, paciência e muito carinho.

A minha mãe Lourdes (*in memoriam*)

## **AGRADECIMENTOS**

À empresa Petrobras - Petróleo Brasileiro SA.

À Universidade Federal Fluminense, que faz parte da minha história, pela oportunidade da obtenção deste grau de qualificação profissional.

Ao professor José Rodrigues de Farias Filho, D.Sc, meu orientador, pela sua competência e pelo apoio concedido.

Aos professores do mestrado pela contribuição valiosa nas aulas ministradas.

Aos colegas do mestrado pelo apoio e companheirismo. Em especial Dina Luz Monteiro de Aguiar, Valdenize de Oliveira, Priscila Nogueira, Fernando Araújo, Marcio Antonio Miranda do Rego e Sergio Santana.

Aos amigos Ana Maria Ventura das Chagas Pereira, Ivanildo Izaías Macedo, Mario Newton Coelho Reis, Maria Aparecida Lima Muniz, Maria de Fátima Duarte Matos, Rômulo Veras e Roberta Giovana de Almeida Martiello, pelo aprendizado compartilhado e contribuição em algumas etapas da dissertação e suas conclusões.

Aos funcionários do LATEC, especialmente Christian, Felipe, Hellen e Joana, pela competência e boa vontade dedicada aos alunos.

Aos outros amigos do RH e do Cenpes que contribuíram de forma direta ou indireta para a realização desse trabalho, o meu muito obrigado.

**“Tudo é possível ao que crê”  
(Marcos 9.23b)**

## RESUMO

Este estudo tem como objetivo a identificação de práticas de gestão que viabilizem um melhor alinhamento da área de Recursos Humanos (RH) às estratégias do Centro de Pesquisas e Desenvolvimento da Petrobras, desde 2005. A necessidade de mudança do modelo da função RH foi analisada empiricamente, segundo o modelo teórico de Ulrich (2001), que permite relacionar o modelo então vigente com um modelo estratégico que conduz ao processo de mudança. A pesquisa foi desenvolvida na forma de um estudo de caso, de natureza qualitativa, visando alcançar um plano de ação que se mostrasse apropriado. Para a dissertação, o modelo teórico utilizado foi o de Eden & Huxmam (1996), a pesquisa-ação. Foi escolhido pela consideração dos seus dois objetivos: a pesquisa, para aumentar a compreensão do pesquisador e cliente, a ação, para realizar mudanças. É possível evidenciar, embora nem todas as etapas tenham sido ainda concluídas, que o modelo escolhido já está conduzindo a área de Recursos Humanos a uma forma mais estratégica de atuação, demandando dos gestores e equipe, especial atenção nas etapas em andamento para o alcance do objetivo almejado.

Palavras- chaves: Gestão de pessoas; Mudança organizacional; Estratégia



## **ABSTRACT**

This study has a goal of searching management practices that drives to a better alignment from Human Resources Area (HR) to the strategies from the Research and Development Center of Petrobras, since 2005. The need of a strategic model for HR management was analyzed empirically, through the theoretical model of Ulrich (2001), that seeks the strategic model which leads to the change process. The research was developed in the form of a case study, of qualitative nature, seeking a plan of actions that could be appropriate. The used theoretical model was the one of Eden & Huxmam (1996), the research-action. It was chosen by the consideration of their two objectives: the research, to increase the researcher and client's understanding. Although not all of the stages have already been concluded, it has already been possible to evidence that the chosen model are leading HR to a more strategic performance, demanding from the HR managers and team, special attention in the follow-up of the stages in process, so that, in the future it could be possible to get the target.

Key-Words: People management; Organizational changes; Strategy

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01	Problema, Objetivos, Questões, Métodos e Ferramentas de Investigação .....	22
Quadro 02	Estrutura da Dissertação.....	27
Quadro 03	Resumo Referencial Teórico.....	30
Quadro 04	As três etapas das organizações no decorrer do século XX.....	33
Quadro 05	Barreiras na implementação das estratégias.....	43
Quadro 06	BSC ao alcance de todos.....	45
Quadro 07	Competências estratégicas e organizacionais .....	49
Quadro 08	Relação entre estratégia e competências .....	50
Quadro 09	Atividades históricas da função Recursos Humanos .....	58
Quadro 10	Respostas das empresas às mudanças .....	59
Quadro 11	Fatores de sucesso para a mudança .....	60
Quadro 12	Requisitos das Organizações do Futuro.....	61
Quadro 13	Arquitetura de Recursos Humanos .....	62
Quadro 14	Diretrizes Corporativas de SMS .....	83
Quadro 15	Funções gerenciais e técnicas do Cenpes .....	99
Quadro 16	Ações previstas x Resultados alcançados/ data ( <u>Objetivo específico 1</u> ) .....	116
Quadro 17	Ações previstas x Resultados alcançados/ data ( <u>Objetivo específico 2</u> ) .....	117
Quadro 18	Ações previstas x Resultados alcançados/ data ( <u>Objetivo específico 3</u> ) .....	118
Quadro 19	Ações previstas x Resultados alcançados/ data ( <u>Objetivo específico 4</u> ) .....	120
Quadro 20	Conclusões sobre as questões de investigação .....	139

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01	As Cinco Forças Competitivas de Porter.....	39
Figura 02	Matriz de Ansoff .....	40
Figura 03	Pesquisa – Ação .....	72
Figura 04	Fluxo da Pesquisa .....	74
Figura 05	Presidente Getúlio Vargas .....	75
Figura 06	O ambiente competitivo - negócio petróleo, energia e gás no Brasil .....	76
Figura 07	Centro de Pesquisas da Petrobras - Cenpes - Atual e o Projeto da Obra de Expansão .....	91
Figura 08	Direcionamento Estratégico do Cenpes	94
Figura 09	Ilustração do painel de bordo do COMIN .....	94
Figura 10	Sistema tecnológico da Petrobras.....	97
Figura 11	Sistema de trabalho do Cenpes .....	98
Figura 12	Processo de inovação.....	104
Figura 13	Inovação Tecnológica .....	104
Figura 14	Macro-processo da gerência de Recursos Humanos .....	123

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01	Evolução do efetivo Petrobras .....	86
Gráfico 02	Escolaridade na Petrobras .....	87
Gráfico 03	Empregados treinados x efetivos .....	88
Gráfico 04	Treinamentos no Exterior .....	89
Gráfico 05	Acompanhamento das Patentes Petrobras no Brasil e no Exterior .....	106

## LISTA DE SIGLAS

ANP	Agência Nacional de Petróleo
APO	Administração por Objetivos
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BSC	Balanced Scorecard
C&T	Ciência e Tecnologia
CENAP	Centro de Aperfeiçoamento e Pesquisa de Petróleo
CENPES	Centro de Pesquisas e Desenvolvimento Leopoldo Américo Miguez de Mello
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNI	Confederação Nacional das Indústrias
CNP	Conselho Nacional do Petróleo
COMAB	Comitê Tecnológico do Abastecimento
COMEG	Comitê Tecnológico de Gás e Energia
COMEP	Comitê Tecnológico de Exploração e Produção
COMIN	Comitê Interno de Gestão
DP	Departamento Pessoal
E&P	Petrobras Exploração e Produção
EAESP	Escola de Administração de Empresas de São Paulo
EFMD	European Foundation for Management Development
ERP	Enterprise Resource Planning
EVTE	Estudo de Viabilidade Técnica Econômica
FEEMA	Fundação Estadual de Engenharia do Meio Ambiente
FGTS	Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
HPWS	High Performance Work System
IBM	International Business Machines Corporation
INPI	Instituto Nacional de Propriedade Industrial
ITPI	Informação Técnica e Propriedade Intelectual
OPEP	Organização dos Países Exportadores de Petróleo
OTC	Offshore Technology Conference
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PCAC	Plano de Classificação e Avaliação de Cargos

PCHs	Pequenas Centrais Hidrelétricas
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
PROGER	Programa Tecnológico de Energias Renováveis
RH	Recursos Humanos
SMS	Saúde, Meio Ambiente e Segurança

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	16
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA .....	16
1.2	SITUAÇÃO PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA .....	17
1.3	OBJETIVOS DA DISSERTAÇÃO .....	20
<b>1.3.1</b>	<b>Geral</b> .....	20
<b>1.3.2</b>	<b>Específicos</b> .....	20
1.4	QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO .....	21
1.5	ASPECTOS METODOLÓGICOS .....	23
1.6	ASPECTOS TEÓRICOS .....	23
1.7	JUSTIFICATIVA DA PESQUISA .....	26
<b>1.7.1</b>	<b>Pessoal</b> .....	26
<b>1.7.2</b>	<b>Institucional</b> .....	26
<b>1.7.3</b>	<b>Para a sociedade</b> .....	26
1.8	DELIMITAÇÃO DA DISSERTAÇÃO .....	27
1.9	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	27
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	29
2.1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS .....	29
2.2	ORGANIZAÇÃO.....	31
2.3	ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS (APO).....	35
2.4	CADEIA DE VALORES E VANTAGEM COMPETITIVA .....	36
2.5	ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	40
2.6	METODOLOGIA DO <i>BALANCED SCORECARD</i> (BSC).....	44
2.7	GESTÃO DAS COMPETÊNCIAS .....	45
2.8	CAPITAL INTELECTUAL.....	50
2.9	EVOLUÇÃO DO PAPEL DAS ORGANIZAÇÕES E DA FUNÇÃO RH	53
2.10	CARACTERÍSTICAS DE UM RH ESTRATÉGICO.....	61
2.11	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	65
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	67
3.1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS .....	67
3.2	PESQUISA.....	67
3.3	CLASSIFICAÇÕES DAS PESQUISAS .....	67

3.4	SOBRE O ESTUDO DE CASO .....	69
3.5	JUSTIFICATIVA DE DEFINIÇÃO PELA PESQUISA-AÇÃO.....	71
3.6	PLANEJAMENTO E AS FASES DO PROCESSO DA PESQUISA.....	73
3.7	A PESQUISA EM QUESTÃO .....	73
3.8	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	74
<b>4</b>	<b>DESCRIÇÃO DA EMPRESA .....</b>	<b>75</b>
4.1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	75
4.2	SOBRE A EMPRESA .....	75
<b>4.2.1</b>	<b>Mudança no Foco /Globalização /Internacionalização .....</b>	<b>76</b>
<b>4.2.2</b>	<b>A Petrobras de Hoje .....</b>	<b>77</b>
<b>4.2.3</b>	<b>Sistema Integrado de Gestão Empresarial - ERP SAP R/3.....</b>	<b>78</b>
<b>4.2.4</b>	<b>Vantagens Competitivas da Petrobras .....</b>	<b>80</b>
<b>4.2.5</b>	<b>Política e Diretrizes de SMS .....</b>	<b>82</b>
<b>4.2.6</b>	<b>Gestão de Pessoas do RH Corporativo .....</b>	<b>83</b>
<b>4.2.7</b>	<b>O efetivo da Petrobras .....</b>	<b>86</b>
<b>4.2.8</b>	<b>Treinamento e aprimoramento profissional - criação da Universidade PETROBRAS (UP).....</b>	<b>87</b>
<b>4.2.9</b>	<b>Plano de Negócios 2006-2010 – Missão e Visão 2015 .....</b>	<b>89</b>
4.3	SOBRE O CENPES .....	91
<b>4.3.1</b>	<b>Criação do Cenpes .....</b>	<b>91</b>
<b>4.3.2</b>	<b>O Cenpes de Hoje .....</b>	<b>92</b>
<b>4.3.3</b>	<b>Desdobramento / Direcionamento do mapa estratégico .....</b>	<b>93</b>
<b>4.3.4</b>	<b>Os Cinco Princípios Estratégicos do Cenpes.....</b>	<b>95</b>
<b>4.3.5</b>	<b>Desenvolvimento da Tecnologia na Petrobras .....</b>	<b>96</b>
<b>4.3.6</b>	<b>Sistema de Trabalho do Cenpes.....</b>	<b>98</b>
<b>4.3.7</b>	<b>A especialização tecnológica em águas profundas.....</b>	<b>100</b>
<b>4.3.8</b>	<b>Pesquisas com foco sustentável / fontes renováveis de energia .</b>	<b>100</b>
<b>4.3.9</b>	<b>Processo de Inovação Tecnológica .....</b>	<b>104</b>
<b>4.3.10</b>	<b>Capital Intelectual e Patentes .....</b>	<b>106</b>
<b>4.3.11</b>	<b>Relacionamento com as comunidades de C&amp;T .....</b>	<b>107</b>
<b>4.3.12</b>	<b>Investimento em C&amp;T – Universidade Petrobras .....</b>	<b>107</b>
<b>5</b>	<b>O RH DO CENPES / PLANEJAMENTO / AÇÕES / RESULTADOS...</b>	<b>109</b>
5.1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS .....	109
5.2	DESCRIÇÃO DO PROBLEMA NO RH DO CENPES .....	109



5.3	PLANEJAMENTO DE AÇÕES PARA ATUAÇÃO NA SITUAÇÃO PROBLEMA, COM FOCO NOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE ANÁLISE.....	110
5.4	DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS .....	115
5.4.1	<b>Considerações Iniciais .....</b>	115
5.4.2	<b>Resultados Obtidos por Objetivo Específico .....</b>	115
5.4.3	<b>Levantamento dos Processos Prioritários .....</b>	121
5.4.4	<b>Resumo dos Resultados da Pesquisa de Satisfação dos Clientes Internos (1) .....</b>	124
5.4.5	<b>Resumo dos Resultados da Pesquisa de Satisfação dos Clientes Internos (2) .....</b>	131
5.4.6	<b>Revisão dos Planos de Ações após o Resultado da Pesquisa de Satisfação dos Clientes Internos (2) .....</b>	132
5.5	RESULTADOS.....	134
5.6	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	136
<b>6</b>	<b>CONCLUSÕES .....</b>	138
6.1	SOBRE O ALCANCE DOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS E RESPOSTAS ÀS QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO .....	138
6.2	ACERCA DO PROBLEMA, OBJETIVO GERAL E QUESTÃO DA PESQUISA .....	140
6.3	TEXTO CONCLUSIVO .....	141
6.4	RECOMENDAÇÃO DE NOVA PESQUISA.....	142
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	143
	<b>ANEXOS.....</b>	150

## **CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO**

### **1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA**

Nos últimos anos as organizações têm se deparado com cenários diversos e complexos que as têm conduzido na busca incessante de vantagens competitivas, visando garantir a manutenção no mercado e seu sucesso.

Ocorreram mudanças radicais nos paradigmas e nas demandas sobre as organizações. Não se tem mais nenhuma garantia sobre reserva de mercado pela tradição e espírito de lealdade irrestrita e incondicional. Os concorrentes podem estar no mesmo bairro ou do outro lado do mundo, obrigando as empresas a buscarem novas práticas e posturas.

No âmbito da administração, Drucker (1989) já afirmava que tudo o que deu certo até agora, está fadado ao fracasso no novo contexto das empresas, orientado pela dinâmica, pela tecnologia, pelo conhecimento e agregação de valor como uma questão de sobrevivência.

Com a abertura dos mercados e crescente globalização, as empresas têm que buscar melhoria contínua e inovação, não só em produtos, mas, em todas as suas áreas, processos e atividades.

A globalização tem dominado o horizonte competitivo. O conceito não é novo, mas sim a intensidade do desafio a ser enfrentado. Implica em novos mercados, produtos, mentalidades, competências e maneiras de pensar sobre os negócios.

Para Nadler (2000), as empresas bem sucedidas nesse cenário complexo e de tantas incertezas são aquelas que se prepararam para reagir aos desafios dos seus mercados.

As organizações tiveram que concordar que a busca das soluções que conduzirão aos resultados não se encontram somente dentro das paredes das empresas, mas

também estão do lado de fora, na conectividade com os clientes, fornecedores, parceiros, comunidades e investidores.

Para atender a uma clientela cada vez mais exigente, todos os empregados da empresa precisam estar integrados e com foco em cada cliente, de forma personalizada, como se ele fosse único. Os clientes tornaram-se importantes demais para serem responsabilidade exclusiva das equipes de vendas e marketing e passaram a sê-lo de todos que trabalham na organização.

## 1.2 SITUAÇÃO PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA

A matéria prima dessa reinvenção constante é a criatividade, a imaginação humana. Por esse motivo não se pode sustentar nenhum modelo de gestão onde alguns poucos pensem e muitos executem. As empresas precisam que todos pensem. Precisam não só do capital intelectual, mas também do emocional das pessoas.

As pessoas continuam com as mesmas necessidades básicas humanas de antes, mas agora estão submetidas a desafios pessoais e de competição como nunca estiveram antes. As organizações precisam estabelecer um serviço à altura para gerir pessoas nesse novo ambiente, ou seja, uma diferenciada e nova atuação de Recursos Humanos.

A realidade da nova economia está pressionando o RH a mudar o seu foco, da sua função administrativa tradicional, para a função estratégica mais abrangente. Isto tem demandado grandes desafios, pois à medida que a principal fonte da produção da economia tem se deslocado do capital físico para o capital intelectual, os gestores de RH devem demonstrar como criam valor para as suas organizações e serem os defensores de um placar equilibrado na organização.

Como parceiros estratégicos, os profissionais de RH nem sempre devem concordar ou seguir sem questionar as decisões da equipe executiva, mas devem estar juntos nas discussões sobre como devem ser criadas e reestruturadas as organizações para a aplicação da estratégia.

Se pensarmos em um ambiente complexo como uma organização de pesquisa e desenvolvimento, em um mesmo grupo de pesquisadores encontramos pessoas criativas e muito diferentes, que fazem toda a diferença nos resultados. Entretanto, deve-se avaliar através do levantamento das competências como dar às pessoas tarefas que sejam adequadas a seu *expertise* e raciocínio criativo, e, ao mesmo tempo, estimulem a motivação intrínseca. O grau de "esforço" precisa ser cuidadosamente dosado: não deve ser tão pequeno a ponto de fazer com que as pessoas se sintam entediadas, mas também não grande demais, para que elas não se sintam esmagadas e ameaçadas pela perda de controle.

A força ativa de uma empresa são as pessoas, e, pessoas, têm vontade própria e idéias próprias. Estas são premissas indiscutíveis, pois se o trabalhador não puder usar de sua vontade, torna-se submisso, alienado, desmotivado e não consegue aprender. O saber é indispensável para poder enfrentar os desafios do crescimento tecnológico.

A cultura destes valores só se desenvolve em ambientes inovadores. Para Toffler (*apud* Ferguson, 1995), é preciso despertar a necessidade de multiplicidade de visões, sonhos e imagens de amanhã potenciais e devem ser criados refúgios para a imaginação.

Uma das maneiras mais comuns de matar a criatividade é não dar aos funcionários os trabalhos adequados. Os dois recursos principais que têm influência sobre a criatividade são tempo e dinheiro. Os gestores precisam distribuí-los cuidadosamente.

Pela capacidade de se adaptarem, as empresas flexíveis precisam de um RH que atue sintonizado com a adaptação da configuração da gestão de pessoas à medida que os objetivos se alteram para atender às necessidades dos clientes emergentes, que se apresentam na busca de vantagens competitivas mais interessantes. É desafio do RH entender, não só de pessoas, mas também do negócio da organização para poder contribuir com ações efetivas. Nisso reside sua função estratégica moderna.



### 1.3 OBJETIVOS DA DISSERTAÇÃO

O objetivo da dissertação é sugerir um plano de ações, com base nos referenciais teóricos, que vise maximizar a atuação da função RH da organização contribuindo para o alcance dos objetivos estratégicos da organização. O que é chamado de alinhamento estratégico da função RH pode ser definido como uma ambiência que estimule a motivação, tanto aos líderes como aos liderados, através da promoção dos recursos corporativos necessários, quer sejam: capacitação, movimentação de pessoas, administração de carreiras e melhoria da qualidade de vida e ambiência, para que haja maior comprometimento com a excelência de desempenho e com os resultados organizacionais.

#### 1.3.1 Geral

Realizar uma análise dos conceitos teóricos relacionados ao alinhamento estratégico da função RH para viabilizar a implementação de práticas de gestão que considerem as pessoas e os processos.

#### 1.3.2 Específicos

Da análise desse objetivo geral, foram identificados os seguintes objetivos específicos:

- analisar e identificar um plano de capacitação para o gestor de RH;
- analisar e identificar um plano de capacitação para a força de trabalho do RH;
- analisar e redesenhar o macro-processo gestão de pessoas, estabelecendo prioridades nas atividades do RH, de acordo com o grau de contribuição para os objetivos estratégicos.
- analisar, sistematizar, integrar as informações de RH, em meio eletrônico visando disponibilizá-las de forma pró-ativa aos clientes.

## 1.4 QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

Encontram-se abaixo as questões de investigação relacionadas aos objetivos específicos de análise:

- Como comprometer o gestor de RH com uma gestão de pessoas mais eficaz pode contribuir para o alinhamento estratégico da função RH ?
- Como conscientizar as pessoas da equipe de RH, de modo a se tornarem conhecedoras dos processos dos clientes e contribuírem para um RH mais estratégico?
- Como otimizar processos e atividades pode contribuir para ação mais estratégica da função RH ?
- Como as informações da gestão de pessoas podem contribuir para o alinhamento estratégico da função RH ?

O quadro a seguir resume o problema da pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos, as questões, métodos e ferramentas de investigação.

Problema	Objetivos		Questões de Investigação	Métodos de Investigação	Ferramentas de Investigação
	Geral	Específicos			
As práticas de gestão tradicionais da Área de RH dificultavam o alinhamento aos objetivos definidos como estratégicos pela organização	Realizar uma análise dos conceitos teóricos relacionados ao alinhamento estratégico da função RH para viabilizar a implementação de práticas de gestão que considerem as pessoas e os processos.	analisar e identificar um plano de capacitação para o gestor de RH	Como comprometer o gestor de RH com uma gestão de pessoas mais eficaz pode contribuir para o alinhamento estratégico da função RH ?	Análise dos conceitos teóricos relacionados e entrevistas não estruturadas com pessoas chave e profissionais do RH	Resultados das entrevistas não estruturadas com pessoas-chave de fora do RH e profissionais do RH
		analisar e identificar um plano de capacitação para a força de trabalho do RH	Como conscientizar pessoas da equipe de RH, de modo a se tornarem conhecedoras dos processos dos clientes podem contribuir para um RH mais estratégico?	Análise dos conceitos teóricos relacionados com os processos de RH e elaborar um mapa das competências existentes e necessárias ao novo RH	Seminários específicos, reuniões gerenciais e técnicas e priorizar treinamentos necessários provenientes das competências necessárias
		analisar e redesenhar o macro-processo gestão de pessoas, estabelecendo prioridades nas atividades do RH , de acordo com o grau de contribuição para os objetivos estratégicos	Como otimizar processos e atividades pode contribuir para ação mais estratégica da função RH ?	Entrevistas não estruturadas com os componentes do RH e estruturadas com os clientes	Discussões durante o horário de trabalho em grupos de trabalho com a equipe do RH e um questionário estruturado para entrevistas com os clientes, conforme o modelo no Anexo F
		analisar, sistematizar e integrar as informações de RH, em meio eletrônico visando disponibilizá-las de forma pró-ativa aos clientes.	Como as informações da gestão de pessoas pode contribuir para o alinhamento estratégico da função RH ?	Realizar entrevistas estruturadas com os clientes	Utilizar as respostas do questionário estruturado para entrevistas com os clientes, conforme o modelo no Anexo F

**Quadro 01** - Problema, Objetivos, Questões, Métodos e Ferramentas de Investigação.

Fonte: Pesquisadora



## 1.5 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A metodologia utilizada no presente trabalho constitui-se de uma pesquisa-ação, na forma de estudo de caso, que tem a participação da pesquisadora. Esse tipo de pesquisa, segundo Dick (1992), tende a gerar maior comprometimento e conseqüentemente ação de resposta. Ele observou que, quando havia desejo de mudança, havia também maior facilidade de atingir comprometimento.

A pesquisa-ação apresenta dois objetivos: a pesquisa, para aumentar compreensão do pesquisador, e a ação, para realizar mudanças em um determinado grupo, organização ou problema, ou seja, tem o objetivo de gerar no pesquisador aprendizado e maior comprometimento com os objetivos.

Segundo Argyris (1997), o aprendizado envolve mudanças de comportamento e modelos mentais. O real aprendizado, ou aprendizado complexo, só ocorre quando os modelos mentais que guiam os comportamentos são alterados pelas próprias respostas que eles provocam. É preciso que as pessoas se engajem na compreensão de seus comportamentos e em atitudes de cooperação e participação com os outros.

## 1.6 ASPECTOS TEÓRICOS

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre conceitos, teorias e modelos relacionados com os objetivos específicos de pesquisa:

- **Organização**

São utilizados os conceitos de Boulding (1968) que descreve a organização como sociedades de sistemas complexos, compostas de atividades humanas. Também são descritos textos sobre a teoria comportamental de Mc Gregor (1977) e de Chiavenato (2004) que fala sobre as fases da organização no século XX.

- **Administração Por Objetivos (APO)**

Segundo Drucker (1991), a APO é uma metodologia na qual as metas são definidas na organização em todos os níveis e as responsabilidades são especificadas para cada posição em função dos resultados esperados, que passam a integrar os padrões de desempenho sob os quais as pessoas serão avaliadas. Foi idealizada pelo autor, em 1954. O resultado final é uma análise dos resultados alcançados em função do que foi negociado.

- **Cadeia de Valores e Vantagem Competitiva**

A metodologia das cinco forças de Porter (1996) permite que uma empresa perceba a complexidade e aponte os fatores críticos para a concorrência em sua indústria, bem como permite que ela identifique as inovações estratégicas que melhoram de forma mais eficaz a rentabilidade da indústria. Assim como a metodologia de "Estratégias para Diversificação" da autoria de Ansoff (1965) com sua cadeia de valores contribui para alicerçar a estratégia.

- **Estratégia Organizacional e Planejamento Estratégico**

Ansoff (1965) desenvolve conceitos e procedimentos que ajudam o gestor a tomar decisões estratégicas e fala das "Estratégias para Diversificação". Sá (2004) descreve que o termo estratégia teve origem na teoria militar. Oliveira (1988) traz o conceito de que cada componente da força de trabalho desenvolve o seu próprio pensamento estratégico e faz com que o seja efetivo e se tenha uma estrutura organizacional perfeitamente funcionando, permitindo ao executivo mais tranqüila previsibilidade. Porter (1996) diz que Planejamento Estratégico compreende a análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio, forças e fraquezas e da escolha de um modo de compatibilizar a estratégia entre ambos.

- **Metodologia do Balanced Scorecard (BSC)**

Kaplan e Norton (1992) desenvolveram a metodologia dos indicadores de desempenho balanceados que tem como base a visão e estratégia da empresa, traduzindo no acompanhamento e relacionamento dos indicadores de alta performance e que não devem se restringir às informações econômicas ou

financeiras. Macedo (2003) diz que este modelo de gestão visa traduzir a estratégia, alinhando à realidade da organização desdobrando-a em atividade individual e deve ser periodicamente revista e acompanhada.

- **Gestão de Competências**

McClelland (1973) e Boyatzis (1982) foram os precursores da aplicação do conceito sem focar nos testes de inteligência, mas já pensando no conceito moderno da abordagem de adequação organizacional. Fleury (1996) cita o cadastro vivo de talentos. Valle (2003) fala que o conceito de competências engloba qualificação e desempenho. Já Dutra (2004) traz novos conceitos e aplicações para a gestão de competências.

- **Capital Intelectual**

Brooking apud Antunes & Martins (2002) define capital intelectual e os fatores geradores. Sá (2002) fala sobre a capitalização de intelectos e Stewart (2001) cita os investimentos em capital intelectual.

- **Evolução do Papel das Organizações e da Função RH**

Por Aquino (1988) tem-se um histórico com alguns dos fatos marcantes que explicam as grandes mudanças na relação da função RH nas organizações brasileiras, desde 1900 até os dias atuais. Albuquerque (1987) cita a integração dos enfoques administrativo, estruturalista e comportamental na gestão de RH. As mudanças começaram a ocorrer em todo o mundo com a descoberta do valor da contribuição que as pessoas poderiam trazer Chiavenato (1999 e 2005). Ulrich (2004) fala da amplitude necessária que as respostas de uma empresa precisa considerar todos os fatores que afetam a organização, em todos os sentidos.

- **Características de um RH Estratégico**

Surge o conceito de “arquitetura de RH”, que passa pelas competências, motivações e comportamentos dos empregados, conforme Ulrich *et al* (2004). Fala-se também sobre o comportamento estratégico e a metodologia para se construir e manter um estoque de capital humano talentoso e recomendações de práticas relacionadas com esse objetivo.

## 1.7 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

### 1.7.1 Pessoal

Conhecendo a importância estratégica que essa unidade de serviço tem no contexto da organização e da parcela de participação da gestão de pessoas para o alcance dos resultados organizacionais, esta se traduz em uma grande oportunidade de aprendizado para a pesquisadora, que se sente recompensada em participar de um projeto tão relevante.

Após a conclusão da dissertação, pelo seu envolvimento com a atividade, a mesma, com os gestores de RH, dará continuidade ao plano de ação proposto, que, além da pesquisadora e gestores, tenciona o envolvimento de toda a equipe de RH.

### 1.7.2 Institucional

O surgimento de novas tecnologias, ou da otimização de algumas existentes, assim como as análises de prospecção para os saltos tecnológicos almejados dependem de que as pessoas certas estejam nos lugares certos, com a motivação certa, para que sejam “garantidos” os resultados inovadores. Para tal, é indispensável que as pessoas e as atividades do RH estejam alinhadas ao que é prioritário para a organização.

### 1.7.3 Para a sociedade

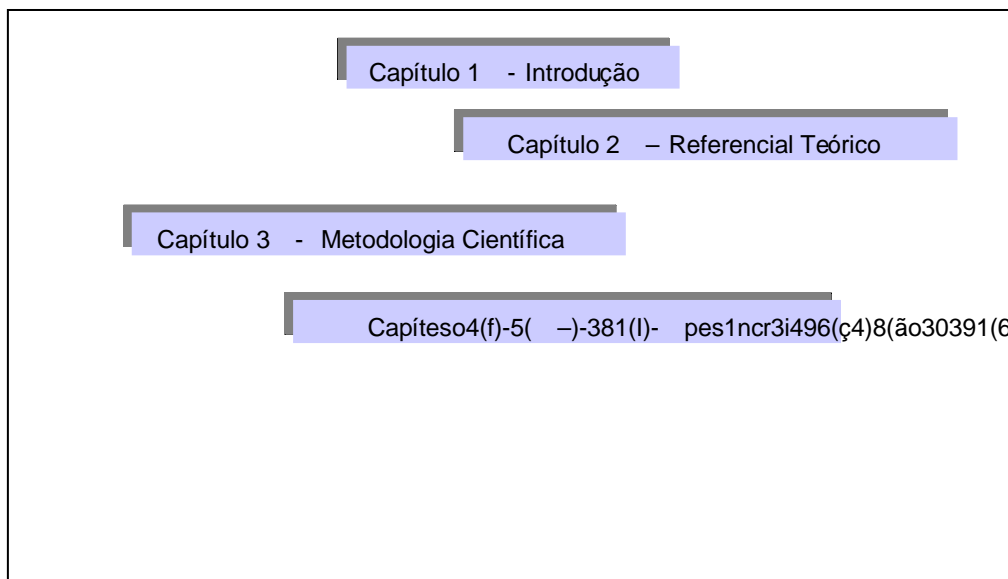
A unidade onde o RH está localizado atua na área pesquisa e lida com produtos poluidores. Entretanto, vem contabilizando uma série de resultados com a forte preocupação de satisfazer toda a cadeia produtiva e cidadãos, com produtos de boa qualidade e cada vez mais sustentáveis. Esse compromisso não seria possível se seu quadro de profissionais não estivesse devidamente capacitado para as tarefas técnicas, com visão de sustentabilidade, e, nesse contexto, a melhoria nos processos da gestão de pessoas visa atuar de forma a maximizar os resultados que se refletem em produtos de qualidade oferecidos à sociedade, que tencionam continuar contribuindo para o desenvolvimento do país.

## 1.8 DELIMITAÇÃO DA DISSERTAÇÃO

Esse estudo não pretende medir o completo alcance do alinhamento, razão de ser da pesquisa, já que algumas etapas não deverão estar concluídas até a defesa da dissertação, em 2006, por estarem relacionadas com mudanças culturais, que vão precisar de mais tempo para serem consolidadas. Entretanto, serão inclusas todas as conclusões possíveis até sua entrega.

## 1.9 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O quadro abaixo ilustra a estrutura da dissertação, que é composta por seis capítulos.



**Quadro 02** - Estrutura da Dissertação  
Fonte: Pesquisadora

No capítulo 1 tem-se a contextualização do tema, a descrição do problema e das questões da pesquisa, os objetivos, as questões e ferramentas da investigação, citados os aspectos teóricos envolvidos, a justificativa, a delimitação da pesquisa e a estrutura da mesma.

No capítulo 2 são descritos com mais detalhes os temas teóricos citados no capítulo 1.

No capítulo 3 são descritos aspectos teóricos genéricos sobre pesquisa e a metodologia utilizada pela pesquisadora, pesquisa-ação, com as justificativas da escolha.

No capítulo 4 são feitas referências à organização e à unidade de serviço onde a gerência de RH se encontra.

No capítulo 5 encontram-se as descrições do RH, o estudo de caso, os planos de melhoria gerados e também a análise dos resultados alcançados.

No capítulo 6 encontram-se as análises quanto ao atendimento dos objetivos específicos, às questões e ferramentas de investigação, assim como as conclusões finais.

## **CAPÍTULO 2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS**

Objetiva-se neste capítulo fornecer embasamento teórico para o estudo a ser desenvolvido. São descritos conceitos, modelos e teorias, como: organização, Metodologia Administração por Objetivos (APO), Cadeia de valores e vantagem competitiva, estratégia organizacional e planejamento estratégico, ferramenta BSC ou balanced scorecard, gestão de competências, capital intelectual, evolução do papel das organizações e da função RH, Característica de um RH estratégico, mudança e adaptação organizacional, pois estão relacionados com o problema e as questões de pesquisa, da mesma forma que vão embasar e fundamentar as propostas no capítulo 6 - Conclusões.

A seguir tem-se um quadro com o resumo dos conceitos básicos, das obras e autores-chave das principais referências bibliográficas que foram utilizadas na dissertação.

<b>Conceitos Básicos</b>	<b>Obras / Autores-chave referentes aos Conceitos Básicos</b>
1 - Organização	<b>Boulding</b> - The Organizational Revolution <b>Chiavenato</b> - Gestão de Pessoas <b>Drucker</b> - Introdução à Administração
2 - APO - Administração Por Objetivos	<b>Drucker</b> - Introdução à Administração
3 - Estratégia e Planejamento Estratégico	<b>Ansoff</b> - Estratégia empresarial <b>Hax</b> - Strategic management: an integrative perspective <b>Porter</b> - A Vantagem Competitiva das Nações
4 - Balanced Scorecard – BSC	<b>Kaplan e Norton</b> – Using the Balanced Scorecard as a strategic management <b>Porter</b> - A Vantagem Competitiva das Nações
5 - Cadeia de Valores e Vantagem Competitiva	<b>Ansoff</b> - Estratégia Empresarial <b>Porter</b> – A Vantagem Competitiva das Nações
6 - Gestão de Competências	<b>Dutra</b> – Competências <b>Fleury&amp;Fisher</b> – Cultura e Poder nas Organizações <b>Valle</b> – O Conhecimento em Ação
7 - Capital intelectual	<b>Stewart</b> – A riqueza do Conhecimento <b>Terra e Gordon</b> – Portais Corporativos
8 - Evolução das Organizações e no papel do RH	<b>Albuquerque</b> - O Papel Estratégico de Recursos Humanos <b>Chiavenato</b> - Gestão de Pessoas <b>Ulrich</b> – Os campeões de RH
9 - Características de um RH estratégico	<b>Ulrich</b> – Os campeões de RH <b>Ulrich et al</b> - Gestão Estratégica de Pessoas com Scorecard. <b>Albuquerque</b> - O Papel Estratégico de Recursos Humanos <b>Aquino</b> - Administração de Recursos Humanos
<b>Objetivos Específicos da Dissertação</b>	<b>Conceitos Básicos Considerados</b>
Revisar a literatura referente ao alinhamento estratégico e gestão estratégica da função RH e temas relacionados;	1,2,3,4,5,6,7,8 e 9
Analisar e identificar um plano de capacitação para o gestor de RH;	1,3,4,5,6,7,8 e 9
Analisar e identificar um plano de capacitação para a força de trabalho do RH	3,4,5,6,7,8 e 9
Analisar e redesenhar o macro-processo gestão de pessoas, estabelecendo prioridades nas atividades do RH, de acordo com o grau de contribuição para os objetivos estratégicos;	2,3,5,6,8,e 9
Analisar, sistematizar, integrar as informações de RH, em meio eletrônico visando disponibilizá-las de forma pró-ativa aos clientes.	3,4,6,7,9

**Quadro 03** - Resumo Referencial Teórico  
Fonte: Pesquisadora



## 2.2 ORGANIZAÇÃO

A vida das pessoas é composta de uma infinidade de interações com outras pessoas e com as organizações. O ser humano é eminentemente social e interativo. Não vive isolado, mas em constante convívio e relacionamento com seus semelhantes. Devido às limitações individuais, os seres humanos são obrigados a cooperar uns com os outros, formando organizações para alcançar certos objetivos que a ação individual isolada não lhes permitiria. A organização é então um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas onde a cooperação é essencial para sua existência.

Há pessoas capazes de se comunicar e que estão dispostas a contribuir em uma ação conjunta para alcance de objetivos comuns. A disposição de contribuir com a ação significa, antes de qualquer coisa, manter o controle da própria conduta em benefício da opinião coletiva, o que varia de um indivíduo para outro e às vezes no mesmo indivíduo, com o passar do tempo. Logo, vemos que o sistema total de contribuições é instável e varia enormemente em função, não somente das diferenças individuais existentes entre as pessoas da organização, mas, do sistema de recompensas aplicado na organização para incrementar as contribuições.

As organizações permitem satisfazer a diferentes tipos de necessidades dos indivíduos, emocionais, espirituais, intelectuais e econômicas, permitindo-lhes alcançar realização face às limitações pessoais.

A influência das organizações sobre a vida das pessoas é fundamental para esclarecer como as pessoas vivem, trabalham, compram, se alimentam, se vestem, seus sistemas de valores, suas expectativas e convicções que são profundamente influenciadas pelas organizações e vice-versa.

Boulding (1968) diz que a sociedade moderna é uma sociedade de organizações e estas são sistemas complexos. Revelam-se compostas de atividades humanas em diversos níveis de análise, personalidades, pequenos grupos, intergrupos, normas, valores, atitudes, tudo isto existe sob um padrão complexo e multidimensional.

É justamente essa base de compreensão de fenômenos que torna difícil a vida do gestor.

As organizações de ontem são diferentes das de hoje e estas provavelmente serão diferentes das do futuro. Quanto maior a distância no tempo, maior a probabilidade de encontrarmos diferenças significativas. Existem organizações dos mais diversos ramos de atividades, utilizando diferentes tecnologias para produzir bens e serviços dos mais variados tipos e que são oferecidos de maneira diferente para os mais diversos tipos de mercados, a fim de serem utilizados pelos mais variados clientes.

As organizações precisam deixar claro quais são as competências essenciais ao seu negócio, pois são mais amplas do que os produtos e serviços que fornecem ao mercado. Isso é possível com a aplicação focada nos seus conceitos de missão e visão, e, como o mundo dos negócios interfere sobremodo na organização, ela precisa estar atenta para a necessidade de adaptá-los, o que algumas vezes pode envolver a redefinição do próprio negócio.

No quadro 04 são apresentadas as três fases da organização no século XX.

	<b>Industrialização clássica</b>	<b>Industrialização Neoclássica</b>	<b>Era da Informação</b>
<b>Período</b>	<b>1900 - 1950</b>	<b>1950 - 1990</b>	<b>Após 1990</b>
<b>Estrutura Organizacional Dominante</b>	<b>Funcional, burocrática, piramidal, centralizadora, rígida e inflexível. Ênfase nos órgãos</b>	<b>Matricial e mista com ênfase na caracterização das áreas por produtos/ serviços ou unidades Estratégicas de negócios</b>	<b>Fluida e flexível, totalmente descentralizadas com ênfase em redes de equipes multifuncionais</b>
<b>Cultura Organizacional</b>	<b>Teoria X. Foco no passado, nas tradições e nos valores. Ênfase na manutenção do <i>status quo</i>. Valor à experiência anterior</b>	<b>Transição. Foco no presente e ao atual. Ênfase na adaptação ao ambiente</b>	<b>Teoria Y. Foco no futuro destino. Ênfase na mudança e na inovação. Valor ao conhecimento e à criatividade</b>
<b>Ambiente Organizacional</b>	<b>Estático, previsível, poucas e gradativas mudanças. Poucos desafios ambientais</b>	<b>Intensificação das mudanças e com maior velocidade</b>	<b>Mutável, imprevisível, turbulenta, com grandes e intensas mudanças</b>
<b>Modo de lidar com as pessoas</b>	<b>Pessoas como fatores de produção inertes e estáticos, sujeitos a regras e regulamentos rígidos para serem controlados</b>	<b>Pessoas como recursos organizacionais que precisam ser administrados</b>	<b>Pessoas como seres humanos pró-ativos, dotados de inteligência e habilidades e que devem ser motivados e impulsionados</b>
<b>Visão de Pessoas</b>	<b>Pessoas como fornecedoras da mão-de-obra</b>	<b>Pessoas como recursos da organização.</b>	<b>Pessoas como conhecedoras de conhecimento e competências</b>
<b>Denominação</b>	<b>Relações industriais</b>	<b>Administração de Recursos Humanos</b>	<b>Gestão de Pessoas</b>

**Quadro 04** - As três etapas das organizações no decorrer do século XX

Fonte: Chiavenato (2004)

A Teoria Comportamental, segundo Mc Gregor (1977), procurou demonstrar a variedade de estilos de administração que estão à disposição do gestor. A gestão das organizações em geral (e das empresas em particular) está fortemente condicionada pelos estilos com que os gestores dirigem dentro delas o comportamento das pessoas. Por sua vez, os estilos de administração dependem substancialmente das convicções que os gestores têm a respeito do comportamento humano dentro das organizações. Essas convicções moldam a maneira de conduzir as pessoas e também a maneira pela qual se divide o trabalho.

A teoria **X** supõe que as pessoas sejam preguiçosas, não gostam do trabalho e precisam ser conduzidas até mesmo a chicote, supondo que a maioria das pessoas não são capazes de assumir responsabilidades voluntariamente, portanto, segundo esse entendimento, precisam ser acompanhadas.

Já a Teoria **Y** desenvolve um estilo de administração muito aberto e dinâmico, extremamente democrático, através do qual administrar é um processo de criar oportunidades, liberar potenciais, remover obstáculos, encorajar o crescimento individual e proporcionar orientação quanto a objetivos. É geralmente aplicada nas empresas através de um estilo de direção baseado em uma série de medidas inovadoras e humanistas como:

- a) descentralização das decisões e delegação de responsabilidades;
- b) ampliação do cargo para maior significado do trabalho;
- c) participação nas decisões mais altas e administração consultiva;
- d) auto-avaliação do desempenho.

Na atualidade, os processos tornaram-se mais importantes do que os órgãos que constituem a organização, cargos e funções são constantemente definidos e redefinidos, serviços permanentemente ajustáveis às demandas e necessidades dos clientes, segundo Chiavenato (2004). A Organização funciona sem limite de tempo, e espaço ou distância, já que a tecnologia aproximou quase tudo. O recurso mais importante deixou de ser o financeiro e passou a ser o conhecimento, de modo que as pessoas, seus conhecimentos e habilidades mentais passaram a ser a principal base

da organização e a Administração de Recursos Humanos cedeu lugar a uma nova abordagem, a Gestão de Pessoas.

### 2.3 ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS (APO)

Terminada a Segunda Grande Guerra (1939-1945), as empresas norte-americanas começaram a sofrer grandes pressões vindas dos vários atores. De um lado estava o Governo cobrando resultados, querendo regular a produção, de outro o empresariado ávido pela redução das despesas e aumento dos lucros, que desde 1929 estavam em queda. Ao fim de tudo isso, quem sentiu a pressão foram os gerentes e os operários, obrigados a se desdobrarem para satisfazer seus chefes.

É neste ambiente de pressão que, na década de cinqüenta, mais precisamente em 1954, surge a Administração por Objetivos, diz Chiavenato (1977), quando Peter F. Drucker publicou um livro, "Teoria da Administração por Objetivos", no qual caracterizou pela primeira vez esta metodologia.

Segundo Humbie (1969), APO é:

- Uma técnica de direção de esforços, das pessoas por meio do planejamento e controle administrativo fundamentado no princípio de que, para atingir resultados, a organização precisa antes definir em que negócio está atuando e onde pretende chegar. Inicialmente se estabelecem os objetivos anuais da empresa, formulados na base de um plano de objetivos a longo prazo (que podem ser quinquenais ou decenais). Os objetivos de cada gerente ou departamento são feitos na base dos objetivos anuais da empresa.
- É um sistema dinâmico que integra a necessidade da companhia em alcançar os seus objetivos de lucro e crescimento, associada à necessidade do gestor contribuir para o seu próprio desenvolvimento. É um estilo exigente e compensador de administração de empresas. Os gestores e subordinados em conjunto definem suas metas comuns e especificam as áreas principais de responsabilidade de cada posição em relação aos resultados esperados de

cada um; tais medidas são utilizadas como guias para a melhor operação do setor e verificação da contribuição de cada um de seus membros.

- É uma metodologia na qual as metas são definidas em conjunto pelo gestor e seu superior; as responsabilidades são especificadas para cada posição em função dos resultados esperados, que passam a integrar os padrões de desempenho sob os quais os gerentes serão avaliados. Analisando o resultado final, o gestor pode ser objetivamente avaliado e os resultados alcançados são comparados com os resultados esperados.

Por se mostrar uma metodologia que aponta de forma objetiva para o alcance dos resultados, o que nesse estudo de caso são as contribuições fornecidas pelos processos de RH aos objetivos estratégicos da organização, a mesma mostrou-se conveniente, já que se assemelha ao sistema de gestão de desempenho praticado pela organização.

#### 2.4. CADEIA DE VALORES E VANTAGEM COMPETITIVA

Em termos competitivos, valor é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece e é medido pela receita total, reflexo do preço que o produto de uma empresa impõe e as unidades que ela pode vender. Uma empresa é rentável se o valor que ela impõe ultrapassa os custos envolvidos na criação do produto.

A cadeia de valor de uma empresa encaixa-se em uma corrente maior de atividades relacionadas e chamada "sistema de valor". Fornecedores possuem cadeias de valor que criam e entregam os insumos adquiridos que são utilizados na cadeia de uma outra empresa, de modo que o produto utilizado por uma companhia torna-se eventualmente parte da cadeia de valor do seu comprador.

A vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo. Ela tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que a mesma executa no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte do seu produto e também a forma com que uma empresa pode implementar uma estratégia

de abordagem entre os tipos existentes de vantagens competitivas, custo e diferenciação e o escopo de atividades da empresa.

A obtenção e a sustentação de uma vantagem competitiva dependem da compreensão, não só da cadeia de valor de uma empresa, mas também do modo como a empresa se enquadra no sistema de valores geral. A cadeia de valor de uma empresa e o modo como ela executa suas atividades individuais são o reflexo de sua história, de sua estratégia, de seu método de implementação da estratégia e da economia básica das suas próprias atividades, assim como as metodologia "Estratégias para Diversificação", de Ansoff (1965).

Uma empresa pode buscar os benefícios de um escopo mais amplo internamente ou firmar coalizões com empresas independentes para alcançar alguns ou todos os benefícios. A relação entre o escopo competitivo e a cadeia de valor é um instrumento básico para diagnosticar a vantagem competitiva e descobrir maneiras de criá-la e sustentá-la. Além disso, a cadeia de valor também fornece base para a definição dos limites relevantes das unidades empresariais. Cobra-se hoje das empresas uma atitude correspondente ao conceito da "Cidadania Corporativa Global", que envolve ao mesmo tempo a sustentabilidade e a responsabilidade social, de fato totalmente indissociáveis.

Não se deve pensar em sustentabilidade como algo restrito ao meio ambiente, assim como responsabilidade social não se limita a ações ou investimentos em projetos sociais. Os dois conceitos estão intrinsecamente ligados. Uma empresa que pretenda perenizar seu negócio deverá adotar uma estratégia que contemple o que os ingleses chamam de 'Triple Bottom Line', ou TBL, gerar valor nas dimensões econômica, ambiental e social.

TBL refere-se aos três P's de pessoas, planeta e proveitos. Esta expressão foi utilizada pela primeira vez pela Shell no seu Relatório de Responsabilidade Social e designa a idéia de que a performance de uma empresa deve ser medida baseando-se na sua contribuição para a prosperidade econômica, qualidade ambiental e capital social, conforme definição da Comissão Européia, em 2001. Na sua forma mais redutora, o termo TBL é usado como uma grelha de medida e de elaboração de

relatórios sobre o desempenho da empresa, confrontando-a com os parâmetros econômicos, sociais e ambientais.

De um modo mais abrangente, TBL é utilizado para definir o conjunto de valores, assuntos e processos que as empresas devem ter em conta de modo a minimizarem os danos resultantes das suas atividades e de modo a criar valor econômico, social e ambiental. Isto envolve transparência no propósito da empresa e ter em conta e consideração as necessidades de todos os stakeholders da empresa – acionistas, clientes, colaboradores, parceiros de negócios, governos.

A metodologia das cinco forças de Porter (1996) permite que uma empresa perceba a complexidade e aponte os fatores críticos para a concorrência em sua indústria, bem como permite que ela identifique as inovações estratégicas que melhoram de forma mais eficaz a rentabilidade da indústria e a sua própria. A metodologia não elimina a necessidade de criatividade na busca de novas formas de concorrência em uma indústria. Ao contrário, ela dirige as energias criativas para os aspectos da estrutura da indústria que são mais importantes para a rentabilidade ao longo prazo.

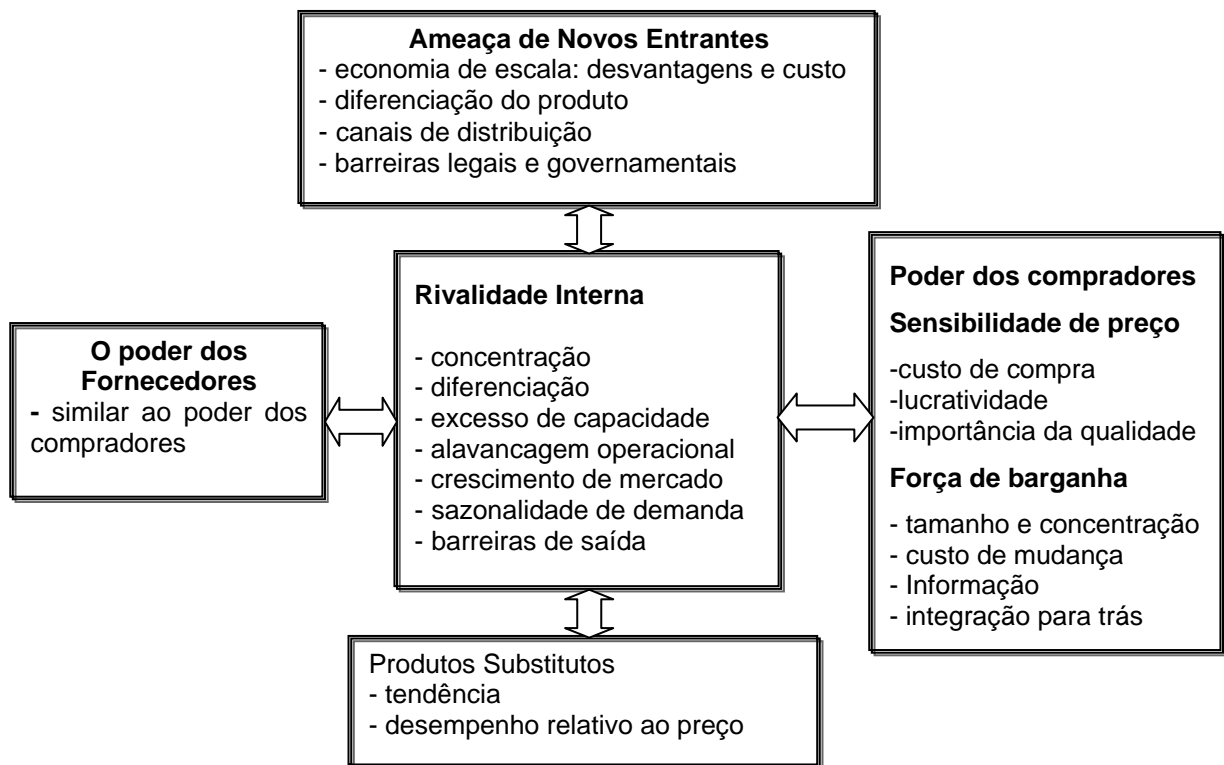
A metodologia recomenda o levantamento das descobertas de uma inovação estratégica aconselhável e segundo Porter (1996), muitas vezes a cooperação entre as organizações, substitui a forma tradicional e individualista em que estas atuam no mercado e muitas vezes pode ser apresentada como a melhor solução para acentuar a competitividade na economia globalizada.

Estruturas que modificam a arquitetura podem estar diante de uma faca de dois gumes, porque uma empresa pode destruir a estrutura e a rentabilidade com a mesma facilidade que pode melhorá-las. Por exemplo: o projeto de um novo produto que corta barreiras de entrada ou aumenta a volubilidade da rivalidade, pode minar a rentabilidade a longo prazo de uma indústria, embora o iniciante possa desfrutar lucros mais altos temporariamente. Ou mesmo um período prolongado no corte dos preços pode arruinar a diferenciação.

Uma forma de organizar informações sobre a indústria e de como pode ser a atratividade potencial da indústria é através do modelo das cinco forças desenvolvido



por Porter e reproduzido conforme a Figura 01 e que auxilia na explicação de que um nível de lucratividade deve gerar expectativa em uma dada indústria. Sugere que para um grande número de empresas essas diferenças industriais podem ser explicadas pelos fatores: a atual intensidade da competição, a presença de produtos substitutos, o poder dos compradores, o poder de novos fornecedores e novos entrantes. Juntas determinam a rentabilidade da indústria.



**Figura 01** - As Cinco Forças Competitivas de Porter

Fonte: [http://www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/planejearorganize\\_472.asp](http://www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/planejearorganize_472.asp) (out/2005)

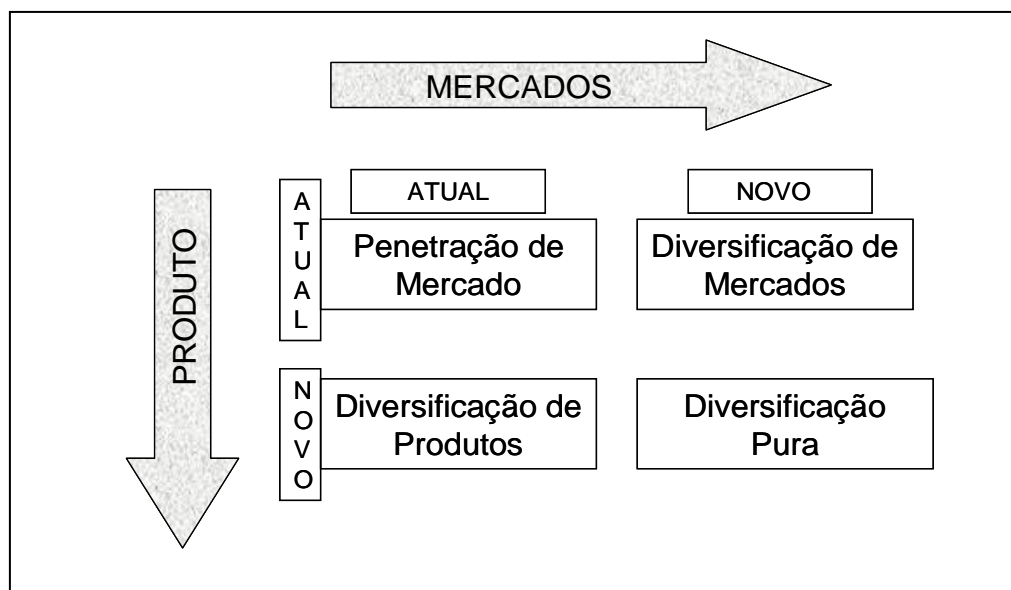
Uma empresa que procura criar capacidade organizacional global deve começar por uma condição básica: conhecer quais as habilidades e perspectivas únicas necessárias para ser um concorrente global bem sucedido. Além de entender das taxas de câmbio, nas áreas de negócio do mundo globalizado precisará, entre outras habilidades do negócio, compreender os movimentos tecnológicos das transfronteiras, sagacidade política e cultural de países diferentes e estar ciente das questões do mercado global e motivações a clientes de todo o planeta.

## 2.5 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.

Segundo Sá (2004), a origem do termo estratégia encontra-se na teoria militar, de onde fora adotado significando a utilização do combate para se atingir a finalidade da guerra. A estratégia permitia a coordenação dos combates entre si, de forma a servir aos objetivos de guerra, incluindo o estabelecimento do plano de guerra, seu detalhamento em planos de campanhas e a definição de onde, como e quando se realizariam os combates e as ações específicas que conduziriam aos objetivos.

Posteriormente, o termo estratégia foi utilizado na teoria de administração de empresas, não tendo sido fácil sua assimilação no campo empresarial, pois consistia na dificuldade de identificar e separar claramente políticas, objetivos, metas diretrizes e programas, o conteúdo da estratégia e a tática, pelo fato de não estarem claramente definidas as fronteiras desses conceitos. Para alguns, a estratégia compreende a formulação dos programas de ação e sua implementação, enquanto para outros é um conjunto de normas ou guias para a ação.

Ansoff (1965) desenvolveu conceitos e procedimentos que ajudam o gestor a tomar decisões estratégicas. Pela primeira vez fala-se em estratégia de negócio, sinergia e competências.



**Figura 02-** Matriz de Ansoff

Fonte: <http://www.dearaujo.ecn.br/cgi-bin/asp/ansoff.asp> (Out/2005)

Baseada no célebre estudo publicado na Harvard Business Review, denominado "Estratégias para Diversificação" da autoria de Ansoff, essa matriz vem sendo uma ferramenta amplamente utilizada por profissionais de marketing, na modelagem de desenhos de planejamento estratégico corporativo. Desenvolve-se a partir de dois vetores (produtos e mercados), cada qual com duas alternativas (atual e novo). Definem-se assim quatro quadrantes de possibilidades de crescimento de negócios. Pode ser definida como:

#### **a) Produtos Atuais Para Mercados Atuais**

Penetração de Mercado - nessa opção de crescimento, a empresa destina seus esforços em colocar produtos atuais para mercados atuais. Essa opção estratégica tem como pressuposto manter os clientes, desde que a empresa esteja satisfeita com sua participação de mercado, aumentando as vendas através de promoções e outras ações que possam vir a provocar um aumento do consumo ou simplesmente garantir a lealdade de consumidores. Considera-se uma das estratégias mais conservadoras de mercado.

#### **b) Produtos Atuais Para Mercados Novos**

Desenvolvimento de Mercado - nessa opção a empresa procura comercializar seus produtos atuais em novos mercados. Estratégia muito comum em empresas que têm muito sucesso com sua prática em uma determinada área de mercado e busca estendê-la a outras áreas, através da ampliação de seus canais de distribuição e vendas, utilização de representantes etc. Para muitas empresas o mercado externo é uma opção interessante.

#### **c) Produtos Novos Para Mercados Atuais**

Desenvolvimento de Produtos - nessa opção a empresa busca a introdução de novos produtos para seus clientes atuais. Esses produtos podem corresponder a uma extensão da linha atual da empresa, inovações de produtos para substituir produtos atuais ou simplesmente para aproveitar a sinergia do canal já existente. Considera que

o conceito de novos produtos pode significar novos para a empresa ou novos para o mercado. Nessa segunda hipótese, os riscos envolvidos no negócio são maiores.

#### **d) Novos Produtos Para Novos Mercados**

**Diversificação Pura** - nessa opção a empresa decide lançar novos produtos para novos mercados. Pode ser relacionada ou não relacionada. No primeiro caso, a empresa permanece em um segmento de negócio que já lhe é familiar; no segundo caso, parte para um segmento totalmente novo para ela. O mesmo raciocínio da estratégia de desenvolvimento de produtos se aplica, na hipótese do produto ser novo para a empresa ou ser novo para o mercado.

O sistema de Planejamento Estratégico, segundo Hax (1984) representa uma postura cuja essência é organizar, de maneira disciplinada, as maiores tarefas da empresa e encaminhá-las para manter uma eficiência operacional nos seus negócios e guiar a organização para um futuro melhor e inovador. A ação de planejar pressupõe seis pontos básicos:

- exeqüibilidade - possibilidade de se fazer, conjugando o bom senso auxiliado pela informação, envolvendo a pesquisa e as discussões com os grupos;
- precisão - o somatório dos resultados anteriores fornece os parâmetros dos resultados concretos do planejamento, medindo o produto final;
- unidade - é o fator determinante entre os componentes do planejamento, que fazem com que suas etapas se identifiquem com as características do próprio planejamento, quando suas várias atividades devem estar voltadas para a unidade, mantendo o equilíbrio;
- flexibilidade - permite à equipe de planejamento movimentar-se em diversas áreas e, sendo flexível, é adaptável para se lidar com fatores não padronizados;
- síntese e especificidade - resultado final do que foi realizado, demonstrando as soluções ou medidas recomendadas.

O Planejamento Estratégico define o percurso dos negócios da organização, preconiza o tipo de arranjo econômico e humano necessário, e a natureza das contribuições não-

econômicas pretendidas para os seus proprietários e demais grupos de interesse. Define, também, os negócios com os quais a companhia irá rivalizar, preferentemente na direção que focalize os recursos para conduzir competências distintas nas vantagens competitivas.

Oliveira (1988) diz que cada componente da companhia desenvolve o seu próprio pensamento estratégico e faz com que o Planejamento Estratégico seja efetivo, ao encontrar equipes eficientes e eficazes, uma estrutura organizacional perfeitamente delineada e aceita, e um sistema de informações gerenciais adequado, permitindo ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização no relacionamento da empresa com o seu ambiente.

Em 1996, Porter declara que estratégia é a busca de uma competição única e de valor envolvendo um conjunto de atividades. Podemos considerar estratégia também como a interação de todos os recursos da empresa no âmbito global visando atingir objetivos definidos previamente.

Já o plano ou Planejamento Estratégico é o conjunto flexível de informações consolidadas, que serve de referência e guia para a ação organizacional. Leva em consideração a missão da organização, os seus objetivos estratégicos, suas estratégias e diretrizes e políticas e pode ser considerado como uma bússola para os membros alcançarem os objetivos organizacionais.

Macedo (2003) declara que, apesar do esforço organizacional são observadas as seguintes barreiras na implementação das estratégias:

Barreira da Visão	5% do pessoal de nível operacional compreende a estratégia;
Barreira das Pessoas	25% do nível gerencial possui incentivos vinculados ao alcance da estratégia;
Barreira de Recursos	60% das empresas não vinculavam recursos financeiros à estratégia;
Barreira de Gestão	85% dos gestores gastavam menos que 1h/mês discutindo estratégia.

**Quadro 05-** Barreiras na Implementação das Estratégias  
Fonte: Palestra de Ivanildo Izaias Macedo (dez/2003)

Em uma organização orientada pela sua estratégia, a mesma é o principal item da agenda organizacional. Os líderes precisam escrever e comunicar a estratégia para toda a empresa de forma clara e como base para a ação.

## 2.6. METODOLOGIA DO BALANCED SCORECARD (BSC)

Inicialmente desenvolvido pelos Doutores Robert Kaplan e David Norton, em 1992, na Harvard Business School, o objetivo da sua implementação foi permitir uma gestão eficaz do desempenho organizacional, baseando-se na visão e estratégia da empresa e traduzindo-a em indicadores de performance e que não devem se restringir a informações econômicas ou financeiras.

Significa em Português Indicadores Balanceados de Desempenho e é o nome de uma metodologia voltada à gestão estratégica, ou seja, para a gestão de uma empresa, onde :

- o BSC acrescenta indicadores de mercado, clientes, desempenho dos processos internos e pessoas, inovações e tecnologia. Assim, criando valor com ativos intangíveis;
- a partir de uma visão integrada e balanceada da empresa, permite descrever a estratégia de forma clara, através de objetivos estratégicos em quatro perspectivas (financeira, mercadológica / clientes, processos internos e aprendizado & inovação), sendo todos eles relacionados entre si através de uma relação de causa e efeito;
- promove o alinhamento dos objetivos estratégicos com os indicadores de desempenho, metas e planos de ação. Desta maneira, é possível gerenciar a estratégia de forma integrada e garantir que os esforços da organização estejam direcionados para alcançá-la.

Para a ferramenta ter potencial de boa utilização, os gestores devem deixar claro para a força de trabalho como a estratégia é desdobrada.

O que Busca a Metodologia do BSC ?	De que forma ?
traduzir a estratégia em termos operacionais	... de modo que todos possam entender
alinhar a organização à estratégia	... pelo envolvimento e comprometimento de todos
transformar a estratégia em tarefa de todos	... através da contribuição pessoal para a implementação da estratégia
converter a estratégia em processo contínuo	... através do aprendizado e de revisões contínuas da estratégia
mobilizar a mudança por meio da liderança executiva	... para promover a transformação

**Quadro 06** - BSC ao Alcance de todos  
 Fonte: Palestra de Ivanildo Izaias Macedo (dez/2003)

No Brasil, Macedo (2003) declara que foi em 2001 que o Comitê Temático da Fundação do Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ, elegeu o Balanced Scorecard como uma das ferramentas de gestão para a excelência empresarial brasileira.

## 2.7 GESTÃO DAS COMPETÊNCIAS

Dutra (2000) relata que o conceito de competência foi proposto de forma estruturada pela primeira vez em 1973, por David McClelland na busca de uma abordagem mais efetiva que os testes de inteligência nos processos de escolha de pessoas para organizações. O conceito foi rapidamente ampliado para dar suporte a processos de avaliação e para orientar ações de desenvolvimento profissional.

Outro expoente da estruturação do conceito é Boyatzis (1982), que reforça que a partir da caracterização das demandas de determinado cargo na organização convém procurar fixar ações ou comportamentos efetivos esperados. Em seu trabalho, o autor já demonstrava preocupação com questões como a adequação da pessoa na organização.

Deve-se tomar o cuidado para não confundir os termos qualificação e competências,. Valle (2003), cita que a literatura usa, de um modo geral, o termo qualificação para designar, basicamente um potencial cognitivo que foi obtido, quase sempre, em instituições de formação profissional legitimado através de certificações públicas, seja estatal ou privada e também pode designar aquele reconhecimento utilizado por ocasião das negociações e contratos de trabalho.

Para um indivíduo, o ato de **qualificar-se** não é outra coisa senão a assimilação da cultura técnica. O efeito deste ato, igualmente chamado de qualificação, pode ser definido como o potencial cognitivo, teórico e prático, obtido num sistema de educação formal, que provê o indivíduo com as condições necessárias ao desempenho de suas funções, inclusive a capacidade epistêmica de refletir sobre as ações suas e de seus colegas, dentro do respectivo contexto.

Já a **competência** é a capacidade pessoal de ativação desta cultura técnica e também a capacidade para transformá-la, em circunstâncias para as quais o saber de fundo revelou-se insuficiente. Nos problemas semi-estruturados, quando há alto risco e efeitos interconectados, sem modelos prévios, que exigem micro-decisões rápidas, a ausência de uma compreensão prévia e comum da situação obriga os próprios agentes a assumir a incumbência de produzir um consenso de fundo para suas ações.

A aprendizagem precisa tanto da base adquirida na escola, quanto do desenvolvimento realizado no local de trabalho. A escola é o lugar da qualificação, a empresa, o do desempenho. O conceito de competências une esses dois mundos. Ele expressa a capacidade do trabalhador de ativar a cultura técnica de sua comunidade de trabalho, para interpretar inúmeros tipos de sinais e termos verbais, como por exemplo, o uso de frases durante diálogos sobre questões técnicas e gerenciais ou provenientes do contexto físico, social e subjetivo.

As competências devem ser vistas como uma mediação entre a qualificação e o desempenho no cargo. Elas explicam por que indivíduos com a mesma titulação podem ter desempenhos bem diferentes, num mesmo cargo.

O movimento pelas competências reivindica o reconhecimento da experiência do trabalhador: mesmo um trabalhador que nunca frequentou escolas pode receber um certificado, atestando seu valor profissional. Em todo caso, a experiência não é apenas um saber tático, contrastando com o saber teórico. Ela constitui e é constituída por ambos e se não for fecundada teoricamente, a experiência é estática e insuficiente para os atuais desafios. Conhecimento informal e conhecimento formalizado não são conflitantes, mas se alimentam e se criticam reciprocamente, diz Valle.



Valle (2003) diz que, ao invés de seguir a classificação das qualificações em conhecimentos, habilidades e atitudes, portadora dos dualismos entre o sensível e o inteligível, prefere classificar as competências em três grupos:

- competências técnicas, que permitem a interpretação dos processos físicos e organizacionais da produção;
- competências subjetivas, que permitem a interpretação das relações pessoais e interpessoais dentro da fábrica;
- competências sociais, que são aquelas que permitem interpretar o que ocorre fora dos muros da empresa, seja no mercado, seja no espaço público, seja na estrutura estatal.

A partir do início dos anos 90, procurou-se empregar o conceito de competência aos trabalhos de intervenção em empresas brasileiras e na adaptação de empresas multinacionais, de estrutura de gestão de pessoas globais para a realidade brasileira.

A primeira oportunidade de aplicação em um sistema integrado de gestão foi em 1997 em uma empresa do setor de telecomunicações (Dutra et al, 2000). A partir da pesquisa-ação em que os conceitos foram transformados em instrumentos de gestão, ao mesmo tempo em que o conjunto de gestores da empresa era partícipe da construção desses instrumentos, foi possível discutir aspectos importantes da gestão de pessoas.

A outra noção que aparece associada ao desempenho é aquela utilizada sempre que o assunto tem relação com resultados do trabalho. Mais recentemente, esta noção parece ter passado a ser o eixo de uma nova proposta administrativa, que veio reconfigurar o cenário teórico do RH moderno: a gestão de competências. A operação se dá em dois momentos. Primeiramente, tem-se uma espécie de mapeamento das características e habilidades do indivíduo nos campos cognitivo, psicomotor, relacional, emocional, social e tudo mais o que se queira. O passo seguinte é organizar a evolução dessas características e habilidades individuais, através da definição de roteiros que, associados a promoções ou formas de reconhecimento, guiam os esforços de aprimoramento profissional.

Existe um mecanismo de ajuste do desempenho através de treinamento ou orientação pessoal, mas que não está sendo utilizado devido ao constante ritmo de mudanças em suas atividades e quadros. Também devido às reestruturações organizacionais que dificultam o bom andamento deste exercício.

Auxiliado pelo fato das organizações estarem estruturadas por cargos, as empresas têm dificuldade em estabelecer quais são suas competências necessárias e quais as atuais lacunas de competências que poderiam direcionar os planos de ação no sentido de potencializar o desenvolvimento das suas equipes.

Deve-se levar em conta as competências de um planejamento real efetuado, diz Fleury (1996). As empresas devem tomar cuidado com a utilização de sistemas de dados sobre talentos existentes no mercado, por conta da gestão invertida, ou seja, em vez de se efetuar uma prospecção pontual do mercado, através de anúncio ou outro veículo, possíveis candidatos seriam convidados a partir de um cadastro vivo e atualizado. Essa gestão invertida transformaria o candidato a um emprego em convidado, retirando-lhe a condição de pedinte.

Os autores falam que, no que se refere à gestão de desempenho e gestão de competências, há uma dependência, sendo necessária sua aplicação conjunta, para integrar e direcionar esforços relacionados a esse aspecto da gestão empresarial.

A competência pode ser atribuída a diferentes atores. De um lado temos a organização, com o conjunto de competências que lhe é próprio. Essas competências decorrem da gênese e do processo de desenvolvimento da organização e são concretizadas em seu patrimônio de conhecimentos, que estabelece as vantagens competitivas da organização no contexto em que se insere. De outro lado temos as pessoas com seu conjunto de competências, aproveitadas ou não pela organização.

Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.(Fleury,2000)

Os fatores positivos são as abordagens integradoras dos dois conceitos, que muitas vezes são colocados como distintos e sem relação direta, apresentando tanto a visão funcional quanto a visão crítica de ambos, o favorecimento da integração das pessoas às estratégias da organização.

Leite (2005) descreve no quadro 07 como são definidas as competências estratégicas e organizacionais, de modo a potencializar a inovação na empresa de desenvolver esforços organizacionais, adaptar métodos de produção, distribuição e de gestão.

<b>COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS</b>	<b>COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS</b>
-visão de longo prazo	-gosto e domínio do risco;
-capacidade de identificar e antecipar as tendências do mercado	-desenvolvimento contínuo dos recursos humanos
-gestão do conhecimento (capacidade de reunir e tratar, integrar a informação tecnológica, mercadológica e econômica).	-cooperação interna -flexibilidade e adaptação às mudanças -articulação externa (clientes, fornecedores e aliados);

**Quadro 07-** Competências Estratégicas e Organizacionais.  
Fonte: Leite (2005)

Leite (2005) diz que fica sem sentido pensar somente nas competências individuais de forma genérica sem estarem atreladas às competências essenciais para a organização.

A partir dessas categorias, pode-se verificar que a forma de competir influencia o desenvolvimento das competências organizacionais, ou seja, existem competências típicas de uma organização que se enquadram em determinada categoria. Cabe o mesmo pensar para as competências individuais, pois na organização, a forma de competir se caracteriza pela excelência operacional, conduzindo as pessoas na busca do atendimento de um conjunto de exigências. No quadro 08 abaixo pode ser vista a relação entre estratégia e competências.

<b>Estratégia</b>	<b>Competências Organizacionais</b>	<b>Competências Individuais</b>
Volume de vendas Excelência Operacional (bens de consumo, commodities)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custo</li> <li>• Qualidade</li> <li>• Processo produtivo</li> <li>• Distribuição</li> <li>• Monitoramento de mercado</li> <li>• Comercialização</li> <li>• Parcerias estratégicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientação a custo e qualidade</li> <li>• Gestão de recursos e prazos</li> <li>• Trabalho em equipe</li> <li>• Planejamento</li> <li>• Interação com sistemas</li> <li>• Multifuncionalidade</li> <li>• Relacionamento interpessoal</li> </ul>
Foco na Customização Inovação em Produtos (produtos para clientes ou segmentos específicos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovação de produtos e processos</li> <li>• Qualidade</li> <li>• Monitoramento tecnológico</li> <li>• Imagem</li> <li>• Parcerias tecnológicas estratégicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de inovação</li> <li>• Comunicação eficaz</li> <li>• Articulação interna e externa</li> <li>• Absorção e transferência de conhecimentos</li> <li>• Liderança e trabalho em equipe</li> <li>• Resolução de problemas</li> <li>• Utilização de dados e informações técnicas</li> <li>• Aprimoramento de processos/produtos e participação em projetos</li> </ul>

**Quadro 08-** Relação entre estratégia e competências  
Fonte: Dutra (2000)

As admissões precisam estar focadas em pessoas com competências no que é essencial. Assim procedendo, as pessoas estarão mais bem orientadas em suas atividades e no seu desenvolvimento, assim como nas possibilidades de crescimento de carreira na organização e tudo atrelado de forma estratégica.

## 2.8 CAPITAL INTELECTUAL

O conhecimento é gerado e operacionalizado pelo ser humano, acumulado e administrado pela sociedade para satisfação das suas necessidades. As empresas e demais instituições, que são sociedades de pessoas com objetivos bem definidos, têm o papel de reunir e operacionalizar especialidades de conhecimento e com isso conseguem maior eficiência e eficácia na gestão do conhecimento, para atender seus objetivos e cumprir suas missões. Para alcançar tudo isso é preciso tempo, diz Stewart (2001).

O conhecimento, material intelectual bruto, transforma-se em capital intelectual, a partir do momento que passa a agregar valor aos produtos / serviços. E esse capital é, em alguns casos, mais valioso do que o próprio capital econômico.

O novo milênio está desafiando todas as organizações a mostrarem suas competências. As tarefas diárias exigem um alto grau de conhecimento e inteligência e que nos impedem de ter relacionamentos estreitos. Os sistemas precisam ser cada vez mais abertos, igualitários e honestos e os empregados têm que pensar conjuntamente para explorarem as oportunidades, os serviços e resolverem os problemas. Porque a organização diz respeito à forma como estruturarmos os nossos relacionamentos, adequando à nova realidade, devido a mudanças das nossas idéias sobre métodos e os padrões da organização.

O estágio atual para o futuro só é possível preparando as pessoas: educando-as, treinando-as, desenvolvendo-as e priorizando recursos que conduzirão às transformações necessárias.

A reflexão sobre os princípios da Gestão do Conhecimento associada à aprendizagem organizacional, considerando como pilares para as organizações voltadas para a aprendizagem as cinco disciplinas inicialmente propostas por Senge (1990). Nestas disciplinas ficam claras as crenças que a organização voltada para a aprendizagem deve ter e não as práticas que ela deve adotar. De modo que pode ser dito que os princípios da Gestão do Conhecimento são baseados nas cinco disciplinas de Senge (2004), que são: Domínio Pessoal, Objetivo Comum, Modelos Mentais, Aprendizagem em Grupo e o Raciocínio Sistêmico.

As novas descobertas sobre como as pessoas aprendem têm dado origem a um novo paradigma de gestão, a administração por aprendizagem. Motomura (1993)

Terra e Gordon (2002) ainda acrescentam às disciplinas de Senge um outro princípio da Gestão do Conhecimento que é a Cultura do Compartilhamento, que está relacionado ao modo como os membros encaram a necessidade de compartilhar o conhecimento.

O termo capital intelectual teve sua origem na propriedade intelectual; os componentes de conhecimentos de uma empresa, reunidos e legalmente protegidos. É um conjunto de benefícios intangíveis que agregam valor às empresas e segundo Brooking, apud Antunes & Martins (2002), o capital intelectual pode ser dividido em quatro categorias:

- ativos de mercado: potencial que a empresa possui em decorrência dos intangíveis que estão relacionados ao mercado, tais como: marca, clientes, lealdade dos clientes, negócios recorrentes, negócios em andamento, canais de distribuição, franquias etc.;
- ativos humanos: compreendem os benefícios que o indivíduo pode proporcionar para as organizações por meio da sua *expertise*, criatividade, conhecimento, habilidade para resolver problemas, tudo visto de forma coletiva e dinâmica;
- ativos de propriedade intelectual: incluem os ativos que necessitam de proteção legal para proporcionar às organizações benefícios tais como: *know-how*, segredos industriais, direitos de cópia, desenhos de projetos, patentes, etc.;
- ativos de infra-estrutura: compreendem as tecnologias, as metodologias e os processos empregados, como cultura, sistema de informação, métodos gerenciais, aceitação de risco, banco de dados de clientes etc.

Os fatores que geram o capital intelectual de acordo com Brooking apud Antunes & Martins (2002), são:

- possibilitar que o funcionário conheça sua importância para os objetivos da empresa;
- tratar funcionário como ativo raro;
- alocar a pessoa certa na função certa considerando suas habilidades;
- oportunizar o desenvolvimento profissional e pessoal;
- identificar *know-how* gerado pela P & D;
- avaliar o retorno sobre o investimento em P & D;
- definir uma estratégia pró-ativa para tratar a propriedade intelectual;
- mensurar o valor de marcas;
- avaliar investimentos em canais de distribuição;
- avaliar a sinergia resultante de treinamento e os objetivos corporativos;
- prover infra-estrutura e adequado ambiente de trabalho;
- valorizar a opinião dos funcionários;
- criar oportunidades para a participação dos funcionários na definição dos objetivos da empresa;
- estimular os funcionários para a inovação.

Fica evidente a importância do capital intelectual para o desenvolvimento das empresas, além de representar diferencial competitivo em relação aos concorrentes.

A era atual, explica Sá (2002), exige a capitalização de intelectos (no sentido de investimentos maiores em qualidade da inteligência agente sobre os capitais) na busca da eficácia comum dos mais importantes valores das células sociais e de aumento do valor efetivo da própria riqueza.

O capital intelectual pode ser dividido em três grandes capitais. O capital humano, o capital estrutural e o capital do cliente. Todos são intangíveis, mas descrevem coisas tangíveis para os executivos. É o intercâmbio entre eles que cria o capital intelectual.

As pessoas geram capital para a empresa através de sua competência, atitudes e capacidade para inovar. As competências incluem as habilidades, a educação e a atitude. Porém é finalmente a capacidade de inovar que pode gerar mais valor para uma companhia. Tudo isto constitui o que chamamos de capital humano, ou seja, o conhecimento acumulado, a habilidade e experiências dos funcionários para realizar as tarefas do dia-a-dia, os valores, a cultura, a filosofia da empresa, e diversos ativos intangíveis, ou seja, as pessoas que são os ativos humanos da empresa.

Será preciso investir em capital intelectual, trabalhar o conhecimento com mais energia, com mais inteligência e rapidez, diz Stewart (2001). Além do que, a principal estratégia da empresa será de atrair, reter, desenvolver e aproveitar o máximo do talento humano, que será cada vez mais, a principal vantagem competitiva.

## 2.9 EVOLUÇÃO DO PAPEL DAS ORGANIZAÇÕES E DA FUNÇÃO RH

O século XX foi marcado por grandes mudanças e transformações que influenciaram diretamente as organizações nos aspectos comportamentais e administrativos. O século XX pode ser definido como o século das burocracias ou século das indústrias e que influenciaram na maneira de administrar os indivíduos nas organizações.

Entre 1900 e 1930 o movimento trabalhista era mais intenso que o atual, havendo maior participação dos empregados nas decisões da empresa e do país. Nesta época,

o clima para o trabalhador nas organizações era favorável para sua participação e luta por seus direitos e melhores condições de trabalho, segundo Aquino (1988). As práticas eram pautadas pela legislação trabalhista. As empresas executavam apenas funções de registro, controle de efetivo de pessoal, suas preferências no trabalho e folha de pagamento. Essas atividades dividiam o mesmo espaço com os processos administrativos, como controle de material e contábil.

Com a criação do Ministério do Trabalho e da legislação trabalhista tiveram origem nas organizações os departamentos de pessoal, que tinham objetivos de atendimento estritamente legais, burocráticos e disciplinares. Suas principais funções eram: anotação em carteira, controle e cálculo das horas trabalhadas para efeito de pagamento, aplicação de advertências e medidas disciplinares pelo não cumprimento do contrato de trabalho Chiavenato (1999). A atenção era concentrada na papelada e nos aspectos legais e não nas pessoas e o indivíduo era relegado a segundo plano, administravam papéis e não pessoas.

Juntamente com a indústria automobilística, surgiu a fase tecnicista ou instrumentalista, quando o administrador de pessoal veio substituir o chefe de pessoal, que passou a ser o responsável pela contratação de pessoal, manutenção e desenvolvimento. Essa fase tem uma relevância sobre as fases anteriores e introduz a preocupação com eficiência do desempenho das pessoas, tendo em vista a consecução do trabalho das organizações.

Nos anos 50, por exemplo, o chefe de pessoal era simplesmente o profissional de confiança do dono da empresa, aquele que tinha como função primária registrar, pagar e punir os funcionários. Nessa época não havia política nem procedimento algum com os empregados. Era só trabalho e pagamento. Pagamento esse que era feito de maneira precária. Os funcionários recebiam a remuneração em dinheiro mesmo, dentro de um envelope, e assinavam um recibo como comprovante. Quem realizava essa tarefa era um subordinado do chefe de pessoal, que percorria toda a fábrica, entregando o envelope a cada um. Essa rotina se estendeu por anos, até a abertura econômica no Brasil e a entrada das multinacionais, durante o governo de Juscelino Kubistchek.



Também na década de 60, com o fim da estabilidade econômica no País e a criação da Lei do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço - FGTS (1966), as empresas passaram a registrar uma maior rotatividade de funcionários, que trocavam facilmente seu emprego quando não se sentiam satisfeitos, seja por questões salariais ou de relacionamento com outros colegas e chefes ou até mesmo por melhores oportunidades profissionais.

Observou-se nesta época uma maior necessidade de contratação de pessoas, o que acabou propiciando o surgimento do entrevistador ou recrutador. Esse profissional não era psicólogo e tampouco um administrador de empresas, pois nessa época essa profissão ainda não era regulamentada oficialmente. O chefe de pessoal era simplesmente alguém que dominava a legislação brasileira e sabia como fazer com que sua companhia seguisse as regras.

Albuquerque (1987) relata que, do final dos anos 70 ao início dos anos 80 surge a figura do Gerente de Recursos Humanos e Relações Industriais, com o advento da abordagem sistêmica em RH, integrando os enfoques administrativos, estruturalista e comportamental.

O chamado "milagre econômico" da década de 70, que, entre outras coisas, causou o superaquecimento da economia, fez com que a rotatividade de funcionários nas companhias aumentasse ainda mais. Mas nesta época a preocupação em ter um funcionário mais capacitado e preparado para assumir qualquer cargo tornou-se maior. Consolidou-se então a figura do psicólogo, atuando como entrevistador dentro das empresas.

Essa evolução acabou fazendo com que as empresas criassem um departamento autônomo de recrutamento e seleção, paralelo ao departamento de pessoal. Mas, ainda nos anos 70, o "homem" de pessoal era o responsável pelo treinamento (programa incentivado pela Lei 6297, de 1971), que permaneceu em vigor até 1990, quando o ex-presidente Fernando Collor extinguiu em seu mandato essa lei, que beneficiava as empresas que possuíam programas de treinamento de seus empregados.

No final da década de 70, com o início das pressões sindicais, surgiu também a figura do negociador trabalhista, mais um funcionário para se integrar à área de Recursos Humanos. Na mesma época, o chefe de pessoal passou a ser o administrador de pessoas, e não apenas aquele que simplesmente pagava e punia. Nesta época a tarefa de punir os funcionários passa a pertencer aos próprios chefes de cada departamento da organização. As empresas começaram a compreender que ninguém melhor do que o próprio chefe do funcionário para entender e atender aos seus desejos e preocupações.

Dos anos 70 até os dias atuais entramos numa nova era da sociedade, que é rotulada pelos autores como “terceira onda”, Toffler (1980) ou Era do Conhecimento, onde se permite uma grande descentralização de tarefas. Esta fase é caracterizada pelo poder do cérebro, na qual a informação assume o papel de principal recurso econômico. Também é chamada de “era pós-capitalista” por Drucker (1993).

No início da década de 80 já se faz necessário nas empresas o setor de treinamento e o de programas de cargos e salários. Duas novas seções diretamente relacionadas ao Departamento Pessoal ou DP. No caso de empresas maiores o DP funcionava como uma seção à parte, que cuida apenas do registro e documentação dos funcionários.

Nessa década surgem os sindicatos e o profissional de relações trabalhistas. Uma das funções do RH nesse período era ajudar a ensinar a pensar dos dois lados para a negociação. Com a abertura da democracia no Brasil, tudo mudou. Na época, todos eram contra a comunicação - governo e empresas. Os negociadores eram pessoas especiais, que estabeleciam o contato entre a empresa e o governo, alguém com grande potencial para satisfazer ambas as partes.

Já nos anos 90 desenvolveu-se nova ênfase sobre a estratégia de negócios e sobre a importância dos sistemas de RH. Os pesquisadores e profissionais passaram a reconhecer o impacto do alinhamento desses sistemas com o esforço da implementação da estratégia mais ampla da empresa – e da avaliação da qualidade dessa compatibilização.

As últimas décadas testemunharam mudanças profundas no papel do RH que era visto como função basicamente administrativa e profissional. O papel do RH se concentrava em gerenciamento dos benefícios e atividades rotineiras, como folha de pagamento, frequência e ainda em outras funções operacionais nada estratégicas.

Os esforços para medir a influência do RH sobre o desempenho da empresa eram produtos dessa mentalidade. Em especial os teóricos analisavam metodologias e práticas que convergiam para o nível de cada empregado, de cargos específicos e práticas isoladas, tais como seleção de empregados, pagamento de incentivos e assim por diante. Pensava-se que a melhoria do desempenho individual dos empregados se refletiria automaticamente no desempenho da organização.

Embora tivessem pesquisas que tentavam ampliar o alcance da influência de RH, elas pouco contribuíram para o avanço do RH como nova fonte de vantagem competitiva, já que ofereciam visão discreta sobre a complexidade de uma arquitetura estratégica e ainda não estimulavam os gerentes de RH a pensar de maneira diferente sobre seus papéis.

<b>ÁREAS DE RESPONSABILIDADE DA FUNÇÃO DE PESSOAL</b>		
<b>Chefe de pessoal</b>	<b>Gerente de RI</b>	<b>Gerente de RH</b>
Até 1950	De 1950 a 1970	A partir de 1970
Controles de Frequência	Controles de Frequência	Controles de Frequência
Faltas ao Trabalho	Faltas ao Trabalho	Faltas ao Trabalho
Pagamentos	Pagamentos	Pagamentos
Admissões e Demissões	Admissões e Demissões	Admissões e Demissões
Cumprimento da CLT	Cumprimento da CLT	Cumprimento da CLT
	Serviços Gerais	Serviços Gerais
	Medicina e Higiene	Medicina e Higiene
	Segurança Patrimonial	Segurança Patrimonial
	Segurança Industrial	Segurança Industrial
	Contencioso Trabalhista	Contencioso Trabalhista
	Cargos e Salários	Cargos e Salários
	Benefícios	Benefícios
	Recrutamento e Seleção	Recrutamento e Seleção
	Treinamento	Treinamento
		Avaliação de Desempenho
		Qualidade de Vida
		Desenvolvimento Gerencial
		Relações Trabalhistas
		Sindicalismo
		Desenvolvimento Organizacional
		Estrutura Organizacional

**Quadro 09** - Atividades Históricas da Função Recursos Humanos

Fonte: [www.fae.edu/elearning/testlearning/gestestrategica/aula1-prof.%20kassem.pdf](http://www.fae.edu/elearning/testlearning/gestestrategica/aula1-prof.%20kassem.pdf) (set/2005)

A evolução da área de Recursos Humanos no Brasil reflete, o paradigma das relações de trabalho vigentes na administração: o funcionário deve ser motivado para atender aos objetivos preestabelecidos pela organização; ambos têm interesses opostos que devem ser administrados através da gestão do trabalho pelo supervisor gerente e pela gerência de Recursos Humanos, conforme o Quadro 09.

Por muitos anos se pensou que o gargalo que segurava o desenvolvimento das empresas fosse o capital e esta era uma crença generalizada.

O capital empresarial é indispensável para o sucesso empresarial, mas hoje se percebe que a inabilidade de uma empresa em recrutar e manter uma boa força de trabalho é que constitui o principal gargalo para as operações do negócio. Chiavenato (2005).

Não existe nenhum projeto baseado em boas idéias, vigor e entusiasmo que tenha sido barrado por falta de recursos financeiros. Existem indústrias que cresceram e cujo crescimento foi dificultado por não poder manter uma força de trabalho eficiente e entusiasmada. Pode-se dizer que, neste caso, faltou capital intelectual. O panorama

do futuro está relacionado com talento, competências e capital intelectual, tendo o RH sempre na frente.

Segundo Nadler e Tushman (1999), o mercado mutante não tem como premiar as empresas que buscam o crescimento sem foco. As organizações devem se concentrar nos negócios que vão torná-las sustentáveis com a aplicação de suas competências básicas para alcançarem suas vantagens, ou seja estão tendo que rever a sua cadeia de valores tradicional.

A amplitude necessária das respostas de uma empresa à mudança deve se expandir a medida que aumenta o ritmo de mudança exterior a uma empresa. Segundo Ulrich, (2004) pode-se identificar três tipos usuais de respostas: iniciativas, processos e adaptações culturais.

Tipos de Respostas a mudanças	Foco
Iniciativa	Se concentram na implementação de novos programas, projetos ou procedimentos. Ex: implementação de uma estrutura organizacional, novas alternativas de atendimento ao cliente, campanha de redução de custos, campanha de melhoria da qualidade, etc.
Processo	Se concentram na maneira com que o trabalho é executado. As empresas identificam os principais processos e tentam simplificá-los por avaliação de valor e esforços de reengenharia
Mudanças culturais	Ocorrem quando se reconceituam os métodos fundamentais de se negociar e desta forma a identidade da empresa é transformada para empregados e clientes

**Quadro 10** – Respostas das empresas às mudanças  
Fonte: Ulrich (2004)

Ulrich (2004) declara que apenas 25% das iniciativas de mudança (reorganizações ou projetos de melhoria) são avaliadas como bem sucedidas, medidas em resultado e tempo para alcançá-las. Os profissionais de RH, como agentes de mudanças, podem auxiliar suas empresas, tanto a atingir novos objetivos quanto a alcançá-los mais rapidamente, considerando a adoção dos seguintes passos:

- identificar fatores-chave para o sucesso na formação da capacidade para a mudança;
- fornecer a medida para a qual esses fatores-chave de sucesso estão sendo controlados;
- identificar as atividades de aprimoramento para cada fator de sucesso;

- encarar a revisão crítica dos sete fatores-chave como um processo que se repete e não como um evento.

Declara Ulrich (2004) que uma pesquisa conduzida pelo Centro de Desenvolvimento Gerencial da General Electric, em 1992, em Crotonville, cujo objetivo era o de levantar os fatores de sucesso para a mudança, se utilizou mais de cem artigos e livros sobre mudança. No Quadro 11 são descritos os fatores e condições que explicam o sucesso para a mudança.

<b>Fatores</b>	<b>Condições para o sucesso</b>
Condução da mudança	Dispor de um patrocinador da mudança que possua e lidere essa iniciativa.
Criação de uma necessidade comum	Garantir que as pessoas saibam porque tem que mudar e que a necessidade de fazê-lo é maior que a resistência à mudança.
Modelagem de uma visão	Formular o resultado desejado a partir da mudança.
Mobilização do envolvimento	Identificar, envolver, comprometer os apostadores-chave que devem estar envolvidos na realização da mudança.
Mudanças de sistemas e estruturas	Utilizar ferramentas de RH e de administração (contratação, desenvolvimento, avaliação, recompensas, desenho da organização, comunicação, sistemas, etc).
Monitoração do progresso	Definir o benchmarking, marcos experimentais com os quais vai medir e evidenciar o progresso.
Manutenção da mudança	Garantir que a mudança aconteça mediante planos de implementação, acompanhamentos e compromissos em marcha.

**Quadro 11** - Fatores de sucesso para a mudança  
Fonte: Ulrich,(2004)

Ulrich (2004) cita os principais fatores que impedem a mudança acontecer:

- quando a mudança não está amarrada com a estratégia;
- quando são vistas como moda ou como solução imediata;
- se a perspectiva é de curto prazo;
- se a realidade política sabota a mudança;
- expectativas grandiosas x sucessos simples;
- os projetos de mudança são inflexíveis;
- quando falta liderança para a mudança;
- falta de resultados mensuráveis, tangíveis;
- por medo do desconhecido;

- incapacidade de viabilizar movimento que sustente a mudança.

Abaixo são descritos por Argyris (1997) os requisitos indispensáveis às organizações de Futuro:

<b>As organizações modernas precisam ...</b>	<b>Esses requisitos por sua vez vão depender ...</b>	<b>Essas condições por sua vez, requerem indivíduos que ...</b>
Planejamento muito mais criativo;	Sucesso contínuo e aberto de indivíduos e grupos;	Não temam dizer totalmente o que pensam;
Conhecimentos válidos e úteis sobre novos produtos e processos;	Comunicação livre e confiável;	Valorizem e busquem integrar suas contribuições para um todo criativo em vez de precisar ser recompensado individualmente;
Aumento das ações cooperativas e harmoniosas com comprometimento internalizado e de longo prazo;	A interdependência seja a base da coesão;	Estejam em busca do conhecimento válido e da criação das melhores soluções possíveis;
Maior entendimento para enfrentar os desafios da complexidade;	Prevaleçam a confiança, o ato de assumir riscos e ajudar os outros profissionais; afim de que os conflitos possam se identificados e gerenciados;	

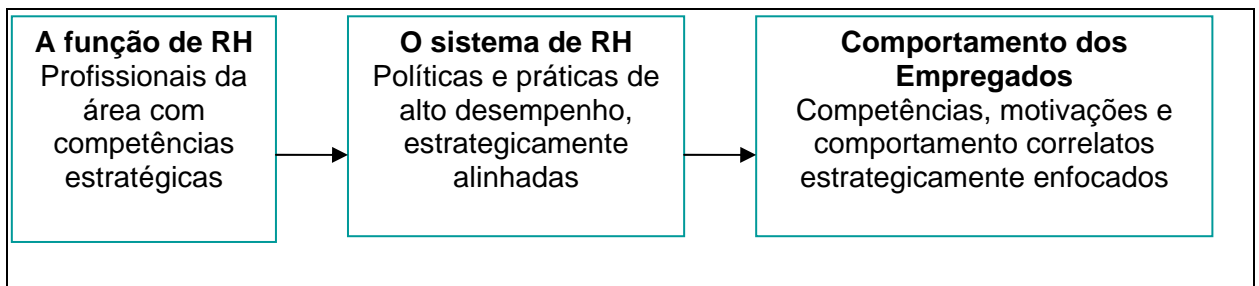
**Quadro 12** - Requisitos das Organizações do Futuro  
Fonte: Argyris (1999)

## 2.10 CARACTERÍSTICAS DE UM RH ESTRATÉGICO

Ao falar da evolução das organizações ficou bastante clara a importância que as pessoas e suas potencialidades passaram a ter para a maximização dos objetivos organizacionais. Sendo o foco da estratégia corporativa a criação da vantagem competitiva sustentável, o sucesso destas está relacionado com a estratégia de RH, que consiste em maximizar a contribuição das áreas para o mesmo objetivo, gerando conseqüentemente valor para os acionistas. O fundamento do papel estratégico de RH

são as três dimensões da “cadeia de valor”, representadas pela arquitetura de RH, conforme descrito no Quadro 13.

A expressão “arquitetura de RH” descreve de maneira ampla o todo que se estende desde os profissionais na função de RH, passando pelas competências, motivações e comportamentos dos empregados da empresa, conforme Ulrich *et al* (2004).



**Quadro 13-** Arquitetura de Recursos Humanos  
Fonte: Ulrich *et al* (2004)

Para atuar como parceiro estratégico, diz Ulrich (2003) que o profissional de RH precisa realizar as seguintes tarefas:

- definir uma arquitetura organizacional e ser capaz de utilizá-la para traduzir a estratégia em ação;
- aprender a realizar um diagnóstico organizacional eficaz fazendo boas perguntas e gerando práticas alternativas criativas e oportunas;
- ser capaz de fixar propriedades para as iniciativas e, em seguida, cumpri-las até o fim.

Realizando juntos o diagnóstico organizacional, os gerentes de linha e os profissionais de RH colaboram para converter as estratégias em ação.

O sistema de RH é o fator crítico de influência estratégica da área de RH. O modelo definido por Ulrich *et al* (2004), para o sistema de RH é o chamado de High Performance Work System (HPWS), ou seja, sistema de trabalho de alto desempenho, onde cada elemento do sistema destina-se a maximizar a qualidade geral do capital humano em toda a organização. Para construir e manter um estoque de capital humano talentoso a metodologia propõe o seguinte:



- vincular as decisões de seleção e promoção a modelos de competências validados;
- desenvolver estratégias que ofereçam apoio oportuno e eficaz às habilidades à implementação da estratégia da empresa,e
- definir políticas gerenciais referentes a desempenho e remuneração que atraiam, retenham e motivem empregados de alto desempenho

Qualquer discussão sobre o papel estratégico de RH ou sobre o capital humano convergirá implicitamente para os comportamentos produtivos das pessoas na organização. Sob certo aspecto essa afirmação é quase uma redundância, pois é apenas um meio em que o comportamento das pessoas é afetado pelo contexto de atuação.

Para ter maior credibilidade junto às lideranças superiores da organização, com relação a sua atuação estratégica, o RH precisará medir sua contribuição para evidenciar o quanto deste esforço foi alcançado pela sua atuação. Devem ser desenvolvidas formas tangíveis para avaliar cada contribuição.

Nas organizações modernas, o sucesso é assegurado pela presença maciça dos recursos humanos qualificados, principalmente quando os outros recursos existentes não forem suficientes. Essa nova era pós-industrial necessita de pessoas com uma enorme disponibilidade para a inovação e abertura para interação e alianças.

Ulrich (2003) diz que os desafios enfrentados pelas empresas na era do capital humano demandam capacidades organizacionais que somente o profissional de RH, disposto a ir além das funções tradicionais, com novo papel, poderá enfrentar com êxito.

Esses trabalhos enfatizam a importância de alinhar os processos organizacionais e os sistemas de apoio, para que eles estimulem e motivem a visão do “grande quadro”. Do mesmo modo, devem ser definidos comportamentos estratégicos como um subconjunto de comportamentos produtivos que contribuem diretamente para a implementação da estratégia da empresa.

De tudo que os gerentes podem fazer para estimular a criatividade, talvez o mais eficiente seja combinar corretamente pessoas e atribuições / tarefas. A decisão quanto ao tempo e dinheiro que serão destinados a uma equipe ou a um projeto, requer grande capacidade de julgamento, pois pode tanto estimular quanto inibir a criatividade.

As práticas gerenciais que estimulam a criatividade dividem-se em seis categorias gerais: desafio, liberdade, recursos, características dos grupos de trabalho, encorajamento pela supervisão e apoio organizacional.

Em algumas circunstâncias, a pressão do tempo pode ativar a criatividade, por exemplo, caso um concorrente esteja a ponto de lançar um produto excelente por um preço inferior da organização considerada, ou que a sociedade esteja enfrentando um problema sério e precise desesperadamente de uma solução, como uma vacina para a Síndrome da Imunodeficiência Adquirida, em inglês, *Acquired Immune Deficiency Syndrome* (AIDS). Em tais situações, tanto a pressão do tempo quanto a importância do trabalho fazem com que as pessoas sintam que devem se apressar. Na verdade, casos como esses deveriam ser capazes de aumentar a motivação intrínseca por aumentar a sensação de desafio.

Para isso, é preciso que os gerentes possuam informações completas e detalhadas sobre seus funcionários e as competências necessárias e/ou disponíveis, momento esse em que a gestão de informação e capacitação do RH pode e deve atuar com domínio. Em geral, é difícil e demorado reunir tais informações e, talvez por esse motivo, bons "casamentos" entre pessoas e tarefas nem sempre acontecem.

Os comportamentos estratégicos se enquadram em duas categorias gerais. A *primeira* é dos comportamentos essenciais, que fluem diretamente das competências essenciais comportamentais definidas pela empresa. Trata-se de comportamentos considerados fundamentais para o sucesso da empresa, envolvendo todas as unidades de negócios e todos os níveis organizacionais.

A *segunda* são os comportamentos específicos por situação, que são fundamentais em pontos críticos da cadeia de valor da empresa ou da unidade de negócios. Um exemplo de comportamento dessa segunda categoria seriam as habilidades de venda cruzada, necessárias na área de um banco de varejo.

A integração do foco aos comportamentos, dentro do esforço geral de influenciar e medir as contribuições de RH para o desempenho da empresa é um desafio. É fundamental definir quais são os comportamentos realmente importantes e como devem ser gerenciados.

Destacam-se dois pontos importantes: *primeiro*, a importância dos comportamentos será definida por sua relevância para a implementação da estratégia da empresa. A compreensão de como as pessoas e processos dentro da organização efetivamente criam valor é o ponto de partida. Essa análise revelará os tipos de comportamentos geralmente necessários em toda a empresa e os que se revestem de valor específico em pontos críticos da cadeia de valor.

*Segundo*, é essencial lembrar que não afetamos diretamente os comportamentos estratégicos. Eles são o resultado final da arquitetura de RH mais ampla. Especialmente importante é a influência de um sistema de RH alinhado com a estratégia da empresa.

Importante frisar que, adotar um foco de alto desempenho do tipo HPWS, para cada uma das políticas e práticas de RH não é o suficiente. O pensamento sistêmico, uma das disciplinas de Senge (2004), enfatiza as inter-relações dos componentes do sistema de RH entre si e o vínculo entre RH e o sistema mais amplo de implementação da estratégia. São essas conexões e não os componentes do sistema, nem qualquer componente individual, que torna o sistema maior do que a soma das partes.

## 2.11 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na modernidade todas as organizações precisam ser inovadoras, especialmente aquelas que têm como atividade fim a pesquisa e o desenvolvimento, pois precisam

ter produtos diferenciados e complexos, que carregam embutido o capital intelectual da organização, fruto de informação tecnológica não massificada.

Nesse contexto é ainda maior o desafio dos gestores da organização e do RH, no sentido de promover uma postura pró-ativa, também inovadora, e que busque conhecer do negócio o suficiente para ter as condições necessárias de criar um ambiente propício ao constante surgimento de resultados inovadores para clientes exigentes e diferenciados.

Após as considerações de todos esses conceitos básicos, segue a descrição do caminho metodológico seguido na condução da pesquisa.

## CAPÍTULO 3 METODOLOGIA

### 3.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Metodologia científica é entendida como um conjunto de etapas ordenadamente dispostas que devem ser vencidas na investigação de um fenômeno. Inclui a escolha do tema, o planejamento da investigação, o desenvolvimento metodológico, a coleta e a tabulação de dados, a análise dos resultados, a elaboração das conclusões e a divulgação de resultados.

### 3.2 PESQUISA

É um conjunto de ações, propostas para encontrar a solução para um problema, que têm por base procedimentos racionais e sistemáticos. A pesquisa é realizada quando se tem um problema e não se têm informações para solucioná-lo. Significa procurar respostas para indagações propostas e resolver problemas, mediante emprego de procedimentos científicos.

Minayo (1993) considera a pesquisa como atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados.

### 3.3 CLASSIFICAÇÕES DAS PESQUISAS

Segundo Gil, (2001) as formas de classificação são: quanto à natureza, quanto à abordagem, quanto aos seus objetivos e procedimentos técnicos.

Quanto à **natureza** as pesquisas podem ser básica e aplicada. A pesquisa básica objetiva gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista e envolve verdades e interesses universais; já a pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos e envolve verdades e interesses locais.

Quanto à **abordagem**, Gil (2001) as pesquisas podem ser quantitativas ou qualitativas. Pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.).

Já a pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave.

Quanto aos **objetivos**,

Segundo Gil, (1991) também podem ser classificadas pelo **tipo de documento** técnico, podendo ser:

- Pesquisa bibliográfica quando elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos, e, mais recentemente com material disponibilizado na Internet;
- Pesquisa documental quando elaborada a partir de materiais que não receberam tratamento analítico;
- Pesquisa experimental quando se determina um objeto de estudo, selecionam-se as variáveis que seriam capazes de influenciá-lo, definem-se as formas de controle e de observação dos efeitos que a variável produz no objeto;
- Levantamento quando a pesquisa envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer;
- Estudo de caso quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento;
- Pesquisa *ex-post-facto* quando o “experimento” se realiza depois dos fatos;
- Pesquisa-ação quando concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo. Os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo;
- Pesquisa participante quando se desenvolve a partir da interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas;

### 3.4 SOBRE O ESTUDO DE CASO

A preferência pelo uso do estudo de caso, segundo Yin (1989) deve ser dada quando do estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. Apesar de ter pontos em comum com o método histórico. Ele declara que o estudo de caso se caracteriza pela capacidade de lidar

com uma completa variedade de evidências que podem ser: documentos, artefatos, entrevistas e observações.

Segundo Yin, (1989) são seguintes as aplicações para o método do estudo de caso:

- explicar ligações causais nas intervenções na vida real que são muito complexas para serem abordadas pelos 'surveys' ou pelas estratégias experimentais;
- descrever o contexto da vida real no qual a intervenção ocorreu;
- fazer uma avaliação, ainda que de forma descritiva, da intervenção realizada; e
- explorar aquelas situações onde as intervenções avaliadas não possuam resultados claros e específicos.

Ao se decidir pela execução de um estudo de caso, deve-se ter em mente que a preparação demanda atenção para as habilidades do investigador, o seu treinamento, a preparação para a realização do Estudo de Caso, o desenvolvimento de um protocolo e a condução de um estudo piloto.

Segundo Yin, (1989), o método do estudo de caso é considerado como "o irmão mais fraco dos métodos das Ciências Sociais" e as pesquisas feitas através deste método tem sido consideradas desviadas de suas disciplinas, talvez porque as investigações que o utilizam possuem precisão, objetividade e rigor insuficientes.

Uma das possíveis causas para isto, segundo ele mesmo, reside no fato de que a afirmação de que este método é o irmão mais fraco dos métodos, pode estar errada uma vez que, por ser utilizado como um método pedagógico, seu projeto, suas limitações e fraquezas não sejam bem conhecidas enquanto método de pesquisa.

A documentação do método de estudo de caso, segundo Yin, (1989) deve conter evidências obtidas a partir de seis possíveis fontes de dados: documentos, registros de arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos e cada uma delas requer habilidades específicas e procedimentos metodológicos específicos. Pela sua própria característica, é uma importante fonte de dados e nela as informações podem tomar diversas formas como cartas, memorandos, agendas,



atas de reuniões, documentos administrativos, estudos formais, avaliações de plantas e artigos da mídia.

Segundo Yin, (1989) muitas vezes, os dados podem ser: de serviços, número de clientes, dados organizacionais - orçamentos, mapas e quadros - para dados geográficos, lista de nomes, dados de levantamentos, dados pessoais - como salários, listas de telefone, que podem ser usados em conjunto com outras fontes de informações tanto para verificar a exatidão como para avaliar dados de outras fontes.

De forma geral, as entrevistas são uma fonte essencial de evidências para o estudo de caso (Yin, 1989), uma vez que os estudos de caso em pesquisa social lidam geralmente com atividades de pessoas e grupos. O problema é que isto pode sofrer a influência dos observadores e entrevistadores e, por isto, podem ser reportadas e interpretadas de modo muito pessoal de quem faz e relata a entrevista. Por outro lado, os respondentes bem informados podem fornecer importantes *insights* sobre a situação. Ao se considerar o uso das entrevistas, portanto, deve-se cuidar para que estes problemas não interfiram nos resultados provendo treinamento e habilitação dos investigadores envolvidos.

Este é um método que tem largo uso nas pesquisas antropológicas sobre diferentes grupos culturais e pode prover certas oportunidades para a coleta de dados que podem dar ao investigador acesso a eventos ou informações que não seriam acessados por outros métodos. Este é um tipo especial de observação, na qual o observador deixa de ser um membro passivo e pode assumir vários papéis na situação do caso em estudo e pode participar e influenciar nos eventos em estudo.

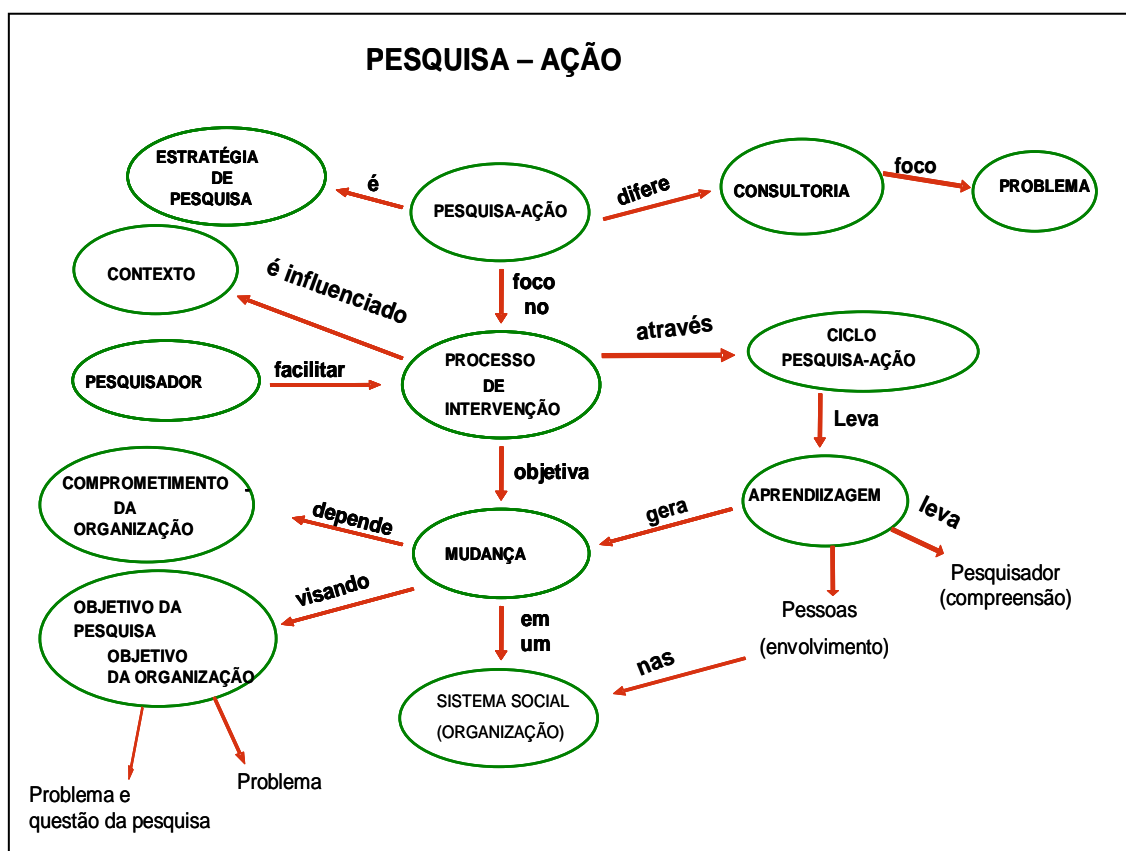
### 3.5 JUSTIFICATIVA DE DEFINIÇÃO PELA PESQUISA-AÇÃO

Dick (1992), relata que a participação do pesquisador nesse tipo de pesquisa pode gerar maior comprometimento e conseqüentemente ação. Quando há desejo de mudança, há maior facilidade de atingir comprometimento.

A pesquisa-ação mostra-se mais adequada por ser uma metodologia que apresenta dois objetivos: a pesquisa, para aumentar compreensão do pesquisador e cliente e a

ação, para realizar mudanças em alguma comunidade, organização ou problema. Caso fosse contratada uma consultoria para realizar a pesquisa, a mesma teria foco direto na aplicação direta na prática, enquanto o pesquisador tem interesse em desenvolver uma teoria que dê subsídio à prática. Por esse motivo diz-se que o pesquisador tem seu foco no processo de mudança e a consultoria tem seu foco no problema.

Abaixo encontra-se a figura de Eden & Huxham, (1996), sobre a pesquisa-ação:



**Figura 03** - Pesquisa - Ação  
Fonte: Eden & Huxham (1996)

Segundo Yin, (1989) o cuidado a ser tomado é na observação do investigador, pois pode ter a capacidade de produzir vieses, ou seja, o mesmo pode assumir posições ou advogar contra os interesses das práticas científicas recomendadas, pode assumir posições do grupo ou da organização em estudo e pode ter problemas ao fazer anotações ou levantar questões sobre os eventos em perspectivas diferentes.

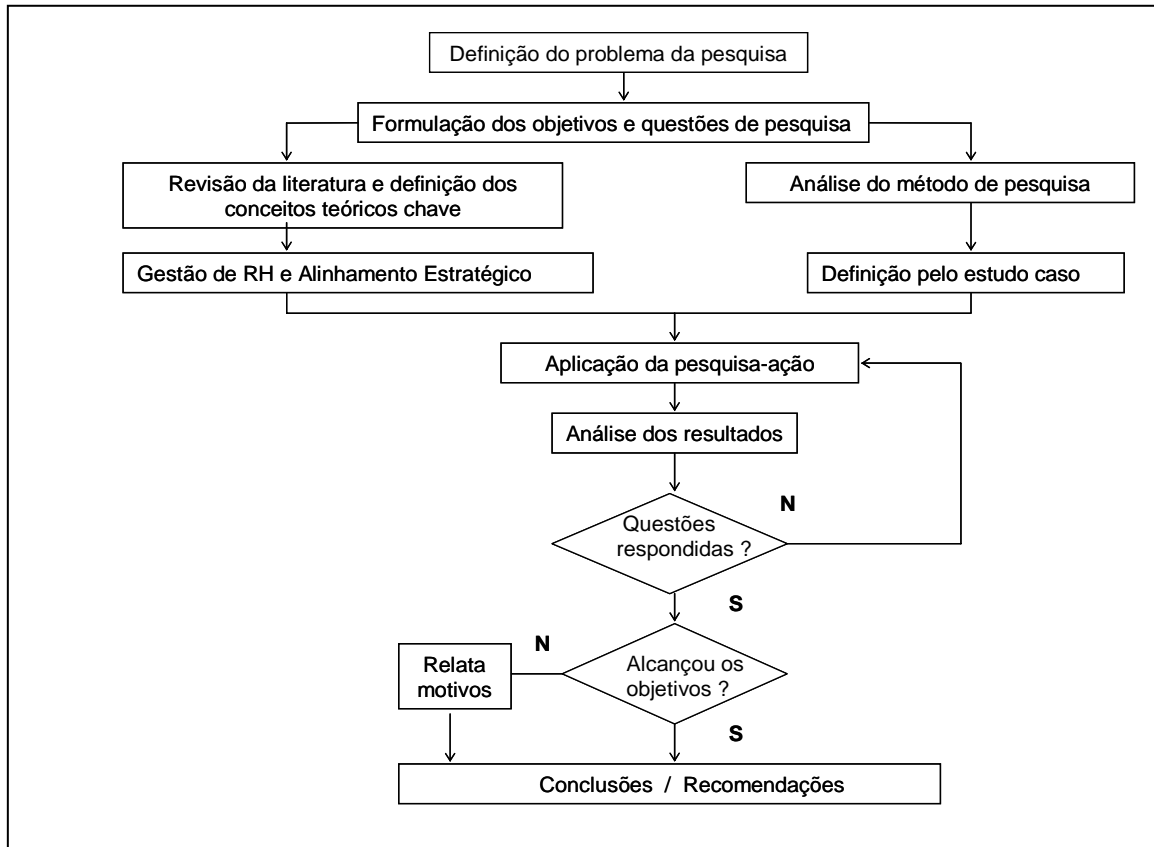
### 3.6 PLANEJAMENTO E AS FASES DO PROCESSO DA PESQUISA

Pesquisa é a construção de conhecimento original de acordo com certas exigências científicas. Para que um determinado estudo seja considerado científico devem ser obedecidos critérios de coerência, consistência, originalidade e objetivação precisarão ser considerados a existência de uma pergunta que se deseja responder, a elaboração de um conjunto de passos que permitam chegar à resposta e a indicação do grau de confiabilidade na resposta obtida” Goldemberg, (1999).

O processo de pesquisa tem uma fase **decisória** referente à escolha do tema, à definição e à delimitação do problema de pesquisa. Tem também uma fase **construtiva** referente à construção de um plano de pesquisa e à execução da pesquisa propriamente dita e uma fase **redacional**, referente à análise dos dados e informações obtidas na fase construtiva. É a organização das idéias de forma sistematizada visando à elaboração do relatório final.

### 3.7 A PESQUISA EM QUESTÃO

Na pesquisa em questão foram seguidas as etapas conforme fluxo da figura 04 e os documentos considerados serão as atas de reunião do RH, a listagem das atividades executadas, os relatórios de avaliação da qualidade da gestão (que segue um modelo baseado nos critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade), a pesquisa de satisfação dos clientes, atas de reunião do comitê de gestão. Também serão considerados registros de reuniões não estruturadas com pessoas-chave da unidade e da força de trabalho do RH.



**Figura 04** - Fluxo da Pesquisa  
Fonte: Pesquisadora

### 3.8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dependendo da natureza do problema que está em estudo, a metodologia científica pode indicar que um ou outro método de pesquisa seja o mais indicado para a busca da solução e esta indicação vai variar em função das premissas existentes. Quando são aproximadas a teoria com as informações que temos para o tratamento, esta análise pode orientar a utilização de um único método consagrado, como também sugerir a combinação de características de dois ou mais métodos.

Realizar uma pesquisa com rigor científico pressupõe que seja escolhido um tema e definido um problema para ser investigado, elaborado um plano de trabalho e, após a execução operacional desse plano, seja escrito um relatório final apresentado de forma planejada, ordenada, lógica e conclusiva, que deverá obedecer às formalidades requeridas pela academia.

## CAPÍTULO 4 - DESCRIÇÃO DA EMPRESA

### 4.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A década de 50 foi o tempo do "aprender fazendo". O Governo deu à nova empresa todos os meios e facilidades para expandir a indústria petrolífera no país. Com isso, foi possível aumentar a produção, ampliar o parque de refino, melhorar a capacidade de transporte e incrementar a pesquisa. Ao mesmo tempo, a nova empresa procurou formar e especializar seu corpo técnico, para atender às exigências da nascente indústria brasileira de petróleo.



**Figura 05** – Presidente Getúlio Vargas

Fonte: <http://www2.Petrobras.com.br/portal/Petrobras.htm> (set/2005)

### 4.2 SOBRE A EMPRESA

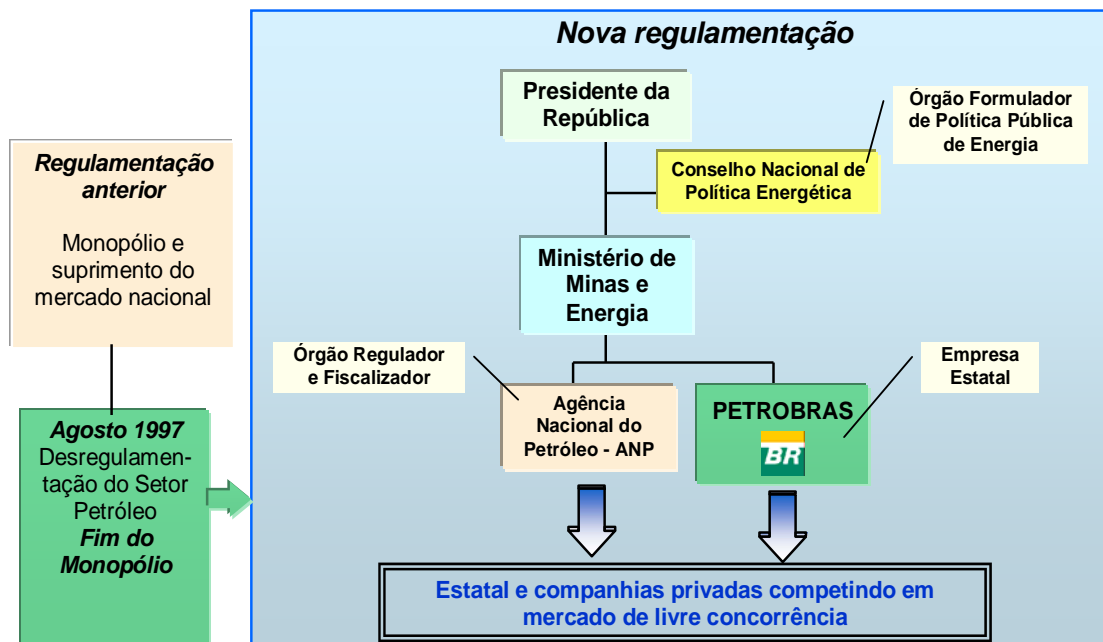
Em outubro de 1953, através da Lei 2.004 foi criada a PETROBRAS – Petróleo Brasileiro S/A, que tinha o objetivo de executar as atividades do setor de petróleo no Brasil, em nome da União. Assinou a sua criação, o então Presidente da República Getúlio Vargas e a empresa iniciou suas atividades recebendo de herança o acervo do antigo Conselho Nacional do Petróleo (CNP), que manteve sua função fiscalizadora sobre o setor.

As opções iniciais foram pela construção de novas refinarias, buscando a redução dos custos de importação de derivados, e pela criação de uma infra-estrutura de

abastecimento, com a melhoria da rede de transporte e instalação de terminais em pontos estratégicos do país.

#### 4.2.1 Mudança no Foco /Globalização / Internacionalização

A empresa sempre buscou o crescimento da produção de petróleo e derivados no mercado brasileiro, com o maior retorno possível aos seus acionistas e se preparava para as mudanças que se seguiriam ao cenário da desregulamentação do petróleo com a perda do monopólio estatal do petróleo, a partir de 1997, conforme a figura abaixo.



**Figura 06** - O Ambiente Competitivo - Negócio Petróleo, Energia e Gás no Brasil  
[http://www2.PETROBRAS.com.br/PETROBRAS/portugues-\(out/2005\)](http://www2.PETROBRAS.com.br/PETROBRAS/portugues-(out/2005))

Com a meta de se tornar uma corporação internacional de energia, líder na América Latina teve que intensificar seus esforços para alcançar o desafio do crescimento mantendo a mesma excelência conseguida nas tecnologias de prospecção em ambientes complexos, sobretudo em águas profundas, em todos os segmentos do setor de petróleo: distribuição, refino, atividades internacionais e, sobretudo, nas questões ambientais.

Tendo a meta de tornar-se uma corporação internacional de energia, líder na América Latina, a Companhia teve que intensificar seus esforços para alcançar o

desafio do crescimento, mantendo a mesma excelência conseguida nas tecnologias de prospecção em ambientes complexos, sobretudo em águas profundas, em todos os segmentos do setor petróleo: distribuição, refino, atividades internacionais considerando as boas práticas ambientais.

A partir de 2000, a Petrobras:

- passou a participar de projetos de geração termelétrica, tendo o gás natural como combustível e chega a alcançar lucro de US\$ 5,3 bilhões, o maior de toda a história da empresa (2000);
- teve início o Programa de Excelência em Gerência Ambiental e Segurança Operacional - PEGASO, mais amplo, ambicioso e ousado projeto de política ambiental de toda a história da indústria no Brasil (2000);
- a Petrobras recebeu, pela segunda vez, o prêmio de maior destaque no cenário internacional da indústria do petróleo, o OTC - Offshore Technology Conference, graças ao projeto de desenvolvimento do campo de Roncador (2001), após tê-lo ganho pela primeira vez em 1992;
- atingiu novo recorde na produção de óleo: 1,568 milhões de barris/dia (bpd), em 27/12/2001;
- sofreu o acidente com a plataforma Petrobras 36, na Bacia de Campos, que provocou o seu naufrágio e a morte de 11 empregados, em um dos mais graves acidentes da história da empresa (2001);
- tornou-se a maior exportadora brasileira (2002);
- adquiriu o controle das empresas argentinas Petrolera Santa Fé e Perez Companc (2002);
- a produção ultrapassou a marca de 2 milhões de barris de óleo e gás natural por dia (2003).

#### **4.2.2 A Petrobras de Hoje**

O modelo de estrutura organizacional regula seu funcionamento, instituindo quatro áreas de negócios: Exploração & Produção, Abastecimento, Gás & Energia e Internacional, e duas de apoio: Financeira e Serviços, além das unidades

Corporativas ligadas diretamente ao presidente, como por exemplo, a de Recursos Humanos.

Atualmente, são 95 plataformas de produção, sendo 72 fixas e 23 flutuantes, 16 refinarias, 30.318 quilômetros de dutos e 6.154 postos de combustíveis espalhados pelo território nacional, dos quais 631 são próprios, seja no Brasil, seja fora dele. Já está presente em 15 países como Angola, Argentina, Bolívia, Chile, Colômbia, Equador, Estados Unidos, Irã, México, Nigéria, Paraguai, Peru, Tanzânia, Uruguai e Venezuela, além de contar com o apoio de equipes nos seus escritórios em Nova Iorque, Tóquio, China e Cingapura. A PETROBRAS também conta com regiões de produção e exploração ou refinarias em Angola, na Nigéria, nos Estados Unidos, no México, Bolívia, Colômbia, Argentina, Peru, Equador e Venezuela – além do Irã e da Tanzânia, mais recentemente.

#### **4.2.3 Sistema Integrado de Gestão Empresarial - ERP SAP R/3**

Associado aos seus objetivos de internacionalização e globalização, em meados de 1996 em um Seminário Interno de Tecnologia da Informação foi lançada a idéia da utilização de um Sistema Integrado de Gestão Empresarial e em meados de 1997, a Companhia iniciou estudos visando avaliar a conveniência da utilização de um sistema denominado Enterprise Resource Planning (ERP).

Dentre os vários fatores que chamavam a atenção para o assunto, destacavam-se:

- naquela ocasião mais de 400 empresas da lista "Fortune - 500" já haviam contratado um sistema ERP;
- 32 das 40 maiores empresas de petróleo já haviam implementado ou estavam em fase de implementação de um sistema ERP;
- segundo o Gartner Group, até 2002, 80% das empresas teriam, pelo menos, 40% dos seus processos suportados por um sistema ERP;
- a SAP, líder de mercado de sistemas ERP, investe em pesquisa e desenvolvimento cerca de US\$1,5 milhão/dia (US\$ 550 milhões/ano);
- foram visitadas cinco grandes empresas de petróleo, que forneceram estímulo para a continuidade das avaliações dos custos e benefícios



estratégicos e econômicos decorrentes da implementação de um sistema ERP.

A Diretoria Executiva autorizou em agosto de 1997 a realização de um estudo de viabilidade técnico-econômica - EVTE, com o objetivo de avaliar a viabilidade de ser implantado um sistema integrado de gestão na Petrobras. Na ocasião foram confirmadas oportunidades e benefícios econômicos e estratégicos, como: dispor de informações em tempo real e em um único sistema, viabilizando melhores condições de gerenciamento da empresa; simplificar o relacionamento comercial; tornar visíveis todas as operações, tanto em termos de status como de histórico; padronizar procedimentos e agilizar o processo decisório.

A implantação do ERP, conforme previsto no Plano Estratégico, foi parte integrante da Agenda de Mudança Organizacional no Sistema Petrobras, a implantação do sistema integrado ficou por conta do Projeto SINERGIA, e representou um expressivo processo de transformação organizacional visando à modernização da gestão empresarial da Companhia. Foi contratada a SAP, empresa alemã criada em 1972, líder mundial em Tecnologia de Informações para Gestão Empresarial, através de seu principal produto, o software R/3, denominação técnica de tempo real em 3 dimensões: banco de dados, aplicações e interface com cenários.

O SAP R/3 integra informações e automatiza processos, em tempo real. É um software integrado, baseado na arquitetura cliente/servidor e sua principal característica é a existência de uma base única onde as informações geradas nos diversos processos são armazenadas e disponibilizadas para todos os usuários em tempo real, interligando as diversas áreas de negócios e otimizando o processo decisório.

Desde janeiro de 2005, complementações e acertos vêm sendo realizados envolvendo órgãos/unidades onde o sistema está em operação desde quatro de outubro de 2004, faltando integrar, dependendo da unidade, os processos de **Produção, Qualidade, Logística de Transporte, Manutenção e Inspeção**. Foi realizada a complementação na área de **Recursos Humanos**, com a entrada das

atividades de folha de pagamento, gerenciamento de tempos, estágio de estudante e planejamento de custo de pessoal.

#### **4.2.4 Vantagens Competitivas da Petrobras**

A partir do século vinte, com todo o crescimento já alcançado, já era possível olhar para o futuro e vislumbrar os pontos fortes que a Companhia tinha para continuar sua caminhada de crescimento:

- posição de mercado dominante na produção, refino e transporte de petróleo bruto e produtos derivados de petróleo no Brasil;
- base das reservas e vida de reserva comparativamente longa;
- especialização tecnológica em águas profundas e ultraprofundas;
- eficiência de custo criado por operações em grande escala combinadas na integração vertical em cada segmento de negócio;
- posição forte nos potencialmente crescentes mercados de gás natural do Brasil;
- a posição de mercado dominante na produção, refino e transporte de petróleo bruto e produtos derivados de petróleo no Brasil;
- sucesso na atração de parceiros internacionais em todas as atividades.

Esta última em consequência da experiência, perícia e abrangência da sua rede de infra-estrutura no Brasil, atrai parceiros nas suas atividades de exploração, desenvolvimento, refino e energia, tais como Repsol-YPF, ExxonMobil, Shell, British Petroleum, Chevron-Texaco e Total. A parceria com outras companhias possibilita também compartilhar riscos, tecnologia e compromissos de aporte de capital no decorrer do contínuo desenvolvimento e expansão, tirando proveito dessas forças competitivas.

O legado advindo do fato de ter sido, no passado, a única companhia de petróleo bruto e produtos derivados de petróleo do Brasil, proporciona uma infra-estrutura operacional totalmente desenvolvida em todo o Brasil e grande base de reservas provadas. A longa história, recursos e ampla presença no Brasil nos permitem

concorrer de modo eficaz com outros participantes do mercado e com novos atores do mercado. Ver situação evolutiva da sua produção no país e no exterior nos Anexos de 1 a 4.

A Petrobras opera em todos os principais campos de desenvolvimento no Brasil, além de operar aproximadamente 98,6% da capacidade de refino do país. A média de produção diária interna de petróleo bruto e líquido de gás natural (LGN) aumentou em 2,7% no ano de 2003, 12,3% em 2002 e 10,2% em 2001.

Em 31 de dezembro de 2003 já dispunha de reservas desenvolvidas e não-desenvolvidas provadas estimadas em aproximadamente 11,6 bilhões de barris de óleo equivalente no Brasil e no exterior. Ademais, uma base significativa de área de exploração, tanto no Brasil como no exterior, que está sendo explorada por conta própria ou em conjunto com parceiros do setor, com vistas a continuar aumentando as reservas e também o índice de reservas provadas sobre produção era de 17 anos, em comparação com a média internacional do setor de 13 anos.

A empresa salienta que as reservas provadas proporcionarão oportunidades significativas para: sustentar e aumentar o crescimento da produção; substituir o petróleo bruto leve importado pela produção das reservas recém-descobertas de petróleo bruto mais leve; e, controlar custos no futuro, à medida que atinge maiores economias de escala.

Como empresa integrada de petróleo, gás natural e energia, dominante no mercado nacional, planeja ser eficiente em termos de custo pelas operações de grande escala em cada um dos segmentos de negócio já que a localização de mais de 80% das reservas provadas em campos grandes, contíguos e altamente produtivos em águas profundas na Bacia de Campos, o que possibilita a concentração da infraestrutura operacional, reduzindo, dessa forma, os custos totais de exploração, desenvolvimento e produção.

Destaca-se também a localização da maior parte da capacidade de refino na região sudeste, nos arredores imediatos da Bacia de Campos, situada nos mercados mais densamente povoados e industrializados do país. Além disso, o relativo equilíbrio

entre a atual produção diária, o volume de refino também por dia e a demanda total do mercado brasileiro por produtos derivados de hidrocarbonetos de 1,7 milhões de barris por dia, já em dezembro de 2003.

Outra consideração de impacto é que a Companhia participa da maioria dos segmentos do mercado brasileiro de gás natural. Em razão da diversidade das operações de gás natural, acredita estar bem posicionada para se beneficiar da oportunidade de atender necessidades de energia potencialmente crescentes no Brasil, mediante a utilização de gás natural.

A PETROBRAS acredita que essa eficiência de custo criada pela integração, atual infra-estrutura e equilíbrio lhe possibilitam concorrer de modo eficaz com outros produtores e importadores brasileiros de produtos derivados de petróleo no mercado brasileiro e posição forte nos mercados de gás natural do Brasil, com grande potencial de crescimento. Alguns resultados podem ser vistos no Anexo A, Anexo B, Anexo C e Anexo D.

#### **4.2.5 Política e Diretrizes de SMS**

A Petrobras reforçou a sua preocupação com a segurança, meio ambiente e a saúde (SMS), a partir de 2000, pelo estabelecimento de um modelo de gestão corporativo. Para tal foram determinadas políticas e diretrizes e foram também criadas em cada uma das suas unidades a gerência de SMS. Estabelece o conteúdo da política:

- educar, capacitar e comprometer os empregados com as questões de SMS, envolvendo fornecedores, comunidades, órgãos competentes e demais partes interessadas;
- considerar nos sistemas de conseqüência e reconhecimento o desempenho em SMS;
- atuar na promoção da saúde, na proteção do ser humano e do meio ambiente mediante identificação, controle e monitoramento de riscos, adequando a segurança de processos às melhores práticas mundiais e mantendo-se preparada para emergências;

- assegurar a sustentabilidade de projetos, empreendimentos e produtos ao longo do seu ciclo de vida, considerando os impactos e benefícios nas dimensões econômica, ambiental e social;
- considerar a ecoeficiência das operações, minimizando os impactos locais adversos.

Para deixar claro o que a Companhia deseja, em termos práticos com sua política de SMS, ela foi desdobrada e as ações estão sendo implementadas através do estabelecimento das 15 diretrizes de SMS. No quadro abaixo estão as diretrizes que foram aprovadas pela Diretoria Executiva - Ata da Diretoria Executiva 4338, item 03 de 27/12/2001.

<b>1. LIDERANÇA E RESPONSABILIDADE</b>	<b>6. GESTÃO DE MUDANÇAS</b>	<b>11. CONTINGÊNCIA</b>
<b>2. CONFORMIDADE LEGAL</b>	<b>7. AQUISIÇÃO DE BENS E SERVIÇOS</b>	<b>12. RELACIONAMENTO COM A COMUNIDADE</b>
<b>3. AVALIAÇÃO E GESTÃO DE RISCOS</b>	<b>8. CAPACITAÇÃO, EDUCAÇÃO E CONSCIENTIZAÇÃO.</b>	<b>13. ANÁLISE DE ACIDENTES E INCIDENTES</b>
<b>4. NOVOS EMPREENDIMENTOS</b>	<b>9. GESTÃO DE INFORMAÇÕES</b>	<b>14. GESTÃO DE PRODUTOS</b>
<b>5. OPERAÇÃO E MANUTENÇÃO</b>	<b>10. COMUNICAÇÃO</b>	<b>15. PROCESSO DE MELHORIA CONTÍNUA</b>

**Quadro 14-** Diretrizes Corporativas de SMS  
Fonte: Brochura distribuídas nas unidades em 2002

Essas diretrizes estão sendo viabilizadas através de comitês e sub-comitês criados nas diversas unidades da Companhia. Eles são compostos por representantes da força de trabalho e liderados pelo corpo gerencial. As ações que envolvem cada uma das diretrizes são acompanhadas pela alta direção.

#### **4.2.6 Gestão de Pessoas do RH Corporativo**

A gestão de pessoal na Petrobras é orientada para a missão de criar condições favoráveis a uma ambiência de trabalho que estimule o desempenho dos empregados. A Petrobras investe em educação para a saúde, no gerenciamento do

desempenho de pessoas e equipes, na administração de carreiras e na melhoria da qualidade de vida no trabalho.

A missão, os objetivos permanentes, a política corporativa de Recursos Humanos e as diretrizes corporativas de RH vigentes, conforme versão de maio de 2004, estão atreladas ao plano estratégico de 2015 e encontram-se a seguir:

### **Missão do Recursos Humanos Corporativo**

"Assegurar um Sistema de Gestão de RH que valorize o potencial humano e gere ambiência organizacional favorável à motivação das pessoas, levando-as a contribuir e se comprometerem com a excelência do desempenho e dos resultados organizacionais com perenidade da Companhia".

### **Objetivos Permanentes da Função RH**

- garantir um quadro de empregados e um corpo gerencial quantitativa e qualitativamente compatíveis com as exigências da Companhia e com os padrões internacionais de desempenho, organização e gestão;
- fortalecer as relações no trabalho, pela busca constante de harmonização entre os objetivos dos empregados, de forma individual e coletiva, e os objetivos da Companhia;
- promover o desenvolvimento dos empregados nos planos técnico, humano e contextual;
- manter as bases necessárias ao processo de evolução organizacional da Companhia, atuando proativamente nos projetos institucionais e colaborando, sob a ótica da administração de Recursos Humanos, nas decisões de produção e gerência e nos rumos dos negócios da Companhia;
- propiciar ambiência organizacional favorável à evolução de uma cultura adequada às estratégias de negócios da Companhia.

## **Políticas e Diretrizes de Recursos Humanos**

- atrair, desenvolver, treinar e reter pessoas, investindo em seus talentos e aprimorando as competências técnicas e gerenciais, atendendo à dinâmica dos negócios visando sustentar a excelência competitiva;
- assegurar efetivos adequados aos objetivos dos negócios e promover práticas de compensação competitivas em relação ao mercado;
- promover práticas e processos de gestão que levem à satisfação no trabalho e ao comprometimento de todos os empregados com as metas e os princípios éticos do Sistema Petrobras;
- estimular uma cultura empresarial única e humanizada que respeite os valores locais, valorize a consolidação e troca de conhecimentos e priorize o reconhecimento pelos resultados das equipes e das pessoas;
- estimular e reconhecer o exercício da cidadania aos trabalhadores e apoiar as iniciativas vinculadas à responsabilidade social do Sistema Petrobras;
- manter um processo permanente de negociação para a construção de soluções com a representação sindical dos empregados;
- adequar as práticas de contratação de serviços, compatibilizando-as com as Políticas de RH, Gestão do Conhecimento, SMS e de Segurança da Informação sobre os negócios e atividades do Sistema Petrobras .

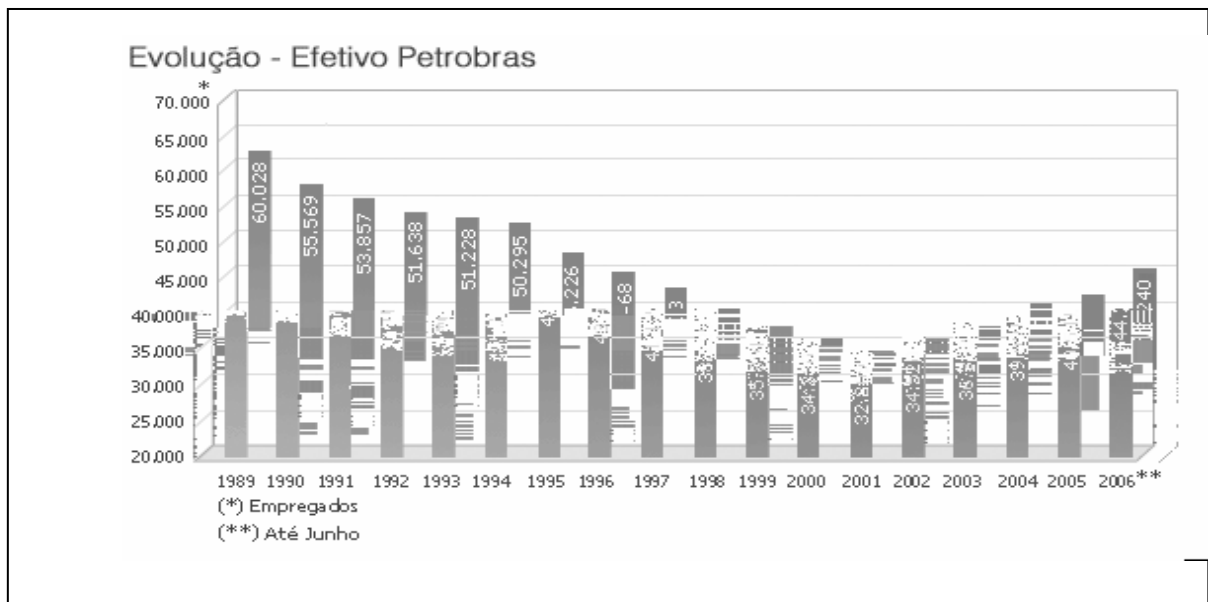
O ingresso na Companhia deve se dar sempre por processo seletivo competitivo, aprovado pelo Tribunal de Contas, com condições e critérios divulgados de forma ampla e transparente.

A progressão funcional do empregado nas carreiras e funções condicionadas ao potencial e ao desempenho individual, entendido este como contribuição efetiva para

resultados. O fluxo de empregados, envolvendo ingressos, movimentações e saídas, visa à condição de preservação da experiência, competência e memória da Companhia.

#### 4.2.7 O efetivo da Petrobras

Para atender a toda essa demanda e se lançar aos desafios de mercado, a Petrobras vem realizando nos últimos anos diversos processos seletivos visando compor sua força de trabalho em número e com as competências iniciais necessárias. Hoje já conta com mais de 45 000 empregados próprios.



**Gráfico 01**– Evolução do efetivo Petrobras

Fonte: [http://www2.Petrobras.com.br/portal/frame\\_ri.asp?pagina=/ri/port/index.asp](http://www2.Petrobras.com.br/portal/frame_ri.asp?pagina=/ri/port/index.asp) (Junho,2006)

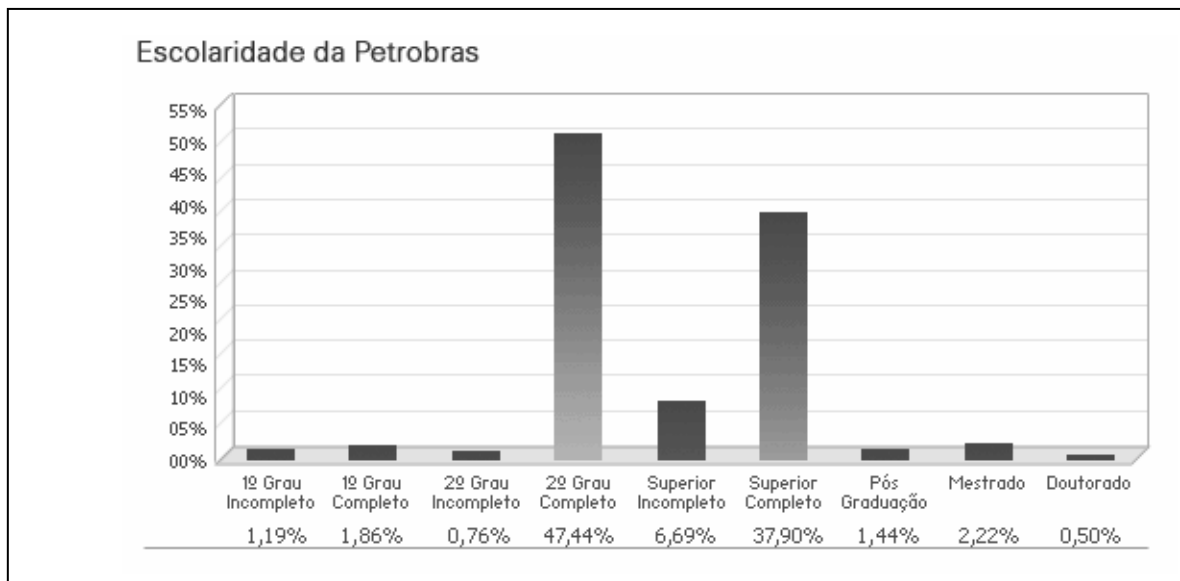
No gráfico anterior, a redução do número de empregados até 2001 é explicada pelo fato da empresa não ter sido autorizada, nesse período, a realizar processos seletivos, tendo que recorrer à contração de serviços.

Os processos seletivos públicos, iniciados a partir de 2001 e que retomaram o crescimento numérico da força trabalho, visando atender aos grandes desafios, passaram a considerar cada vez mais a necessidade de empregados para funções mais estratégicas, sejam técnicos de nível médio, como de profissionais de nível



superior, de forma que algumas de apoio continuam a ser realizadas por prestadores de serviços.

A missão, as políticas e diretrizes e os objetivos permanentes expressam o compromisso com a capacitação das pessoas, que deve ser continuamente promovido, de modo a reforçar o comprometimento dos empregados com o alto desempenho e os resultados estratégicos.



**Gráfico 02**– Escolaridade da Petrobras

Fonte: [http://www2.Petrobras.com.br/portal/frame\\_ri.asp?pagina=/ri/port/index.asp](http://www2.Petrobras.com.br/portal/frame_ri.asp?pagina=/ri/port/index.asp) (Junho, 2006)

Especialmente ao longo dos últimos cinco anos, a Companhia tem incentivado ainda mais que os seus empregados, em todos os níveis, possam aumentar a sua rede de conhecimentos para que possam contribuir de forma mais efetiva para o alcance dos desafios.

#### **4.2.8 Treinamento e aprimoramento profissional - Criação da Universidade Petrobras (UP)**

A Petrobras é mundialmente reconhecida pela qualificação de seus técnicos. A companhia investe maciçamente no aperfeiçoamento de seus empregados. Dos primeiros cursos de formação das habilidades necessárias à instalação da indústria de petróleo no país, até a implantação de programas de mestrado e doutorado em

parceria com universidades brasileiras, muita tecnologia tem sido criada e desenvolvida.

Ao instalar sua Universidade Corporativa, em 2000, a Petrobras se antecipa e busca responder às demandas sociais crescentes de efetividade nos negócios e preparar-se para o contexto dinâmico da competição global.

São diretrizes da Universidade Corporativa Petrobras: focalizar os programas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) nas necessidades estratégicas das áreas de negócios da Companhia; viabilizar programas de T&D que atendam aos empregados e também aos clientes, fornecedores e parceiros; sistematizar o processo de gestão do conhecimento, de modo a possibilitar a aplicação prática das competências e habilidades para o trabalho produtivo, que efetivamente satisfaça necessidades dos clientes internos e externos; aplicar os recursos educacionais disponíveis, equilibrando ensino presencial e modernas tecnologias de educação à distância, visando estimular o auto-desenvolvimento; estabelecer parcerias com instituições de ensino no Brasil e intercâmbio com instituições no exterior.

Abaixo estão dois gráficos que demonstram o esforço da Companhia para uma maior capacitação dos seus empregados:

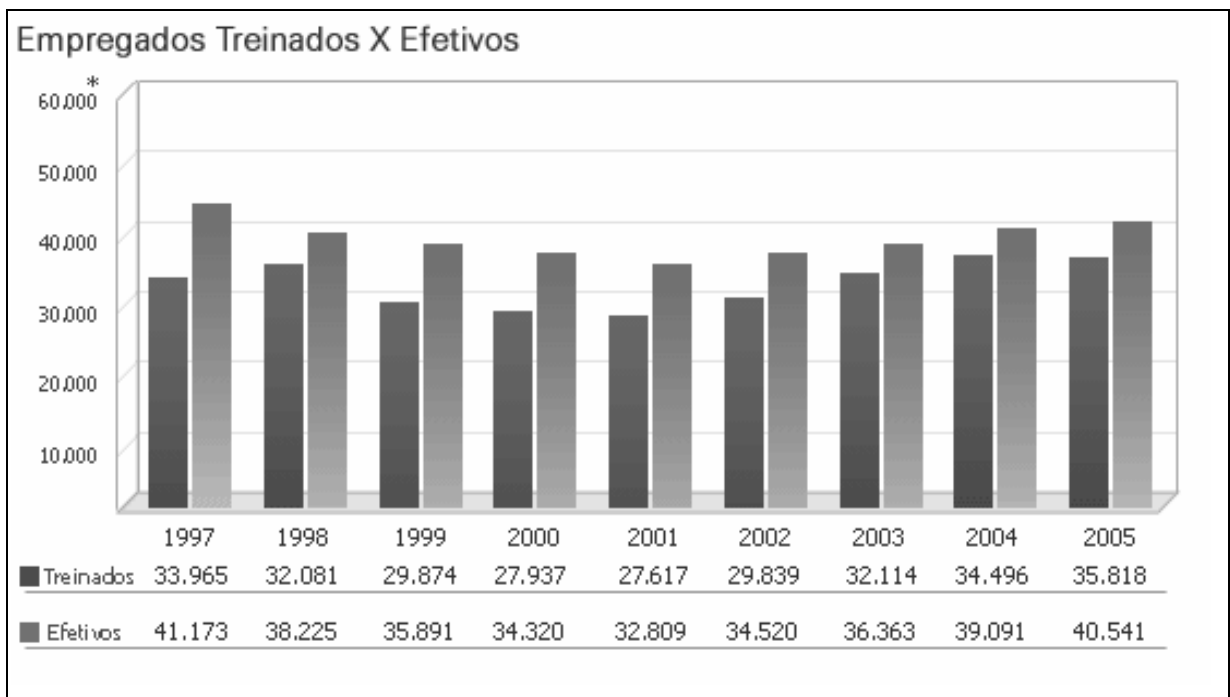
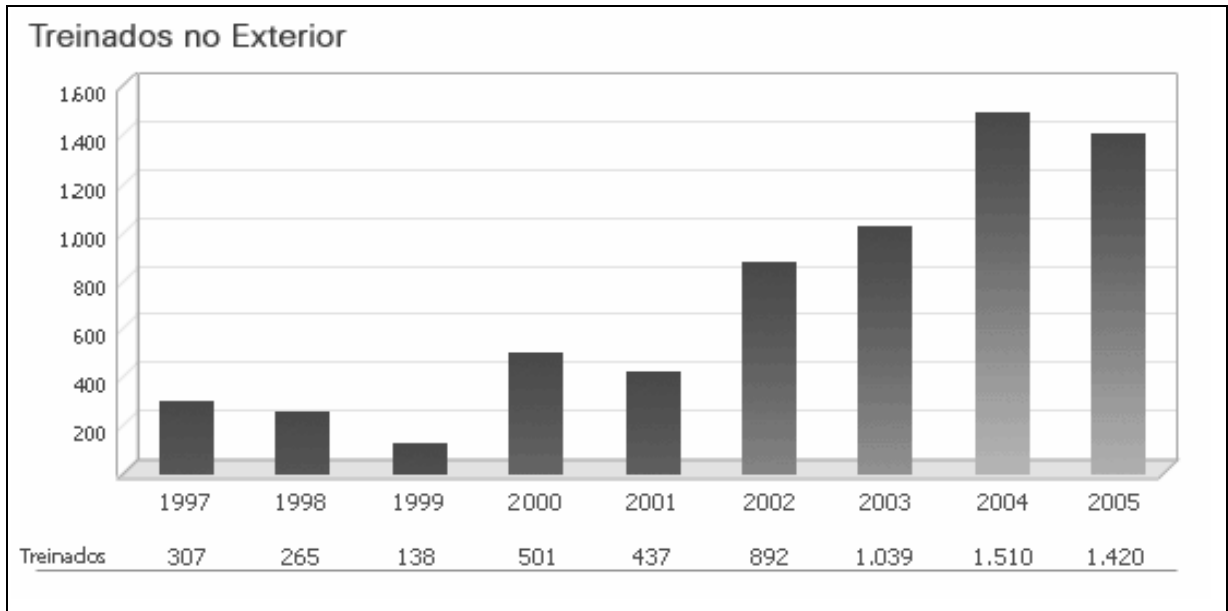


Gráfico 03 – Empregados Treinados x Efetivos

Fonte: [http://www2.Petrobras.com.br/portal/frame\\_ri.asp?pagina=/ri/port/index.asp](http://www2.Petrobras.com.br/portal/frame_ri.asp?pagina=/ri/port/index.asp) - (junho, 2006)

Um dos principais desafios será o de suprir a demanda crescente na educação dos empregados, ajustando-a às metas da empresa. A gestão de diversas mídias e formas de capacitação para um público que extrapola a empresa e inclui os clientes, os fornecedores e parceiros tem sido um desafio adicional.



**Gráfico 04** – Treinamentos no Exterior

Fonte: [http://www2.Petrobras.com.br/portal/frame\\_ri.asp?pagina=/ri/port/index.asp](http://www2.Petrobras.com.br/portal/frame_ri.asp?pagina=/ri/port/index.asp) (Junho, 2006)

Tem se concentrado principalmente nos profissionais do Cenpes, das áreas fins, e da Área Internacional, sempre na busca, em todos os lugares do mundo, de capacitação nas tecnologias ainda não dominadas e naquelas que vão garantir os grandes saltos tecnológicos.

#### **4.2.9 Plano de Negócios 2006-2010 – Missão e Visão 2015**

A Missão, a Visão 2015 e Estratégia Corporativa estão alinhadas com o Plano de Negócios 2006-2010, que tomou como premissa o Plano Estratégico Petrobras 2015, mantendo inalteradas a Missão, a Visão e a Estratégia Corporativas então vigentes.

A Missão declara que se deseja: “Atuar de forma segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental, nas atividades da indústria de óleo, gás e energia, nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços

adequados às necessidades dos seus clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua”.

A Visão 2015 declara que: “A Petrobras será uma empresa integrada de energia com forte presença internacional e líder na América Latina, atuando com foco na rentabilidade e na responsabilidade social e ambiental”.

Na Estratégia Corporativa, a missão e visão firmam um compromisso, que é o de: “Liderar o mercado de petróleo, gás natural e derivados na América Latina, atuando como empresa integrada de energia, com expansão seletiva da petroquímica e da atividade internacional; a excelência operacional, de gestão e domínio tecnológico”.

Na área de E&P este compromisso estabelecido é: “Desenvolver os grandes campos descobertos em águas profundas e ultraprofundas; expandir a oferta de gás nacional ao mercado atuar nas áreas terrestres e em águas rasas com rentabilidade; explorar novas fronteiras para garantir reservas compatíveis com a produção; aplicar novas tecnologias em áreas com alto grau de exploração para otimizar o fator de recuperação”.

Na área de **Abastecimento** : “Aprimorar os processos de relacionamento e soluções para o cliente; ganhar eficiência em toda a cadeia logística até o cliente; expandir as atividades de processamento, transporte e comercialização; aplicar tecnologias de ponta no processamento de matérias-primas do sistema Petrobras; diversificar a carteira de negócios, ancorada na sinergia dos ativos e competências do downstream; ampliar a atuação na petroquímica”.

Na **Distribuição**: “Ser a bandeira preferida dos consumidores, oferecendo excelência na qualidade dos produtos e serviços e agregar valor com ofertas de produtos e serviços, assegurando a preferência pela marca”.

Na área de **Gás e Energia**: “Desenvolver o uso de gás natural; preparar o parque de termelétricas para atender às necessidades do país; desenvolver as atividades relacionadas às energias renováveis, e, na **Área Internacional** buscar liderança como empresa integrada de energia na América Latina”.

### 4.3. SOBRE O CENPES

O Centro de Pesquisas da Petrobras (Cenpes) possui uma das mais avançadas tecnologias, sendo reconhecido no mundo inteiro pela sua grande competência. Sua principal característica é o desenvolvimento de técnicas e métodos próprios. As pesquisas realizadas pelo Cenpes posicionam o Brasil entre os países de tecnologia de ponta da indústria do petróleo. Por esse motivo, a Petrobras é uma das empresas que mais investe em pesquisa no mundo.

#### 4.3.1 Criação do Cenpes

O Centro de Pesquisas e Desenvolvimento Leopoldo Américo Miguez de Mello tem sua origem no antigo Centro de Aperfeiçoamento e Pesquisa de Petróleo - CENAP, que foi criado em 1955 e conduzia os cursos de especialização técnica nas áreas de interesse da Cia e que já contava com um núcleo de pesquisa. Em 1963, o Conselho de Administração da Petrobras aprovou a criação do Cenpes. Em 1966, foi extinto o CENAP e em 1973 o Cenpes passou a ocupar as instalações na Cidade Universitária, na Ilha do Fundão. Em 1976, foi integrada ao Cenpes a atividade de Engenharia Básica, constituindo o Modelo PD&E de Gestão da Tecnologia, conforme figura já mostrada no capítulo 4. Esse modelo foi implantado pioneiramente pela Petrobras e tem sido adotado por outras instituições.



**Figura 07-** Centro de Pesquisas da Petrobras – Cenpes - Atual e o Projeto da Obra de Expansão  
Fontes [http://www2.Petrobras.com.br/portal/frame\\_ri.asp?pagina=/ri/port/index.asp](http://www2.Petrobras.com.br/portal/frame_ri.asp?pagina=/ri/port/index.asp) (out/2005)  
Manual de Gestão do Cenpes -2005 (nov/2005)

Por decisão corporativa, o Cenpes é um centro de pesquisas cativo, ou seja, voltado primordialmente, para o atendimento das necessidades tecnológicas do Sistema Petrobras. Visto que compete ao Cenpes coordenar a decisão de qual organização será a fornecedora da solução tecnológica para a Petrobras, não há concorrência direta de produtos similares fornecidos por outras organizações.

#### **4.3.2 O Cenpes de Hoje**

O Cenpes é a unidade de tecnologia vinculada à Diretoria de Serviços da Petrobras e que coordena o Sistema Tecnológico na Companhia, executando projetos de pesquisa e desenvolvimento tecnológico, de engenharia básica e serviços de assistência técnica, em condições pactuadas com as áreas de negócios da Petrobras. Os recursos do Cenpes são provenientes do orçamento corporativo e das áreas de negócios, girando em torno de 80% dos investimentos da Petrobras em PD&E.

É composto pela Gerência Executiva e seis Gerências Gerais que são: Gestão Tecnológica, P&D de Engenharia Básica, P&D de Desenvolvimento Sustentável, P&D de Abastecimento, P&D de Produção, P&D de Exploração. Estes sete gerentes formam o Comitê Interno de Gestão (COMIN), que se reúne semanalmente para tratar de assuntos de interesse da Petrobras e do Cenpes. Cada uma das sete gerências tem outras gerências a elas ligadas, de acordo com a natureza do trabalho e tecnologias relacionadas.

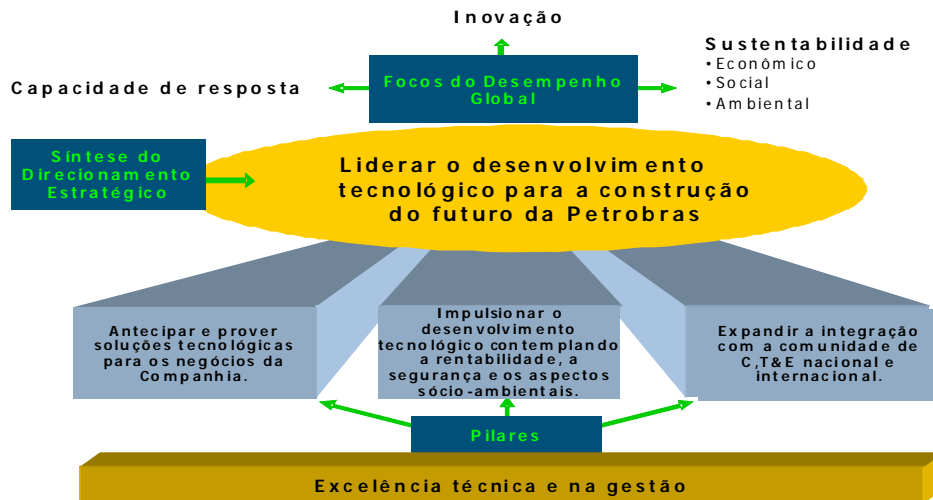
Com cerca de 1500 empregados próprios e 1000 prestadores de serviços sob sua fiscalização, distribuídos em uma área de 122 mil metros quadrados, o Cenpes tem uma área construída hoje 46 mil metros quadrados. Está localizado na Cidade Universitária, Ilha do Fundão, no Estado do Rio de Janeiro e conta hoje com: 30 unidades-piloto e 137 laboratórios, duas salas de visualização, três câmaras hiperbáricas e uma planta de mistura de gasolina. Tem em área externa um depósito de testemunhos (rochas), em Duque de Caxias, no Rio de Janeiro; um sítio de testes em Atalaia – Aracaju e um poço em Itaquipe, na Bahia. Tem uma estrutura de processamento de dados e de apoio à pesquisa das mais modernas do mundo.

As tecnologias desenvolvidas no Cenpes resultaram em 950 pedidos de patentes internacionais e 500 patentes nacionais, além de um considerável número de marcas registradas.

Mais recentemente a cada ano, o trabalho dos pesquisadores do Centro – 50% do seu pessoal em cargo de nível superior tem grau de mestre ou doutor – tem resultado em, pelo menos, 50 patentes no Brasil e dez nos Estados Unidos. Cerca de 500 novos projetos de P&D estão em andamento, número em constante ascensão, e que deverá aumentar significativamente a partir da expansão de suas instalações, quando sua área será acrescida de 183 mil m<sup>2</sup>.

#### **4.3.3 Desdobramento / Direcionamento do mapa estratégico**

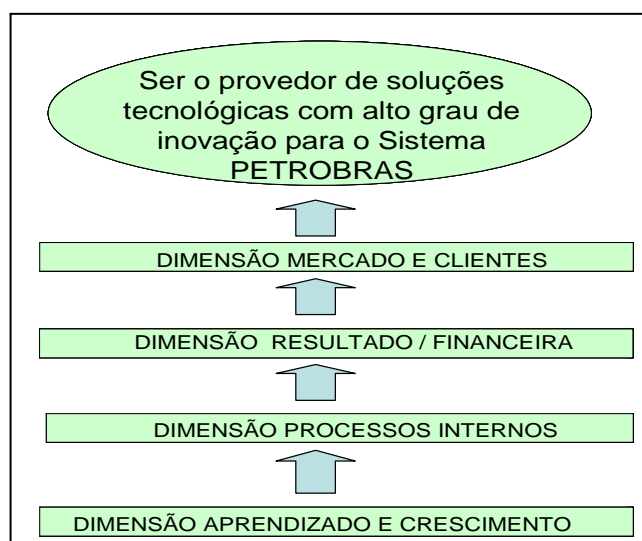
O processo de direcionamento estratégico é coordenado pela Gerência Geral de Gestão Tecnológica com a participação do corpo gerencial e validado pelo COMIN. Este direcionamento do Cenpes ocorre0004 Tc 1Cevis47ão dPlanejamente intocetra



**Figura 08-** Direcionamento Estratégico do Cenpes  
 Fonte: Relatório de Gestão do Cenpes (nov/2005)

O Cenpes tem um plano estratégico que é o desdobramento do mapa estratégico da Petrobras para a sua função na pesquisa e desenvolvimento. Em se tratando de um centro de pesquisas cativo, as dimensões do seu mapa estratégico, segundo a metodologia do BSC, vão culminar no objetivo maior, na dimensão Mercado e Clientes: “*Ser o provedor de soluções tecnológicas com alto grau de inovação para o Sistema Petrobras*”. Visando atender a esse objetivo maior, foram criados outros objetivos, programas e iniciativas (não descritos por motivo de confidencialidade) e que são acompanhados periodicamente pelo COMIN.

Destaca-se também a síntese do seu direcionamento estratégico: “*Liderar o desenvolvimento tecnológico para a construção do futuro da Petrobras*”.



**Figura 09** – Ilustração do painel de bordo do COMIN  
 Fonte Pesquisadora com base no Mapa Estratégico do Cenpes (set/2005)



#### **4.3.4 Os Cinco Princípios Estratégicos do Cenpes**

Os princípios que permeiam o Cenpes são: política, missão, visão, valores e comportamentos, conforme descritos a seguir:

##### **Política**

O Cenpes pesquisa e desenvolve soluções tecnológicas, primando pela qualidade de seus processos e produtos, pela qualidade de vida e pela preservação do meio ambiente, seguindo as políticas corporativas estabelecidas pela Petrobras: Atuação Corporativa, Disciplina de Capital, Desenvolvimento de Novos Negócios, Recursos Humanos, Segurança, Meio Ambiente e Saúde e Comunicação.

##### **Missão**

Prover e antecipar soluções tecnológicas, com visão de inovação e sustentabilidade, que suportem o sistema Petrobras.

##### **Visão**

Ser símbolo de excelência em tecnologia na indústria do petróleo e energia.

##### **Valores**

- valorização dos principais públicos de interesse: acionistas, clientes, empregados, sociedade, Governo, parceiros, fornecedores e comunidades em que a Companhia atua;
- espírito empreendedor e de superar desafios;
- foco na obtenção de resultados de excelência;
- espírito competitivo inovador com foco na diferenciação em serviços e competência tecnológica;
- excelência e liderança em questões de saúde e segurança e em preservação do meio ambiente;

- busca permanente da liderança empresarial.

São valores-chave para o Cenpes: a excelência, a criatividade e o resultado.

### **Comportamentos**

- ética nos negócios;
- liderança pelo exemplo;
- ênfase na integração e no desenvolvimento do trabalho em equipe;
- foco no desenvolvimento e sustentação de vantagens competitivas;
- acompanhamento rigoroso dos resultados com reconhecimento e responsabilização pelo desempenho;
- transparência nas relações com os acionistas, empregados, comunidades e com os demais públicos de interesse da Petrobras.

São comportamentos-chave para o Cenpes: Ética, Trabalho em Equipe e Comprometimento.

#### **4.3.5 Desenvolvimento da Tecnologia na Petrobras**

Com a abertura do mercado brasileiro às empresas petrolíferas estrangeiras em agosto de 1997, a partir da lei 9.478, o Cenpes ganhou importância fundamental na consolidação da Petrobras como empresa internacional de energia.

Além das tecnologias de processo e de produto, o Cenpes desenvolveu, também, capacitação em áreas como Bioestratigrafia, Sedimentologia e Geoquímica, garantindo padrão de qualidade internacional. Vários projetos colocam o Brasil entre os detentores de tecnologia de ponta, dentre os quais destacam-se as plataformas de produção para águas profundas, os sistemas submarinos de produção, os projetos para construção, ampliação e modernização de refinarias, os robôs e veículos tele-operados para trabalhos submarinos, catalisadores, motores, embarcações especiais, sistemas de ancoragem e muitas outras inovações.

Atualmente, a estratégia de desenvolvimento tecnológico da Petrobras aponta para quatro prioridades do Cenpes:

- aumento da capacitação tecnológica para a produção em águas profundas e ultraprofundas;
- aumento da recuperação de petróleo das jazidas;
- novas tecnologias de refino para adequar a produção de derivados tanto aos petróleos disponíveis no país quanto às características de seu consumo, e
- tecnologias de novas fontes de energias.

Os objetivos dos negócios da Petrobras foram definidos dando foco preciso aos Comitês Tecnológicos COMEP (Exploração e Produção), COMEG (Gás e Energia), COMAB (Abastecimento), conforme Figura 8. As ações estratégicas desses são desdobradas em projetos de outros comitês, chamados de operacionais e os coordenadores acompanham junto à direção da Companhia a evolução da carteira de projetos.

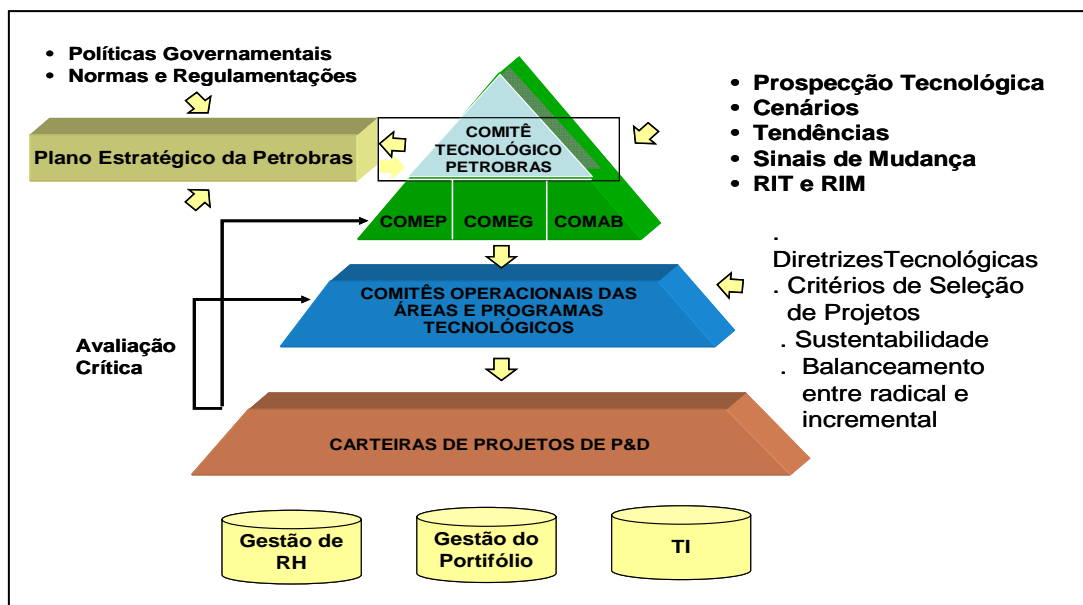
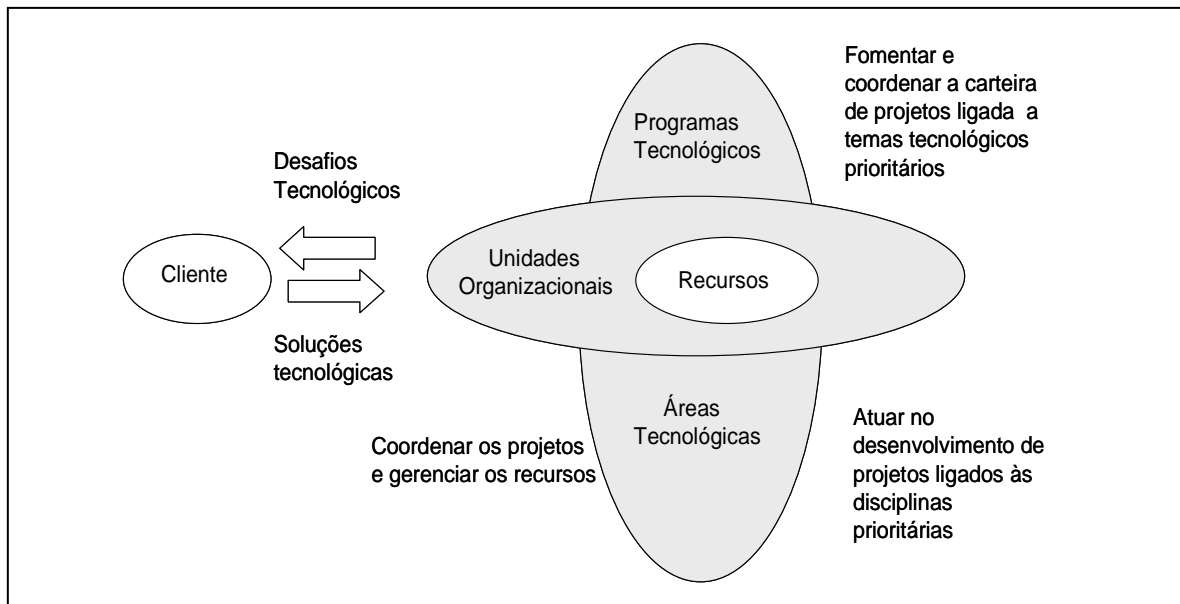


Figura 10- Sistema Tecnológico da Petrobras  
Fonte: [www.PETROBRAS.com.br](http://www.PETROBRAS.com.br) ( set/ 2005

As atividades que envolvem o sistema tecnológico são coordenadas pelo Cenpes e delas participam profissionais de todo o sistema Petrobras.

### 4.3.6 Sistema de Trabalho do Cenpes

A estrutura organizacional apresenta três níveis hierárquicos para a atuação vertical e Programas e Áreas Tecnológicas com atuação transversal, caracterizando uma dinâmica matricial, conforme esquematizado na figura abaixo.



**Figura 11** – Sistema de trabalho do Cenpes  
Fonte: Manual de Gestão do Cenpes (2004)

A atuação matricial viabiliza a gestão compartilhada dos recursos, permitindo maior flexibilidade e agilidade na resposta aos desafios tecnológicos da Petrobras.

Adicionalmente, são estabelecidos sub-comitês e grupos de trabalho com a participação de gerentes e técnicos para auxiliar na gestão de temas específicos. Estes sub-comitês e grupos de trabalho atuam como assessores do COMIN.

A interação entre gerentes e técnicos de diferentes níveis e áreas promove a integração dentro da organização, auxiliando no desenvolvimento da iniciativa, criatividade, inovação e flexibilidade das pessoas e equipes. Essa interação colabora para a troca de práticas e processos de diferentes áreas, contribuindo para a melhoria dos processos de gestão.

A estrutura de cargos da Petrobras é definida de forma corporativa por meio do Plano de Classificação e Avaliação de Cargos (PCAC). Para cada cargo é

estabelecido um conjunto de atribuições principais e complementares, bem como as exigências de conhecimentos escolares e específicos, inclusive legais.

Além dos cargos previstos, visando à organização do trabalho, a Companhia dispõe das seguintes funções:

<b>Gerenciais</b>	<b>Técnicas</b>
Gerente Executivo	Consultor Sênior
Gerentes Gerais	Consultor Técnico
Gerentes	Consultor de Negócios
Gerentes Setoriais	
Coordenadores de Programas ou de Projetos	
Supervisores	

**Quadro 15**– Funções gerenciais e Técnicas do Cenpes  
Fonte: Manual de Gestão do Cenpes - 2004

Os empregados das empresas prestadoras de serviços que compõem a força de trabalho do Cenpes seguem os planos de cargos das respectivas empresas contratadas.

As responsabilidades relativas à execução e ao acompanhamento dos trabalhos e atividades do Cenpes se segmentam de acordo com os níveis hierárquicos, conforme descrito a seguir:

- ao COMIN (Comitê Interno de Gestão) cabe o estabelecimento de diretrizes e metas, a provisão de recursos e a análise crítica do desempenho global;
- as Gerências e Gerências Setoriais cabem o alcance das metas definidas pelo Comitê de Gestão por meio da gestão dos processos;
- aos Coordenadores cabe a coordenação de projetos e atividades relacionados a temas específicos;
- aos Supervisores cabe a supervisão das atividades e rotinas, o treinamento do pessoal que ocupa a função de execução, o tratamento de anomalias e a promoção de melhorias setoriais;
- aos executantes cabe a responsabilidade de cumprir padrões de trabalho, identificar anomalias em seus processos e atividades e ajudar aos superiores imediatos a promover melhorias nos processos.

#### **4.3.7 A especialização tecnológica em águas profundas**

No decorrer do desenvolvimento de bacias em águas profundas no Brasil durante os últimos 35 anos, foi adquirido profundo conhecimento nas técnicas e tecnologias de perfuração e no desenvolvimento de produção em águas profundas. Ao longo de quatro décadas, a Petrobras tornou-se líder em distribuição de derivados no País, num mercado competitivo fora do monopólio da União, colocando-se entre as 15 maiores empresas petrolíferas na avaliação internacional. Detentora de uma das tecnologias mais avançadas do mundo para a produção de petróleo em águas profundas e ultraprofundas, por isso a Companhia foi premiada duas vezes, em 1992 e 2001, pela Offshore Technology Conference (OTC).

O Programa de Desenvolvimento Tecnológico de Sistemas de Produção em Águas Profundas ( PROCAP), desde 1986, tem possibilitado a Companhia alcançar um alto volume de produção a baixos custos de extração excluindo-se royalties (participação especial do governo e aluguel de áreas, o que se denomina "parcela do governo") e atualmente está sendo desenvolvida tecnologia para possibilitar a produção em poços a profundidades de até 3.000 metros, ou seja, 9.842 pés de lâmina d'água.

#### **4.3.8 Pesquisas com foco sustentável / fontes renováveis de energia**

O Programa Tecnológico de Energias Renováveis (PROGER), foi criado no início de 2004 para atuar na pesquisa e desenvolvimento de tecnologias que viabilizassem e otimizassem o uso de fontes renováveis, atendendo às metas de negócio dos diversos segmentos da Petrobras.

O objetivo do PROGER é atuar na pesquisa, desenvolvimento, demonstração, aperfeiçoamento, aquisição e transferência de tecnologias que viabilizem e otimizem o uso de fontes renováveis de energia.

Em seu Planejamento Estratégico 2004-2015, ficou estabelecido que a empresa deverá atuar seletivamente no mercado de renováveis, aplicando até 0,5% dos investimentos totais em fontes renováveis de energia.

O grande desafio na área de energias renováveis é torná-las economicamente mais atrativa mediante a pesquisa e o desenvolvimento tecnológico, além de democratizar seu uso.

As energias renováveis são um elemento essencial para se alcançar o desenvolvimento sustentável, e adquirem importância maior ao prover serviços como luz, calefação, refrigeração, calor seguro para cozinhar, força mecânica, transporte e comunicações. As vantagens proporcionadas pelas energias renováveis variam de acordo com as condições e prioridades locais, destacando-se:

- a minimização da ameaça das mudanças climáticas do planeta decorrentes da queima de combustíveis fósseis;
- o crescimento econômico; a ampliação do acesso à energia para cerca de um terço da população mundial;
- a geração de empregos e a fixação do homem no campo;
- a redução dos níveis de pobreza; a diminuição da desigualdade social;
- a diversificação da matriz energética.

Acompanhando a tendência mundial, a Petrobras traçou como meta converter-se em uma empresa de energia com atuação internacional e liderança no segmento na América Latina. E está comprometida com o conceito de desenvolvimento associado à responsabilidade sócio-ambiental.

As áreas de atuação do PROGER são:

- **por biomassa**

O biogás produzido a partir do tratamento de esgoto e, dos gases emanados dos antigos lixões tem grande potencial de aproveitamento, com enorme benefício social no sentido de reduzir a poluição e o efeito estufa. A Petrobras, através do seu Centro de Pesquisas (Cenpes), mediante convênio com universidades, vem desenvolvendo estudos para definir rotas tecnológicas de modo a garantir a viabilidade do aproveitamento desse potencial.

- **por biodiesel**

Há diversas iniciativas da Petrobras ligadas ao biodiesel, das quais destaca-se o desenvolvimento de tecnologias próprias para a produção de biodiesel a partir de sementes de oleaginosas e óleos vegetais, utilizando etanol na reação. Atendendo às estratégias da Companhia, o Programa considera o biodiesel em todo o seu ciclo de vida: processo de produção, agronegócio e sustentabilidade, e valorização dos co-produtos.

- **pelo álcool**

O Brasil é reconhecido por dispor de um dos maiores programas de energia renovável do mundo: o Proálcool.

A Petrobras estuda novas rotas de produção de etanol como a via lignocelulósica e a rota a partir da torta da mamona. Vale a pena ressaltar que a lignocelulose é um extrato vegetal que tanto serve para produzir uma variedade de combustíveis, entre os quais se destacam alternativas para gasolina e óleo diesel, como para a produção de uma gama de substâncias químicas que sustentam a vida moderna.

- **pela energia eólica**

O aproveitamento dos ventos é um dos usos de fontes de energia renovável que mais cresce no mundo por se caracterizar como forma de energia com poucos impactos contribuindo para a preservação do meio ambiente. A Petrobras já produz energia em sua primeira unidade-piloto de energia eólica com potência instalada de 1,8MW no campo de produção de Macau, no Rio Grande do Norte, mantendo, ainda, inúmeros pontos de medição de potencial eólico no país, estratégicos para suas metas de produção.

Um grande desafio hoje é a formação de mão-de-obra especializada e a adaptação dos equipamentos para produção de energia eólica às condições de clima do Brasil.



- **pela energia solar**

Fazer evoluir a tecnologia de aproveitamento direto dos raios solares para transformá-los em energia a custos cada vez menores é o grande sonho de quem se preocupa com a poluição do planeta e quer energia disponível para toda a humanidade. Para o aproveitamento da energia solar, a Petrobras tem realizado projetos de aplicação térmica para aquecimento de água, e fotovoltaica para a geração de energia elétrica em suas unidades operacionais.

- **pela energia solar térmica**

O aproveitamento da energia solar para aquecimento é uma forma comprovada e economicamente viável de se substituírem outras fontes de energia. As vantagens sócio-ambientais da tecnologia termo-solar nas dependências da Petrobras incluem o estímulo à cultura verde entre seus empregados e usuários de seus sistemas. Baratear os custos dos equipamentos é um dos grandes desafios nesta área.

- **pela energia solar fotovoltaica**

Desde a década de 80, diversos sistemas fotovoltaicos remotos estão em operação na Companhia. Instalado em plataformas desabitadas de produção de petróleo em terra e *offshore*, o sistema fornece energia elétrica para finalidades distintas, como monitoramento e controle automático de processos, radiocomunicação, auxílio à navegação etc. Outros destaques desta aplicação são a unidade de bombeio de petróleo em campo remoto no Nordeste, e a instalação prevista, no Cenpes, de seis conjuntos de painéis coletores (confirmar esta informação), que formam o maior sistema da América do Sul (45 kW), para estudo comparativo entre diferentes tecnologias.

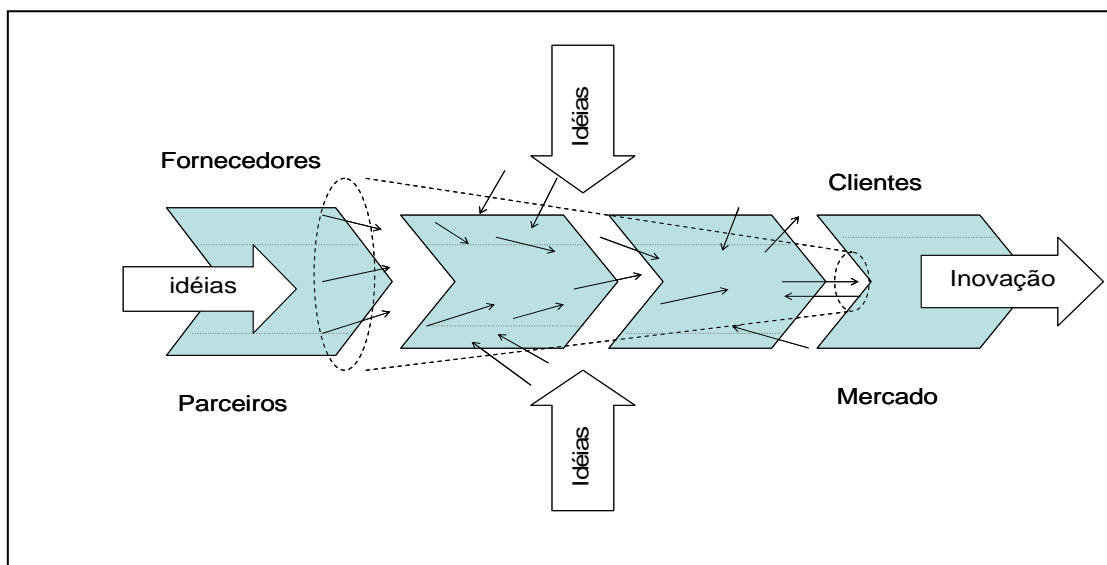
- **Outras fontes de energia**

O desenvolvimento tecnológico na Petrobras está inserido em um processo que visa, permanentemente, ao futuro, atuando também na pesquisa de outras fontes

renováveis de energia. Deste modo, o Cenpes também atua na pesquisa e desenvolvimento de outras fontes renováveis de energia como o hidrogênio (com ampla carteira de projetos), PCHs (pequenas centrais hidrelétricas), energia geotérmica e energia dos mares.

#### 4.3.9 Processo de Inovação Tecnológica

Inovação é em geral um processo caótico e que envolve toda a cadeia produtiva.



**Figura 12** - Processo de Inovação  
Fonte: Leite (2005)

Entretanto, algumas vezes é preciso criar o que ainda não sabemos ou conhecemos; o processo é complexo e incerto, como representado na figura abaixo. A idéia original evolui passando pelo estágio de concepção e explicitação, sendo enriquecida através da coleta de dados, troca de informações, verificação do estado da arte e pesquisas bibliográficas.



**Figura 13** – Inovação Tecnológica  
Fonte : Adaptado do Livro O combustível do Futuro – Leite (2005)

Uma vez refinada a idéia passa-se do estágio à experimentação preliminar; somente depois evolui para a pesquisa, objetivando testar sua viabilidade técnica. Após várias considerações de marketing, parceiros e outros, caso se mostre promissor, o projeto entra na fase de desenvolvimento, após a confirmação dos parâmetros.

Alguns projetos desenvolvidos pelo Cenpes permitem executar diretamente uma corrida de demonstração em uma instalação comercial já existente. Nesse estágio são planejados realinhamentos e realimentações e novos testes para a definição do melhor caminho a ser seguido. Nesse ponto, a Engenharia e a área de Finanças já podem executar o estudo de viabilidade técnico-econômica do empreendimento (EVTE).

Demonstrando bom retorno econômico, o projeto entra na fase de concretização e se tratar de desenvolvimento de novo processo produtivo, procede a etapa do projeto de engenharia básica e detalhamento, compra de equipamentos e construção de um nova unidade fabril, pré-operação e partida da unidade. Caso seja o desenvolvimento de um novo produto, segue-se o projeto de engenharia para adaptação do meio produtivo; criação de padrão de processo ou produto, fase de pré-comercialização; teste de lançamento no mercado e comercialização do produto, distribuição e vendas.

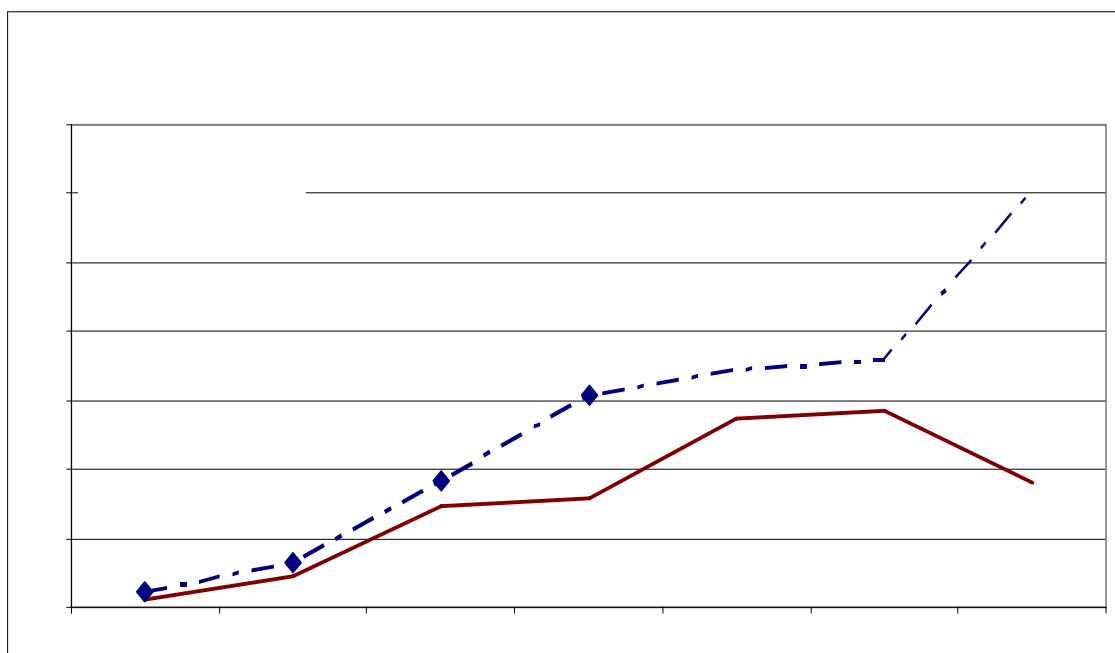
Algumas vezes o processo de inovação enfatiza as interações entre as diferentes fases do processo, não havendo limites rígidos entre os elementos da cadeia de inovação, permitindo incorporar agentes externos e informações mercadológicas atualizadas.

O Cenpes desenvolve projetos de pesquisa chamados de projeto de alto risco e alta recompensa, que são executados por profissionais de diversas áreas da Companhia. Também existem as Redes de Inteligência Competitiva (RIT), espécie de comunidades de prática associadas por quadros multifuncionais, cujos relatórios são confidenciais.

#### 4.3.10 Capital Intelectual e Patentes

Capital Intelectual são ativos do conhecimento, talentos, habilidades, *know-how* (conhecimento) e relacionamentos, assim como as máquinas e redes que os incorporam são utilizadas para criar riquezas.

A Petrobras tem uma gerência no Cenpes, a Informação Técnica e Propriedade Intelectual (ITPI), onde encontram-se profissionais especializados no tratamento das informações e produtos da pesquisa para toda a Companhia, viabilizando todo o trâmite de registros e depósitos desses bens intelectuais no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI). Segue um gráfico com as informações de patentes na Companhia, até julho de 2005.



#### **4.3.11 Relacionamento com as comunidades de C&T**

O Cenpes se relaciona com a comunidade científica e tecnológica, no Brasil e no exterior, englobando universidades, centros de tecnologia, empresas de engenharia e fabricantes de equipamentos, mediante contratos de prestação de serviços, contratos de cooperação tecnológica, projetos cooperativos, projetos multiclíntes e afiliações. Além disso, o Cenpes coordena o relacionamento da Petrobras com a comunidade de Ciência e Tecnologia (C&T), vislumbrando oportunidades de parcerias para o desenvolvimento tecnológico e incentivando a capacitação da comunidade de C&T nas competências de interesse da Petrobras.

#### **4.3.12 Investimento em C&T – Universidade Petrobras**

Desde a comprovação da existência de petróleo em solo brasileiro, em Lobato BA, em 1939, o Conselho Nacional de Petróleo enviou os primeiros técnicos brasileiros para treinamento especializado nos Estados Unidos. Alguns desses pioneiros iniciaram também a implantação dos primeiros cursos de petróleo no Brasil, através de convênios com a Universidade Federal da Bahia (UFBA) e Universidade do Brasil, atual Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).

Desta época até os dias atuais a Companhia tem investido pesadamente na qualificação do seu corpo técnico e demais empregados. Não há dúvida que todo esse investimento em desenvolvimento tem sido a base para o êxito já obtido. Hoje, a competência técnica da Petrobras é reconhecida internacionalmente e a indústria do petróleo foi instalada no Brasil com inequívoco sucesso.

Após a reestruturação da Petrobras, em novembro de 2000, os dois centros então existentes, na Bahia (foco em E&P) e no Rio de Janeiro (foco em Abastecimento), juntamente com Divisão de Desenvolvimento de Recursos Humanos, da área de Recursos Humanos Corporativo, deram origem à Universidade Corporativa Petrobras, que recebeu o enorme desafio de contribuir para que a companhia possa manter as suas competências já instaladas e adquirir as novas competências necessárias para transformar a Cia de energia com atuação internacional, conforme consta no seu Plano Estratégico.

No Cenpes nunca se investiu tanto dinheiro e material humano em busca de novas tecnologias. Na Petrobras em 2004 foram mobilizados cerca de US\$ 250 milhões, contra US\$ 200 milhões do ano anterior. O expressivo aumento da aposta da companhia em pesquisa e desenvolvimento está ligado ao seu plano de investimentos até 2007 (US\$ 34,3 bilhões), com o objetivo de elevar a produção de petróleo para 2,22 milhões de barris/dia.

A PETROBRAS tem sido cuidadosa na utilização dos recursos que vem desembolsando historicamente em suas pesquisas. De acordo com Carlos Tadeu da Costa Fraga, Gerente Executivo do Cenpes, foi registrado no ano de 2004, um retorno de US\$ 8,2 para cada dólar investido em projetos de desenvolvimento tecnológico, contra um retorno de US\$ 4,3 apurado em 1998.

As metas de investimento da Petrobras, até 2007, são calcadas em campos já descobertos e onde temos tecnologia dominada. O que estamos pesquisando agora vai garantir melhoria da produtividade desses campos e viabilizar novos projetos para o futuro com inovações tecnológicas.  
Carlos Tadeu da Costa Fraga – Gerente Executivo do  
Cenpes (2005)

Até 2004, a Petrobras era a única operadora que investia em pesquisa e desenvolvimento no país. Em breve, essa condição deverá mudar com a entrada em cena da gigante anglo-holandesa Shell. Operadora do campo de Bijupirá-Salema, na Bacia de Campos, a empresa será obrigada a investir 1% da receita bruta do campo em pesquisas no Brasil, de acordo com exigência estabelecida no contrato de concessão firmado com a Agência Nacional do Petróleo (ANP). A produção de petróleo no campo de Bijupirá-Salema com início em 2005, quando a operadora iniciou também a em busca por instituições de pesquisa onde pretende realizar projetos.

## **CAPÍTULO 5 – O RH DO CENPES / PLANEJAMENTO / AÇÕES / RESULTADOS**

### **5.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS**

A equipe de trabalho do RH do Cenpes é composta de profissionais com diversas formações: administradores, psicólogos, assistentes sociais, pedagogo, profissional de Letras, marketing, químico, médico, auxiliares e assistentes técnicos de administração, alguns dos quais empregados Petrobras admitidos por concurso público, e outros empregados das empresas prestadoras de serviços para suprir atividades de apoio em cargo de nível médio, já habilitados para as funções que executam.

Embora trabalhem no mesmo espaço físico e dividam as atividades de trabalho, por recomendações jurídicas, os prestadores de serviços não podem ser partícipes em todas as atividades relacionadas com a gestão de pessoas do modelo corporativo, o que torna mais delicada a expectativa de comprometimento com as metas e objetivos da melhoria de gestão e do alinhamento estratégico, já que esse grupo contratado chega a 33% da força de trabalho do RH.

As atividades referentes aos benefícios: folha de pagamento, correção de contracheques, aprovação de exames médicos que precisem de atestado pela equipe médica para sua realização, emissão de carteiras médicas, serviços de transporte, jardinagem, limpeza e alimentação são geridos por outro órgão da Petrobras, os Serviços Compartilhados, que mantém um grupo gestor fixo no Cenpes para pleno atendimento. Essa prestação de serviços ocorre via contrato interno de serviços e é acompanhada no Cenpes pelo gerente de área de Suporte Operacional (SOP).

### **5.2 DESCRIÇÃO DO PROBLEMA NO RH DO CENPES**

Em março de 2005 foram realizadas, pela pesquisadora, entrevistas não estruturadas com vários componentes da equipe do RH e formadores de opinião do Cenpes, onde foi possível concluir:

- Os padrões de trabalho não refletiam as práticas de gestão e estavam desatualizados, além de serem desconhecidos da maior parte da força de trabalho;
- A gerente de RH estava assumindo uma gerência pela primeira vez e não era conhecedora dos processos de RH;
- As informações da gestão estavam em diferentes locais e formatos, e sem integração, ou seja, embora as informações existissem nem sempre estavam disponíveis e atualizadas para a sua utilização, afetando a eficiência e a credibilidade da resposta;
- Havia duplicação de esforços na equipe, além disso, a mesma não estava dimensionada em qualidade e quantidade necessária para atender as demandas que se apresentavam.

Todos esses fatores acarretavam uma imagem desfavorável na percepção dos clientes internos, de modo que a organização interna dos processos e pessoas era dificultava para que o RH mudasse o seu foco de atuação, de função administrativa tradicional, para função estratégica mais abrangente.

### 5.3 PLANEJAMENTO DE AÇÕES PARA ATUAÇÃO NA SITUAÇÃO PROBLEMA, COM FOCO NOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE ANÁLISE.

Abaixo são descritas para cada um dos objetivos específicos, as ferramentas de investigação propostas para cada objetivo, conforme descritas no capítulo 1) e ações para atender cada um dos quatro objetivos específicos de análise.

#### **Objetivo Específico 1**

Analisar e identificar um plano de capacitação para o gestor de RH.

#### **Métodos de investigação**

Análise dos conceitos teóricos relacionados e entrevistas não estruturadas com pessoas chave e profissionais do RH.



### **Ferramentas de Investigação**

Resultados das entrevistas não estruturadas com pessoas-chave de fora do RH e profissionais do RH.

### **Ações Propostas**

A análise dos conceitos fundamentais para um RH estratégico, por Chiavenato (2005) e Ulrich (2001), associada às entrevistas não-estruturadas com formadores de opinião, consultores internos da Petrobras, pessoas-chave com experiência em gestão de pessoas e também os componentes da força de trabalho do RH, foi possível a proposição das seguintes ações:

- 1 - buscar a contratação de uma consultoria, do tipo coaching, ou seja, um consultor pessoal com carga horária estabelecida para a nova gerente de RH, objetivando um melhor desempenho na sua primeira atuação gerencial (até jun/2005);
- 2 - buscar capacitação em gestão de pessoas e negociação sindical (até dez/2005);
- 3 - resgatar o assento do RH no comitê interno de gestão do Cenpes para valorizar a gestão de pessoas na unidade e captar melhor necessidades dos clientes estratégicos (até jul/2005).

### **Objetivo Específico 2**

Analisar e identificar um plano de capacitação para a força de trabalho do RH.

### **Métodos de Investigação**

Analisar os conceitos teóricos relacionados com os processos de RH, visando a elaboração de um mapa das competências existentes e necessárias ao novo RH.

### **Ferramentas de investigação**

Seminários específicos, reuniões gerenciais e técnicas e priorizar treinamentos necessários provenientes das competências necessárias.

## **Ações Propostas**

Além da análise de Ulrich (2001) – que descreve as competências dos profissionais de RH, também foram obtidas informações orientadoras com Dutra (2004), acerca das competências para as empresas modernas. Foi possível a avaliação do perfil humano existente e que a equipe de desenvolvimento de competências propusesse ações que visavam à recomposição da equipe com pessoas com perfil adequado e preparado para o desafio do alinhamento estratégico.

1 - fazer modificações iniciais na composição de alguns grupos que faziam parte de cada um dos processos tidos como prioritários para viabilizar seu funcionamento na estrutura de células e atender às necessidades levantadas e também as expectativas de alguns membros da equipe que desejavam ser alocados em outras atividades (até jul/2005);

2 - atender ao desejo de pessoas da força de trabalho que não se enxergaram na nova forma de atuação e preferiram assumir outras atividades, fora do RH do Cenpes (imediato);

3 – renovar as equipes, ou seja, agregar à força de trabalho pessoas recém-admitidas pelos concursos, assim como migraram para o RH, empregados que vieram de outras áreas do Cenpes e unidades da Companhia (até jul/2005);

4 - realizar um encontro gerencial externo, tão logo esse grupo estivesse reunido, visando integrar as pessoas com o objetivo de integrar as pessoas em um ambiente fora do de trabalho e trazer conceitos sobre a estratégia de RH, proporcionando a oportunidade de refletir e conhecer mais sobre a importância da sua atividade, seu papel, a relação com a estratégia e conseguir seu comprometimento (até ago/2005);

5 - preparar as pessoas para que possam conhecer seus papéis, desenvolver e maximizar sua participação no processo de mudança, através de uma consultoria especializada em potencialização humana, preparando-as para serem consultores internos e facilitadores (etapa inicial até dez/2005);

### **Objetivo Específico 3**

Analisar e redesenhar o macro-processo gestão de pessoas, estabelecendo prioridades nas atividades do RH, de acordo com o grau de contribuição para os objetivos estratégicos.

### **Métodos de investigação**

Entrevistas não estruturadas com os componentes do RH e estruturadas com os clientes.

### **Ferramentas de investigação.**

Discussões durante o horário de trabalho em grupos de trabalho com a equipe do RH e um questionário estruturado para entrevistas com os clientes, conforme o Anexo F.

### **Ações Propostas**

Nas citações de Drucker (1991) e Ulrich (2001 e 2004), encontramos práticas recomendáveis a um RH estratégico, que vão sugerindo revisão nas práticas de gestão e seus conteúdos (indicadores, informações de controle), que reforçam e ajudam no redesenho dos processos modernos de RH .

1 - detalhar os processos do RH relacionados, conhecer interfaces e perceber oportunidades de otimização de algumas atividades através do desenho dos mesmos (imediato com conclusão até out/2005);

2 - mapear as competências para a função RH (até ago/2005);

3 - revisão dos padrões de trabalho (até dez/2005);

4 - reunir toda a equipe para compartilhar informações, pelo menos a 15 cada dias, uma vez com a gerente de RH, na próxima com a coordenadora, para que sejam trocadas informações sobre o andamento dos processos e apresentação dos projetos sugeridos por cada uma das células ( a partir de jul/2005);

5 - melhorar o conhecimento de toda a equipe sobre os processos das áreas clientes, agendando a participação de cada um dos seis gerentes gerais do Cenpes, com o objetivo de permitir-lhes apresentarem suas gerências, o que elas fazem, como tem evoluído esses resultados ao longo dos últimos anos, como isso está relacionado às estratégias da Petrobras (até dez/2005);

6 - realizar uma pesquisa de satisfação dos clientes internos para conhecer as oportunidades de melhoria no atendimento. (dez/2005).

#### **Objetivo Específico 4**

Analisar, sistematizar, integrar as informações de RH, em meio eletrônico visando disponibilizá-las de forma pró-ativa aos clientes.

#### **Método de Investigação**

Realizar entrevistas estruturadas com os clientes

#### **Ferramenta de investigação**

Utilizar as respostas do questionário estruturado para entrevistas com os clientes, conforme Anexo F.

#### **Ações Propostas**

A capacitação do gestor e da equipe aliada a um mais profundo conhecimento das necessidades dos clientes, da estratégia da unidade e dos próprios processos de RH que estarão sendo revisados e das necessidades dos clientes tendem a conduzir o RH no caminho em que as informações estejam sistematizadas, precisas e com acesso rápido.

1 – a equipe deve conhecer as aplicações do módulo de gestão de pessoas do SAP R/3 (até março de 2005);

2 - melhorar o sistema de informações do RH, criando ou sugerindo mecanismos de integração das informações e dos sistemas informatizados em uso no RH ( até set/2005);

3 – buscar em pelo menos três áreas da Companhia, sistemas que estejam funcionando que tenham as características necessárias ao RH em estudo ( até dez/2005);

4 - melhorar o conteúdo das informações públicas da página do RH, na Intranet, e realizar acompanhamento periódico dos indicadores e informações, à medida que a revisão nos processos for permitindo sua implementação, acompanhados de análise crítica (até out/2005);

5 - criar um novo espaço da página do RH, na Intranet, para consulta de informações gerenciais restritas, como por exemplo, o porque de algumas movimentações de pessoal (até set/2005).

#### 5.4 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

##### **5.4.1 Considerações Iniciais**

Tornou-se fundamental realizar esta análise e estabelecer ações de tratamento para combater os efeitos não agregadores que pudessem vir a impedir ou que já estavam impedindo que a área de RH pudesse estar alinhada aos objetivos estratégicos do Cenpes. Planos de ações foram criados para cada um dos quatro objetivos específicos de análise. Abaixo seguem os resultados alcançados.

##### **5.4.2 Resultados Obtidos por Objetivo Específico**

O planejamento das ações teve foco nas pessoas e nos processos. Embora as ações tenham caminhado simultaneamente, serão novamente citados cada um dos quatro objetivos de pesquisa e os resultados alcançados.

### Objetivo Específico 1

Analisar e identificar um plano de capacitação para o gestor de RH.

AÇÕES PREVISTAS	RESULTADOS ALCANÇADOS/ DATA
1 - buscar a contratação de uma consultoria específica, do tipo coaching, ou seja, um consultor pessoal com carga horária estabelecida para a nova gerente de RH,, pois esta a sua primeira atuação gerencial (até jun/2005);	foi realizada a contratação do <i>coaching</i> para a gerente de RH em abril de 2005 e teve três meses de duração, com encontros semanais da gerente com o consultor. Em uma das etapas algumas pessoas do RH foram entrevistadas pelo consultor de modo a receber um retorno sobre a atuação da gerente nos seus quatro primeiros meses com a equipe.
2 – buscar capacitação em gestão estratégica de pessoas e negociação sindical; (até dez/2005);	A capacitação em gestão pelo foi realizada em três módulos, dois no Brasil, pela Fundação Dom Cabral (MG) e o último módulo na França (novembro de 2005). Além de diversos outros treinamentos recomendados pelo RH Corporativo e reuniões de foco. Participou também, ainda no primeiro semestre de 2005 do treinamento em negociação sindical;
3 - resgatar o assento no comitê interno de gestão do Cenpes para ter reconhecida e valorizada a gestão de pessoas na unidade e captar melhor necessidades dos clientes estratégicos (até jul/2005).	<p>Analisando as inúmeras demandas trazidas ao RH sempre após as reuniões de COMIN, ficou evidente que se o mesmo estivesse representado durante a reunião, além de ganhar tempo, seria a oportunidade para o RH captar direto dos clientes estratégicos o que realmente esperavam.</p> <p>Desta forma, a partir de set/2005, o gestor de RH foi convidado pelo Gerente Executivo a participar das reuniões semanais do Comitê interno de gestão do Cenpes – COMIN.</p>

**Quadro 16-** Ações previstas x Resultados alcançados/ data ( Objetivo específico 1)

Fonte:Pesquisadora

## Objetivo Específico 2

Analisar e identificar um plano de capacitação para a força de trabalho do RH.

AÇÕES PREVISTAS	RESULTADOS ALCANÇADOS/ DATA
1- após a revisão dos macroprocessos e processos do RH, conforme análise do objetivo específicos 3 foi planejado fazer modificação na composição de alguns grupos que faziam parte de cada um dos processos tidos como prioritários, para viabilizar seu funcionamento na estrutura de células e atender às necessidades levantadas e também as expectativas de alguns membros da equipe que tinham mais afinidade com outras atividades do RH (até jul/2005).	Após uma análise inicial da gerente e coordenadora de RH sobre o dimensionamento da equipe foi realizado inicialmente o remanejamento interno do RH. Nesta etapa 4 colegas foram remanejados para trabalhar em outros processos. Foi considerado preencher os espaços com pessoas que tivessem perfil para as atividades (jul/2005).
2 - atender ao desejo de pessoas da força de trabalho que não se enxergaram na nova forma de atuação e preferiram assumir outras atividades, fora do RH do Cenpes (imediato);	Foi imediatamente atendido o desejo de três colegas que assim desejavam e isso ocorreu em (mai/jun -2005)
3 - oxigenar as equipes, ou seja, agregar à força de trabalho pessoas recém-admitidas pelos concursos, assim como trazer para o RH empregados por transferência de outras áreas do CENPES e unidades da Cia (até jul/2005);	De outras áreas da unidade vieram duas novas pessoas com experiência na área de RH. Também foram trazidos para o RH do Cenpes dois administradores recém-admitidos (jun/2005).
4 - realizar um encontro gerencial externo tão logo esse grupo estivesse reunido visando integrar as pessoas e esclarecer objetivo era de integrar as pessoas em um ambiente fora do de trabalho e trazer conceitos sobre a estratégia de RH, proporcionando à equipe oportunidades de refletir e conhecer mais sobre a importância da sua atividade, seu papel, a relação com a estratégia e conseguir seu comprometimento (até ago/2005);	O encontro gerencial foi realizado logo após a chegada dos novos colegas no RH e teve a duração de três dias com toda a equipe, petroleiros e contratados. Teve a ajuda de uma consultoria especializada, cujo objetivo era o de integrar as pessoas e trazer esclarecimentos sobre conceitos relevantes sobre a novo papel do RH. Foram desenvolvidas: palestras, apresentações teóricas, dinâmicas, atividades em grupo, noções de atendimento e prestação de serviços. Foi construída pela equipe do RH a sua razão de ser: "Prover e antecipar soluções em gestão de pessoas, atuando de forma estratégica, integrada e confiável, visando à satisfação das pessoas e o alcance dos resultados do Cenpes". (jul/2005)
5 - preparar as pessoas para que possam conhecer seu papel, desenvolver e maximizar sua participação no processo de mudança, preparando-as para serem consultores internos, assessores e facilitadores (etapa inicial até dez/2005).	Foi definida a consultoria e selecionado um grupo com a composição de 15 pessoas, quase 50% da força de trabalho do RH, entre petroleiros e prestadores de serviços, de modo representativo com os oito processos. Até o final novembro estão previstos três encontros desse grupo com a consultoria especializada. E são demandados alguns exercícios que são respondidos pelo grupo, conforme o prazo solicitado. As ações definidas pela consultoria serão aplicadas a toda a força de trabalho do RH, que conta com as pessoas que passaram por esse processo para serem seus facilitadores (nov/2005).

**Quadro 17-** Ações previstas x Resultados alcançados/ data ( Objetivo específico 2)

Fonte:Pesquisadora

### Objetivo Específico 3

Analisar e redesenhar o macro-processo gestão de pessoas, estabelecendo prioridades nas atividades do RH, de acordo com o grau de contribuição para os objetivos estratégicos.

AÇÕES PREVISTAS	RESULTADOS ALCANÇADOS/ DATA
1 - detalhar os processos do RH relacionados, conhecer interfaces, processos prioritários (que vão gerar maior impacto para o alinhamento) e perceber oportunidades de otimização de algumas atividades através do desenho dos mesmos (imediato e conclusão até out/2005);	No período de abril/ maio de 2005 foi realizado uma análise de diagnóstico, baseado na metodologia de Peter Drucker, a Administração Por Objetivos (APO), por ser uma técnica de direcionamento de esforços com o foco em alcance dos resultados, o que no caso em questão, é o alinhamento aos objetivos estratégicos. (abril/maio). <b>O novo desenho do macroprocesso da gestão de pessoas do RH foi definido, apresentado e aprovado pelo RH, conforme item 5.4.3.</b> O detalhamento está por ser encerrado até dez/2005, quando teremos o desenho de cada um dos 8 grandes processos e sub-processos relacionados. Este novo desenho auxiliará na revisão dos padrões (até março/2006), conforme ação 3 abaixo.
2 - mapear as competências para a função RH (até ago/2005);	O mapeamento das competências do RH foi realizado pelos psicólogos da própria equipe de Gestão do Desempenho. Foram realizadas entrevistas. Teve a participação de toda a força de trabalho do RH. De acordo com os oito processos no objetivo 3, foram elaboradas matrizes básicas de competências para suas atividades, que foram preenchidas com aquelas já atendidas pela equipe do RH. Essa iniciativa permitiu que houvesse um despertar por parte dos empregados sobre as necessidades de atendimento aos <i>gaps</i> encontrados. (ago/2005)
3 – revisar os padrões de trabalho (até dez/2005);	Alguns padrões de desdobramento que dependiam do esclarecimento de normas corporativas já foram aprovados. Mais de 80% deles já se encontram minutados, aguardando pelas conclusões do redesenho dos processos para um possível ajuste e posterior aprovação. A intenção do RH é iniciar 2006 com o máximo de padrões aprovados, segundo o que o for validado pelo RH do Cenpes. Até dez/2005, cerca de 20% já haviam sido aprovados. Planeja-se para mar/2006 ter todos os padrões de trabalho de RH aprovados.
4 - reunir toda a equipe para compartilhar informações, pelo menos a 15 cada dias, uma vez com a gerente de RH, na próxima com a coordenadora, para que sejam trocadas informações sobre o andamento dos processos e apresentação dos projetos sugeridos por cada uma das células ( a partir de jul/2005);	As reuniões quinzenais tem ocorrido desde ago/2005. Nelas são compartilhadas as experiências de implantação dos novos projetos, programas, alteração nos programas corporativos, participação em treinamentos, solicitações dos clientes e do COMIN. Também se criou um espaço para compartilhamento do que as células fazendo, gerando no grupo oportunidade de receber críticas e sugestões de melhorias vinda de colegas das outras células. (a partir de ago/2005)

**Quadro 18-** Ações previstas x Resultados alcançados/ data ( Objetivo específico 3)  
Fonte:Pesquisadora



<p>5 - melhorar o conhecimento de toda a equipe sobre os processos das áreas clientes com o agendamento com os seis gerentes gerais do Cenpes, com o objetivo de permitir-lhes apresentarem suas gerências, o que elas fazem, como tem evoluído esses resultados ao longo dos últimos anos, como isso está relacionado às estratégias da Petrobras (até dez/2005);</p> <p>6 – realizar uma pesquisa de satisfação dos clientes internos 1 para conhecer as oportunidades de melhoria no atendimento (dez/2005).</p> <p>Obs.: está em andamento uma outra pesquisa de satisfação dos clientes internos 2. Serão avaliadas todas as gerência de staff do Gerente Executivo (nov/2005)</p>	<p>As reuniões com os gerentes gerais já aconteceram com 50% deles até out/2005, O objetivo tem sido alcançado e os gerentes gerais preparam apresentações de 30 minutos em uma linguagem que alcança os técnicos de formação administrativa do RH e tem contribuído para um melhor conhecimento das atividades desses clientes. O gestor de RH continua com a meta de até dez/2005 receber todos os Gerentes Gerais nas reuniões de coordenação.</p> <p><b>Os resultados da pesquisa de satisfação dos clientes internos 1 encontram-se no item 5.4.4. (nov/2005).</b></p> <p>Foi realizada outra pesquisa de satisfação do cliente interno 2, por uma consultoria externa, considerando uma lista de clientes fornecida pelo RH (clientes estratégicos e táticos). Os resultados foram apresentados ao RH na segunda quinzena dez/2005). Um resumo desta avaliação encontra-se no item 5.4.6.</p>
---	---

**Quadro 18-** Ações previstas x Resultados alcançados/ data ( Objetivo específico 3)

Fonte:Pesquisadora

### Objetivo Específico 4

Analisar, sistematizar, integrar as informações de RH, em meio eletrônico, visando disponibilizá-las de forma pró-ativa aos clientes.

AÇÕES PREVISTAS	RESULTADOS ALCANÇADOS/ DATA
1 - a equipe do RH deve conhecer as aplicações do módulo de gestão de pessoas do SAP R/3; (até março de 2006);	Os módulos utilizados são os de informação de pessoal, pagamento, treinamento (parcial).  A partir de 2006, a coordenação e a equipe da qualidade da gestão serão inicialmente treinados nos módulos disponíveis da gestão de pessoas do R/3 e vão participar dos grupos de foco no RH Corporativo para melhorias e adequações do sistema.
2 - melhorar o sistema de informações do RH, criando ou sugerindo mecanismos de integração das informações e dos sistemas informatizados em uso no RH (até set/2005);	Alguns sistemas informatizados são de uso corporativo e a necessidade de adequação só pode ocorrer com o consenso da liderança do RH Corporativo e dos representantes das áreas de RH dos outros órgãos da Companhia.  Quanto aos mecanismos para a integração das informações e dos sistemas existentes a equipe está buscando conhecer mais profundamente os recursos do módulo do SAP/R3 até dez/2005.
3 – buscar em pelo menos três áreas da Companhia, sistemas que estejam funcionando que tenham as características necessárias ao RH em estudo (até dez/2005);	O Cenpes dispõe de um painel de bordo que permite o acompanhamento dos indicadores estratégicos do BSC.  Sistemas informatizados para o planejamento e mobilidade da força de trabalho e que cubra todo o processo de treinamento encontram-se em teste desde novembro de 2005.  Sistemas para registros das necessidades de treinamento, inscrições e controle de realização dos mesmos e medição da eficácia foram identificados em duas unidades da Companhia e estão sendo trazidos para apresentação no Cenpes, em jan/2006.
4 - melhorar o conteúdo das informações públicas da página do RH, na Intranet, e realizar acompanhamento periódico dos indicadores e informações, à medida que a revisão nos processos for permitindo sua implementação, acompanhados de análise crítica (até out/2005);	A recém-criada célula da gestão da informação sistematizou a partir de out/2005, até o dia cinco de cada mês, os resultados dos indicadores e informações do RH, juntamente com uma análise crítica dos mesmos.
5 - criar um novo espaço da página do RH, na Intranet para consulta de informações gerenciais restritas, como por exemplo, o porque de algumas movimentações de pessoal. (até set/2005);	As informações da página do RH, na Intranet, estão sendo reformatadas e foi criado o espaço restrito gerencial e definido seu conteúdo. O conteúdo proposto inicialmente foi aprovado pelo COMIN, em out/2005, e tem sido realizada a manutenção das informações solicitadas pelo GE e GGs, desde então.

**Quadro 19-** Ações previstas x Resultados alcançados/ data ( Objetivo específico 4)

Fonte:Pesquisadora

### **5.4.3 Levantamento dos Processos Prioritários**

O levantamento dos processos prioritários que compõem a gestão de pessoas para conhecer os pontos de melhoria, priorizar as ações e os recursos disponíveis, nos processos prioritários, seguiu as seguintes etapas:

#### **Etapa 1**

Foram levantadas cerca de 40 atividades, entre aquelas que o RH já vinha atuando e as que deveria estar atuando e não estava. Foram ouvidos todos componentes da força de trabalho do RH, procurando considerar todas as atividades.

#### **Etapa 2**

Com o mapa estratégico (BSC) do Cenpes, desdobrado do da Petrobras, foram relacionados todos os objetivos estratégicos nas diversas dimensões, de que forma a atuação do RH poderia contribuir para o alcance dos mesmos (Ver o Anexo E).

Observou-se a necessidade de atuação em processos que até então o RH não havia atuado de forma direta, o que elevou o número das atividades que o RH deveria atuar para 45. Foram utilizados os quatro critérios abaixo e foi estabelecido um peso para cada um, de acordo com seu grau de contribuição para os resultados dos objetivos estratégicos da organização:

- a) se o RH gera resultado direto para o objetivo (peso nove);
- b) se contribui indiretamente (peso seis);
- c) se apóia o resultado (peso três); e
- d) se não tem relação direta com o objetivo (peso zero).

A planilha gerada no Excel com as 45 atividades permitiu, após a análise e pontuação, compor uma listagem decrescente evidenciando quais atividades do RH deveriam ser priorizadas na sua reestruturação (ver resultados no Anexo E).

### **Etapa 3**

As 45 atividades foram agrupadas em oito macro-processos, conforme descritos de um a oito abaixo. Foi considerado, neste primeiro momento, que esta seria a forma que o RH precisava se organizar para atender às suas necessidades e as do Cenpes, até que as ações mais específicas com foco nas pessoas e nos processos.

### **Etapa 4**

Emissão de um relatório parcial com as conclusões e reunião de toda a força de trabalho do RH para mostrar o resultado obtido, permitindo que as pessoas visualizassem o modelo de trabalho proposto naquele contexto e pudessem opinar, sugerir, visando o esclarecimento e o comprometimento dos resultados almejados. Esta etapa foi consumada no final de maio. (ver resultados no Anexo E).

### **Resultados da Análise (etapa 1 até etapa 4 )**

Foram estabelecidos e validados pela equipe de RH os macroprocessos da gestão de pessoas e seus objetivos. Importante dizer que, alguns desses processos já vinham funcionando, de acordo com as orientações e diretrizes do RH Corporativo.

**1.Gestão do Desempenho e Competências** – Coordenação local do GDP (Gerenciamento do Desenvolvimento Pessoal) e capacitação para gestão do desempenho. Desenvolvimento das competências técnicas, gerenciais e individuais, no país e no exterior;

**2.Sistemas de Reconhecimento** – Adequação e aplicação das práticas de reconhecimento. Análise da eficácia das práticas de reconhecimento;

**3.Gestão da Informação** – Coleta, análise, organização e disseminação da informação gerencial para a Gestão de Pessoas e Equipes. Elaboração de relatórios gerenciais;

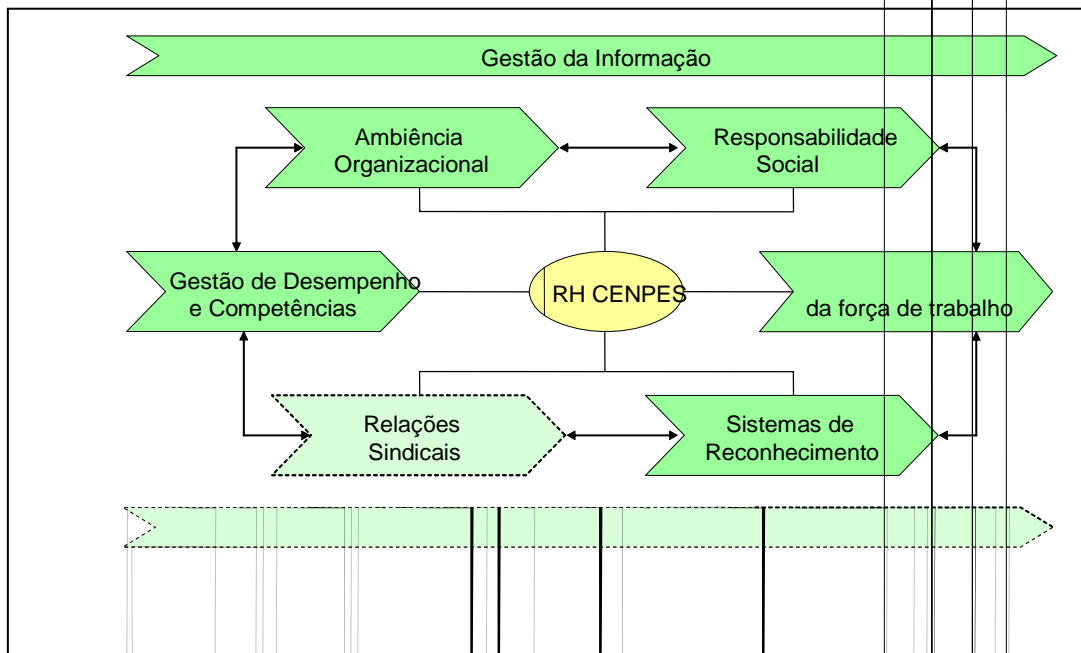
**4.Responsabilidade Social** – Promover ações que contribuam para o fortalecimento da cultura de responsabilidade sócio-ambiental;

**5.Planejamento e Mobilidade da Força de Trabalho** – Gerir e viabilizar o atendimento às necessidades de pessoal, formas de atendimento e operacionalização das movimentações;

**6.Relações Sindicais e com Órgãos Externos** (Sindicato e Clube dos Empregados) – Promover ações que contribuam para o fortalecimento da relação com as instituições representantes da força de trabalho;

**7.Ambiência Organizacional** – Diagnosticar e planejar ações visando a promoção de um ambiente propício à produtividade e inovação;

**8.Organização e Transformação do RH** – Aprimorar processos de gestão de RH e implementar novas formas de trabalho. Assegurar a aquisição e retenção de competências chaves e o aperfeiçoamento contínuo da equipe de RH.



**Figura 14-** Macro-processo da Gerência de Recursos Humanos  
 Fonte: Adaptado pela pesquisadora do Relatório Talentos TOP- nov/2005

Este desenho resume a estrutura sugerida para a estrutura do macroprocesso da gestão de pessoas do RH do Cenpes.

#### **5.4.4 Resumo dos Resultados da Pesquisa de Satisfação dos Clientes Internos(1)**

A pesquisa (conforme citado no objetivo específico 3, item 6) foi realizada através da realização de entrevistas com alguns clientes estratégicos do RH, visando identificar como o Recursos Humanos do Cenpes é percebido em seus processos.

As entrevistas individuais foram realizadas, tendo como instrumento o modelo no Anexo F. As conclusões encontram-se logo abaixo da tabela dos entrevistados. Os resultados dessa entrevista serão apresentados à equipe do RH, até o final de novembro.

Foram entrevistados: o Gerente Executivo; o Gerente Geral de P&D de Exploração; o Gerente Geral de P&D de Gás, Energia e Desenvolvimento Sustentável; o Gerente Geral Gestão Tecnológica; Gerente Geral de P&D de Produção; o Gerente de Planejamento e Controle de Projetos (substituindo o Gerente Geral de Engenharia Básica); a Gerente de Estratégia; o Gerente de Suporte Operacional; o Gerente de Tecnologia Submarina e o Gerente de Tecnologia de FCC.

#### **Resultado das Entrevistas**

De um modo geral os processos de Recursos Humanos que foram claramente reconhecidos, tanto pela visibilidade na organização como pela sua importância no suporte aos gestores, foram: Gestão do Desempenho e Competências; Gestão do Reconhecimento e Recompensas; Ambiência Organizacional; Gestão da Informação; Planejamento e Mobilidade da Força de Trabalho.

Foram reproduzidos os comentários da percepção dos clientes e estes foram classificados segundo os oito processos da área de Recursos Humanos. As ações de melhoria serão viabilizadas por cada uma das células correspondentes.

#### **Gestão de Desempenho e Competências**

- existe uma grande expectativa que a área de Recursos Humanos atenda a solicitação de reestruturar o processo de Gestão de Competências, conciliando

competências com diretrizes e projetos, tornando ainda mais consistente a escolha e a decisão sobre desenvolvimento dos funcionários;

- o GDP não é utilizado na sua plenitude. Há uma expectativa de utilizá-lo de forma melhor neste ano com metas e avaliação. Normalmente o prazo é curto levando a uma utilização inadequada. Não são feitos acompanhamentos periódicos, talvez falte uma atitude pró-ativa da área de Recursos Humanos cobrando e ajudando os gerentes;
- o GDP é considerado uma ferramenta fundamental para o Cenpes e impacta na ambiência de forma positiva. O modelo de competências foi estruturado há alguns anos e não foi dada continuidade. Quem não pôde esperar, iniciou o trabalho em suas áreas, de forma independente, acabou não concluindo também, e , sem continuidade, o processo gerou perda de credibilidade;
- o processo de gestão do desempenho é considerado bom. A área de Recursos Humanos dá um bom suporte aos gerentes. É uma boa ferramenta de suporte a decisão, porém é um pouco trabalhosa, não permite a exportação de dados, poderia ser um pouco mais amigável.

### **Sistema de Reconhecimento**

- foram feitas mudanças no modelo, mas ainda encontramos pessoas na área de Recursos Humanos do Cenpes que não sabem tirar dúvidas dos gerentes;
- falta informação para o gerente sobre o mercado (salários) e suporte da área de Recursos Humanos. A atuação é pró-ativa apenas nos momentos de crise (ex.: negociação coletiva);
- recursos para a melhoria estão disponíveis, tem faltado comunicação no sentido mais amplo e o RH subsidiar os gerentes para lidar com esta questão delicada;
- como um todo o processo de reconhecimento e recompensas está muito defasado entre o período do desempenho e a recompensa / reconhecimento atribuído ao empregado. Ex: Prêmio Cenpes;
- o avanço de nível e promoção está ganhando maior transparência. Precisa haver continuidade e periodicidade no processo como um todo.

### **Ambiência Organizacional**

- a pesquisa de clima é um ponto alto do trabalho da área de Recursos Humanos, e deveria ter sido realizada este ano. Quando ocorre o processo ele é bem conduzido pela área de Recursos Humanos, falta monitoração do processo que se encerra nas análises e recomendações;
- há necessidade de maior ênfase em ambiência organizacional, trazendo para o Cenpes o que há de melhor;
- o processo é mais significativo nas áreas que apresentam problemas. Não foi feita uma prestação de contas da pesquisa de clima no resultado geral ou se o Cenpes fez um plano de ação geral. Deveria ter uma regularidade de período na aplicação da pesquisa;
- falta troca de boas práticas entre as gerências para melhorar a ambiência e como forma de reconhecimento aos que apresentam bons resultados neste processo.

### **Planejamento e Mobilidade da Força de Trabalho**

- a situação atual da área de Recursos Humanos é de atender demandas específicas do Cenpes ou aquelas dos instrumentos corporativos, com suas idas e vindas, prazos curtos e cortes sucessivos no orçamento. Destaca-se o problema crítico dos prazos escassos para as entrevistas e a negociação complexa;
- a área de Recursos Humanos deveria buscar alternativas para atrair novos valores para a área de energia e gás que, por ser nova, é de difícil atratividade para o pessoal de formação tradicional;
- a área de Recursos Humanos deveria promover eventos que permitam identificar perfis adequados ao futuro;
- nos próximos cinco anos haverá um grande número de aposentadorias. É preciso diminuir o “gap” existente entre os novos funcionários e aqueles com larga experiência;
- há um excesso de levantamento de necessidades, sem resultados práticos;
- quanto ao planejamento é fraca a atuação da área de Recursos Humanos. O processo se perde sem um retorno adequado, tendo muitas vezes que recorrer



ao RH Corporativo para resgatar demandas que se perderam no Cenpes, gerando a contratação de terceirizados por falta de solução;

- não há planejamento no longo prazo, quanto à mobilidade o processo não está estruturado, o controle de pessoal é fraco, gerando controles próprios para ter a informação que deveria ser disponibilizada pela área de Recursos Humanos. Há uma expectativa de que após ter apresentado seu planejamento e a estratégia de sua área para a equipe de Recursos Humanos as coisas se modifiquem;
- quanto à mobilidade a área de Recursos Humanos não tem dado o devido apoio, tendo o próprio gerente que buscar a solução de adequação / remanejamento de casos críticos;
- não existe gestão no planejamento e mobilidade da força de trabalho e já são quase 20 anos sem praticar;
- são feitos diversos levantamentos de demandas sem uma integração com outros trabalhos já feitos neste mesmo sentido, como exemplo o levantamento feito pela área predial e pela área de Recursos Humanos para o mesmo período. As informações e os históricos são perdidos gerando retrabalho ou começando do zero a cada novo levantamento de informações;
- o processo mais importante é o de atração e entrada de talentos, ele é estratégico, logo não pode ser delegado e necessita de um maior envolvimento dos gerentes. Recentemente esse processo passou a ser mais bem apoiado e a área de Recursos Humanos deve sempre se manter na liderança dele;
- a entrada de talentos está contida no processo Planejamento e Mobilidade da Força de trabalho, mas falta visibilidade e indicadores que permitam que o caracterize como um processo e não apenas práticas sistematizadas;
- o Cenpes tem uma cultura favorável à gestão dos talentos, o crítico é o planejamento e mapeamento com a antecedência necessária. O mapeamento de talentos a serem atraídos para o Cenpes deveria ser permanente, usando de todas as oportunidades no contato com o mercado. Para isso deve haver um foco prioritário da área de Recursos Humanos e das gerências de um modo geral;
- quando o processo de contratação de pessoal é conduzido pelo RH Corporativo o Cenpes não tem conseguido garantir o perfil mais adequado às suas prioridades, já que o processo é competitivo em relação a outras áreas na

Petrobras. É muito importante que a contratação conduzida diretamente pelo Cenpes seja muito bem sucedida para ser uma referência daqui para frente.

### **Gestão da Informação**

- os sistemas de informações de Recursos Humanos funcionam bem, mas têm pouca flexibilidade para relatórios gerenciais e gráficos;
- a área de Recursos Humanos deveria ser mais pró-ativa na sua relação com os gerentes e terá que estar muito bem sustentada no operacional;
- no operacional a área de Recursos Humanos deixa a desejar. Falta maior atenção no trato de informações que envolvam pessoas, credibilidade nos sistemas de informações e nos prazos de entrega dos produtos;
- os problemas estão nos dois lados: pessoas que não atualizam os seus cadastros e análises mal processadas pelo Recursos Humanos. Temos um excesso de informações, o sistema não é amigável dificultando a comunicação e análise dos dados. Não é através da ferramenta que haverá uma boa comunicação da informação. O processo deveria ser mais criativo, lúdico, adequado ao perfil e à exigência do profissional Cenpes;
- tem havido perda de qualidade, talvez por conta de estar atuando um pouco mais no estratégico. Isto não pode acontecer, é preciso atuar no estratégico, mas com confiabilidade no operacional;
- quanto às informações, a questão crítica tem sido a falta de uma análise prévia por parte da área de Recursos Humanos, que deveria trazer para a mesa informações suficientemente tratadas, completas e analisadas para a tomada de decisão por parte dos gerentes;
- faltam relatórios que filtrem informações para os gerentes, como no caso de treinamentos, mestrados e doutorados realizados por suas equipes. Tem-se a impressão que falta ao Recursos Humanos uma pessoa com perfil apropriado em gestão de informação que facilite o acesso dos gerentes a relatórios mais trabalhados;
- hoje os processos operacionais estão vindo para dentro das áreas. O SAP/R3 traz como consequência a transferência de atividades operacionais para as pontas e o RH deveria ajudar a estruturar as gerências para essa nova forma de atuar.

### **Responsabilidade Social**

- os clientes internos não associam esse processo à área de Recursos Humanos;
- pela primeira vez a área de Recursos Humanos assumiu a frente nos debates e contribuições sobre o código de ética, mas percebeu-se desinteresse por parte dos gerentes.

### **Relações Sindicais e com Entidades Externas**

- existe pouca informação a respeito e não existe esta função na área de Recursos Humanos, junto aos gerentes Cenpes.

### **Organização e Transformação de RH**

- de um modo geral os serviços de Recursos Humanos estão bem estruturados e funcionam;
- paralelo ao esforço de melhoria no operacional a área de Recursos Humanos já deveria estruturar processos estratégicos com outras pessoas distintas do operacional. Não misturar o curto com o longo prazo;
- o atendimento dado pela área de Recursos Humanos está concentrado num grupo de três a cinco pessoas, desconhecendo o conjunto do Recursos Humanos como um todo;
- não reconhece todos os processos listados pela área de Recursos Humanos. Também não identifica quem está à frente de cada processo / produto da área de Recursos Humanos;
- entendem que é muito difícil ser apoio num centro de excelência reconhecido como é o Cenpes. O apoio, incluindo a área de Recursos Humanos, não busca a excelência, aceita o mais ou menos como resultado e parece não se sentir cobrado, nem devidamente reconhecido. Precisaria ter indicadores, medidas de qualidade, demonstrar que busca a excelência no seu dia a dia;
- para a área de Recursos Humanos parece que não está claro que o gerente é quem responde pela sua força de trabalho. A equipe de RH acaba conduzindo os processos muitas vezes sem a efetiva posição do gerente;
- os gerentes do Cenpes sentem-se mais demandados pelos instrumentos de Recursos Humanos, com seus prazos e rotinas, do que demandantes;

- a área de Recursos Humanos do Cenpes deve conhecer o que foi feito na reorganização do RH Corporativo e em outras unidades, buscando referências internas em quem já trabalhou os processos de Recursos Humanos. Ex: a área de Exploração e Produção da Petrobras;
- um bom operacional ajuda o estratégico. É preciso mais agilidade no atendimento das demandas e cumprimento dos prazos.

Todos os entrevistados reconheceram a necessidade e a importância de Recursos Humanos atuar de modo mais estratégico, mas não podem se descuidar da qualidade no operacional.

A seguir são listados os principais comentários a esse respeito:

- o RH deve estar focado no longo prazo;
- promoção de eventos que permitam identificar perfis adequados ao futuro;
- preparar os líderes potenciais, que poderão ser os futuros gerentes;
- diminuir o “gap” ,ou seja, o nível de conhecimento entre os novos funcionários e aqueles com larga experiência;
- a área de Recursos Humanos deve facilitar e indicar caminhos para os gerentes no gerenciamento das pessoas, assessorando os gerentes na implementação de ações, nos processos estratégicos e na liderança de pessoas. Falta construir a visão do profissional do futuro no Cenpes;
- a área de Recursos Humanos deve liderar as mudanças, a inovação, mapeando e identificando talentos, participando da análise de cenários e estratégias;
- está sendo acompanhada pela área de Recursos Humanos uma prestação de serviços em potencialização humana. Os alvos são: a equipe do RH, e o corpo gerencial do Cenpes;
- o Cenpes deve sempre buscar ser o melhor no que faz e a área de Recursos Humanos deve se dedicar e ser o centro de excelência em gestão de pessoas na Petrobras;
- no estratégico a área de Recursos Humanos deve encontrar o seu espaço sem tirar o papel dos gestores;

- como consequência deste trabalho em curso na área de Recursos Humanos, deverá ser avaliado o perfil da sua equipe visando sua adequação;
- há um grande espaço para a área de Recursos Humanos trabalhar junto com a gestão tecnológica nos desafios estratégicos, identificando projetos não atendidos, equipes apropriadas e monitorando os impactos das aposentadorias para o Cenpes.

De maneira unânime, os entrevistados entendem que seria muito importante contar com a parceria de RH mais estratégico no Cenpes. Considerando que o papel de elaboração de diretrizes, políticas e instrumentos de Recursos Humanos cabe ao Corporativo. A atuação estratégica da área de Recursos Humanos do Cenpes é vista como um assessoramento de alto nível aos gerentes, antecipando-se aos problemas, e na participação da construção de cenários futuros, trazendo a garantia de uma integração entre o planejamento tecnológico e o conhecimento disponível para executá-lo.

Foi comum em todas as entrevistas o reconhecimento e apoio ao esforço de mudança para melhoria da área de Recursos Humanos.

#### **5.4.5. Resumo dos Resultados da Pesquisa de Satisfação dos Clientes Internos(2)**

Esta pesquisa foi solicitada pelo Gerente Executivo do Cenpes, no quarto trimestre do ano, e relacionava as gerências da área da Gerência Executiva. Na avaliação do RH foram envolvidos mais de 50 clientes (estratégicos e operacionais). Estes foram entrevistados ou responderam a um questionário. Sendo assim, foi obtido um outro retorno de um grupo maior de clientes, desta vez tanto táticos como estratégicos. Seguem alguns dos registros provenientes dos clientes do RH:

- os clientes em geral não sabem onde se dirigir para solicitar serviços ao RH, se por escrito, de modo informal, ao gerente ou ao técnico responsável pelo processo;

- percebem que a gerente de RH está envolvida em eventos externos e do RH Corporativo, mas esperam que dedique mais tempo aos clientes internos na busca de soluções para as suas necessidades;
- falta do RH sugerir novas práticas de reconhecimento e de gestão de pessoas de outras empresas;
- as respostas às solicitações demoram a chegar e por vezes não tem precisão;
- quando precisam falar com o técnico do RH para tratar de um dado assunto, muitas vezes precisam esperá-lo chegar, pois só ele tem a informação;
- não se sentem bem assessorados na gestão dos treinamentos, pois esperam que o RH tenha critério interno para lhes dizer qual instituição escolher para a realização do mesmo;
- alguns clientes já reconhecem um esforço para atender ao estratégico, mas o operacional não pode ficar para trás e está ficando;
- o RH tem se concentrado ao longo dos anos em ser o replicador do que o Corporativo determina e não tem focado atenção para as necessidades reais dos clientes do Cenpes e suas especificidades como deveria;
- falta de uma atuação mais forte no processo de planejamento e mobilidade da força de trabalho. Estamos cerca de 20 anos sem praticar;
- são feitos diversos levantamentos de demandas sem uma integração com outros trabalhos já feitos neste mesmo sentido;
- seria conveniente que o RH destinasse mais tempo para assessorar os gerentes na gestão de pessoas.

#### **5.4.6 Revisão dos Planos de Ações após o Resultado da Pesquisa de Satisfação dos Clientes Internos (2).**

Após avaliar os resultados das duas pesquisas de satisfação dos clientes internos (1) item 5.4.4 e (2) no item 5.4.5, foi realizada uma análise nas ações de melhoria que estavam em andamento. Estas foram reformuladas gerando as iniciativas abaixo, que englobam todas as ações em andamento e considera também as críticas dos clientes estratégicos e operacionais. Foi definido um líder para cada iniciativa e toda a equipe de RH participa da operacionalização das ações de, pelo menos, uma iniciativa. Os planos de ações foram elaborados no final de dezembro

de 2005 e foram retomados, a partir de janeiro de 2006. Abaixo estão descritas as 12 iniciativas, distribuídas em quatro blocos, cujas ações encontram-se ainda em andamento em junho/2006, quando essa dissertação foi defendida:

### **BLOCO I – Necessidade de aprimorar a organização e a estrutura de Recursos Humanos**

- analisar e definir os produtos e serviços que cada um dos processos deve entregar e para quem;
- desenhar / ajustar a melhor forma de organizar os processos do RH;
- rever papéis (pessoas e processos);
- analisar necessidade de suporte tecnológico para os processos;
- definir quais são as competências para assegurar a entrega e as pessoas que serão responsáveis por efetivá-las;
- definir conteúdo e metodologia para capacitar a equipe nos próximos 12 meses.

### **BLOCO II – Foco na melhoria permanente da eficiência e eficácia operacional da área de Recursos Humanos**

- criar mecanismos para monitorar a qualidade da operação dos processos de RH: Indicadores, etapas de medição durante o processo, medição da satisfação do cliente e controle de qualidade;
- definir os relatórios e informações gerenciais prioritárias que suportem as atividades, de forma a permitir o desenvolvimento e/ou uso de bases de dados específicas e de maior confiabilidade.

### **BLOCO III – Maior foco na atuação estratégica de RH, buscando atender aos desafios de médio e longo prazo do Cenpes**

- buscar aproximação com o cliente de forma a identificar demandas de médio e longo prazo identificar novos espaços de atuação do RH;
- planejar, elaborar e divulgar um plano anual (Plano Estratégico e Operacional de RH) para o Cenpes, apresentando com antecedência os principais programas, objetivos, responsáveis e período (cronograma);

- aprimorar e manter permanente comunicação e interação com o RH Corporativo, estabelecendo parcerias para discutir alternativas e suporte para a agenda de RH do Cenpes.

#### **BLOCO IV – Estabelecer estratégias de implantação do novo modelo de RH**

- definir estratégias e ações para envolver e comprometer as pessoas-chave do Cenpes com o novo modelo de atuação do RH.

#### **5.5. RESULTADOS**

- É nesse contexto que se encontra a área de RH do Cenpes, precisando atuar de forma integrada com todas as necessidades desse público tão diferenciado. No processo de Desenvolvimento e Gestão do Desempenho do RH são grandes as expectativas dos clientes internos do RH. Serão necessários mapeamentos e atualizações sistemáticas consistentes das competências técnicas e gerenciais, já que o macroprocesso do RH, Gestão de Desempenho e Competências mostrou-se (juntamente com as informações gerenciais de RH para tomada de decisão) um dos mais importantes para conduzir ao alinhamento estratégico esperado.
- Ao revisar os processos da área de RH será preciso verificar se o sistema de trabalho está refletindo os princípios e valores do RH Corporativo e do Cenpes, destacando-se os produtos relevantes que o RH tem para reforçar esses valores e para que o sistema de RH esteja alinhado com os produtos de RH deve ser evidente para todo resto da organização a razão de ser do RH. Se este esforço não for percebido pela organização, não será possível concretizar o alinhamento.
- Em qualquer atividade de negócio a geração de lucro se inicia com a qualidade do serviço interno, um bom sistema de relacionamento com o cliente é um sistema que precisa ser estruturado para se ter um relacionamento sucedido. É recomendado tornar a pesquisa de satisfação dos clientes internos uma prática anual constante no RH.



- Dentro da equipe de RH a credibilidade no relacionamento entre as pessoas da equipe precisa ser mantido em relacionamentos de confiança mútua. Quando as pessoas são capazes de exercer influência sem autoridade promovem reações positivas e estão habilmente exercitando os objetivos da empresa. É muito importante também que estes profissionais desenvolvam um ponto de vista convincente ou sustentem uma dada opinião com fatos e apresentando idéias, estimulando saudáveis discussões na busca de soluções espontâneas e que estejam também preparados para assumir pelas possíveis falhas no período de aprendizado.
- A análise de um diagnóstico interno é capaz de mostrar rapidamente problemas no sistema de RH destacando a necessidade de ação, contudo fornece pouca orientação para sua correção, por isso a pesquisadora, juntamente com os gestores de RH, precisarão acompanhar o andamento e análise crítica das ações e seus resultados, desdobrando em ações de curto, médio e longo prazos, após a definição de como será medido o atendimento a partir do ano de 2006. Essas métricas precisam ser desenvolvidas nas experiências e impressões dos gerentes e pessoal fora do RH.
- A eficácia da função RH do Cenpes será alcançada à medida que as ações forem colocadas em prática e os clientes sinalizem a evolução no atendimento e seu grau crescente de satisfação.
- Estar atento às modificações do planejamento estratégicos da Petrobras e realizar análise crítica para verificar se, ao impactar os objetivos no desdobramento estratégico do Cenpes, irão também modificar as prioridades da gestão de pessoas, com o objetivo de manter o rumo do alinhamento sempre atualizado.
- Mudanças organizacionais não são tão rápidas na sua implementação, pois vão precisar de um tempo para alcançar as **pessoas**, por tratar-se de mudança cultural. No que se refere à aprendizagem e a inovação será essencial a modificação nos **processos**, levando em consideração o mapa estratégico do

Cenpes com a utilização de metodologias de modelagem de processos e análise de cadeia de valor.

- Será preciso rever o mapeamento das competências da equipe de Recursos Humanos, que foi realizado pela equipe Gestão do Desempenho e Competências em ago/2005, com o objetivo de verificar se as vantagens competitivas estão mesmo sendo utilizadas e de forma mais adequada, visando completar os “*gaps*” identificados, seja com treinamento ou com mudança de pessoas. Será preciso um alinhamento interno mais consistente para que a gestão de pessoas da área de Recursos Humanos do Cenpes caminhe sempre no sentido de atender aos objetivos almejados.

## 5.6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As recomendações de Ulrich (2001), sobre o RH Estratégico mostraram-se completamente aderentes às necessidades do RH do Cenpes, seja pelo que está descrito na experiência do teórico, seja pelas necessidades dos clientes reveladas nas avaliações.

A utilização da metodologia APO de Drucker (1991) foi conveniente para identificar os processos prioritários do RH e permitiu concluir que a Gestão de Desempenho e Competências (que engloba o levantamento das competências, desenvolvimento dos líderes, treinamentos em geral e avaliação de desempenho), é o processo que tem mais contribuições a dar aos objetivos estratégicos do Cenpes que tem constante investimento do conhecimento gerado no seu capital intelectual, provendo e antecipando soluções tecnológicas, assim como declara sua missão.

Salvo alguns comentários muito específicos de alguns clientes, foi possível confirmar que o RH tem ainda muitas oportunidades de melhoria para se tornar um parceiro estratégico efetivo. Pelos resultados de ambas as pesquisas as 12 iniciativas são, na análise atual, o caminho para o alinhamento estratégico do RH do Cenpes.

Foi possível identificar que os planos de ações provenientes das avaliações dos clientes (1) e (2) estão também alinhados às questões de pesquisa do capítulo 1, que repetimos a seguir, relacionando-as a cada bloco de iniciativas:

- Como comprometer o gestor de RH com uma gestão de pessoas mais eficaz pode contribuir para o alinhamento estratégico da função RH ? **(Bloco IV)**
- Como conscientizar pessoas da equipe de RH, de modo a se tornarem conhecedoras dos processos dos clientes poderem contribuir para um RH mais estratégico? **(Bloco III)**
- Como otimizar processos e atividades pode contribuir para ação mais estratégica da função RH ? **(Bloco I)**
- Como as informações da gestão de pessoas pode contribuir para o alinhamento estratégico da função RH ? **(Bloco II).**

## **CAPÍTULO 6 - CONCLUSÕES**

### **6.1 SOBRE O ALCANCE DOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS E RESPOSTAS ÀS QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO**

Utilizando o modelo gestão de pessoas de Ulrich (2001), foi possível identificar práticas de gestão visando o alinhamento almejado. No capítulo 5 foi possível assinalar os resultados alcançados. A análise dos mesmos permitiu as seguintes conclusões:

Objetivos Específicos	Questões de Investigação	Conclusão
<b>Objetivo Específico 1</b> analisar e identificar um plano de capacitação para o gestor de RH	Como comprometer o gestor de RH com uma gestão de pessoas mais eficaz pode contribuir para o alinhamento estratégico da função RH ?	O objetivo foi alcançado, já que todas as três etapas foram concluídas ainda em 2005 e tem se mostrado eficaz na opinião da equipe e em entrevistas não estruturadas com clientes gerentes.
<b>Objetivo Específico 2</b> analisar e identificar um plano de capacitação para a força de trabalho da área de RH.	Como conscientizar pessoas da equipe de RH, de modo a se tornarem conhecedoras dos processos dos clientes poderem contribuir para um RH mais estratégico?	-A movimentação de pessoas (saídas, transferências e admissões estão mostrando, até dez/2005. -O encontro gerencial possibilitou um marco permitindo ao gestor de RH iniciar a capacitação também dos colegas prestadores de serviço da equipe do RH, sem que isso viesse a se caracterizar como treinamento, já que se tem a limitação contratual com as pessoas dessa parcela da força de trabalho. -As reuniões com os Gerentes Gerais, onde cada um apresenta suas áreas , processos, produtos, clientes, fornecedores, mostraram-se bastante agregadoras, embora não tenha sido possível completar em 2005 a rodada com os seis gerentes. -A Consultoria em Potencialização humana realizou um trabalho que desejava "provocar" os 15 participantes do RH, que hoje estão atuando como facilitadores para os outros. Embora os frutos no comportamento das pessoas da equipe já possam ser observados, como ainda haverá um encontro gerencial desta consultoria com toda a força de trabalho do RH, até março/2006, consideramos que essa etapa da capacitação encontra-se em andamento.
<b>Objetivo Específico 3</b> analisar e redesenhar o macro-processo gestão de pessoas, estabelecendo prioridades nas atividades do RH , de acordo com o grau de contribuição para os objetivos estratégicos	Como otimizar processos e atividades pode contribuir para ação mais estratégica da função RH ?	O trabalho realizado e descrito no item 5.3 usando a metodologia de Drucker, permitiu que fossem avaliadas todas as atividades do RH, que ficassem visíveis as que não estavam sendo praticadas, além de fornecer um critério de priorização, ou seja quais seriam consideradas de maior importância para que o RH possa ser parceiro no alcance dos resultados dos objetivos estratégicos do Cenpes.
<b>Objetivo Específico 4</b> analisar, Identificar, sistematizar e integrar as informações de RH, em meio eletrônico visando disponibilizá-las de forma pró-ativa aos clientes.	Como as informações da gestão de pessoas pode m contribuir para o alinhamento estratégico da função RH ?	Alguns sistemas informatizados em uso hoje não foram projetados para realizar as análises que precisamos e também não falam com o SAP R/3. Após a busca de sistemas informatizados mais eficazes, o RH do Cenpes precisará ser parceiro também do RH Corporativo, no sentido trabalhar na busca de alternativas que atendam a todos, ou venham se tornar (quem sabe?) corporativas.

**Quadro 20** – Conclusões sobre as questões de investigação  
Fonte: Pesquisadora

## 6.2 ACERCA DO PROBLEMA, OBJETIVO GERAL E QUESTÃO DA PESQUISA

Conforme descrito no capítulo 1:

**O Problema da Pesquisa** foi descrito da seguinte forma: “As práticas de gestão tradicionais da Área de RH dificultavam o alinhamento aos objetivos definidos como estratégicos pela organização “

**O Objetivo Geral:** “Realizar uma análise dos conceitos teóricos relacionados ao alinhamento estratégico da função RH para viabilizar a implementação de práticas de gestão que considerem as pessoas e os processos”.

**A Questão da Pesquisa:** “Qual o caminho a ser seguido para que a área de Recursos Humanos deixe sua forma tradicional de funcionamento e passe a exercer suas atividades alinhadas aos objetivos estratégicos da organização, contribuindo efetivamente para o alcance dos resultados ?”

Através das análises críticas dos blocos de ações do item 5.4.6, é possível concluir que o problema está sendo resolvido por partes e os resultados já se tornam visíveis, quer seja na visão das pessoas da equipe do RH, ou confirmado nas entrevistas com os clientes, por ocasião das pesquisas de satisfação em 2005 e em entrevistas não estruturadas alguns destes em 2006. Ainda assim foram sinalizados pontos de melhoria, que estão sendo tratados.

O plano foi elaborado em função do atendimento aos objetivos específicos de pesquisa, que vieram como resposta do objetivo maior que visa à solução do problema e que foi analisado de forma a permitir maior organização interna do RH, mantendo o foco no cliente, ou seja, nos objetivos estratégicos dos clientes internos do Cenpes.

Com relação à questão da pesquisa, pode ser dito que o plano de ação está conduzindo ao alinhamento estratégico das atividades e processos do RH aos objetivos estratégicos do Cenpes. Será preciso perseguir o objetivo geral, realizar análises críticas periódicas, contínuo acompanhamento e gestão das informações

necessárias aos clientes, realizar outras entrevistas e pesquisas de satisfação para ir corrigindo o rumo das ações, até que seja possível observar mudanças mais sólidas, como as culturais, na equipe de RH e do Cenpes, com relação ao alinhamento pretendido.

### 6.3 TEXTO CONCLUSIVO

Os profissionais de RH que conseguirão “orquestrar” os processos de mudança serão aqueles que apresentarem as seguintes capacidades: diagnosticar problemas, cultivar relacionamentos com os clientes, articular os princípios estratégicos da empresa, contribuir com a agenda da liderança resolvendo problemas ou implementando metas.

As práticas de gestão tradicionais de RH estão sendo substituídas por outras, proveniente das recomendações de Ulrich (2001), com foco nas pessoas e nos processos, conforme descrito no Capítulo 2. O novo modelo de RH se revela à medida que os empregados dedicam zelo no processo de investigação dos fatos, na realização das constantes análises críticas e no compartilhamento dos valores estabelecidos pela organização, ocasionando níveis de desempenho mais satisfatórios ao se aproximarem do modelo. Desta forma, a área de RH desfrutará de reconhecimento e maior credibilidade da organização.

Em face de tudo o que temos aprendido, não se tem como alcançar efetivos resultados na organização sem adequar a gestão de pessoas para este objetivo. Esta consideração fica agravada pelo fato desta ser uma instituição de pesquisa e desenvolvimento, que depende que seus técnicos estejam motivados e preparados, com todos os recursos necessários, propiciando um ambiente criativo, inovador integrador e sinérgico.

Aliado a esta grande oportunidade de melhoria que está sendo promovida pela área de RH para si mesma, é preciso também considerar o fato de que este momento está sendo útil para uma profunda reflexão sobre o seu papel nesta nova proposta e conseqüentemente o dos líderes, alguns dos quais divididos hoje entre as atividades técnicas de projetos de pesquisa e as gerenciais.

Os gestores de pessoas precisarão ser preparados para assumir o seu papel como líderes educadores, ao invés de serem somente chefes eficazes que acompanham com precisão as metas e os cronogramas negociados. Mais que isso vão precisar ter competência de liderança, que se dediquem e se preparem para serem os catalisadores, junto à alta direção do Cenpes e o RH, para a promoção da melhor ambiência possível.

#### 6.4 RECOMENDAÇÃO DE NOVA PESQUISA

Fica a recomendação para que, quando for possível, (nos próximos 18 a 24 meses), seja proposta uma nova pesquisa para descrever a trajetória desde o planejamento até o alcance do alinhamento estratégico da área de RH do Cenpes, destacando o acompanhamento das ações e o aprendizado gerado.



## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Wellington. **Administração por Objetivos (Apo) E uma Análise sobre os critérios utilizados para avaliação funcional.** Monografia apresentada no curso de Pós-Graduação / MBA da Universidade de Taubaté São Paulo, 2002.

ALBUQUERQUE, **O Papel Estratégico de Recursos Humanos.** São Paulo, FEA/USP, 1987.

ANDRIOLI , Antonio Inácio. **Efeitos culturais da globalização.** Revista Espaço Acadêmico, n. 26, jul. 2003. ISSN 1519-6186.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial:** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

AQUINO, Cleber Pinheiro. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 1988.

ARGYRIS, Chris - **Revista HSM Management** – 17/11/1999 – Entrevista de Robert Fulmer e J. Bernard Keys – São Paulo: Savana Ltda, 1999.

\_\_\_\_\_. **Overcoming Organizational Defenses** - Facilitatinf Organizational Learning,,: Allyn and Bacon, Boston,1990.

ARKADER, Rebecca. **Relações de Fornecimento no Contexto da Produção Enxuta: um Estudo na Indústria Automobilística Brasileira.** Tese de Doutorado em Administração) Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPEAD, Rio de Janeiro,1997.

Arquivo com quadro de patentes da ITPI do CENPES, fornecido à pesquisadora em jun/2006.

ASSIS, Marcelino Tadeu. **Indicadores de Recursos Humanos.** São Paulo: Qualitymark, 2005.

BECKER, Brian; E; **HUSELID**, Mark A; **Ulrich**, Dave. **Gestão Estratégica de Pessoas com “Scorecard”.** São Paulo: Campos, 2001.

BOULDING, Kenneth E. **The Organizational Revolution** Chicago: Quadrangle,1968.

BRANDÃO, Pena; GUIMARÃES, T.A. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho:** tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.41, n.1, p.08-15, jan/mar, 2001.

BRESSAN, Flávio. **O Método do Estudo de Caso.** Universidade de São Paulo.- Administração On Line (-1º trimestre de 2000.) Disponível em: [http://www.fecap.br/adm\\_online/art11/flavio.htm](http://www.fecap.br/adm_online/art11/flavio.htm), Acesso em: 2005

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração.** São Paulo: Mc-Graw Hill do Brasil, 1979.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Campus, 2005.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos - O Capital Humano nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2003.

COLLINS J. C e Porras J. I. **Feitas para durar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

CONSELHO PARANAENSE DE CIDADANIA EMPRESARIAL Disponível em: [http://www.fiepr.org.br/fiepr/CPCE/uploadaddress/Glossario\\_de\\_%20Responsabilidade\\_Social.pdf](http://www.fiepr.org.br/fiepr/CPCE/uploadaddress/Glossario_de_%20Responsabilidade_Social.pdf). Acesso em out. 2005

COOPER, Donald R; SHINDLER Pamela S. **Métodos de pesquisa em Administração**: Porto Alegre: Bookman, 2003.

DICK, B. **You want to do an action research thesis**, Interchange, V02.06:930507, 1992.

DIRETRIZES CORPORATIVAS DE SM. **Livro brochura de Distribuição**, corporativa em 2001, reeditado em 2003.

DRUCKER, Peter F. **INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO**. 2 ed. São Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração de Negócios, 1991.

\_\_\_\_\_. **Sociedade Pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

\_\_\_\_\_. **Um era da descontinuidade**: Administrando em tempos de grandes mudanças. São Paulo: Pioneira, 1995.

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

\_\_\_\_\_. **Gestão por Competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

EDEN, C.; HUXHAM, C. **Action Research for Management Research**, British Journal of Management, vol 7, p. 75-86, 1996 - Rio de Janeiro, 1999.

ERTHAL NETO, Carlos Augusto. **Coexistência do suprimento just-in-time com o suprimento internacional: estudo de caso na indústria de auto-peças**. Dissertação ( Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio de Janeiro-COPPEAD, Rio de Janeiro, 2000.

FALCONI, Vicente, **Gerência da Qualidade Total**. Rio de Janeiro: Block, 1989.

FIGUEIREDO, Kleber Fossati. **O sistema de Controle de Qualidade das Empresas Nacionais Privadas Produtoras e Exportadoras de Manufaturados**. Dissertação (Mestrado em Administração): Universidade Federal do Rio de Janeiro-COPPEAD, Rio de Janeiro, 1979.

FISCHER, A. **A Constituição do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil**, um estudo sobre as Empresas Consideradas Exemplares, Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1998.

\_\_\_\_\_. **Um Resgate Conceitual e Histórico dos Modelos de Gestão de Pessoas**, In:Fleury,M., (org.), As Pessoas na Organização, São Paulo, 2002.

FLEURY M. T, Fisher. **R.M – Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais**. RAUSP, Revista de Administração da USP, 1992. v. 27, nº 4.

FLEURY, Afonso C.C. Organização do Trabalho na Indústria: recolocando a questão nos anos 80. In: Fleury M.T., Fisher, **R.M. – Processo e Relações de Trabalho no Brasil**, São Paulo: Atlas, 1987.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1990.

,\_\_\_\_\_. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

FONSECA, Ana Carolina Pimentel Duarte da. **Percepções de Incerteza em um Sistema de Planejamento e Controle: um Estudo Etnográfico Brasil/Inglaterra**. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio de Janeiro-COPPEAD, Rio de Janeiro,1997.

GHOSHAL , Sumantra, & Bartlett , Christopher A - Harvard Business School Press – Title: **The Individualized Corporation**.1977

\_\_\_\_\_, & Bartlett , Christopher A. - Publisher: Harvard Business School Press, Title: **Managing Across Borders**, 1989

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

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1999.

GUIDING, E. **The 3 M way to innovation** – New York: Kodanska América, 2000.

HAX, Arnaldo C., MAJLUF, Nicolás S. **Strategic management: An integrative perspective**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1984. p. 14-107.

HUMBIE, John W., **Improving Business Results**. Londres: McGraw-Hill, 1969.

INMETRO - Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial Disponível em:

<http://www.inmetro.gov.br/noticias/eventos/congressos/qep/congressoQeP.asp>

Acesso em: set.2005

LE BOTERF, Guy, **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**, Porto Alegre, Bookman, 2003.

LEITE, Luiz Fernando, **Inovação - O Combustível do Futuro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MACEDO, Ivanildo Izaias, **Consultor de Negócios da Petrobras em palestra proferida no auditório do CENPES**, dezembro, 2003.

Manual de Gestão do CENPES 2004/2005, publicação brochura do CENPES, 2004.

MOTOMURA, Oscar. **Coletânea Amana-Key** – São Paulo, 1993.

NADLER D.A. & TUSHMAN M.L. **A Organização do Futuro**. Revista HSM Management: São Paulo, n 18, 3 ano, 2000.

\_\_\_\_\_. **Aprendizado Organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1977.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NORTON, David ; KAPLAN, Robert. **Conferência sobre *Balanced Scorecard* e seu uso como sistema de gestão estratégico**. New York, Crowne Plaza, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial - Uma abordagem empreendedora**. São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1988 p. 72-73.

PETROBRAS– Petróleo Brasileiro S A.. Disponível em: <http://www.Petrobras.com.br>. (sala de aula e relações com o investidor). Acesso em: set/out/2005.

PETROBRAS– Petróleo Brasileiro S A.. Disponível em <http://www2.PETROBRAS.com.br/PETROBRAS/portugues> Relações com o investidor. Acesso em: out.2005

PETROBRAS– Petróleo Brasileiro S A.. Disponível em: [http://www2.PETROBRAS.com.br/PETROBRAS/portugues/empregos/emp\\_gestao\\_index.htm](http://www2.PETROBRAS.com.br/PETROBRAS/portugues/empregos/emp_gestao_index.htm). Acesso em out.2005.

PETROBRAS– Petróleo Brasileiro S A.. Disponível em: [http://www2.Petrobras.com.br/portal/frame\\_ri.asp?pagina=/ri/port/index.asp](http://www2.Petrobras.com.br/portal/frame_ri.asp?pagina=/ri/port/index.asp)- Relações com o investidor Acesso em out.2005

PETROBRAS– Petróleo Brasileiro S A.. Disponível em: [http://www2.Petrobras.com.br/portal/frame\\_ri.asp?pagina=/ri/port/index.asp](http://www2.Petrobras.com.br/portal/frame_ri.asp?pagina=/ri/port/index.asp) Acesso em: out.2005

PETROBRAS– Petróleo Brasileiro S A.. Disponível em:  
<http://www2.Petrobras.com.br/portal/Petrobras.htm> / Sala de Aula - Acesso em:  
out.2005

PETROBRAS– Petróleo Brasileiro S A.. Disponível em:  
<http://www2.Petrobras.com.br/portal/responsabilidade.htm>. Acesso em out.2005.

PETROBRAS– Petróleo Brasileiro S A.. Disponível em:  
<http://www.dep.fem.unicamp.br/boletim/BE38/artigo.htm> Acesso em out.2005.

PETROBRAS - **Políticas e Diretrizes da PETROBRAS**. brochura distribuída aos empregados em 2003.

PORTER, Michael. **A Vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

\_\_\_\_\_. **A vantagem Competitiva das Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

PORTER, Michael E. **Cluster and Competition-** New Agendas for Companies, Governments, and Institutions: From ON CONCEPTION by– published by Harvard Business School Press, 1998

REVISTA PETROBRAS, ed. Especial dos 50 anos da Companhia, 2003.

RIBEIRO, Claudia Regia B. **Novas perspectivas da área de recursos humanos e a gestão do conhecimento**, Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)- Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2000, cap 3.

RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, Martius V. – **Organizações que Aprendem**. Rio de Janeiro: Qualitymark , 2002.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. A micro e pequena empresa no Brasil. Disponível em:  
<http://www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/planejeeeorganize472.asp>.  
Acesso em: out. 2005.

SHUMPETER, J.A. **The Theory of economic Development New York**. Oxford: University Press ,1961.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina**.17 ed. São Paulo: Best Seller, 2004.

SIMANTOB, M. e LIPPI R. **Guia valor econômico de inovações nas empresas**. São Paulo: Globo, 2003.

SOTO, Eduardo, **Comportamento Organizacional - O impacto das emoções**. São Paulo: Internacional Thomson, 2002.

STEWART, Thomas A. **A riqueza do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SUTTON, R. **Regras da Criatividade**, Revista Exame, nº 749, 2001.

TEIXEIRA, F.; HASTENREITER, Souza, C. **Diferenças entre inovação tecnológica e desempenho: evidências de uma rede de aprendizado**, Anais do ENANPAD - Campinas, 2001.

TERRA, José Claudio Cirineu, **Gestão do Conhecimento** - Aspectos Conceituais e Estudo Exploratório Sobre as Práticas de Empresas Brasileiras. Tese: (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica da USP, 1999.

TERRA, J.C.C.; GORDON, Cindy. **Portais Corporativos**. São Paulo, Negócio, 2002.

TOFFLER, Allvin. – **A Terceira Onda**. Rio de Janeiro: Record, 1982.

ÚLTIMAS NOTÍCIAS CIENTÍFICAS – TBL.

Disponível em: <http://www.agbcuritiba.hpg.ig.com.br/noticias/responsabilidade.htm>. Acesso em set. 2005

Universidade Federal de Santa Catarina. **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção Laboratório de Ensino a Distância Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação UFSC/PPGEP/LED-** Florianópolis, 2001. 3 ed. revisada e atualizada.

ULRICH, Dave. **Os campeões de Recursos Humanos**. São Paulo: Futura, 2004.

UNICAMP – Universidade de Campinas

Disponível em: <http://www.dep.fem.unicamp.br/boletim/BE38/artigo.htm>  
Acesso em: set.05

VALLE, Rogério. **O Conhecimento em Ação: novas competências para o Trabalho no contexto da reestruturação produtiva**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 2003.

VALOR ECONÔMICO. **Impulso para crescer**. Rio de Janeiro – Exemplares 19, 20 E 21/12 2003.

VASCONCELOS, I; VASCONCELOS, F. **Gestão de Recursos Humanos e Identidade Social: Um Estudo Crítico**, Revista de Administração de Empresas, EAESP/FGV, São Paulo, 2002., vol. 42, n.1, p.64 - 78

VASCONCELOS, Isabella.; MASCARENHAS, André Ofenhejm; VASCONCELOS, Flávio Carvalho de, RAE- eletrônica, v. 3, n. 2, Art. 25, jul./dez, 2004.

Wenger, Etienne C.; Snyder, William M. **Communities of Practice: The Organization Frontier**. Harvard Business Review, February 2000.

VERAS, Rômulo. **Relatório TALENTOSTOP sobre o CENPES/RH** – nov/2005

ZIKMUND, William G. **Business Research Methods**. USA, 5ª ed. The Dryder Press, 1997.

## ANEXO A

Média da produção de petróleo e gás natural da PETROBRAS ( no país)									
Produção de petróleo e LGN (em Mbpd)		média 1998	média 1999	média 2000	média 2001	média 2002	média 2003	média 2004	média 2005 (até ago)
<b>Brasil</b>									
Mar	Bacia de Campos	729	858	1041	1053	1257	1252	1204	1374
	Outras	50	49	992	44	1,215	39	38	36,4
	<b>Total no mar</b>	<b>779</b>	<b>907</b>	<b>2033</b>	<b>1097</b>	<b>1.258,22</b>	<b>1291</b>	<b>1242</b>	<b>1410,4</b>
Terra	Total terra Brasil	1004	1132	1271	1336	1500	1540	1493	1658,5
<b>Internacional</b>	Terra Internacional	44	60	53	44	35,2	161	168,5	165,5
	<b>Total em terra</b>	<b>1048</b>	<b>1192</b>	<b>1324</b>	<b>1380</b>	<b>1535,2</b>	<b>1701</b>	<b>1661,5</b>	<b>1824</b>
Produção de gás natural sem liquefeito em ( Mm <sup>3</sup> pd ) <b>Brasil</b>		média 1998	média 1999	média 2000	média 2001	média 2002	média 2003	média 2004	média 2005 (até ago)
Mar	Bacia de Campos	12003	14670	21351	15934	18285	17415	17088	19767
	Outras	6432	6347	15227	5789	5632	4970	4868	4609
	<b>Total no mar</b>	<b>18435</b>	<b>21017</b>	<b>36578</b>	<b>21723</b>	<b>23917</b>	<b>22385</b>	<b>21956</b>	<b>24376</b>
Terra	Total terra Brasil	28523	31388	35096	15149	40045	39827	1493	43722
<b>Internacional</b>	Terra Internacional	1479	2562	3268	4155	3898	14443	168,5	16589
	<b>Total em terra</b>	<b>30002</b>	<b>33950</b>	<b>38364</b>	<b>19304</b>	<b>43943</b>	<b>54270</b>	<b>1661,5</b>	<b>60311</b>
Produção total gás natural (em Mboepd )		189	214	241	256	276	335,5	359	373
Produção tot. petróleo, LGN e gás natural (em Mboepd)		1238	1405	1565	1636	1812	2037	2020	2197

Quadro A - Média da produção de petróleo e gás natural da PETROBRAS no país

Fonte: [www.Petrobras.com.br](http://www.Petrobras.com.br) - (set/2005)

**boed** - barris de óleo equivalente por dia    **bpd** - barris por dia    **boe** = 6000 pés de gás natural e  $1\text{m}^3 = 35,315\text{ m}^3$

**Mboed** - mil barris de óleo equivalente por dia



## ANEXO B

Média da produção de petróleo e gás natural da PETROBRAS no exterior									
Produção de óleo e LGN(em bpd)	média 1998	média 1999	média 2000	média 2001	média 2002	média 2003	média 2004	média 2005 (até ago)	
Angola	27048	22739	19805	17560,4	13823,7	12284	10427	9091	
Argentina	1437	1504	1411	1479,4	2709,2	72897	68253	63568	
Bolívia	126	208	167	887,4	1355,2	4882	7478	8446	
Colômbia	8363	18201	17354	16542,1	14.979,30	14928	16507	16606	
Equador	997	1336	---	---	---	3675	6198	8434	
EUA	1133	7574	7295	3420,9	2357,4	1302	1275	2234	
Peru	---	---	---	---	---	11611	11325	12473	
UK	6744	8063	6919	3588,6	---	---	---	---	
Venezuela	---	---	---	---	---	39286	47025	44685	
<b>T O T A L</b>	<b>45848</b>	<b>59625</b>	<b>52951</b>	<b>43478,8</b>	<b>35224,8</b>	<b>160865</b>	<b>168488</b>	<b>165537</b>	
Produção de gás natural(em M 3/dia)	média 1998	média 1999	média 2000	média 2001	média 2002	média 2003	média 2004	média 2005 (até ago)	
Argentina	6	20	51	1471,9	1139,8	8160	7853	7359	
Bolívia	---	---	2	1015,8	1551,9	4150	6460	7737	
Colômbia	---	10	7	258,3	276	98	57	13	
Equador	---	---	---	---	---	---	---	---	
EUA	37	46	41	1259,4	930,9	864	648	606	
Peru	---	---	---	---	---	215	256	273	
UK	8	14	22	227,8	---	---	---	---	
Venezuela	---	---	---	---	---	597	721	601	
<b>T O T A L</b>	<b>51</b>	<b>90</b>	<b>123</b>	<b>4233,2</b>	<b>3898,6</b>	<b>14084</b>	<b>15995</b>	<b>16589</b>	
Produção de Óleo, LGN e Gás (boed)	média 1998	média 1999	média 2000	média 2001	média 2002	média 2003	média 2004	média 2005 (até ago)	
Angola	27048	22739	19805	17560,4	13823,7	12284	10427	9091	
Argentina	2415	4844	9943	10142,6	9417,7	120927	114476	106883	
Bolívia	126	208	568	6866,1	10489,2	31427	45502	53893	
Colômbia	8363	19930	18463	18062,7	16603,9	15504	16844	16681	
Equador	997	1336	---	---	---	3675	6198	8434	
EUA	7378	15244	14154	10833,7	7836,1	6389	5089	5799	
Peru	---	---	---	---	---	12875	12834	14078	
UK	8064	10387	10608	4929,5	---	---	---	---	
Venezuela	---	---	---	---	---	42800	51269	48221	
<b>T O T A L</b>	<b>54391</b>	<b>74688</b>	<b>73541</b>	<b>68395</b>	<b>58170,6</b>	<b>245881</b>	<b>262639</b>	<b>263080</b>	

Quadro B - Média da produção de petróleo e gás natural da PETROBRAS no exterior

Fonte: [www.Petrobras.com.br](http://www.Petrobras.com.br)- (set/2005)boed - barris de óleo equivalente por dia    bpd - barris por dia    1 boe = 6000 pés de gás natural e 1m<sup>3</sup> = 35,315 m<sup>3</sup>

## ANEXO C

## Reserva Provada Internacional Histórica de Óleo, LGN e Gás Natural da PETROBRAS - S P E

ANO	Óleo e LGN (mil bbl)			Gás Natural (bilhões pés cúbicos)			Óleo, LGN e Gás Natural (milhões de boe)		
	MAR	TERRA	TOTAL	MAR	TERRA	TOTAL	MAR	TERRA	TOTAL
1989	0,2	47,3	47,5	0	22,8	22,8	0,2	51,1	51,3
1990	0,4	43,3	43,7	0	58,7	58,7	0,4	53,1	53,5
1991	9,9	48,1	58	0	40,2	40,2	9,9	54,8	64,7
1992	20,8	70	90,8	199,9	53,2	253,1	54,1	78,8	132,9
1993	19,6	88	107,6	231,2	69,6	300,8	58,1	99,6	157,7
1994	19,7	84,6	104,3	135,7	77,1	212,8	42,3	97,4	139,7
1995	34	87,4	121,4	262,9	55,6	318,5	77,8	96,6	174,4
1996	41,8	111,6	153,4	391,7	91,				

## ANEXO D

Reserva Provada Histórica Nacional de Óleo, LGN e Gás Natural							
ANO	Óleo (milhões bbl)	Óleo e LGN (milhões bbl)	Óleo e LGN (milhões m3)	Gás Natural (milhões de boe)	Gás Natural (milhões de m3)	Óleo, LGN e Gás Natural (milhões de boe)	Óleo, LGN e Gás Natural (milhões de m3)
1953	11,7	11,7	1,9	5,1	808,6	16,8	2,7
1955	254,7	254,7	40,5	---	---	254,7	40,5
1957	409,4	409,4	65,1	67,7	10762	477,1	75,8
1959	506,5	506,5	80,5	---	---	506,5	80,5
1961	583,2	583,2	92,7	124,1	19722,4	707,3	112,4
1963	618,9	618,9	98,4	85,4	13578,3	704,3	112
1965	676,3	676,3	107,5	142,8	22709,1	819,1	130,2
1967	815,3	815,3	129,6	165,5	26305	980,8	155,9
1969	923,8	923,8	146,9	179,2	28484,9	1103	175,4
1971	879,8	879,8	130,9	183,1	29117,6	1063	169
1973	792,2	792,2	125,9	176,3	28035,5	968,6	154
1975	788,4	788,4	125,3	189,8	30140,2	978	155,5
1977	1147,7	1147,7	182,5	283,4	45060,9	1431,1	227,5
1979	1283,8	1283,8	204,1	316	50243	1599,8	254,3
1981	1600	1600	254,4	420	66770,1	2020	321,1
1983	2128,3	2128,3	338,4	603,8	95992,9	2732	434,3
1985	2655,4	2655,4	422,2	694,3	110374,7	3349,7	532,5
1987	3013,2	3013,2	479,1	774,6	123153,5	3787,9	602,2
1989	4777,8	4836,1	768,9	1148,8	182642,4	5984,9	951,5
1991	4750,8	4815,5	766,1	1141,8	181522,6	5960,3	947,6
1993	4886,8	4982,3	792,1	1201,8	191071	6184,1	983,2
1995	6126,9	6223,2	989,4	1308,1	207963,7	7531,3	1197,3
1997	7021,5	7106,2	1129,8	1431,9	227650	8538,1	1347,4
1999	8041,4	8081,4	1284,8	1438,5	228692,5	9519,8	1513,5
2001	8275,2	8321,7	1323	1348,5	214390,5	9670,2	1537,4
2003	10535,5	10612,8	1687	1988,2	316182,6	12601,6	2003,4
2004	10977,7	11054	1757,4	1969,1	313058,8	13023,1	2070,4

Quadro D - Reserva Provada Histórica Nacional de Óleo, LGN e Gás Natural

Fonte: [www.Petrobras.com.br](http://www.Petrobras.com.br) (set/2005)boed - barris de óleo equivalente por dia    bpd - barris por dia    boe = 6000 pés de gás natural e  $1\text{m}^3 = 35,315\text{ m}^{33}$     Mboed - mil barris de óleo equivalente por dia

Dados baseados no critério de estimativa da SPE, que foi implantado em 1998. Para os anos anteriores foi elaborada uma regra de conversão, respeitando a classificação das reservas anteriormente da PETROBRAS.

## ANEXO E

ATIVIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	total	Natureza / Processo
1 - Aprimorar processos de gestão de pessoas	Gera resultado direto - soma 9										6 - Assegurar efetivos adequados às especificades do CENPES
2 - Desenvolver e fortalecer competências estratégicas	Contribui indiretamente - soma 6										7 - Assegurar que a gestão de RH considere as especificidades CENPES
3 - Prover ambiência orientada p/inovação e o comprometimento das pessoas	Apoia o resultado - soma 3										8 - Desenvolver e fortalecer as competências gerenciais
4 - Desenvolver e fortalecer a atuação do RH como consultor	Não se relaciona - nada soma										9 - Contribuir p/ fortalecimento da cultura sócio-ambiental
5 - Fortalecer as relações com representantes da Força de Trabalho	Pontuação relacionada aos objetivos ação										
ATIVIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	total	Natureza / Processo
Gestão das Informações ®	9	6	6	9	6	6	9	6	6	63	apoio à decisão gerencial/apoio aos processos de RH
PDRH - gestão dos treinamentos no país		9	9	9		9	9	9	9	63	gestão de competências/desenvolvimento
PDRHe - gestão dos treinamentos no exterior		9	9	9		9	9	9	9	63	gestão de competências/desenvolvimento
Avaliação de Eficácia de Treinamento ®	6	9	3	9		9	6	9	6	57	gestão de competências/desenvolvimento
Ambiência Organizacional	9		9	9	9		6	9	6	57	ambiência
GDL / PDL /DG - Desenvolvimento da Liderança e Gerentes		9	9	9	6	6		9	9	57	gestão de competências/desenvolvimento
Desenvolvimento de Supervisores		9	9	9	6	6		9	9	57	gestão de competências/desenvolvimento
Função Especialista (COMFESP)		9	6	9	3	9	9			45	reconhecimento e recompensa
Sucessão Gerencial ®			6	9	6	6	6	9	3	45	gestão de competências/apoio à decisão gerencial
PASSE (foco saúde psíquica e comportamental)	6		9	9	9		6	9	3	51	SMS/ambiência
GDP - desempenho de pessoal		9	9		6	6		6	6	42	gestão de competências/apoio à decisão gerencial
Entrevista de Desligamento (ampliar c/ a visão de PPA) - Aposentadoria	6		6	3	6		3	3	6	33	ambiência/gestão de competências
Prêmio Cenpes de Excelência em Resultados		6	6						3	12	reconhecimento e recompensa
PAE - Programa de Assistência Especial			6		6				6	12	responsabilidade social
SISPAT - sistema de controle dos contratados		3	3		3	3				12	gestão de competências/apoio à decisão gerencial
Promoção (coordenação administrativa)			3		3					6	reconhecimento e recompensa
Avanço de Nível (coordenação administrativa)			3		3					6	reconhecimento e recompensa
Controle Orçamentário		3				3				6	apoio à decisão gerencial
Dependência Química			6							6	SMS
Integração e Ambientação ao Cenpes (começamos em 2005)			6							6	ambiência/gestão de competências
Integração da Família			6							6	responsabilidade social
Autorização e Acompanhamento Psicoterapia			6							6	SMS
Recrutamento e Seleção (só o controle de vagas)						3				3	gestão de competências/apoio à decisão gerencial
Reconhecimento por Tempo de Serviço			3							3	reconhecimento e recompensa
Designação e Dispensa de Gerentes						3				3	atividade administrativa
Transferência/Cessão/Requisição de Empregados						3				3	atividade administrativa
Controle de Absenteísmo			3							3	apoio à decisão gerencial e acompanhamento do indicador

Anexo E: Processos X Objetivos do RH  
 Fonte: Trabalho do Grupo consultor Interno do RH

De 1 a 9 estão os objetivos com os quais o RH pode contribuir para o alcance das estratégias do CENPES  
 Com a marca ® estão os processos que precisaram ser inseridos na carteira do RH

ANEXO E (Cont.)												
1 - Aprimorar processos de gestão de pessoas	Gera resultado direto - soma 9											6 - Assegurar efetivos adequados às especificades do CENPES 7 - Assegurar que a gestão de RH considere as especificidades CENPES 8 - Desenvolver e fortalecer as competências gerenciais 9 - Contribuir p/ fortalecimento da cultura sócio-ambiental
2 - Desenvolver e fortalecer competências estratégicas	Contribui indiretamente - soma 6											
3 - Prover ambiência orientada para a inovação e o comprometimento das pessoas	Apóia o resultado - soma 3											
4 - Desenvolver e fortalecer a atuação do RH como consultor	Não se relaciona - nada soma											
5 - Fortalecer as relações com representantes da Força de Trabalho												
	<b>Pontuação c/objetivos ação</b>											
<b>ATIVIDADES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>total</b>	<b>Natureza / Processo</b>	
Monitoramento de Horas-Extras										0	apoio à decisão gerencial	
Pagamento de Adicionais										0	Compartilhado/RSUD	
Controle de Frequência										0	apoio à decisão gerencial	
Análise e Informações de Pagamento										0	apoio à decisão gerencial	
Aposentadoria / GFIP										0	atendimento legal	
ALI- SINERGIA - Apoio ao SAP R3										0	treinamento/coordenação de processo	
Estágios										0	responsabilidade social	
PROVOC - Programa de Vocação Científica										0	responsabilidade social	
PROIND - Programa com Portadores de Deficiência										0	responsabilidade social	
Iniciação ao Trabalho - com menores carentes										0	responsabilidade social	
Encontro de Aposentados										0	responsabilidade social	
Comemoração do Dia do Trabalhador										0	responsabilidade social	
Educação de Adultos - prestadores de serviços										0	responsabilidade social	
Visita Técnica										0	responsabilidade social	
Controle de BP's - Patrimônio										0	atendimento legal	
Controle do Arquivo Inativo										0	atendimento legal	
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>81</b>	<b>141</b>	<b>93</b>	<b>72</b>	<b>81</b>	<b>63</b>	<b>87</b>	<b>81</b>	<b>726</b>		

Anexo E: Processos X Objetivos do RH

De 1 a 9 estão os objetivos com os quais o RH pode contribuir para o alcance das estratégias do CENPES

Fonte: Trabalho do Grupo consultor Interno do RH

**Anexo F**  
**Roteiro de Entrevistas – Cliente Interno**

Área : \_\_\_\_\_

Processo : \_\_\_\_\_

Entrevistado : \_\_\_\_\_

1. Quais são os principais produtos de Recursos Humanos que você demanda?

1.1 Quem são os fornecedores desses produtos?

1.2 O que você espera deles?

1.3 Como você avalia a qualidade dos produtos/serviços recebidos?

1.4 Você conhece os processos de seus fornecedores?

1.5 Você recebe produtos/serviços sempre no prazo acordado?

2. Para cada produto/serviço identificado, defina o grau de importância para o sucesso do seu trabalho? (alta, media, baixa)

- Matriz de Importância x Satisfação de cada produto/serviço? (alta, média, baixa)

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)