

95514
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA

CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO.

ESTUDO DE CASO NA PETROBRAS

**DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA
BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE
MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

SYLVIA SAMPAIO LÔPO

Rio de Janeiro, 1999.

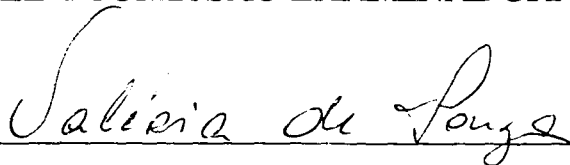
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO.
ESTUDO DE CASO NA PETROBRAS**

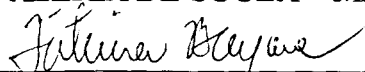
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR
SYLVIA SAMPAIO LÔPO

E APROVADA EM 02/07/1999

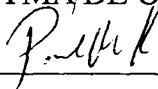
PELA COMISSÃO EXAMINADORA



VALÉRIA DE SOUZA – MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO



FÁTIMA BAYMA DE OLIVEIRA – DOUTORA EM EDUCAÇÃO



PAULO ROBERTO MOTTA – DOUTOR EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

“Aprender significa modificar a conduta e não, simplesmente, acumular conhecimentos.”

Tomás de Vilanova Monteiro Lopes

“O treinamento de hoje é o caminho do sucesso de amanhã.”

Alexandre Randon

“As organizações inteligentes só aprendem através de indivíduos que aprendem. O aprendizado individual não garante o aprendizado organizacional, mas sem ele não há como ocorrer o aprendizado organizacional.”

Peter Senge - “A quinta disciplina.” - 1990

DEDICATÓRIA

Aos meus queridos pais, por todo amor, dedicação, compreensão, sabedoria, exemplo e apoio que sempre, incondicionalmente, me ofereceram e sem os quais não teria vencido mais este desafio na minha vida .

AGRADECIMENTOS

- À Petrobras, por ter permitido e criado condições para a realização do mestrado, particularmente ao Superintendente de Recursos Humanos, José Lima de Andrade Neto, por ter acreditado no meu potencial;
- À minha orientadora Prof. Valéria de Souza, pelos ensinamentos, compreensão e carinho que sempre me ofereceu;
- Aos professores Paulo Roberto Motta e Fátima Bayma de Oliveira, por terem aceitado fazer parte de minha banca;
- Aos Gerentes do E&P, pela atenção e interesse demonstrados durante as entrevistas que gentilmente me concederam;
- Aos colegas do SETEP, Gabriel, Marchi, Ricardo, Vaneir e, especialmente a Eurico, que sempre me encorajaram e me deram condições de concluir este trabalho;
- Aos amigos Denize e Irapuan, que sempre disponíveis e solícitos, contribuíram decisivamente para a elaboração deste trabalho, desde a formulação do conteúdo, até o “carregar do piano”, sem esquecer o constante apoio moral e logístico;
- Ao meu filho Gustavo que serviu de incentivo para a realização deste trabalho.

SINOPSE

É indiscutível a importância do treinamento para que as organizações alcancem os seus objetivos empresariais e prosperem. Entretanto, para que o treinamento efetivamente impacte os resultados organizacionais é essencial, entre outros, um criterioso e abrangente levantamento de necessidades de treinamento.

Partindo de uma abordagem teórica sobre Políticas Públicas, Políticas de RH e a subfunção Desenvolvimento de RH, integrada às demais funções, com foco nas diversas concepções e modelos de levantamento de necessidades de treinamento e suas interrelações com os demais componentes do sistema, esta dissertação estuda o processo de levantamento de necessidades de treinamento na Petrobras e propõe sugestões visando aumentar a sua efetividade, contribuindo, conseqüentemente, para a maximização dos resultados organizacionais.

ABSTRACT

It's indisputable the training importance in order that the organizations attain their business goals, grow and get success. However, in order that the training effectively contributes to the business results, it's essential, among others, a careful and complete Training Necessity Identification.

From one theoretical approach about Public Policies, Human Resources Policies and Human Resources Development subfunction, integrated into the others functions, focus in several conceptions and Training Necessity Identification models and their relations with the others system parts, this thesis studies the Training Necessity Identification process in Petrobras and makes suggestions to improve its effectiveness, contributing, consequently, to get better organizational results.

SUMÁRIO

Capítulo	Página
I. INTRODUÇÃO.....	1
I.1. Apresentação.....	1
I.2. Metodologia.....	3
I.3. Perfil da Petrobras.....	5
II. POLÍTICAS PÚBLICAS: uma fundamentação teórica.....	9
II.1. Definição.....	9
II.2. Fases do processo de políticas públicas.....	11
II.3. Análise de políticas públicas.....	14
II.4. Uma tipologia de políticas.....	19
III. POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS.....	21
III.1. Introdução.....	21
III.2. Premissas e tendências.....	22
III.3. Sistemas de Administração de Recursos Humanos.....	24
III.4. Conteúdo das Políticas.....	27
III.5. Desenvolvimento de Recursos Humanos.....	31
III.5.1. Principais Tendências.....	37
III.5.2. Treinamento de RH.....	39
III.5.2.1. Histórico.....	40
III.5.2.2. O que é treinamento.....	42
III.5.2.3. Treinamento: Despesa ou Investimento?.....	46
IV. LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO.....	49
IV.1. O que é Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT).....	52
IV.2. Por que identificar necessidades de treinamento.....	54
IV.3. Quem identifica as necessidades de treinamento.....	56

IV.4. Quando identificar necessidades de treinamento.....	57
IV.5. Como identificar necessidades de treinamento.....	57
V. RECURSOS HUMANOS NA PETROBRAS.....	85
V.1. Histórico.....	85
V.2. Qualificação dos Recursos Humanos.....	88
V.3. Administração de Recursos Humanos	90
V.3.1. Missão da ARH	92
V.3.2. Objetivos Permanentes da ARH.....	92
V.3.3. Objetivos de Curto Prazo	93
V.3.4. Política de Recursos Humanos.....	93
V.3.5. Diretrizes de Recursos Humanos.....	94
V.3.6. Estratégias Funcionais da ARH	96
V.3.7. Princípios de Gestão.....	97
V.4. Fases do processo de elaboração das políticas de RH.....	98
V.4.1. Formulação e processo decisório	98
V.4.2. Implementação.....	99
V.4.3. Avaliação.....	102
V.5. Análise das Políticas e Diretrizes.....	103
V.6. Relacionamento Institucional.....	107
V.7. Constrangimentos Legais.....	109
V.8. Contrato de Gestão entre a Petrobras e a União Federal.....	110
VI. LNT NA PETROBRAS.....	115
VI.1. Desenvolvimento de Recursos Humanos - Modelo Vigente.....	115
VI.2. Orientação Geral de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH) da Petrobras.....	123
VI.3. Plano de Desenvolvimento de Profissionais (PDP).....	129
VI.4. Plano de Desenvolvimento Individual (PDI).....	131
VI.5. Instruções Corporativas para Elaboração da Programação de Desenvolvimento de Recursos Humanos (PDRH).....	134
VI.6. LNT no E&P.....	137
VI.6.1. Perfil do E&P.....	137

VI.6.2. Como se faz LNT no E&P.....	139
-------------------------------------	-----

VII. CONCLUSÃO.....	158
----------------------------	------------

VIII. BIBLIOGRAFIA.....	166
--------------------------------	------------

IX. ANEXOS.....	172
------------------------	------------

LISTA DE ANEXOS

Anexo	Página
1. Roteiro para Entrevista.....	172
2. Relação dos Entrevistados.....	173

LISTA DE FIGURAS

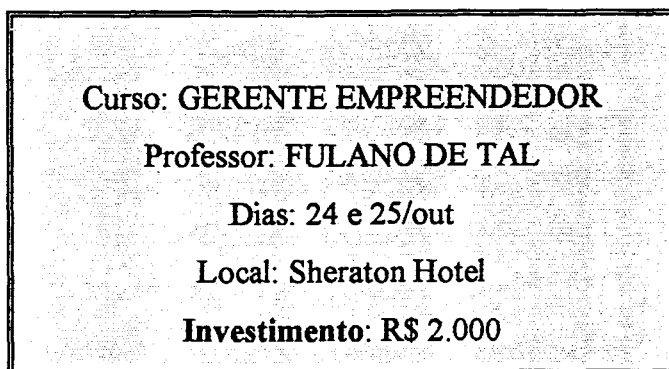
Figura	Página
1. Organograma de Petrobras	7
2. Organograma do SEREC.....	8
3. Sistema Desenvolvimento.....	33
4. Os estratos de treinamento, desenvolvimento de pessoal e desenvolvimento organizacional.....	36
5. Processo Treinamento.....	44
6. Esquema das considerações principais na análise dos problemas de recursos humanos (RH) na organização.....	55
7. Conceito de necessidade de treinamento ao nível do cargo.....	69
8. Levantamento de necessidades de treinamento através da avaliação do desempenho ao nível ocupacional.....	70
9. Fatores determinantes do Desempenho.....	75
10. Fluxo do Levantamento de Necessidades de Treinamento.....	76
11. Plano Estratégico de ARH.....	91
12. Relacionamento Institucional da Petrobras.....	107
13. Elaboração da Programação de Desenvolvimento de Recursos Humanos	135
14. Processo de Desenvolvimento de RH na Petrobras.....	161

LISTA DE QUADROS

Quadro	Página
1. Os três níveis de análise para o levantamento de necessidades.....	89
2. Análise de Sistema - Identificação dos problemas prioritários.....	91
3. Análise das Alternativas de Solução	92

I. INTRODUÇÃO

I.1. Apresentação



Trata-se de um típico anúncio de treinamento que veicula usualmente nos jornais, ou é encaminhado através de mala direta para as empresas ou pessoas físicas.

Os profissionais da área referem-se ao valor do curso como investimento ao invés de custo ou despesa.

Numa visão estritamente contábil, de onde vem a origem dos termos acima, o treinamento constitui-se realmente em despesa. Entretanto, numa visão mais ampla e abrangente pode ser considerado investimento, desde que produza resultados mensuráveis, ou seja, que haja retorno, ou ainda, que seja efetivo.

Para que isso ocorra faz-se necessário, entre outros, uma avaliação correta das necessidades de treinamento. É preciso assegurar-se de que o treinamento certo está sendo oferecido para a pessoa indicada, no momento adequado da sua vida profissional e do ciclo de vida da empresa.

Esta não é a única condição necessária para o sucesso do treinamento. Outros fatores como avaliação de potencial, metodologias de treinamento adequadas e treinamento associado aos

objetivos organizacionais devem ser levados em consideração. Entretanto, a inexistência de uma avaliação correta de necessidades compromete todo o processo de treinamento.

Tendo em vista a sua importância para a efetividade do treinamento, este trabalho tem como objetivo final descrever o processo de levantamento de necessidades de treinamento na Petrobras e, à luz do referencial teórico pesquisado, analisá-lo, buscando contribuir com sugestões que possam aumentar a sua efetividade.

Assim sendo, faz-se necessário discorrer sobre concepções e modelos de levantamento de necessidades de treinamento e suas interrelações com os demais componentes do sistema treinamento, mas não sem antes contextualizá-lo através de uma abordagem teórica sobre Políticas Públicas, Políticas de RH e a subfunção Desenvolvimento de RH, integrada às demais funções.

A questão que se coloca para investigação é: Como se desenvolve o processo de levantamento de necessidades de treinamento na Petrobras?

Buscando facilitar o entendimento deste processo, identificamos quatro objetivos intermediários, a saber:

- Verificar se existe política de treinamento e qual é ela;
- Investigar se existe planejamento com relação ao treinamento dos empregados;
- Identificar os critérios utilizados pelos gerentes da Petrobras para o levantamento de necessidades de treinamento de seus subordinados;
- Averiguar se existem instrumentos adequados para efetuar o levantamento das necessidades de treinamento e se são utilizados.

A pesquisa foi desenvolvida na sede da empresa no Rio de Janeiro, no segmento do E&P (Exploração e Produção) e no SEREC (Serviço de Recursos Humanos), de modo a descrever o processo de levantamento das necessidades de treinamento de seus empregados.

A Petrobras investiu US\$mil 27.593, US\$mil 30.201, US\$mil 43.099, US\$mil 44.365, US\$mil 28.561, US\$mil 27.169 e US\$mil 24.147 (previsto) em treinamento dos seus empregados nos anos de 92 a 98 respectivamente. É importante saber se esses recursos foram bem aplicados ou seja, se estão trazendo resultados mensuráveis para a empresa, para fazer jus ao termo “investimento”, ou se representam efetivamente somente “despesa” sem qualquer retorno.

Este trabalho de pesquisa não se propõe a responder a essa questão globalmente, uma vez que o estudo será restrito ao processo de levantamento de necessidades de treinamento, mas pretende responder parcialmente, buscando-se saber se as pessoas “certas” estão sendo indicadas para os treinamentos “certos” nos momentos “certos”.

Essa pesquisa é de extrema relevância se considerarmos que além dos recursos envolvidos direta e indiretamente serem volumosos, com a recente quebra do monopólio estatal, a empresa se verá obrigada, por um lado, a cortar custos desnecessários, e por outro, a aumentar sua produtividade e a qualidade dos seus produtos, visando se tornar mais competitiva.

I.2. Metodologia

Segundo a tipologia apresentada em Vergara (1990), a pesquisa desenvolvida neste trabalho é classificada como:

Quanto aos fins:

- a) Pesquisa descritiva: uma vez que objetiva expor as características do processo de levantamento de necessidades de treinamento na Petrobras
- b) Pesquisa analítica: tendo em vista que pretende-se analisar o modelo descrito à luz dos conhecimentos adquiridos através da pesquisa bibliográfica.

Quanto aos meios de investigação:

a) Pesquisa de campo: foi conduzida uma investigação junto aos empregados do E&P Sede e do SEREC da Petrobras do Edifício Sede no Rio de Janeiro com a finalidade de obter informações sobre como é realizado o processo de levantamento de necessidades de treinamento na empresa.

b) Investigação documental: foram estudados documentos, relatórios, memorandos e comunicações internas que registram a história do treinamento e sua política na Petrobras.

c) Pesquisa bibliográfica: foram utilizados livros, revistas, dicionários, publicações, teses e dissertações que permitiram a contextualização do tema, bem como serviram de referencial teórico para a análise do processo de Levantamento de Necessidades de Treinamento na Petrobras.

d) Estudo de caso: a pesquisa foi conduzida junto aos empregados de segmentos específicos da Petrobras sediados no Rio de Janeiro, no Edifício Sede, com ênfase especial nos gerentes, por serem eles os responsáveis pelo treinamento dos seus subordinados.

O universo escolhido para a realização da pesquisa compõe-se dos segmentos de Exploração e Produção (E&P) e do Serviço de Recursos Humanos (SEREC) da Petrobras.

Através de uma amostragem intencional, buscando-se valorizar a representatividade qualitativa da amostra, foram selecionados os sujeitos da pesquisa, constituídos de gerentes, por serem os responsáveis pelo treinamento dos seus subordinados, e profissionais da área de desenvolvimento de RH da Companhia, com o objetivo de obter mais subsídios para a análise posterior dos dados.

A coleta de dados foi realizada através de pesquisa bibliográfica, buscando-se em livros, revistas especializadas, teses e dissertações, dados gerais pertinentes ao assunto, tais como políticas públicas, políticas de RH, desenvolvimento de RH e modelos de levantamento de necessidades de treinamento; pesquisa documental, realizando o levantamento e a análise de documentos internos relacionados ao tema tais como: Plano Plurianual, Orçamento de investimento, Contrato de Gestão, política e diretrizes de RH, políticas de treinamento e

solicitação de treinamento; e pesquisa de campo, tendo sido realizadas 11 entrevistas semi-estruturadas (Roteiro para Entrevista no Anexo 1) junto aos gerentes do universo selecionado e profissionais da área de desenvolvimento de Recursos Humanos (Relação dos Entrevistados no Anexo 2).

Numa segunda etapa, pretendeu-se descrever o processo de levantamento de necessidades de treinamento na Petrobras, sendo o método mais adequado para tanto o fenomenológico.

Por fim, baseado no referencial teórico, pretende-se estabelecer uma comparação entre a realidade existente e o apresentado no referencial, propondo sugestões para um modelo efetivo de levantamento de necessidades de treinamento para a empresa.

É oportuno lembrar que a metodologia escolhida para esta pesquisa apresenta uma limitação relevante com referência ao tipo de pesquisa, pois tratando-se de um estudo de caso desenvolvido junto a um segmento da Petrobras localizado na sua sede, no Rio de Janeiro, não há possibilidade de generalização das conclusões alcançadas para toda a empresa.

A existência dessas limitações entretanto, não invalida o estudo. Tendo em vista a pequena produção de trabalhos sobre este assunto e a sua importância já discutida anteriormente, este estudo agregará contribuições para o desenvolvimento científico dessa área de conhecimentos, além de oportunizar novos estudos e pesquisas a partir das conclusões e resultados alcançados.

I.3. Perfil da Petrobras

A Petrobras é uma empresa de economia mista, vinculada ao Ministério de Minas e Energia, que tem como objeto a pesquisa, a lavra, a refinação, o processamento, o comércio e o transporte de petróleo proveniente de poço, de xisto ou de outras rochas, de seus derivados, de gás natural e de outros hidrocarbonetos fluidos, bem como quaisquer outras atividades correlatas ou afins, contribuindo para o desenvolvimento do País. Criada em

1953, é hoje a 15ª maior companhia de petróleo do mundo, segundo os critérios da Petroleum Intelligence Weekly.

Os principais clientes no mercado interno são as companhias distribuidoras de derivados e as de gás, assim como grandes consumidores industriais.

Com sede na cidade do Rio de Janeiro, a Petrobras possui escritórios e gerências de administração em importantes cidades brasileiras, como Brasília, Salvador e São Paulo, e no exterior, em Londres e Nova Iorque, além de estar presente em várias localidades nas quais existem representações das subsidiárias.

A estrutura da Petrobras possui órgãos corporativos de assessoramento à administração superior e de suporte às áreas de negócios no desenvolvimento de suas atividades. Estes órgãos são responsáveis pelas funções de comunicação institucional, engenharia, finanças, jurídica, suprimento de materiais, planejamento, recursos da informação, recursos humanos, qualidade, segurança industrial, meio ambiente e modernização empresarial. Além disso, ainda há o Centro de Pesquisas, reconhecido internacionalmente pela sua competência e grande orgulho da Companhia.

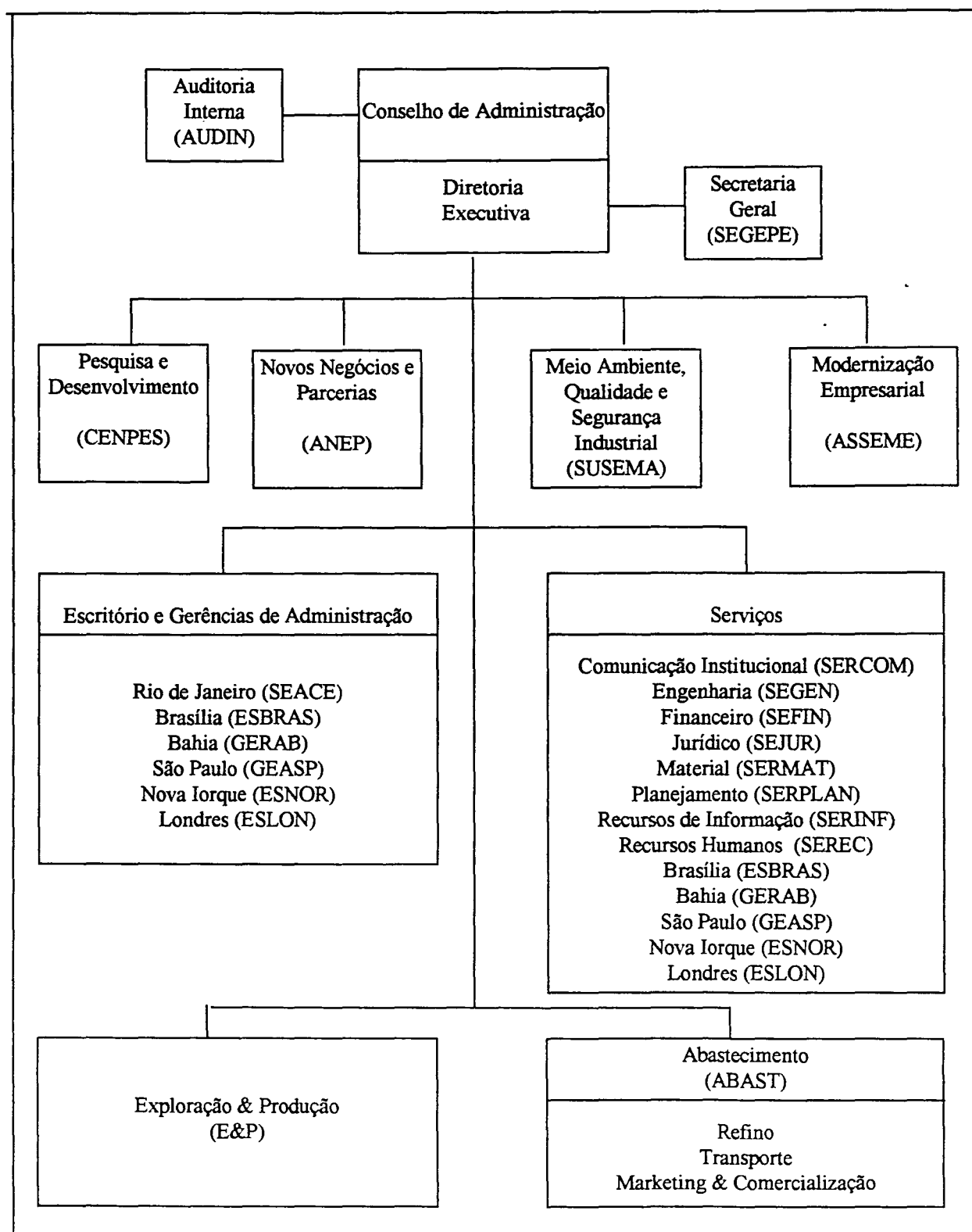


Figura 1. Organograma da Petrobras

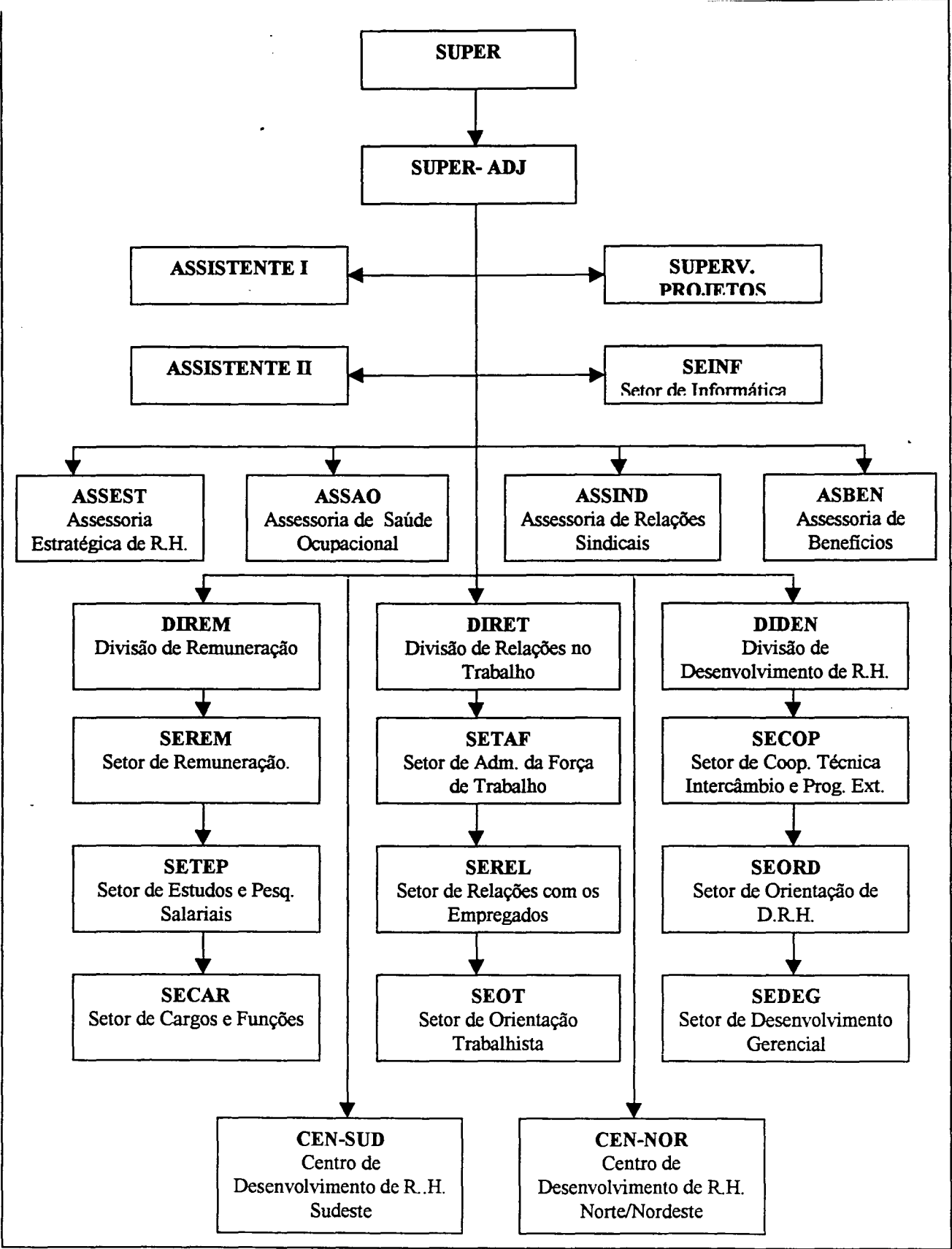


Figura 2. Organograma do SEREC

II. POLÍTICAS PÚBLICAS: UMA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

II.1. Definição

Para Monteiro (1982), “Política é algo diretamente associado à observação e ao monitoramento de eventos, à recepção e à emissão, ao processamento e à análise de informações e à tomada de decisão, ou seja, é uma atividade de controle, independente da ocorrência de produção ou consumo de bens e serviços.”

Na sua visão, este termo deve ser reservado para caracterizar conjuntos de atividades de controle no grau de especificidade desejada. A esses conjuntos específicos chamou de “variedades de políticas”, que podem ser estabelecidas segundo diferentes dimensões:

- a) por área substantiva (social, urbana, saúde, agrícola);
- b) por tipo de parâmetro manipulado pelos *policy-maker* (creditícia, monetária, cambial, fiscal);
- c) por jurisdição político-administrativa (federal, regional, estadual, municipal); e
- d) por clientela (assalariados, segurados da Previdência Social, de bens de capital, exportadores de café).

Monteiro lembra ainda que uma política encerra algo de deliberado ou proposital por parte de seus formuladores e complementa citando King “uma política ... é um curso de ação (ou inação) conscientemente escolhido e orientado para um determinado fim.”

Na realidade, a definição do que significa política tem gerado muitas controvérsias. Senão vejamos como Etzioni e Carl Friedrich definem política em citações feitas por Ávila & Santos (1988):

No entender de Etzioni, “política é uma forma de tomada de decisão mais abrangente, na qual as decisões são consideradas em conjunto e o ambiente para as decisões é sistematicamente analisado e revisto.” Por sua vez, Carl Friedrich define política como “um conjunto de ações e metas orientadas, estabelecido no contexto de um dado ambiente que

apresente obstáculos e oportunidades.” Lembra ainda a essencialidade da existência de metas, objetivos e propósitos para o conceito de política pública.

À primeira vista, Silva & Pedone (1987) parecem concordar com a conceituação de Carl Friedrich definindo inicialmente políticas públicas como sendo “uma linha de ação conscientemente escolhida e orientada para determinado fim. Neste caso, os propósitos da ação do formulador de políticas aparecem como enunciados de objetivos ou metas a atingir.”

Entretanto, eles também as consideram “como o encontro entre valores sociais e institucionais, e neste caso apresentam como itens obrigatórios questões referentes à democracia e seus dilemas, às tensões inerentes ao liberalismo, à natureza dos grupos políticos e à interação de forças políticas e de grupos de pressão em instâncias específicas do Estado, entre outras.”

Diante desta definição pode-se afirmar então que as políticas públicas envolvem questões como liberdade e igualdade; distribuição de riquezas e de renda; democracia formal, que se esgota em eleições, dotações orçamentárias e gastos públicos, e democracia substantiva, que se envolve em valores como justiça, igualdade, liberdade, distribuição de recursos na sociedade e objetivos de natureza institucional. As políticas públicas podem, igualmente, envolver questões relativas à capacidade de comprometimento e participação de segmentos expressivos da sociedade.

David Easton, em citação feita por Dye (1972) define política pública como sendo “a alocação autoritária de valores para toda a sociedade.” Dye critica afirmando que só o governo pode agir “autoritariamente” sobre “toda” a sociedade, e tudo que o governo escolhe fazer ou não fazer resulta na alocação de valores. Outras citações feitas por Dye são criticadas como as de Lasswell e Kaplan que definem política pública “como um programa planejado de metas, valores e práticas.”.

Afirma Dye, que definições como essas implicam em diferença entre ações governamentais específica e um programa geral de ação dirigido para um determinado fim. O problema, no entanto, em insistir em vincular ações governamentais a metas para que possam ser

chamadas de políticas é que não se pode ter certeza sobre se determinada ação tem ou não uma meta. Em geral assume-se que se o governo escolhe fazer alguma coisa, tem que existir uma meta, um objetivo ou um propósito, mas na prática o que podemos observar é o que os governos escolhem fazer ou não fazer.

Na realidade, segundo Dye, uma noção abrangente de política pública precisa incluir todas as ações governamentais e não apenas as intenções declaradas dos governos ou de seus funcionários. Deve-se também considerar a inação governamental, ou seja, aquilo que o governo decide não fazer, como uma política pública, uma vez que ela pode ter um impacto social tão grande quanto teria um ação.

Por isso, para ele “Política pública é tudo aquilo que os governos escolhem fazer ou não fazer”. Os governos regulam conflito dentro da sociedade; organizam a sociedade para entrar em conflito com outras sociedades; distribuem grande variedade de recompensas simbólicas e serviços materiais para membros da sociedade; e extraem dinheiro da sociedade, mais frequentemente sob a forma de impostos. Sendo assim, políticas públicas podem ser classificadas como: regulativas, organizacionais, distributivas ou extrativas - ou tudo isto ao mesmo tempo.

As políticas públicas podem lidar com uma grande variedade de áreas substantivas: defesa, relações exteriores, educação, bem-estar, polícia, estradas, taxação, habitação, previdência social, saúde, incentivos econômicos, desenvolvimento urbano, inflação e recessão, etc. Elas podem ir desde o vital até o trivial - desde a alocação de dezenas de bilhões de dólares para um sistema de mísseis anti-balísticos até a designação de um pássaro nacional oficial.

II.2 Fases do processo de Políticas Públicas:

Segundo Silva & Pedone (1987), podem ser consideradas, no processo de políticas públicas, as seguintes subdivisões:

a) formação de assuntos públicos e de políticas públicas: o instante em que as questões públicas surgem e formam correntes de opinião ao seu redor - que contribuem para a formação de agendas com questões que merecem políticas definidas;

b) formulação de políticas públicas: que é o processo de elaboração de políticas no Executivo, no Legislativo e em outras instituições públicas sob o ponto de vista da racionalidade econômica, racionalidade político-sistêmica ou formulação responsável;

c) processo decisório: interligado com a anterior, porém com delimitações próprias, onde atuam os grupos de pressão exercendo poder e influência sobre os decisores em qualquer das instâncias citadas; em última instância, o processo decisório brasileiro é desenvolvido centralizadamente nos altos escalões governamentais, onde conselhos e órgãos deliberativos são arenas decisórias, e para chegar a estes é preciso percorrer um longo caminho de confrontação e negociação entre grupos num sistema organizado, modificado, controlado e arbitrado pelo Estado.

d) implementação de políticas: processo de execução das políticas resultantes, que inter-relaciona as políticas, os programas, as administrações públicas e os grupos sociais envolvidos ou que sofrem a ação governamental ou problemas sociais;

Segundo Smith (1978), uma premissa básica é frequentemente feita por estudiosos que analisam políticas e que constroem modelos dos processos de desenvolvimento das mesmas, “Uma vez estabelecida uma política, esta será implementada.” Essa premissa é em grande parte responsável pela negligência do processo de implementação de políticas nos modelos construídos, a fim de explicar o seu desenvolvimento ou para instruir seus formuladores em como melhor desenvolvê-las.

A verdadeira participação de grupos de interesse ou outros grupos interessados, inclusive partidos políticos, tem seu início quando as políticas são implementadas pelo governo. No estágio de implementação do processo de desenvolvimento de política, três coisas podem acontecer: ela pode ser abandonada pelo governo, implementada ou modificada para satisfazer os requisitos dos partidos interessados.

Até mesmo quando o governo de uma nação do terceiro mundo está comprometido com a implementação de uma determinada política, muitas vezes a burocracia que deve implantá-la falha na capacidade de implementação, seja por falta de pessoal qualificado, insuficiente direção e controle por líderes políticos, oposição à própria política, corrupção, entre outros. O processo pelo qual o governo estabelece a política pode ser o mais racional, elaborado, moderno, mas fica sem significado se os administradores não puderem implementá-la.

A principal razão pela qual as burocracias nas nações do Terceiro Mundo, diferentemente das sociedades ocidentais, acham difícil implementar políticas governamentais é a natureza das políticas que esses sistemas políticos precisam formular. As políticas nas nações ocidentais tendem a ser de natureza incremental ou seja, elas pouco mudam em comparação com políticas passadas enquanto que as nações do Terceiro Mundo não têm tido a possibilidade de se darem ao luxo do incrementalismo no desenvolvimento da política. As políticas tendem a ser ambiciosas, abrangendo programas traçados para efetivar reformas sociais e de desenvolvimento. É de fácil percepção que políticas em bases incrementais são muito mais fáceis de se implementar do que políticas ambiciosas, sem crescimento progressivo. Por conseguinte, afirma Smith ... “muitas políticas nas nações não ocidentais não foram bem sucedidas em atingir seus objetivos.”

Para Silva & Pedone (1987), “os governos brasileiros sofrem de uma síndrome apavorante: a dos objetivos espetaculares e dos resultados decepcionantes, síndrome essa que se alimenta da indefinição e da extrema complexidade da máquina governamental: uma estrutura tardígrada, complicada, ampla e absenteísta, que não consegue se transformar em veículo para a implementação hábil de políticas de governo.”

e) avaliação de políticas: os padrões distributivos das políticas resultantes (quem recebe o quê, quando e como) e que diferença faz com relação à situação anterior à implementação. Analisam-se aqui os efeitos pretendidos e as consequências indesejáveis, e os impactos mais gerais na sociedade, na economia e na política.

II.3. Análise de Políticas Públicas

Dror, em citação feita por Ávila & Santos (1988) afirma que “a atividade de análise de políticas públicas é uma ferramenta para a identificação e determinação dos melhores caminhos a serem seguidos com referência a aspectos complexos de política pública. Proporciona, assim, um método para a escolha de políticas públicas sem o objetivo da otimização.”

Ávila & Santos (1988) definem de forma mais simples a análise de políticas públicas “como o processo sistemático de investigação de políticas alternativas, com o levantamento e a apresentação de evidências a favor e contra cada opção apresentada.”

Resumem relacionando a análise de políticas públicas a um método para encontrar soluções, através da coleta e interpretação de informações, objetivando prever as consequências de estratégias alternativas.

Comparam o planejamento com a análise de políticas públicas, mostrando que há forte tendência de convergência entre as duas ciências e apontam como as principais características do processo de análise de políticas públicas: a ênfase nos aspectos políticos do processo de tomada de decisão; a importância na criatividade e na procura por políticas públicas alternativas, novos caminhos para a solução de problemas; uma maior utilização de técnicas qualitativas; uma maior preocupação com o futuro; e o reconhecimento da complexidade dos problemas, da elevada interdependência, da multiplicidade de critérios para decisão e das limitações inerentes ao processo de análise.

Por sua vez, Thomas Dye (1972) estudou a política Pública especialmente dentro das seguintes perspectivas: teoria de sistemas, teoria de elites, teoria de grupo, teoria racional de formulação de política, incrementalismo e institucionalismo.

Ressalta que nenhum desses modelos foi criado com a finalidade de estudar política pública, mas ainda assim, cada um oferece um viés diferente de pensar sobre política, chegando até a sugerir algumas das causas e consequências gerais da política pública. Eles não são

antagônicos, não faz sentido algum dizer que um é melhor que o outro. Cada um enfoca um aspecto distinto da vida política e contribui para o entendimento de facetas diferentes da política pública. São eles:

a) Teoria Sistêmica: políticas como produto do sistema

A política pública é encarada como uma resposta do sistema político às forças advindas do meio ambiente. Essas forças que afetam o sistema político são encaradas como *inputs*. Qualquer condição ou circunstância situada fora das fronteiras do sistema político é considerado meio ambiente. Define-se o sistema político como sendo o conjunto de estruturas e processos inter-relacionados que oficialmente exerce as funções de fixar valores para a sociedade. Os *outputs* por sua vez, são a designação dos valores oficiais do sistema e que se constituem na política pública.

b) Teoria da Elite: política como preferência elitista

Encara a política sob o prisma das preferências e valores da elite governante. Sugere que o povo é indiferente e mal informado quanto à política pública e que as elites expressam a opinião das massas a respeito de questões políticas, muito mais do que as massas expressam a opinião da elite. Ou seja, na realidade a política pública traduz as preferências da elite enquanto os administradores e funcionários públicos somente executam as políticas estabelecidas por ela.

c) Teoria dos Grupos: política como equilíbrio do Grupo

A interação de grupos é o fato mais importante da política segundo esta teoria. Os indivíduos com interesses comuns unem-se, formal ou informalmente, para apresentar suas demandas ao governo. Estes só tem importância na política quando agem como parte integrante ou no interesse de grupos de interesse.

David B. Truman, em citação feita por Dye (1972), define grupo de interesse como sendo “um grupo de atitudes compartilhadas que faz certas exigências a outros grupos na sociedade”; esse grupo se torna político “se e quando apresenta uma reclamação através (ou contra) qualquer das instituições governamentais”.

A política é, na realidade, a luta entre grupos para influenciar a política pública. Enfim, de acordo com os seguidores dessa teoria, a política pública é o equilíbrio alcançado na luta entre grupos, equilíbrio este determinado pela influência relativa de grupos de interesse.

Esta teoria pretende descrever todas as atividades políticas significativas em termos de luta de grupo.

d) Racionalismo: política como alcance eficiente de objetivos

Segundo Dye, política racional é aquela estabelecida adequadamente para maximizar o alcance de valores. Alcance de valores, para ele, significa que todos os valores relevantes da sociedade são conhecidos e que qualquer dano em um ou mais valores, exigido por uma política, é mais do que compensado pelo atingimento de outros valores.

Pode-se dizer que uma política é racional quando é mais eficiente, ou seja, quando a proporção entre os valores que ela alcança e os que ela sacrifica é positiva e mais alta que qualquer outra alternativa política.

e) Incrementalismo: Política como Variações do Passado

A política pública é vista segundo este modelo como uma continuação das atividades do governo anterior com apenas algumas modificações incrementais. O modelo incremental reconhece a natureza pouco prática da formulação de política absolutamente racional (problemas de tempo, conhecimento e custo impedem que os formuladores de política identifiquem o conjunto total de alternativas políticas e suas conseqüências, além das limitações da política que impedem o estabelecimento de objetivos societários bem definidos e o cálculo acurado da relação custo-benefício) e descreve portanto um processo mais conservador de formulador de decisões.

O incrementalismo é considerado conservador porque programas existentes, políticas, assim como despesas são consideradas básicos, permitindo concentrar a atenção dos formuladores em novos programas e políticas e nas grandes variações dos programas e políticas em andamento.

Há uma tendência, por parte dos formuladores de política em aceitar a legitimidade dos programas em execução e concordar tacitamente em continuar com as políticas pré-estabelecidas.

f) Institucionalismo: política como atividade institucional

Uma política não se transforma em política pública até que seja adotada, implementada e imposta por alguma instituição governamental. As instituições governamentais dão à política pública três características fundamentais e distintas: legitimidade, universalidade e coerção.

A capacidade do governo de obter a lealdade de todos os seus cidadãos, de legalizar as políticas que governam a sociedade como um todo e de monopolizar o uso legítimo da força encoraja indivíduos e grupos a trabalhar pela ratificação de suas preferências através da política pública.

Dye enfatiza que a abordagem institucional não necessita ser limitada ou descritiva. Pode-se investigar as relações existentes entre as medidas institucionais e o conteúdo da política pública de forma sistemática e comparativa.

J. V. Monteiro (1991) desenvolve uma análise institucional de políticas públicas que segundo ele, não é a única forma analítica que vincula “instituições” e “políticas públicas”, contudo é a forma mais atual e dinâmica que se apresenta nas Ciências Sociais.

Algumas premissas básicas foram adotadas para construção desse modelo. A primeira é que as motivações que promovem a ocorrência do bem estar social, se de todo ocorre, são individualistas, distintas, segundo os incentivos a que os diversos agentes de decisão estão sujeitos. Da interação de políticos, burocratas, grupos de interesses e dos cidadãos é que resulta a política pública. Nessa interação, cada uma dessas categorias tem sua estratégia particular como promover suas melhores chances eleitorais, sua permanência no cargo, seus ganhos per capita e sua satisfação pessoal respectivamente.

A segunda premissa é o estudo da interação social pelo prisma do comportamento individual. A interação social é como se fosse um grande jogo, composto de diversos pequenos jogos, a saber:

a) o “jogo do político”: onde se modela o comportamento do político que atua isoladamente, ou no partido político ou nas coalizões partidárias. Em seu desempenho há regras a serem obedecidas e seu comportamento busca, em última instância, promover suas chances eleitorais

b) o “jogo do burocrata”: em que o critério de sucesso é, em última instância, a longevidade de seu poder, influência e de sua permanência na organização governamental - o que confronta com a necessidade de competir com os demais burocratas pela maior fração nos recursos orçamentários escassos, controlados pela legislatura.

Em troca desses recursos, o burocrata oferece ao político a possibilidade de operacionalizar as políticas públicas que, direta ou indiretamente, são o veículo de promoção eleitoral do político.

É precisamente nessa interação ou supervisão legislativa que se localizam alguns mecanismos institucionais de maior significado para a trajetória das políticas públicas.

c) O “jogo do grupo de interesses”: a identificação do grupo de interesse está relacionada às oportunidades de ganhos que uma política pública acarreta. Por outro lado, os grupos (sindicatos, associações, confederações, entre outros) oferecem, em troca, recursos financeiros, apoio e divulgação aos políticos. Assim, percebe-se que a existência e atuação de grupos de interesse é um importante mecanismo institucional. Nesse jogo, os membros do grupo objetivam maximizar seus ganhos líquidos per capita e, face aos ganhos potenciais resultantes de uma política pública, os grupos investem recursos reais numa competição pela obtenção da maior parcela desses ganhos.

d) o “jogo do cidadão/eleitor”: em última análise, como beneficiário ou contribuinte, tem o eleitor a possibilidade de atuar no processo político majoritário através de instrumentos como: voto numa eleição, plebiscito, ou referendo; ação individual ou de grupo informal;

ação de grupos de interesses; participação em um movimento social; mobilidade, isto é, a saída da jurisdição de incidência da política pública; auto-regulação, com o cidadão monitorando seu uso da atividade sobre a qual a política pública tem seus efeitos; provisão privada, isto é, na extensão em que não haja obstáculos institucionais, o cidadão substitui total ou parcialmente a provisão da política pública pela provisão no mercado.

Monteiro ressalta que a avaliação do resultado de uma política pública não é independente do formato analítico que se tenha usado para identificar e analisar essa política. Percebe-se que a análise institucional sumariada emoldura uma complexa e sutil elaboração de indicadores de avaliação de políticas públicas.

II.4. Uma Tipologia de Políticas

Monteiro (1982) afirma que “política pública envolve um conjunto de ações interligadas que são desempenhadas por diferentes *policy-makers*, em diversos estágios do processo decisório”. Em função disso, ressalta a necessidade de se ter um conceito de política pública que articule diferentes segmentos de decisões ou ações ao longo do processo decisório. Para tanto, se utilizou das tipologias usadas na literatura de planejamento estratégico-empresarial e supondo que na organização governamental exista, implícita ou explicitamente, uma hierarquia de decisões ou ações que estabelece:

a) Missões (da organização governamental, ou de uma unidade de decisão específica) : englobam tanto as regras de ação que valem para toda a organização de Governo, como no caso de uma determinada unidade de decisão, em que as regras de ação norteiam a formação dessa agência ou órgão público e também, comumente, estão definidas na documentação básica que rege a ação desse órgão.

b) Objetivos: são os resultados ou metas desejadas. Não precisam ser necessariamente quantitativos, podem-se constituir de propósitos qualitativos.

c) Políticas: grandes linhas de ação para diferentes níveis e unidades de decisão da organização, na promoção de objetivos.

d) Estratégias: principais linhas de ação específicas, para a promoção dos objetivos e viabilização das políticas.

e) Programas: procedimentos gerais da organização utilizados em resposta a um tipo particular de estímulo. Podem ser tão detalhados quanto quisermos, descendo até o nível do desempenho individual.

Nessa sequência poderiam vir os Projetos, os Orçamentos, os Planos de Aplicação, etc.

Esta decomposição é um conjunto articulado de conceitos que permite que uma determinada política pública possa ser situada em qualquer daqueles cinco níveis ou ainda possa ser vista como uma cadeia de decisões que se inicia com as missões e se estende até a alocação de recursos.

Tendo em vista o tema central deste trabalho, Levantamento de Necessidades de Treinamento, faz-se necessário, neste momento, focar as grandes linhas de ação voltadas para a área de Recursos Humanos, traduzidas pelas Políticas de Recursos Humanos, detalhadas no capítulo a seguir.

III. POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

III.1. Introdução

Toda e qualquer organização que pretenda atingir seus objetivos deve definir e criar certas políticas que direcionem seu comportamento e ações futuras, de forma a operacionalizar a sua missão e evitar desvios nos caminhos a percorrer. As políticas procuram expressar de maneira mais clara e objetiva os princípios e finalidades formulados pela missão. “ São diretrizes definidas para assegurar a consistência dos propósitos dimensionados e a realização de suas expectativas.” (Lucena,1991)

Segundo Chiavenato (1994), “políticas são regras estabelecidas para governar funções e assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com os objetivos desejados. Constituem orientação administrativa para impedir que empregados desempenhem funções indesejáveis ou ponham em risco o sucesso de funções específicas.”

As políticas de recursos humanos, parte importante deste direcionamento, situam o código de valores éticos da organização que referem-se às maneiras pelas quais a organização pretende lidar com seus membros (empregados, acionistas, consumidores, fornecedores, etc.) e, por intermédio deles, atingir os objetivos organizacionais, permitindo condições para o alcance dos objetivos individuais.

Consiste em orientações globais que surgem a partir da realidade vivenciada e exigem consenso e respeito às suas proposições. Devem ter as seguintes características: estabilidade, consistência, flexibilidade, generalidade, clareza e simplicidade.

A partir das políticas podem-se definir os procedimentos a serem implantados, que são cursos de ação predeterminados para orientar o desempenho das operações e atividades, tendo-se em vista os objetivos da organização

Uma vez que sua elaboração exige total compreensão e aceitação da organização como um sistema dentro do qual interagem forças internas e externas (um sistema aberto, conforme descrito por diversos autores), o desenvolvimento de uma política de recursos humanos

adequada à realidade da empresa pode se constituir em uma significativa vantagem competitiva. Diversos casos de sucesso empresarial observados têm em comum a existência e o respeito à uma política de recursos humanos.

Os programas de recursos humanos devem ser entendidos como facilitadores, permitindo que as empresas atinjam níveis cada vez mais elevados de produtividade e qualidade em seu trabalho, que sejam mais competitivas. Neste sentido, lembramos que os recursos humanos de uma empresa consistem, nos dias atuais, na mais importante vantagem competitiva para estas organizações. Um ambiente organizacional (“clima”) consistentemente positivo, na maioria das vezes decorrente de estilos de gestão, é com certeza fruto de uma política de recursos humanos que procure garantir a satisfação e o crescimento das pessoas envolvidas.

Segundo Bergamini (1990), não há melhor maneira de colimar os objetivos organizacionais do que abrir a oportunidade para que cada indivíduo possa, por sua vez, ter assegurada também o alcance de suas metas pessoais. É da satisfação ou não das suas necessidades individuais que dependerá sua motivação na tarefa, sua dedicação ao trabalho, sua produtividade, eficiência e eficácia. Enfim, seu desempenho.

III.2. Premissas e Tendências

“É cada vez mais forte a pressão e a influência das forças do ambiente externo na vida das organizações, com suas ambiguidades e contradições.

O mercado partilhado pelas organizações está crescentemente competitivo e exigente.

As iniciativas para criação e manutenção de novas linhas de produtos ou serviços terão que se apoiar cada vez mais, nas necessidades e aspirações do mercado e, cada vez menos, na capacidade operativa das máquinas e da infraestrutura produtiva das organizações, montadas em função do seu negócio.

As estruturas organizacionais terão que contemplar, cada vez menos, o ordenamento interno e a eficiência do trabalho e, cada vez mais, estruturar-se em função das contingências do ambiente externo e do mercado.

Às exigências das organizações em relação à competência de sua força de trabalho, somam-se as exigências sociais e trabalhistas, originárias da organização dos trabalhadores e da sociedade como um todo. “ Lucena (1991)

Para sobreviver frente a estas pressões faz-se necessário a humanização das organizações, fundamentada em políticas de recursos humanos que propiciem uma qualidade de vida no trabalho que possa satisfazer suficientemente os que trabalham a ponto de se sentirem motivados a cooperar, visando atingir os objetivos organizacionais e reconheçam a contribuição do empregado para o sucesso da organização.

Esses conceitos traduzidos ao mundo do Comportamento Organizacional no trabalho baseiam-se nos seguintes princípios, segundo Toledo (1986):

- Busca crescente de participação/democracia num sentido amplo (tendência antiautoritária).
- Busca de respeito à singularidade do ser humano (tendência antitecnocrática).
- Busca do TER, porém, não ao preço de não SER (ou ser menos), TER PARA SER (recompensas intrínsecas, mas buscadas à medida que as recompensas extrínsecas já sejam satisfatórias).
- Organização **adulta** para seres **adultos** (estrutura, sistemas, funções, etc.).
- Condições de união para auto-realização (“Tecnologia da União”)
- Busca de Liberdade e Responsabilidade a serem utilizadas dentro de um livre exercício de disputa do poder, num contexto democrático de negociações e acordos.

Traduzindo mais esses princípios, em cuidados e programas na área de efetividade, de Recursos Humanos, Toledo (1986) relaciona os seguintes traços, como característicos das

tendências da evolução dos principais estilos de ação do futuro, dependendo do nível de maturidade gerencial da organização:

- Fundamentalmente, a busca de condições propícias ao exercício, pelas pessoas e grupos, de **participação** (condução do seu projeto) e de:
 - Autocontrole.
 - Autonomia.
 - Criatividade.
 - Integração grupal.
 - **Autodesenvolvimento. Enfim, de Auto-realização.**
- Participação trabalhista. Decisão conjunta de recompensas.
- Remoção de condições restritivas para a auto-realização, através de identificação e reformulação de:
 - Estruturas organizacionais estratificadas.
 - Práticas organizacionais (especialmente Planejamento, Liderança e Controle) autoritárias.
 - “Segredismo”.
 - Funções infantis.
 - Existência e ênfase, apenas em recompensas extrínsecas.

III.3 - Sistemas de Administração de Recursos Humanos

Numa abordagem sistêmica o sistema de Recursos Humanos abrange os sub-sistemas de seleção, desenvolvimento, manutenção de pessoal e outros.

Gil (1994) classifica os subsistemas em: suprimento, aplicação, manutenção, capacitação e desenvolvimento e avaliação e controle. Já Toledo (1989), classifica em atração, manutenção, motivação e treinamento e desenvolvimento, enquanto Chiavenato (1994) usa a nomenclatura de provisão, aplicação, manutenção desenvolvimento e controle e Aquino, citado por Gil (1994) trabalha com procura, desenvolvimento, manutenção e pesquisa.

O subsistema de suprimento refere-se a tudo o que é feito para que os elementos, vindos do ambiente externo, passem a integrar a organização. Tem como atividades: identificação das necessidades de pessoal, pesquisa de mercado de recursos humanos, recrutamento e seleção.

O subsistema de aplicação refere-se aos procedimentos utilizados para que os recursos humanos que já fazem parte da organização possam ser utilizados de maneira racional. São suas as atividades de análise e descrição dos cargos, planejamento e alocação interna de pessoal e plano de carreiras.

O subsistema de manutenção envolve as atividades desenvolvidas com o objetivo de manter os recursos humanos na organização. Suas atividades são constituídas de administração de salários, benefícios e higiene e segurança no trabalho.

O subsistema de capacitação e desenvolvimento trata dos procedimentos destinados a tornar os recursos humanos mais aptos para a execução de suas atribuições. Treinamento, desenvolvimento do pessoal e desenvolvimento organizacional compõem as suas atividades.

O subsistema de avaliação e controle, por fim, procura reunir todas as informações acerca dos recursos humanos que possam ser úteis para sua gestão. Suas atividades são avaliação de desempenho, banco de dados, sistemas de informação e auditoria de recursos humanos.

Lucena (1991) reorganiza as diversas funções da área de recursos humanos, não sob o enfoque da especialização técnica, mas sob o enfoque de resultados através da operacionalização dos processos de Recursos Humanos. Todas as atividades, aplicações

técnicas, programas e tarefas são distribuídos e reestruturados por processo e administrados de acordo os objetivos da área.

São eles:

I - Planejamento Organizacional, tem como objetivo manter uma estrutura organizacional adequada aos objetivos da empresa.

II - Planejamento de R.H., busca instrumentalizar as Gerências para Identificação e qualificação dos profissionais necessários, no presente e no futuro.

III - Colocação de R.H., se propõe a manter todas as funções da empresa adequadamente preenchidas.

IV - Compensação, tem como meta remunerar competitiva e equitativamente o pessoal, considerando o contexto sócio-econômico.

V - Desenvolvimento de R.H., objetiva desenvolver e/ou aprimorar a qualificação profissional dos Recursos Humanos da empresa.

VI - Atividades com funcionários, visa assegurar o bom relacionamento Empresa/empregado em todos os níveis da Organização.

VII - Relações Trabalhistas e sindicais, tem por fim assegurar o cumprimento da Legislação Trabalhista/Sindical, dentro dos prazos e condições requeridas.

As classificações diferem de autor para autor com relação à nomenclatura ou à demarcação de fronteiras entre os subsistemas. Mas o importante no escopo deste trabalho é ressaltar que uma política consistente de recursos humanos deve abranger todos esses subsistemas interdependentes em harmonia com o ambiente externo e o ambiente empresarial. Deve delimitar o universo dentro do qual as decisões são tomadas e nortear a elaboração de normas, procedimentos, padrões, programas e atividades acima descritas.

III.4 - Conteúdo das Políticas

Os objetivos das políticas de recursos humanos precisam ser qualificados de tal forma a conservar sua harmonia com os objetivos organizacionais, quer no tocante à empresa em si, quer levando em conta os objetivos e políticas das diferentes áreas nas quais está subdividida a organização.

A política básica de Recursos Humanos é “assegurar a existência de Recursos Humanos adequados motivados para as suas operações, presentes e futuras.” (Toledo, 1989). Partindo desta política básica, poder-se-ão estabelecer várias outras políticas e estratégias num nível mais detalhado.

As políticas de recursos humanos variam conforme a organização devido aos seus antecedentes históricos; cultura organizacional e racionalidade; contexto ambiental; fatores econômicos, políticos, sociais, culturais, tecnológicos, etc.; localização geográfica; relações com sindicatos; e políticas e restrições governamentais.

Cada organização desenvolve a política de recursos humanos mais adequada à sua filosofia e às suas necessidades. Uma política de Recursos Humanos deve abranger o que a organização pretende acerca dos seguintes aspectos principais, segundo Chiavenato (1994):

Políticas de Provisão de Recursos Humanos: onde recrutar, em que condições e como recrutar os recursos humanos necessários à organização; critérios de seleção de recursos humanos e padrões de qualidade para admissão; e como integrar os novos participantes ao ambiente interno da organização.

Políticas de Aplicação de Recursos Humanos: como determinar os requisitos básicos da força de trabalho para o desempenho das tarefas e atribuições do universo de cargos da organização; critérios de planejamento, alocação e movimentação interna de recursos humanos, considerando-se o posicionamento inicial e o plano de carreiras; e critérios de avaliação da qualidade e da adequação dos recursos humanos através da avaliação do desempenho.

Políticas de Manutenção de Recursos Humanos: critérios de remuneração direta dos participantes, tendo-se em vista a avaliação do cargo e os salários no mercado de trabalho, e posição da organização frente a essas duas variáveis; critérios de remuneração indireta dos participantes, tendo-se em vista os programas de benefícios sociais mais adequados à diversidade de necessidades existentes no universo de cargos da organização, e considerando a posição da organização frente às práticas do mercado de trabalho; como manter uma força de trabalho motivada, de moral elevado, participativa e produtiva dentro de um clima organizacional adequado; critérios relativos às condições físicas ambientais de higiene e segurança que envolvem o desempenho das tarefas e atribuições do universo de cargos da organização; relacionamento de bom nível com sindicatos e representações do pessoal.

Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos: critérios de diagnóstico e programação de preparação e reciclagem constantes da força de trabalho para o desempenho de suas tarefas e atribuições dentro da organização; critérios de desenvolvimento de recursos humanos a médio e longo prazos, visando à contínua realização do potencial humano em posições gradativamente elevadas na organização; e criação e desenvolvimento de condições capazes de garantir a saúde e excelência organizacional, através da mudança do comportamento dos participantes.

Políticas de Controle de Recursos Humanos: como manter um banco de dados capaz de fornecer as informações necessárias para as análises quantitativa e qualitativa da força de trabalho disponível na organização; e critérios para auditoria permanente da aplicação e adequação das políticas e dos procedimentos relacionados com os recursos humanos da organização.

Vejamos a seguir alguns exemplos de políticas de recursos humanos voltadas para o reconhecimento, a valorização e o desenvolvimento profissional dos Recursos Humanos, segundo Lucena (1991):

a) PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

- As bases para dimensionamento em termos quantitativos bem como qualitativos das necessidades de Recursos Humanos serão as decisões estratégicas e os objetivos empresariais.
- Desempenho, potencial e mobilidade interna serão os critérios básicos a serem considerados para o planejamento dos Recursos Humanos, tendo em vista atender às necessidades requeridas pelo desenvolvimento dos negócios, bem como garantir a continuidade e a eficácia da organização.

b) PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL

- O modelo organizacional deverá dimensionar uma estrutura produtiva, dinâmica e flexível, capaz de responder às exigências do negócio, do mercado, de seus produtos e serviços, da sua força de trabalho e de suas demais relações, interna e externamente.
- Inovação, aprimoramento da qualidade, intercâmbio de informações com o mercado, relacionamento com os clientes e produtividade de sua força de trabalho serão facilitadas através da criação de condições favoráveis.

c) COLOCAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

- Todas as posições de trabalho deverão ser mantidas adequadamente preenchidas, provendo antecipadamente a capacitação profissional necessária ao desempenho dos cargos.
- O aproveitamento interno para preenchimento das posições vagas será feito prioritariamente através de planos de sucessão e do desenvolvimento profissional.

d) DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

- Os Recursos Humanos serão mantidos no nível técnico-profissional e gerencial preconizado pelas características do trabalho, propiciando a formação e/ou aprimoramento identificados por ocasião do planejamento de Recursos Humanos.
- As prioridades de formação e/ou aprimoramento serão dimensionadas segundo as necessidades corporativas, setoriais e individuais.

e) COMPENSAÇÃO (OU REMUNERAÇÃO)

- A remuneração oferecida será digna e compatível com o contexto sócio-econômico tomando como base a complexidade do conteúdo dos cargos, a contribuição esperada e o desempenho individual.

f) RELAÇÕES TRABALHISTAS E SINDICAIS

- A busca do entendimento, da participação, da negociação e do respeito mútuo regerá as relações capital x trabalho, antecipando-se na análise e na busca de alternativas que venham a equilibrar e satisfazer as expectativas do empreendimento empresarial e de realização profissional, econômica e social de seus Recursos Humanos.

g) GERÊNCIA

- Cada gerente será responsável pela criação de um clima propício e incentivador ao desenvolvimento dos seus subordinados e pela utilização eficaz de suas qualificações e potencialidades, de forma a assegurar o desempenho atual e a continuidade do empreendimento empresarial.

Segundo Toledo (1989), pode-se dizer que o estabelecimento de políticas positivas de Recursos Humanos é presidido, principalmente, pelos seguintes fatos:

- conscientização da cúpula da empresa quanto à importância da área
- ação associada aos objetivos organizacionais de curto e longo prazo visando contribuir para um Desenvolvimento Organizacional que instrumente a empresa a enfrentar as mudanças.
- observação constante do clima e folclore da empresa, com atuação no sentido de contribuir para o aumento da “saúde” da organização. Ou seja: constituir-se em fator de influência positiva no comportamento organizacional da empresa.
- medição constante de resultados para o aperfeiçoamento permanente dos programas de Desenvolvimento de Recursos Humanos.

III.5. Desenvolvimento de RH

“Já não se trata mais de querermos ou não desenvolver nossos recursos humanos ou se devemos desenvolvê-los... É uma questão de sobrevivência para nossa sociedade que os desenvolvamos realmente.”

James L. Hayes

Segundo Oliveira (1994), “o desenvolvimento de recursos humanos consiste em um conjunto de funções que proporcionam à empresa condições de investir de forma econômica no sentido de valorizar e, por analogia baseada no conceito de capital humano, obter dividendos do patrimônio, que é o seu pessoal.”

Por outro lado, o desenvolvimento de recursos humanos significa para as pessoas um conjunto de possibilidades e perspectivas de crescimento profissional, valorização, realização pessoal e, além disso, uma contribuição para os resultados da empresa.

Este sistema deve buscar atender os interesses da empresa (no sentido de dispor de pessoal mais preparado para o desafio das atuais e futuras tarefas) assim como os interesses das

pessoas (no sentido de criar condições para a busca do atendimento das necessidades do ego e de auto-realização).

Como afirma Bergamini (1990), grande parte dos problemas humanos dentro das empresas se deve à significativa dificuldade de compreender, com suficiente clareza, aquilo que as pessoas perseguem, a fim de que fique mais lógico o traçado de suas carreiras profissionais.

Muitos autores da atualidade, voltados ao estudo das ciências do comportamento aplicadas às organizações, vêm seguidamente chamando a atenção dos administradores para a necessidade de um tipo de atuação mais autêntica junto às pessoas, a fim de que elas possam mais livremente traçar os seus destinos e equacionar objetivos pessoais diante dos objetivos organizacionais. É como se estivessem muito interessados em saber até que ponto podem tomar parte ativa no desenvolvimento das organizações, ao mesmo tempo em que descuidam da sua própria auto-realização e identidade pessoal.

Para que a função desenvolvimento de RH realmente se constitua num investimento é necessário que se responda corretamente às seguintes indagações: Quem desenvolver, como desenvolver e para que desenvolver.

Refletindo sobre estas questões, pode-se analisar o desenvolvimento de RH como um sistema e decompô-lo em três subsistemas interdependentes a saber:

- Subsistema de avaliação

É preciso avaliar o desempenho para que se identifique os pontos fracos que indicarão as necessidades de aperfeiçoamento e avaliar o potencial para que se identifique quais as pessoas que apresentam condições de assumir novas funções de maior complexidade/responsabilidade.

- Subsistema de sucessão

Do ponto de vista das expectativas das pessoas é fundamental saber quais as suas aspirações. O dado vocacional é essencial para a realização pessoal, uma vez que as pessoas

têm que desejar um trabalho para que possam desenvolvê-lo com prazer. Do ponto de vista da empresa ela deve planejar quem vai ocupar as funções-chave quando houver necessidade de substituir o atual titular.

- Subsistema de treinamento

O treinamento, numa ação integrada, interativa e coordenada é o terceiro componente do sistema desenvolvimento. As pessoas são avaliadas, treinadas e, como resultado da avaliação, podem ser indicadas para ocupar outras posições.

Não faz sentido fazer levantamentos ou identificações de necessidades de treinamento de maneira isolada. Só vale investir em treinamento como resultado do que for constatado a partir dos subsistemas de sucessão e de avaliação, conforme quadro a seguir:

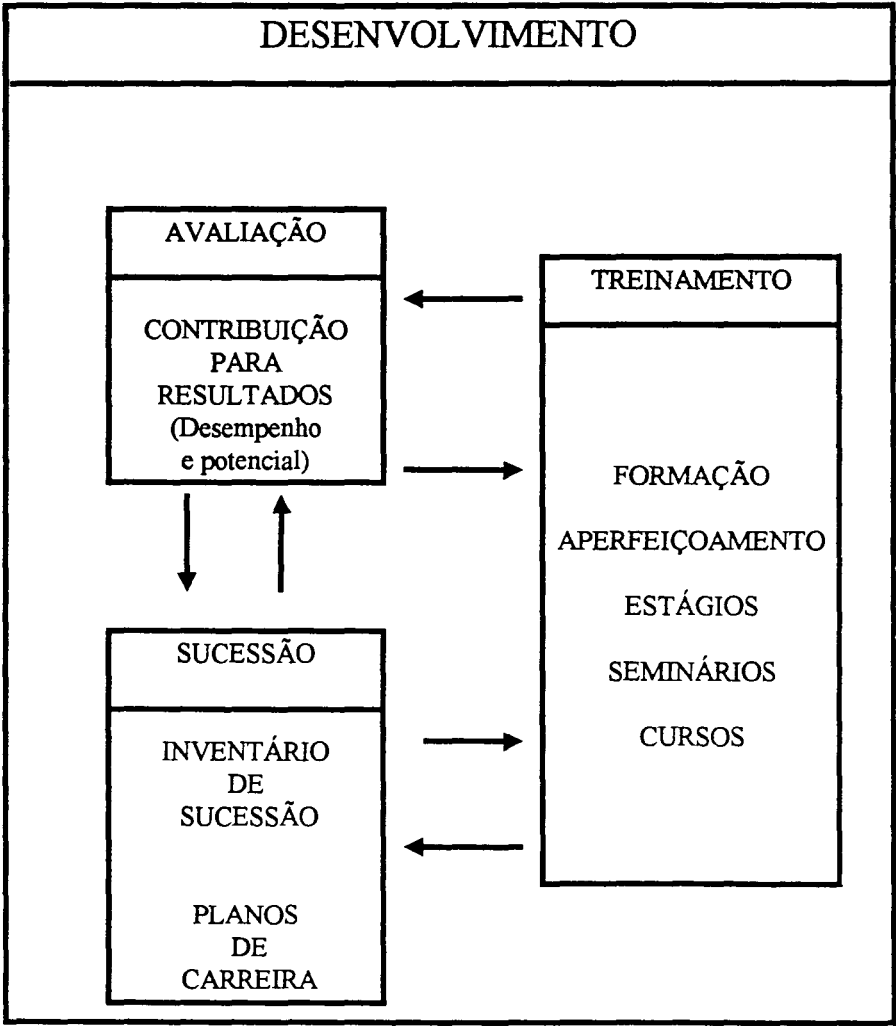


Figura 3. Sistema Desenvolvimento

Fonte: Oliveira (1994)

Lucena (1991) , dentro desta mesma linha de pensamento acrescenta que é da responsabilidade da empresa, dentro da estratégia de planejamento de Recursos Humanos, ao formular planos de sucessão, promover o desenvolvimento da capacitação profissional dos empregados indicados como sucessores. Assim, do ponto de vista do plano de sucessão, ela define plano de desenvolvimento como sendo “o resultado da análise dos requisitos de capacitação profissional e pessoal exigidos para o desempenho de um cargo, confrontados com a capacitação real dos profissionais indicados no Plano de Sucessão para ocuparem aquela posição. O resultado desta análise definirá o PID, Plano Individual de Desenvolvimento, que especificará as necessidades e os meios que serão utilizados para a formação, desenvolvimento ou aprimoramento dos indicados, dentro de um prazo determinado”.

De acordo com este conceito, os planos de desenvolvimento são individuais, refletindo, portanto, as necessidades de cada um. Uma vez identificados, os prováveis candidatos à sucessão deverão ser avaliados em relação à descrição e ao perfil profissional do cargo que poderão ocupar no futuro. Esta avaliação de capacitação profissional servirá de base para as recomendações de desenvolvimento. Ao formular-se o PID, deverá ser analisada a linha de sucessão na qual o cargo está inserido. Verificar o caminho já percorrido pelo empregado e os passos seguintes, até alcançar o nível do cargo em questão.

Tendo como referência a Linha de Sucessão do cargo - técnico ou gerencial - e os resultados da avaliação da capacitação profissional, serão analisadas as alternativas a serem consideradas no PID. Estas alternativas referem-se a:

- Programas de treinamento (interno ou externo)
- Estágios
- Leitura orientada
- Visitas a outros órgãos da organização ou outras empresas
- Realização de trabalhos ou projetos específicos.
- Ocupar cargos em caráter transitório, que permitam a visão e a vivência em determinadas unidades. Esta alternativa é muito utilizada nos planos de sucessão gerencial
- Participação em reuniões de trabalho

- Participação em associações profissionais
- Seminários, Conferências, outros eventos.

Os planos individuais de desenvolvimento (PID), por traduzirem especificamente o atendimento das necessidades individuais definidas pelos planos de sucessão, terão que considerar um aspecto da maior relevância: a participação do empregado na formulação de seu plano individual de desenvolvimento. Esta questão tem gerado muita polêmica nas empresas. Se a empresa está confiando nestes empregados para garantir o seu futuro, como não confiar na sua capacidade e honestidade para definir suas próprias necessidades de desenvolvimento?

Lucena defende em toda a sua abordagem sobre planejamento de Recursos Humanos a participação dos empregados nas decisões e ações, que afetam tanto os interesses da organização quanto os dos empregados. As precondições para uma participação efetiva fundamentam-se numa postura centrada nos objetivos, na busca das melhores soluções e das alternativas de ação mais eficazes, que são geradas pela competência das pessoas. Isto tem muito a ver com a cultura de liberdade de expressão que a empresa promove, onde as críticas são ouvidas e analisadas, e os erros não são usados contra as pessoas que tentaram contribuir. Enfim, está-se falando de valores maiores, tais como justiça, respeito humano, honestidade e sinceridade.

Chiavenato (1991) acrescenta que os recursos humanos apresentam uma incrível aptidão para o desenvolvimento, e o define como sendo “ a capacidade de aprender novas habilidades, obter novos conhecimentos e modificar atitudes e comportamentos.” É um programa de longo prazo para prover o crescimento profissional das pessoas através de condições externas capazes de realizar gradativamente as potencialidades humanas.

Para ele, o subsistema de Desenvolvimento de RH pode ser decomposto em:

- Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal.
- Desenvolvimento Organizacional.

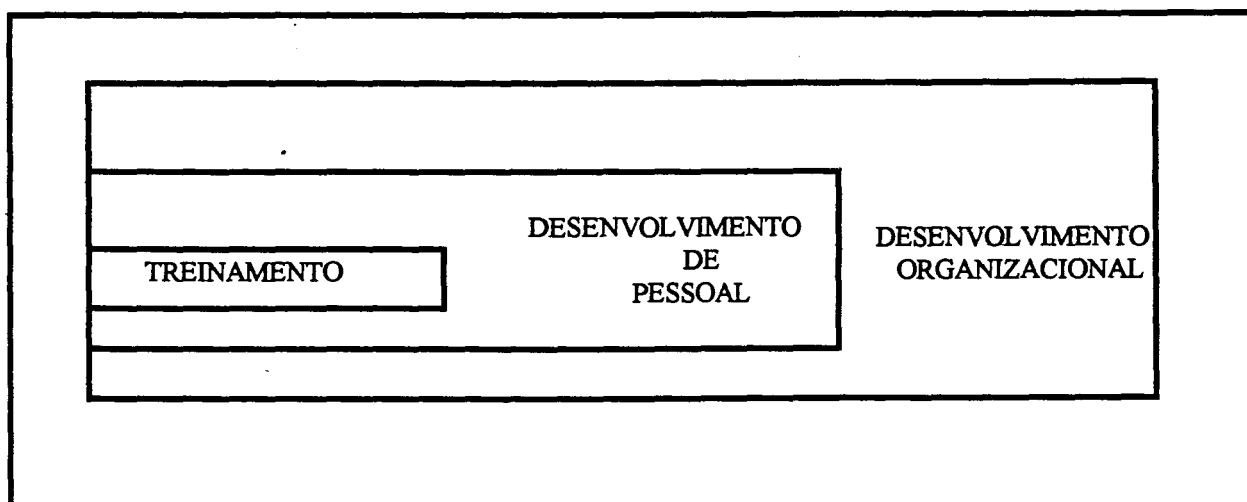


Figura 4. Os estratos de treinamento, desenvolvimento de pessoal e desenvolvimento organizacional.

Fonte: Chiavenato (1991)

A inadequação do homem moderno, confrontada com as imperiosas necessidades da evolução contemporânea, originou-se de uma educação que se restringiu às dimensões da instrução, que é um papel privativo da formação intelectual ou técnica, visando simplesmente ao “saber” ou ao “saber fazer” em detrimento do “saber ser”, segundo R. Meignez, citado por Bergamini (1990). A autora distingue o treinamento, entendido no seu sentido mais restrito, e desenvolvimento, em sua abrangência mais ampla. No primeiro caso, tem-se o aprender a fazer e desenvolve-se um programa de instrução que paira no nível de adestramento psicossensorial ou psicomotor. Já quando se refere ao “saber ser, deixa-se explícita a idéia de papéis comportamentais, que por sua vez, estão presos a um sistema de atitudes ou predisposições internas, dirigidas ao desenvolvimento do ser humano como tal, na sua maneira natural de ser.

Os programas de desenvolvimento de pessoal devem, portanto, permitir uma atualização do potencial intrínseco a cada um dos seus participantes. Em termos mais filosóficos, devem eles facultar que os potenciais de ação se transformem em ações efetivas. Isso, sem dúvida, implica a transformação de recursos humanos em comportamentos objetivos, conservando-se, incondicionalmente, todo o respeito para com as características individuais e típicas da personalidade de cada um.

Hoje em dia já se apresenta como premissa básica que ninguém muda ninguém, mas o que ocorre é que as pessoas apresentam modificações mais sutis em sua maneira de ser, à medida que essa modificação se lhes apresente como recurso de conseguir maior ajustamento e felicidade pessoal.

III.5.1. Principais Tendências nos Processos de Desenvolvimento de RH

Os processos de desenvolvimento de RH estão passando por grandes transformações. Chiavenato (1996) relaciona as seguintes principais tendências:

1. Forte ênfase em agregar valor às pessoas e à organização.

A preocupação principal das empresas bem-sucedidas atualmente é acrescentar valor às pessoas de maneira contínua e intensa. Ao acrescentar valor às pessoas, as empresas estão enriquecendo seu próprio patrimônio, melhorando seus próprios processos internos e incrementando qualidade e produtividade às suas tarefas, bem como aos seus produtos e serviços. Constitui-se em condição fundamental para sobreviver em frente à atual competitividade empresarial.

2. Participação ativa dos gerentes e suas equipes.

Cada vez mais o órgão de RH passa a funcionar como um suporte de *staff* e de consultoria e não mais como prestador de serviços, enquanto que o T&D está se consolidando como uma responsabilidade gerencial e sobretudo uma responsabilidade individual de cada pessoa na organização.

3. Intensa ligação com o negócio da empresa.

Os processos de RH estão sendo planejados e elaborados como partes integrantes do planejamento estratégico da empresa e, cada vez mais, voltados para o negócio da empresa.

4. Aprimoramento pessoal como aspecto da melhoria da qualidade de vida das pessoas.

A constante capacitação e o crescente desenvolvimento profissional das pessoas contribuem para o aumento da qualidade de vida. Pessoas treinadas e habilitadas trabalham com mais facilidade e confiabilidade e, conseqüentemente, com mais prazer e felicidade.

5. Contínua preparação da empresa e das pessoas para o futuro e para o destino.

Através dos programas de T&D, cada vez mais voltados para o futuro e para o destino das pessoas e da empresa, cada organização cria e planeja o seu futuro, enfatizando-se a inovação, a mudança e a criatividade.

6. Novas abordagens decorrentes da profunda influência da tecnologia da informação

O treinamento está surgindo agora como um subproduto da tecnologia da informação. A escola através da multimídia está se espalhando e o seu local físico deixou de ter importância. Pode ser em casa, na empresa, etc. É o centro de treinamento virtual.

7. Adequação das práticas às diferenças individuais das pessoas.

Cada vez mais, os processos de desenvolvimento de RH estão levando em conta as diferentes características das pessoas e se adequando gradativamente a elas.

8. Ênfase em técnicas grupais e solidárias.

Os processos de T&D estão privilegiando o trabalho em conjunto e a atividade grupal, com isso estão ajudando as pessoas a aprenderem a conviver melhor em grupos e em equipes multifuncionais.

9. Utilização de mecanismos de motivação e de realização pessoal.

Os processos de desenvolvimento estão sendo considerados como um importante investimento pessoal e como um meio eficaz para o alcance de objetivos pessoais. Já existe uma conscientização da importância do desenvolvimento pessoal e gerencial e muitas empresas incentivam seus funcionários a aprender sempre e a valorizar o conhecimento.

10. Busca incessante da excelência.

A excelência está constituindo o padrão básico de referência para a cultura de inovação e mudança para a obtenção de competitividade. É cada vez maior a importância concedida à eficácia e ao alcance de resultados concretos. O treinamento também deve mostrar em que aspectos pode efetivamente contribuir de maneira direta ou indireta para os resultados do negócio da empresa.

11. Compartilhamento da informação em substituição aos controles externos.

A posse e o domínio da informação produzem o espírito de iniciativa e de empreendimento pessoal, permitem o melhor desempenho e formação de empreendedores internos, proporcionam o campo pessoal para a ambição, a responsabilidade e o risco.

12. Permanente fonte de retroação ou retroinformação.

A informação de retorno constitui importante elemento orientador do comportamento das pessoas e favorece balizamentos e mudanças de rumo para o alcance de determinados objetivos. A retroação favorece a maior liberdade pessoal no trabalho e um sentido de melhoria do desempenho ao fornecer indicações de resultados alcançados e de aspectos a serem corrigidos ou aperfeiçoados. Ela é a principal responsável pela aprendizagem, pela fixação de novos conhecimentos ou informações e pelo reforço positivo em relação a novos comportamentos.

III.5.2. Treinamento de RH

A palavra treinamento tem muitos significados. Alguns especialistas em ARH consideram o treinamento como um meio para desenvolver a força de trabalho dentro dos cargos particulares. Outros autores referem-se a uma área genérica chamada desenvolvimento, a qual dividem em educação e treinamento: o treinamento significa o preparo da pessoa para o cargo, enquanto o propósito da educação é o de preparar a pessoa para o ambiente dentro ou fora do seu trabalho. Outros interpretam mais amplamente, considerando o treinamento como um meio para um adequado desempenho no cargo e estendendo o conceito para uma

nivelação intelectual através da educação geral. É dentro desta última abordagem que será empregado o termo treinamento neste trabalho.

Já não se treina o funcionário para que desempenhe bem a sua função, exclusivamente ou quase, e sim para prepará-lo continuamente para sua carreira. Os programas de treinamento transformar-se-ão em programas individuais de desenvolvimento, como já está acontecendo em algumas empresas progressistas.

III.5.2.1. Histórico

O treinamento nas empresas tem sido desenvolvido segundo enfoques diferentes ao longo do tempo. No início do século, coincidindo com o período de hegemonia da Escola Clássica de Administração, assumiu principalmente a forma de adestramento de recursos humanos. Seu objetivo expresso era a preparação do indivíduo para atingir o mais elevado nível de produtividade possível. Como o homem era visto como um ser que trabalhava essencialmente em troca de dinheiro, sem nenhuma identificação com a organização, o treinamento só poderia visar, naturalmente, os aspectos físicos do trabalho.

Com o advento da Escola das Relações Humanas, o treinamento nas empresas passou a abranger aspectos psicossociais do indivíduo. Assim, os programas de treinamento, além de visarem capacitar os trabalhadores para o desempenho das tarefas, passaram a incluir também objetivos voltados para o relacionamento interpessoal e sua integração à organização.

Nos tempos atuais, o que predomina no setor de treinamento - pelo menos nas grandes organizações - é o modelo sistêmico. O treinamento é visto como um meio para suprir as carências dos indivíduos em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, para que estes desempenhem as tarefas necessárias para alcançar os objetivos da organização. O treinamento passa a ser entendido como um dos sistemas da Administração de Recursos Humanos, que se desenvolve a partir dos subsistemas: diagnóstico, prescrição, execução e avaliação.

O enfoque sistêmico tem a vantagem de incorporar as mais diversas contribuições científicas ao processo de treinamento. Tanto é que os programas de treinamento cada vez mais passam a considerar, entre outros objetos, as necessidades e aspirações do indivíduo, suas motivações, dificuldades de aprendizagem etc. E a tendência observada em muitas empresas é a de designar as atividades de capacitação de pessoal e mesmo o órgão que as desenvolve sob a rubrica de desenvolvimento de recursos humanos.

Apesar disso, no entanto, muitas críticas vêm sendo formuladas a esse modelo. Gil (1994) lembra que o Desenvolvimento de Recursos Humanos, da maneira como vem sendo concebido:

- a) Vê o homem como um ser complexo, mas o trata essencialmente como recursos para a produção;
- b) Centraliza o diagnóstico, o planejamento e a avaliação dos programas de treinamento;
- c) Confere excessiva ênfase à mensuração dos resultados do treinamento;
- d) Procura a uniformidade de comportamento humano na organização, desconsiderando as peculiaridades setoriais e individuais.

O que se propõe hoje é sobretudo a democratização do desenvolvimento de recursos humanos, mas também das instâncias de poder. O que implica admitir que o desenvolvimento de recursos humanos seja encarado mais como uma função gerencial do que atribuição de um centro de treinamento.

Neste contexto, o diagnóstico de necessidades e o planejamento transformam-se em atividades contínuas e descentralizadas, a cargo dos dirigentes das unidades organizacionais, em conjunto com seus funcionários.

A execução dos programas de treinamento também se torna, pelo menos em parte, atribuição gerencial. O local de trabalho passa a ser o ambiente principal de aprendizagem. Privilegia-se o treinamento em serviço, as reuniões de orientação e treinamento, os grupos de trabalho e outras atividades desenvolvidas em nível local. E todo gerente passa a ser visto também como educador.

Os gerentes precisam também estar aptos a analisar as mudanças verificadas após a ocorrência de ações voltadas ao desenvolvimento de recursos humanos. De seu *feedback* preciso e objetivo dependerá a eficácia do sistema.

Essas novas atribuições dos gerentes de todos os níveis não representam o fim do órgão central de desenvolvimento. A ele cabe assessorar o sistema gerencial em relação às estratégias mais adequadas para o diagnóstico, planejamento, execução e avaliação. O papel do órgão central será mais o de facilitador do processo de desenvolvimento de recursos humanos do que o de programador e executor de cursos.

III.5.2.2. O que é treinamento

Segundo Chiavenato (1991), “ Treinamento é o processo educacional, aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos.”

Já Hoyler, em citação feita por Chiavenato considera o treinamento como um investimento empresarial destinado a capacitar uma equipe de trabalho a reduzir ou eliminar a diferença entre o atual desempenho e os objetivos e realizações propostos. Em outras palavras e num sentido mais amplo, o treinamento é um esforço dirigido no sentido de equipe, com a finalidade de fazer a mesma atingir o mais economicamente possível os objetivos da empresa”. Neste sentido, o treinamento não é despesa e sim investimento, como já mencionado anteriormente, cujo retorno é compensador para a organização.

O conteúdo do treinamento envolve transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, desenvolvimento de habilidades, desenvolvimento ou modificação de atitudes frente a aspectos da organização e desenvolvimento de conceitos.

O treinamento tem os seguintes objetivos principais: preparar o pessoal para execução imediata das diversas tarefas peculiares à organização, proporcionar oportunidades para o

contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções para as quais a pessoa pode ser considerada e mudar a atitude das pessoas.

Em termos amplos, o treinamento envolve um processo composto de quatro etapas, como:

1. Levantamento de necessidades de treinamento (diagnóstico).
2. Programação de treinamento para atender às necessidades.
3. Implementação e execução do treinamento.
4. Avaliação dos resultados.

Essas etapas formam um processo cíclico, como pode-se verificar a seguir:

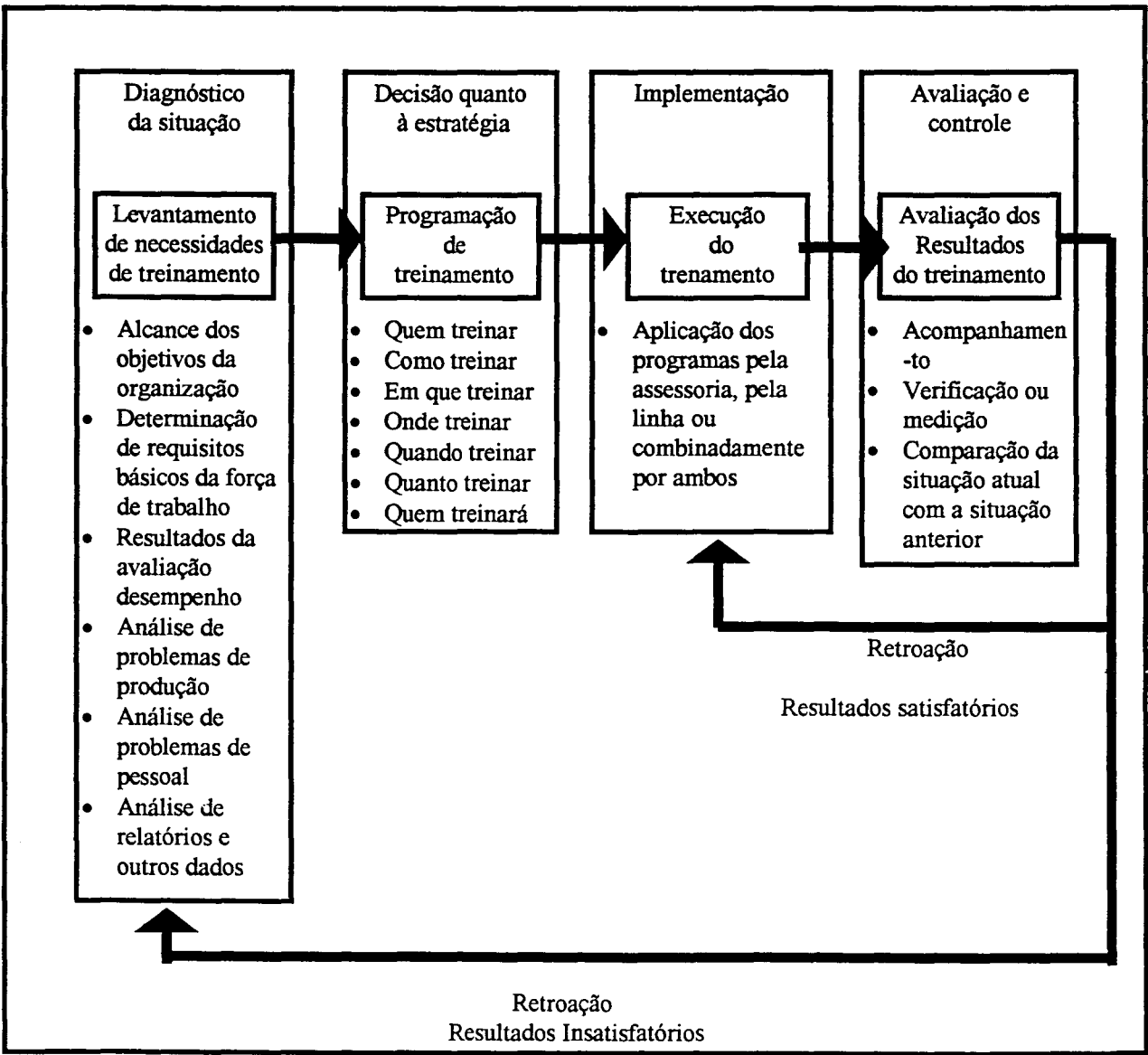


Figura 5. Processo Treinamento

Fonte: Chiavenato (1991)

O treinamento é uma responsabilidade de linha e função de *staff*. Ou seja, é uma responsabilidade gerencial. Para auxiliar os gerentes, a empresa pode proporcionar assistência especializada através do órgão de recursos humanos. Mais especificamente, através do órgão de treinamento. Assim a área de RH pode assessorar - função de *staff* - cada gerente com os meios especializados, com recursos instrucionais, com programas preparados, com material didático, etc, destinados a facilitar a tarefa de treinar o pessoal. Mas, de qualquer forma, o conceito de treinamento está implícito na tarefa gerencial em todos os níveis ou áreas. O gerente pode até delegar a tarefa de treinar sua equipe a terceiros, mas não pode desincumbir-se da responsabilidade em relação ao treinamento. É o gerente que deve cuidar para que sua equipe receba treinamento adequado continuamente. O treinamento é algo constante e incessante. O treinamento é uma contínua redução da dissonância e uma constante busca da eficiência e da eficácia das pessoas. Como consequência, uma constante busca da competência profissional. Como resultado final, o alcance da excelência é o sucesso pessoal e organizacional.

Na definição de Milton Hall, citado por Carvalho (1988) , o treinamento constitui-se no “(...) processo de ajudar os empregados a adquirir eficiência no seu trabalho presente ou futuro, através de apropriados hábitos de pensamento e ação, habilidades, conhecimentos e atitudes”.

Esse enfoque da atividade de treinamento permite vê-lo como uma forma de educação especializada, tendo em vista que seu propósito é preparar o indivíduo para o desempenho eficiente de uma determinada tarefa que lhe é confiada.

McGehee e Thayer, em citação feita também por Carvalho (1988), seguem a mesma linha de raciocínio de Milton Hall e caracterizam o treinamento como um “somatório de atividades que vão desde a aquisição de habilidades motriz até o desenvolvimento de um conhecimento técnico complexo, à assimilação de novas atitudes administrativas e à evolução de comportamento face a problemas sociais complexos”.

Dessa forma pode-se apresentar o treinamento como um instrumento administrativo de importância vital para o aumento da produtividade do trabalho, ao mesmo tempo que é um fator de auto-satisfação do treinando, constituindo-se num agente motivador comprovado.

O treinamento proporciona os seguintes benefícios:

1. Benefícios de ordem estrutural:

- Permite o estudo e análise das necessidades de formação de toda a organização, envolvendo a totalidade dos níveis hierárquicos da empresa.
- Proporciona a definição de prioridades de formação, tendo em vista os objetivos setoriais da companhia.
- Caracteriza os vários tipos e formas de desenvolvimento de RH a serem aplicados, considerando sua viabilidade, vantagens, custos e outros fatores afins.
- Elabora planos de capacitação profissional a curto, médio e longo prazos, integrando-os à metas globais da empresa.

2. Quanto ao mercado de trabalho

- Definição das características e atribuições dos empregados.
- Racionalização dos métodos de formação e aperfeiçoamento de colaboradores.
- Melhoria dos padrões profissionais dos treinandos.

3. Quanto ao Pessoal em Serviço

- Melhor aproveitamento das aptidões dos empregados
- Maior estabilidade de mão-de-obra.
- Estímulo ao espírito de emulação e fortalecimento da confiança no mérito como processo normal de melhoria funcional
- Dignificação do trabalho e elevação do ambiente moral da empresa

4. Quanto à Empresa como um Todo

- Aprimoramento dos produtos ou serviços produzidos
- Maiores possibilidades de ampliação ou transformação dos programas de trabalho
- Disponibilidade para os postos de gerência e supervisão imediata dentro da própria organização
- Melhores condições de adaptação aos progressos da tecnologia industrial
- Economia de custos pela eliminação dos erros na execução do trabalho

- Condições de competitividade mais vantajosa dada a capacidade de oferecer melhores produtos e serviços
- Maior segurança econômica, em virtude da maior estabilidade pessoal.
- Diminuição acentuada dos acidentes e do desperdício pela melhoria das técnicas de trabalho

III.5.2.3. Treinamento: Despesa ou Investimento ?

É muito comum se questionar a validade do treinamento e a conveniência de se investir nele. Isto se deve, principalmente pela dificuldade de se comprovar seus resultados práticos. Os benefícios do treinamento encontram-se ainda no campo das possibilidades e do imponderável, afirma Resende (1986).

O treinamento, para ser considerado investimento, deve oferecer resultados mensuráveis e, se possível, contabilizáveis, para a empresa. Contudo, na maioria dos casos, treinamento tem sido dinheiro jogado fora. Na opinião de Peixoto (1995), isto decorre de vários fatores, dentre eles:

- Falta de avaliação de potencial
- Avaliação incorreta, ou inexistente, de necessidades de treinamento
- Falta de perspectivas de aplicação do treinamento
- Metodologias de treinamento equivocadas
- Treinamento dissociado de metas organizacionais

Dentre estes fatores, as maiores dificuldades que as áreas de treinamento apresentam residem na realização de duas de suas subfunções que podem garantir a eficácia do treinamento: o levantamento de necessidades e o acompanhamento e avaliação.

Desta forma, torna-se fundamental que os profissionais da área concentrem seus esforços para criar ou aperfeiçoar meios que garantam a execução apropriada das duas subfunções citadas.

A avaliação incorreta ou inexistente de necessidades de treinamento é mais comum do que se pode imaginar e o treinamento é ofertado como se fosse material de escritório.

As volumosas pilhas de *folders* que freqüentemente “decoram” as mesas dos gerentes de Recursos Humanos e de Treinamento são seguidamente eliminadas através do simples envio dos ditos *folders* para áreas diversas da empresa para que informem sobre o interesse nos programas oferecidos. Quando vem uma resposta positiva e há verba para treinamento, o interessado é enviado. O uso que vai ser feito do treinamento - por melhor que este possa ser - é uma incógnita.

Alguns pontos a serem considerados para a avaliação de necessidades são:

- Mudanças organizacionais
- Mudanças de filosofia empresarial
- Baixo desempenho empresarial
- Baixo desempenho individual
- Admissão de novos funcionários
- Planejamento e desenvolvimento de carreira

Do levantamento de necessidades criterioso e eficiente depende a objetividade e prioridade dos programas e do acompanhamento e avaliação, a garantia de sua aplicação prática

Vale ressaltar que como estratégia para facilitar a identificação de necessidades, implementação de planos e programas de treinamento e o acompanhamento e avaliação de seus resultados, é importante também conscientizar os gerentes e supervisores de suas funções administrativas e papéis específicos, bem como do fato de serem os responsáveis diretos pelo desempenho e comportamento dos subordinados. Após a conscientização, envolvê-los habilidosamente em todas as fases do processo, como se fossem membros da unidade de treinamento.

O treinamento só será visto como investimento se houver uma avaliação de necessidades, planejamento, organização, alocação de recursos - inclusive metodológicos - e,

necessariamente, avaliação dos resultados com a devida mensuração e contabilização. Aí sim, será investimento. Investimento que têm de ser feito pelas organizações que querem crescer, melhorar ou até simplesmente sobreviver.

Melhorando a objetividade e a eficácia do treinamento, os resultados aparecerão naturalmente, e aí a atividade será vista como essencial.

“Treinadores e homens de Recursos Humanos têm de perceber que, sem esta postura perante o treinamento, não é de admirar que vários empresários digam que “treinamento é bom para treinandos” e que “quem quiser que pague o seu treinamento”. E que o faça fora do horário de trabalho.” (Paulo Peixoto)

IV. LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO

“Quando analisam uma organização, seus dirigentes devem decidir se o treinamento é ou não útil para a permanência e prosperidade do negócio.”

William McGehee e Paul W. Thayer

É muito comum o profissional de treinamento ser conhecido como solucionador de problemas de desempenho humano dentro das organizações. Suas atividades visam, predominantemente, a preparar pessoas para desempenharem adequadamente suas atribuições e responsabilidades. Mas, nem sempre as causas de um mau desempenho oferecem condições de serem removidas por uma ação de treinamento.

Os padrões de desempenho de pessoal talvez estejam sendo comprometidos por inúmeros problemas desvinculados da falta de conhecimentos/habilidades para o trabalho. As causas podem residir nos erros das estruturas organizacionais, nas mudanças súbitas de cúpulas diretivas e auxiliares mais fiéis, nos baixos salários, nas insatisfações sociais e na constante elevação do custo de vida, na ausência de modelos participativos dentro das organizações, nos sindicatos controlados, no desejo desenfreado pelo poder e influência de determinadas pessoas dentro das organizações, etc. O próprio posicionamento paternalista das altas chefias em querer saber o que é bom para os subordinados pode gerar grandes frustrações.

Existem nas empresas certos problemas que, a princípio, evidenciam necessidades de treinamento. É muito difícil, porém, sem uma investigação mais criteriosa concluir que são solúveis por uma ação de treinamento. Por exemplo: a elevada rotatividade; as queixas e reclamações dos clientes; a alta percentagem de unidades retidas no Controle de Qualidade; o alto índice de acidentes; os conflitos interdepartamentais; as más relações humanas; a má supervisão; a carência de mão-de-obra no mercado; a falta de motivação e o baixo moral dos empregados; a morosidade nos processamentos; o alto índice de desperdício de matérias-primas, etc.

Esses problemas evidenciam sintomas que, não devem, entretanto, constituir, à primeira vista, necessidades de treinamento. Compete aos profissionais da área efetuar um minucioso levantamento para identificar as causas mais prováveis de um desses sintomas observados, e, então, estudar a viabilidade de serem tratadas por treinamento.

Portanto, pode-se afirmar que a chave do sucesso de um treinamento está na identificação real das necessidades. Todo esforço extra que for empreendido no sentido de limitar e dirigir a ação para as verdadeiras causas deverá ser feito e provavelmente será recompensado.

Para a empresa já não basta que o treinamento aponte quantas pessoas deverão ser treinadas e em que natureza do domínio do conhecimento. É necessário também, saber como preparar as contingências organizacionais para aproveitamento do homem treinado.

As exigências contemporâneas têm a tendência de deixar de lado o bom-senso e a “perícia” do profissional tradicional, que encontrava sistematicamente soluções prontas nos modismos da época. Hoje é necessário um profissional voltado para investigações científicas e diagnósticos mais abrangentes sobre os problemas organizacionais.

Atualmente as organizações carecem de estudos que reflitam a dinâmica organizacional em seus pontos de relevância e em suas limitações, combinados com as necessidades individuais ou de grupos. Segundo Antonio Giraldes esses estudos, levantamentos ou diagnósticos devem ser subsidiados por determinados pressupostos, que devem fundamentar qualquer análise organizacional do gênero.

Os pressupostos teóricos básicos são:

- a empresa é um organismo vivo e dentro de um meio ambiente;
- empresa e meio ambiente interagem mutuamente;

- na empresa o homem constitui a força viva do desenvolvimento organizacional e favorece as constantes adaptações às exigências do ambiente externo;
- a empresa é um organismo sistêmico cujos compartimentos internos agem e reagem entre si;
- o resultado final da operação de uma empresa é consequência da dinâmica interna de seus órgãos mais o relacionamento com o ambiente externo;
- uma organização “não saudável” não absorve satisfatoriamente o potencial humano recém-contratado ou treinado;
- os elevados investimentos em recrutamento e seleção de mão-de-obra especializada, bem como em treinamento e desenvolvimento de pessoal, são ineficazes em uma organização doente e sem condições para assimilar o novo potencial e as novas tendências decorrentes da mudanças comportamentais dos recursos humanos.

Os pressupostos metodológicos básicos são:

- as formas mais indicadas para pesquisar necessidades são aquelas em que os levantamentos efetuados abordam as partes da empresa como um todo, incluindo aspectos estáticos e dinâmicos, técnico-operacionais e psicossociais;
- sendo a empresa um complexo de atividades interdependentes, o levantamento tem que ser efetuado mediante a participação conjunta de representantes das diversas atividades, a fim de que se colham dados resultantes da interação entre diferentes setores da dinâmica interna da empresa.
- o processo de levantamento deve possuir as características de generalização e não de particularização, de forma que os participantes sejam capazes de entender a empresa como um todo, em seus aspectos de relevância e nas suas carências;
- a forma de efetuar o levantamento tem que estimular a participação livre e espontânea dos membros dos grupos, para que os dados obtidos sobre a organização sejam fidedignos;
- a participação no levantamento deve ser reservada a indivíduos que ocupem cargos relacionados com os objetos em estudo;
- a formação dos grupos deve permitir a representatividade total da áreas diretamente relacionada com os objetos em estudo;

- as respostas verbais e/ou escritas dos membros dos grupos devem ser registradas em formulários próprios, para formarem, de modo organizado, a amostra representativa do universo de opiniões e observações do conjunto organizacional.

A presença desses pressupostos na análise tem duplo objetivo:

- 1) propor a eliminação da forma paternalista e “de cima para baixo” de se definirem necessidades de treinamento, culminando com uma listagem de cursos que muitas vezes nada têm a ver com os interesses dos treinandos e muito menos com as necessidades reais da empresa;
- 2) alertar para a importância da participação do homem na análise e determinação das suas necessidades e para a identificação das forças ambientais que cerceiam a ação dos trabalhadores.

O levantamento de necessidades de treinamento para que seja instrumento eficaz de facilitação para as tomadas de decisões, deve conciliar, de um lado, a análise dos subsistemas organizacionais (técnico e psicossocial) e, de outro, a análise do desempenho individual.

IV.1. O que é Levantamento de Necessidades de Treinamento - LNT

Costuma-se definir diagnóstico de necessidades de treinamento ou levantamento de necessidades de treinamento - LNT - como o processo que tem como objetivo identificar as carências de indivíduos e grupos para a execução das tarefas necessárias para o alcance dos objetivos da organização. Gil (1994) propõe considerar que o diagnóstico deve envolver também o levantamento das potencialidades individuais e grupais que deverão ser desenvolvidas. É a primeira etapa do treinamento e corresponde ao diagnóstico preliminar do que deve ser feito

O levantamento de necessidades de treinamento é, antes de tudo, um trabalho de pesquisa que se inicia com a coleta de informações e se completa com a análise das informações

coligidas. E é precisamente nesse momento, o da análise, que se procede à seleção dos informes (dados), separando-se, prioritariamente, aqueles que correspondem a necessidades mais prementes (que serão atendidas prontamente) daqueles cujo atendimento não requeira igual urgência.

Existem muitos equívocos com relação a levantamento de necessidades de treinamento (LNT). Octávio Paulo Manso Bastos in Boog (1994) relaciona os principais, a saber:

1. Pensar que é possível fazer um trabalho específico de LNT - verificar apenas o que pode ser suprido pelo sistema T&D. O diagnóstico para fins de treinamento é integrado e holístico. A percepção de necessidades é abrangente e não-específica. Ao tentar compreender a organização, faz-se um esforço global e levantam-se todos os desvios relativos a padrões esperados. É no momento de planejar as medidas corretivas ou preventivas que a situação se torna específica e se delineam as responsabilidades de T&D.
2. Entender o quadro de necessidades como algo relacionado apenas com problemas já ocorridos ou com carência atuais, dando a T&D uma conotação de atividade apenas curativa ou corretiva. O quadro de necessidades da organização não é apenas retrospectivo, mas sobretudo prospectivo. É preciso entender necessidades como algo muito ligado a objetivos futuros e conceber T&D como uma atividade preventiva que tem o papel de facilitador do desenvolvimento organizacional.
3. Julgar que a tarefa de diagnóstico é toda dos agentes de treinamento (para isso eles teriam de ser super-homens ou magos). O esforço de diagnóstico é um trabalho conjunto de profissionais - não é privativo da área de T&D. O profissional de treinamento pode funcionar como catalisador do procedimento, coordenando os esforços das diversas áreas igualmente interessadas em ter uma percepção real e ampla da organização.
4. Pensar em LNT como uma tarefa isolada, formal, que só ocorre em um determinado momento, antecedendo a execução de programas de T&D e que tenha um começo e um término definidos. Pelo contrário, trata-se de uma atividade contínua para a qual devem ser utilizados métodos formais e informais, mantendo-se os sensores sempre ligados para a percepção de variações no ambiente e para sondar, ou prever, mudanças futuras.

IV.2. Por Que Identificar Necessidades De Treinamento

Considerando que treinamento é investimento, todo programa de treinamento, para que tenha os seus resultados avaliados em função dos fins a que se propõem, deve ser fundamentado sobre levantamento das necessidades.

Somente a partir do conhecimento das necessidades do órgão é possível determinar: a quem treinar, além de permitir detectar os problemas, sejam eles de ordem estrutural, operacional, ou comportamental.

Uma das tarefas do técnico de treinamento, frente à análise das necessidades encontradas, é seleccionar os fatores principais que geram um “problema de recursos humanos” no órgão. Esses fatores podem ser:

- deficiências no desempenho atual de determinadas tarefas;
- mudanças organizacionais criam novas tarefas ou funções a serem executadas;
- dificuldades no recrutamento de RH de qualidade adequada para exercer a função;
- falta de RH em qualidade adequada, devido à expansão do órgão/setor.

Tais fatores não existem isolados, mas interagem para tornar qualquer problema mais ou menos complexo. Através do diagrama seguinte, pode-se observar como estes fatores estão interligados.

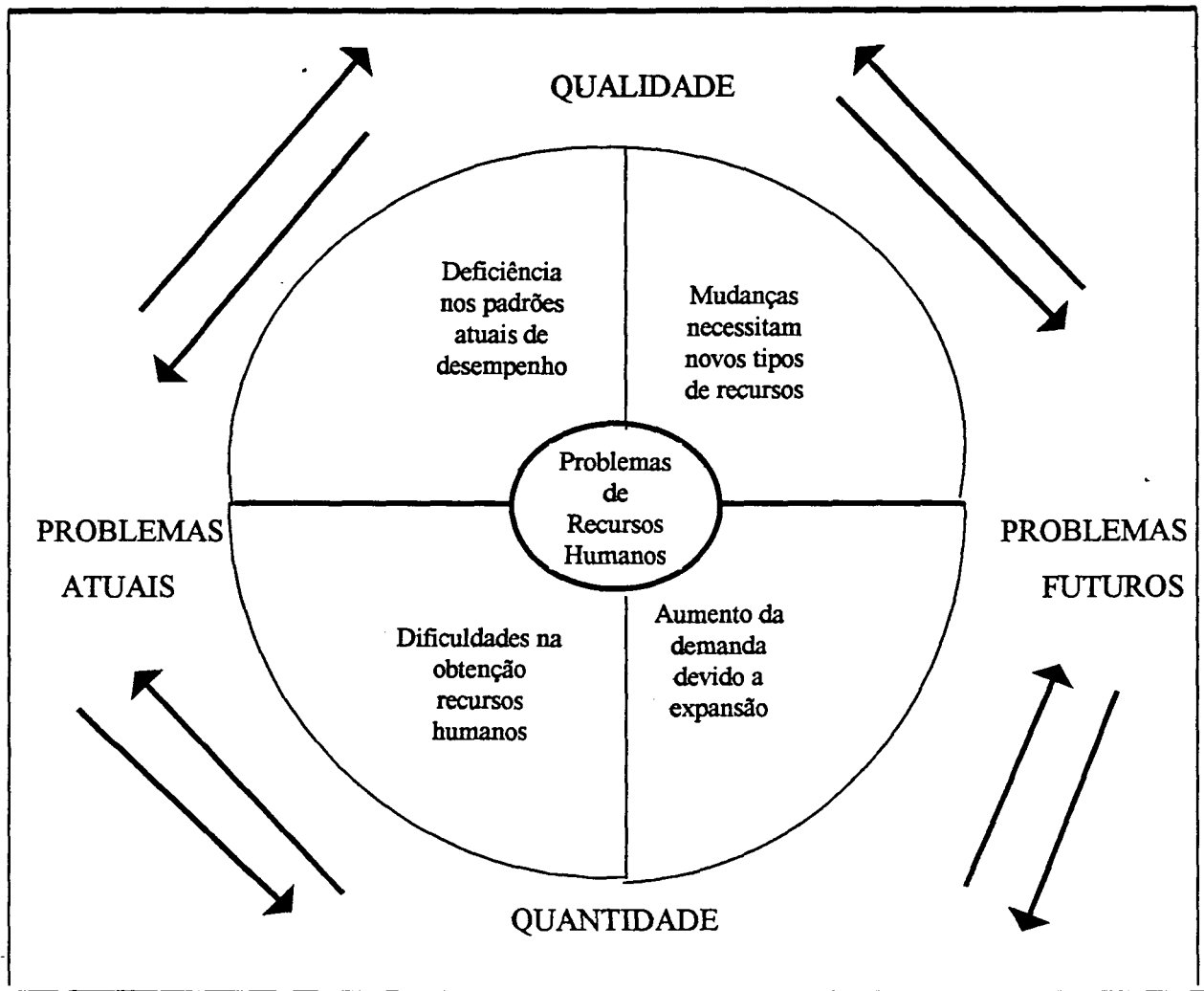


Figura 6. Esquema das considerações principais na análise dos problemas de recursos humanos (RH) na organização.

Fonte: Wilhelmus Adsil (1980)

Cabe ao técnico de treinamento, durante a análise desses fatores examinar cuidadosamente cada problema para:

- identificar a ordem de importância e repercussão dentro da estrutura do órgão;
- quantificar os problemas por fatores;
- comparar cada problema com os demais problemas identificados no órgão;
- e, finalmente, apresentar soluções para cada problema, por ordem de prioridade.

IV.3. Quem Identifica as Necessidades de Treinamento

Ao realizar o levantamento, o técnico de treinamento deve estar atento às armadilhas que o dia-a-dia do órgão poderá lançar em seu caminho, bem como para as distorções provenientes da própria natureza das necessidades. Levando em consideração as afirmativas do autor francês Pierre Henri Giscard , citado por Wilhelmus Adsil (1980):

- a) as necessidades reais nem sempre são percebidas e, quando o são, nem sempre o são claramente;
- b) as necessidades percebidas nem sempre são expressas e, quando o são, nem sempre o são clara e fielmente.
- c) as necessidades expressas nem sempre são satisfeitas e quando o são, nem sempre o são da maneira mais convincente.

Numa organização se reconhece pelo menos dois níveis de participação e um nível de decisão durante o processo de identificação de necessidades.

A nível de participação estão incluídos:

- as chefias de todos os níveis hierárquicos;
- os técnicos em treinamento.

É indiscutível que todos os chefes, em todo o tipo de organização, têm responsabilidade na condução daquele padrão de rendimento pré-estabelecido que diz respeito ao seu setor. Daí pode-se concluir que as chefias devem saber se há ou não defasagem entre o rendimento apresentado e o esperado dos seus subordinados, e se isso constitui um problema sanável por medidas corretivas de treinamento.

Quanto aos técnicos de treinamento, sua área de atuação estará vinculada à:

- análise das defasagens identificadas pelos chefes (para estabelecer programas “corretivos”);

- análise das necessidades, a médio e longo prazos (não necessariamente identificadas pelos chefes) para estabelecer programas “preventivos”.

A nível de decisão estão os dirigentes. Sendo assim, a tarefa da apresentação dos fatos, relacionados às necessidades de desenvolvimento, será atribuição dos técnicos, enquanto que a compreensão e atuação dos efeitos desses fatos é responsabilidade exclusiva da direção.

IV.4. Quando Identificar Necessidades de Treinamento

O levantamento metódico e contínuo das necessidades de treinamento é fundamental pois, além da natureza dinâmica de uma organização, há fatores externos como: progresso tecnológico, desenvolvimento econômico, etc., que exigem uma constante adaptação da organização a novas variáveis.

Pode-se estabelecer prazos formais para atendimento de um planejamento anual, desde que esteja atento para o surgimento de novas necessidades.

Do mesmo modo que as necessidades organizacionais, as individuais necessitam ser reavaliadas constantemente, em função dos padrões de resultado exigidos pelo órgão e aqueles alcançados pelos empregados dentro do prazo estabelecidos.

IV.5. Como Identificar Necessidades de Treinamento

Existem diversos modelos na literatura, eles diferem nos instrumentos e métodos aplicados para coleta de informações, etc e também nos níveis organizacionais da sua aplicação. Alguns sistemas analisam cada empregado, outros analisam um cargo ou até um departamento como um todo. Senão vejamos alguns modelos:

I - Enfoque Sistêmico de Alexander Romiszowski

Segundo Romiszowski , pode-se conceituar três níveis de levantamento de necessidade:

- **Nível organizacional** - abrange toda a organização e dá uma visão geral de algumas necessidades básicas. Por exemplo, uma análise dos planos futuros da organização ou de problemas gerais, tais como: falta de liderança, comunicação, delegação, de responsabilidades, etc, leva a organização a decretar um programa global de treinamento ou desenvolvimento. Há exemplos que incluem decisões, tais como: “todos os gerentes e chefes participarão de um programa de desenvolvimento em relações humanas”, “todos os chefes de setores serão treinados através de um curso básico de liderança”, “todo servidor será reciclado anualmente pelo curso básico de segurança no trabalho”, etc.
- **Nível departamental (divisão/setor)** - fornece dados precisos sobre as necessidades específicas ligadas à execução das funções e tarefas de um departamento, divisão ou setor. Técnicas que se concentram no nível de departamento ou de divisão formalizam a sistemática de levantamento de dados, pelo uso de instrumentos que todo diretor e chefe é obrigado a responder em intervalos regulares (geralmente 1 ou 2 vezes por ano). Esses instrumentos tentam criar uma base para a comparação das necessidades entre diversos departamentos, para melhor estabelecer prioridades entre determinados tipos de treinamento.
- **Nível individual** - determina as habilidades, conhecimentos e atitudes de cada indivíduo, que devem ser desenvolvidas na função. Recentemente, tornou-se mais comum basear o L.N.T., na avaliação do desempenho dos empregados em serviço e de planos individuais de carreiras ou de promoções previstas. Aplicam-se complexos instrumentos de avaliação que geram grandes quantidades de dados, às vezes, difíceis de serem analisados.

Uma sistemática ideal para L.N.T., segundo o autor deve trabalhar em todos os três níveis acima.

Deve-se adotar técnicas de análise que permitam a consideração de vários tipos de solução para os problemas importantes do órgão.

Essas técnicas devem ser baseadas em uma sistemática de pesquisa e planejamento que envolva todos os departamentos e todas as funções da organização, numa tentativa de melhorar seu desempenho.

Aplicação do enfoque sistêmico ao LNT:

Adotando-se uma abordagem sistêmica, ocorre as seguintes etapas:

1. Identificar problemas e prioridades da organização e analisar problemas prioritários (no nível de departamentos, divisões ou cargos específicos);
2. Identificar soluções alternativas para todos os aspectos dos problemas encontrados. Isso vai incluir outras medidas além de treinamento e seleção das soluções mais indicadas;
3. Selecionar as soluções mais indicadas e elaborar o treinamento e as outras medidas;
4. Implementar a solução;
5. Avaliar os resultados.

No escopo deste trabalho são as duas primeiras etapas acima que nos interessam, por isso vamos detalhá-las a seguir:

Etapas 1: Identificação e análise dos problemas:

A tarefa do treinador nesta etapa é identificar problemas, examinando e quantificando cada um para poder dimensioná-lo. Uma vez dimensionado o problema, é preciso compará-lo com os demais existentes na organização para se definir qual a prioridade para a solução desse problema. Por isso, a primeira etapa começa com uma análise da organização.

A análise a nível organizacional envolve o estudo de todo o órgão: seus objetivos, recursos, a distribuição desses recursos para a consecução dos objetivos do órgão e o ambiente sócio-econômico-tecnológico em que o mesmo atua.

Precisa-se identificar as melhores fontes de informação sobre a eficiência atual de cada função e as mudanças previstas nela. As informações devem ser classificadas, problema por

problema, para ajudar no estabelecimento de prioridades entre os problemas. Os fatores que influem na prioridade são:

- o “custo” do problema (quanto se pode ganhar eliminando-o, em termos financeiros e em termos de imagem)
- a “urgência” do problema (quais as implicações dele para o futuro da organização: é um problema atual ou futuro, etc)

O diagrama a seguir ilustra as atividades das etapas 1 e 2. Na etapa 1, as sugestões para a análise da organização identificam problemas atuais e previstos, que podem ter aspectos qualitativos (padrões do desempenho) e quantitativos (número de pessoas). Obviamente, qualquer problema pode conter qualquer combinação dos quatro aspectos citados no diagrama. É a combinação desses aspectos que determina a prioridade do problema. Na etapa 2 passaremos a analisar estes aspectos mais cuidadosamente.

Quadro 1. Os três níveis de análise para o levantamento de necessidades

NÍVEL DE ANÁLISE	ENTRADA (INFORMAÇÕES BÁSICAS NECESSÁRIAS)	PROCESSO (IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DE PROBLEMAS)	SAÍDA (SUGESTÃO DE SOLUÇÕES ALTERNATIVAS)
ORGANIZAÇÃO	objetivos e planos da organização desempenho atual da organização	análise das fontes de problemas (atuais e futuros)	treinamento e desenvolvimento outras medidas
DEPARTAMENTO DIVISÃO/SETOR	objetivos de cargos e de mudanças previstas desempenho atual das funções	análise das fontes de problemas (atuais e futuros)	treinamento e desenvolvimento outras medidas
INDIVÍDUO	objetivos do trabalho executado e da carreira futura desempenho individual	análise das fontes de problemas (atuais e futuros)	treinamento e desenvolvimento outras medidas

Fonte: Romiszowski (s/d)

ETAPA 2- Identificação das alternativas de solução

Até agora não se falou em treinamento. Por enquanto só se abordou a etapa de definição do problema e quantificação dele. “Treinamento” é uma solução possível ao problema, mas, nem sempre, é a solução mais indicada. Frequentemente, só treinamento, sem adoção de outras medidas (organizacionais, motivacionais, informacionais e ergonômicas, etc) não tem grandes probabilidades de sucesso.

O objetivo desta etapa, levantamento de alternativas de soluções é estabelecer:

- a) se o treinamento é indicado como parte da solução, e
- b) quais os resultados que podemos esperar do treinamento.

Para estabelecer isso, o autor afirma ser preciso fazer mais algumas análises e sugere cinco tipos de análises que podem ser utilizadas nesta fase:

- análise detalhada das funções executadas para identificar as tarefas mal desempenhadas;
- análise quantitativa das necessidades de RH
- análise de discrepâncias no desempenho atual;
- análise das tarefas que serão incluídas como parte do treinamento;
- análise de valor e viabilidade das soluções alternativas aos problemas encontrados.

Finalmente, analisa-se a “realidade” da organização. Algumas medidas são fáceis de serem tomadas. Outras são bem mais difíceis. Tem-se que compatibilizar o ideal” com a “realidade”. Por isso nesta etapa, é necessário preparar um tipo de contrato entre o treinador e o cliente (o chefe dos treinandos). Aqui realmente aparece o valor que o cliente atribui na solução do problema. Quais das medidas sugeridas ele está pronto a tomar? Quais as que ele quer evitar? Quais as que ele não tem condições de adotar?

RESUMO DAS DUAS ETAPAS DE LNT

Os dois quadros que se seguem apresentam, em sumário, as duas etapas do LNT. Cada uma das etapas é considerada como um processo decisório, baseado em determinadas fontes de informações (insumos) e resultando em determinados documentos (produtos)

Quadro 2. Análise De Sistema - Identificação Dos Problemas Prioritários

INSUMOS

- 1 - Diretores e chefes de divisões/setores
- 2 - Outras pessoas responsáveis por determinadas funções
- 3 - Fontes de dados - relatórios, estatísticas, documentos de controle, sistemas de avaliação

PROCESSOS

Através de entrevistas e estudos, o analista:

- 1 - elabora um “modelo funcional” do órgão;
- 2 - identifica as melhores fontes de informação sobre cada função principal;
- 3 - analisa os problemas na execução de cada função, identificando problemas internos e problemas causados pelas interações com outras funções;
- 4 - identifica os aspectos “recursos humanos” de cada problema, quantificando-os;
- 5 - estabelece uma prioridade entre os problemas baseando-se no custo para o órgão e na urgência.

PRODUTOS

- 1 - Lista de áreas-problemas
- 2 - Especificação dos problemas que “parecem ser problemas de recursos”
- 3 - Uma classificação dos problemas em termos de :
 - discrepância entre o desempenho atual e o desejado
 - quantidade de pessoas envolvidas
 - ação corretiva/ação preventiva
 - estimativa de custo do problema

Resultado em

- 4 - Uma hierarquia de prioridades entre os problemas
- 5 - Descrições das mudanças organizacionais previstas
- 6 - Descrições das funções envolvidas em problemas atuais ou em mudanças futuras.

Sumário da Etapa 2: análise das alternativas de solução

ETAPA 2 - ANÁLISE DAS FUNÇÕES

- IDENTIFICAÇÃO DAS FONTES DE PROBLEMAS
- LEVANTAMENTO DE SOLUÇÕES ALTERNATIVAS
- DECISÕES SOBRE OS OBJETIVOS GERAIS DE TREINAMENTO E DE OUTRAS MEDIDAS RELACIONADAS

Quadro 3. Análise das Alternativas de Solução

INSUMOS

- 1 - Descrição da função
- 2 - Especialistas no cargo
- 3 - Chefes
- 4 - Executores da função
- 5 - Os dados da etapa 1

PROCESSOS

Por um problema prioritário através de entrevistas, observações e estudos , o analista:

- 1 - Examina as principais características

- Discrepância no desempenho
- problemas de recrutamento/rotatividade
- efeitos das mudanças previstas etc.

- 2 - Analisa os fatores que influem no problema:

- fontes de desempenho insatisfatório
- fontes de problemas de oferta/demanda de pessoal
- fontes de necessidades para desenvolvimento do pessoal

- 3 - Identifica até que ponto o treinamento pode oferecer uma solução para o problema.

Identifica também outras medidas que devem ser tomadas para assegurar um “solução total” do problema:

4 - Especifica, em termos quantitativos, o que um treinamento deve contribuir à solução do problema:

- quantidades de fluxo de treinandos
- critérios do desempenho do cargo que um servidor recentemente treinado deve alcançar

PRODUTOS

1 - Proposta de várias soluções ou várias componentes de uma “solução total” para o problema.

2 - Identificação da solução mais indicada em termos de :

- custos da solução
- viabilidade
- probabilidade de sucesso

3 - Quantificação da contribuição que o treinamento vai trazer (os objetivos finais).

4 - Um “contrato provisório” entre o treinador e o setor, especificando o que o treinador vai tentar fazer e o que os outros setores devem fazer:

- as tarefas na função que precisam de treinamento;
- os critérios de desempenho a serem alcançados (os objetivos gerais do projeto);
- os objetivos a serem alcançados através de treinamento;
- os objetivos que precisam de outras medidas.

Fonte: Romiszowski (s/d)

Uma vez feita a análise com base na sistemática acima e abrangendo os três níveis para identificação das necessidades, o técnico de treinamento terá dados concretos e objetivos da situação real da organização.

II - Antonio Giraldes

Segundo Antonio Giraldes, a trajetória técnico-administrativa recomendável para obter os dados que reflitam as necessidades organizacionais são:

- I) O diagnóstico das necessidades organizacionais- consiste basicamente na aferição da realidade organizacional, visando determinar as formas de treinamento que podem interagir com essa realidade, bem como indicar à alta direção da empresa as situações de ineficiência/ineficácia do sistema organizacional. É um trabalho prévio ao planejamento global do treinamento, visto que identifica as situações dinâmicas da empresa através de suas variáveis técnico-operacionais e psicossociais.
- II) A análise de contexto - consiste basicamente no estudo geral da empresa para levantar as políticas e diretrizes básicas para a manutenção e desenvolvimento dos Recursos Humanos.
- III) A Análise Operacional - consiste basicamente na análise do trabalho, dando especial ênfase ao posto de trabalho e às tarefas do cargo.
- IV) A Análise Individual - consiste basicamente na identificação dos conhecimentos, habilidades e atitudes indispensáveis à aquisição de competência mínima, que leve o indivíduo a desempenhar adequadamente suas atribuições atuais e ou futuras.

III - Adalberto Chiavenato

Segundo Chiavenato (1991), o levantamento das necessidades pode ser efetuado em três diferentes níveis de análise:

- 1. análise da organização total: o sistema organizacional, que requer como informações básicas os objetivos organizacionais e a filosofia de treinamento.
- 2. análise dos recursos humanos: o sistema de treinamento, que requer como informações básicas a análise da Força de Trabalho (Análise das Pessoas).

3. análise das operações e tarefas: o sistema de aquisição de habilidades, que requer como informações básicas as análises das habilidades, capacidades, atitudes, comportamentos e características pessoais exigidos pelos cargos (Análise dos cargos).

1. ANÁLISE ORGANIZACIONAL COMO LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO: O SISTEMA ORGANIZACIONAL

A análise organizacional procura verificar qual é o comportamento da organização, como se efetua e a que se deve seu crescimento, como o ambiente físico e social estão relacionados com o seu crescimento, qual o seu clima e sua imagem, como a organização planeja seus produtos e serviços, qual a importância do treinamento, etc.

A análise organizacional deve envolver além de um estudo da empresa como um todo - seus objetivos, seus recursos, a distribuição desses recursos para consecução dos objetivos - o ambiente sócio-econômico e tecnológico no qual a organização está inserida. Esta análise contribui em termos amplos para a definição do que deve ser ensinado e estabelece a filosofia de treinamento para toda a empresa.

McGehee e Thayer, em citação feita por Chiavenato (1991), definem análise organizacional como a “determinação onde, dentro da organização, se deverá dar ênfase ao treinamento”. Neste sentido, a análise organizacional deverá verificar todos os tipos de fatores (como planos, força de trabalho, dados de eficiência organizacional, etc.) capazes de avaliar os custos envolvidos e os benefícios esperados do treinamento em comparação a outras estratégias capazes de atingir os objetivos organizacionais, e, assim, determinar a política global com relação ao treinamento.

Bass e Vaughn, em citação realizada por Chiavenato (1991) distinguem três fases distintas na análise organizacional:

1. Análise dos objetivos da empresa a curto e longo prazos. Primeiramente de forma global e, a seguir, as metas específicas para as diversas divisões, departamentos e setores da empresa.

2. Inventário das tentativas da organização para atingir suas metas, através de seus recursos de produção, físicos e humanos. A ênfase deverá ser colocada na contribuição do potencial humano para o atingimento das metas.
3. Análise da empresa como uma organização operando num ambiente social, político e econômico determinado, ao qual ela pode influenciar em alguma medida, mas não controlá-lo.

No nível organizacional ocorre muita dificuldade na identificação das necessidades de treinamento e na definição dos objetivos de treinamento. Admitindo-se a premissa de que o treinamento é uma resposta estruturada a uma necessidade de conhecimentos, habilidades ou atitudes, o seu sucesso dependerá sempre da propriedade com que a necessidade a ser satisfeita tenha sido identificada adequadamente. Como um sistema aberto, o sistema de treinamento não se mantém isolado do contexto organizacional que o envolve e dos objetivos empresariais que lhe definem a direção. Assim os objetivos de treinamento devem estar ligados intimamente às necessidades da organização.

O treinamento deve ser feito sob medida, de acordo com as necessidades da organização e deve ir se adaptando às mudanças incorridas nas organizações de forma a atender suas novas necessidades. Para isso é necessário que as necessidades de treinamento sejam periodicamente levantadas, determinadas e pesquisadas, para, a partir delas, estabelecer-se programas adequados a satisfazê-las convenientemente.

2. ANÁLISE DOS RECURSOS HUMANOS COMO LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO: O SISTEMA DE TREINAMENTO

Enquanto a análise organizacional para fins de treinamento se ocupa de um estudo dos objetivos fixados, da sua clareza e da sua coerência, a análise dos recursos humanos busca verificar se os recursos humanos são suficientes quantitativa e qualitativamente para as atividades atuais e futuras da organização.

Trata-se da análise da força de trabalho que deve ser feita ao nível do departamento de treinamento.

Pontual, em citação feita por Chiavenato (1991) recomenda que a análise dos recursos humanos seja feita através do exame dos seguintes dados para cada cargo:

1. número de empregados na classificação dos cargos ;
2. número de empregados necessários na classificação dos cargos;
3. idade de cada empregado na classificação dos cargos;
4. nível de qualificação requerido pelo trabalho de cada empregado;
5. nível de conhecimento requerido pelo trabalho de cada empregado;
6. atitude de cada empregado em relação ao trabalho e à empresa;
7. nível de desempenho quantitativo e qualitativo de cada empregado;
8. nível de habilidade de conhecimentos de cada empregado para outros trabalhos;
9. potencialidades do recrutamento interno;
10. potencialidades do recrutamento externo;
11. tempo de treinamento necessário para a mão-de-obra recrutável;
12. tempo de treinamento para os novos;
13. índices de absenteísmo;
14. índices de *turnover* (rotação de mão-de-obra); e
15. descrição do cargo.

3. ANÁLISE DAS OPERAÇÕES E TAREFAS: O SISTEMA DE AQUISIÇÃO DE HABILIDADES

Este é o nível de abordagem mais restrito no levantamento de necessidade de treinamento: a análise é feita ao nível do cargo, tendo como fundamento os requisitos exigidos pelo cargo ao seu ocupante. Além da organização e das pessoas, o treinamento também deve levar em consideração os cargos para os quais as pessoas devem ser treinadas. A análise dos cargos serve para determinar os tipos de habilidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos, e as características de personalidade requeridas para o desempenho eficaz dos cargos, entre outros.

Segundo Chiavenato (1991) a análise de operações “consiste em estudos definidos para determinar que tipos de comportamentos os empregados devem exibir para desempenhar eficazmente as funções de seus cargos.”

O conceito de necessidade de treinamento ao nível do cargo pode ser representado através do seguinte diagrama:

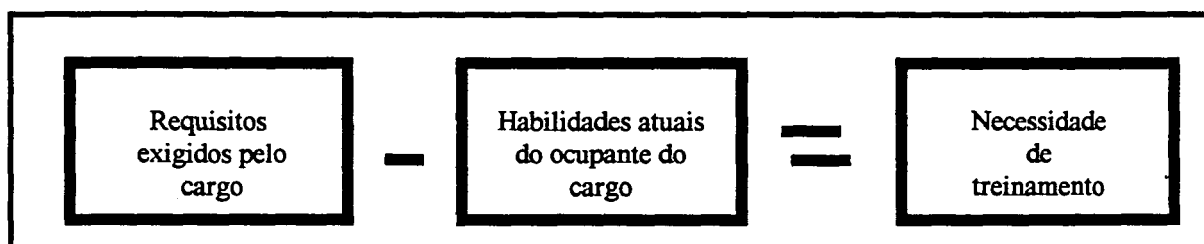


Figura 7. Conceito de necessidade de treinamento ao nível do cargo

Fonte: Chiavenato (1991)

Pode-se dizer, em outras palavras que necessidades de treinamento ao nível do cargo é uma discrepância entre os requisitos exigidos pelo cargo e as habilidades atuais do ocupante do cargo.

A análise de operações ou análise ocupacional é um processo que compreende a decomposição do cargo em suas partes constituintes, permitindo a verificação das habilidades, conhecimentos e qualidades pessoais ou responsabilidades exigidas para que o indivíduo desempenhe eficientemente suas funções.

Resumindo, as necessidades de treinamento, conforme o nível de análise, não só podem ser as oportunidades que a organização pretende aproveitar em termos de mercado ou tecnologia e a preparação dos indivíduos para as mudanças ou inovações, mas também as tarefas ou operações que devem ser executadas.

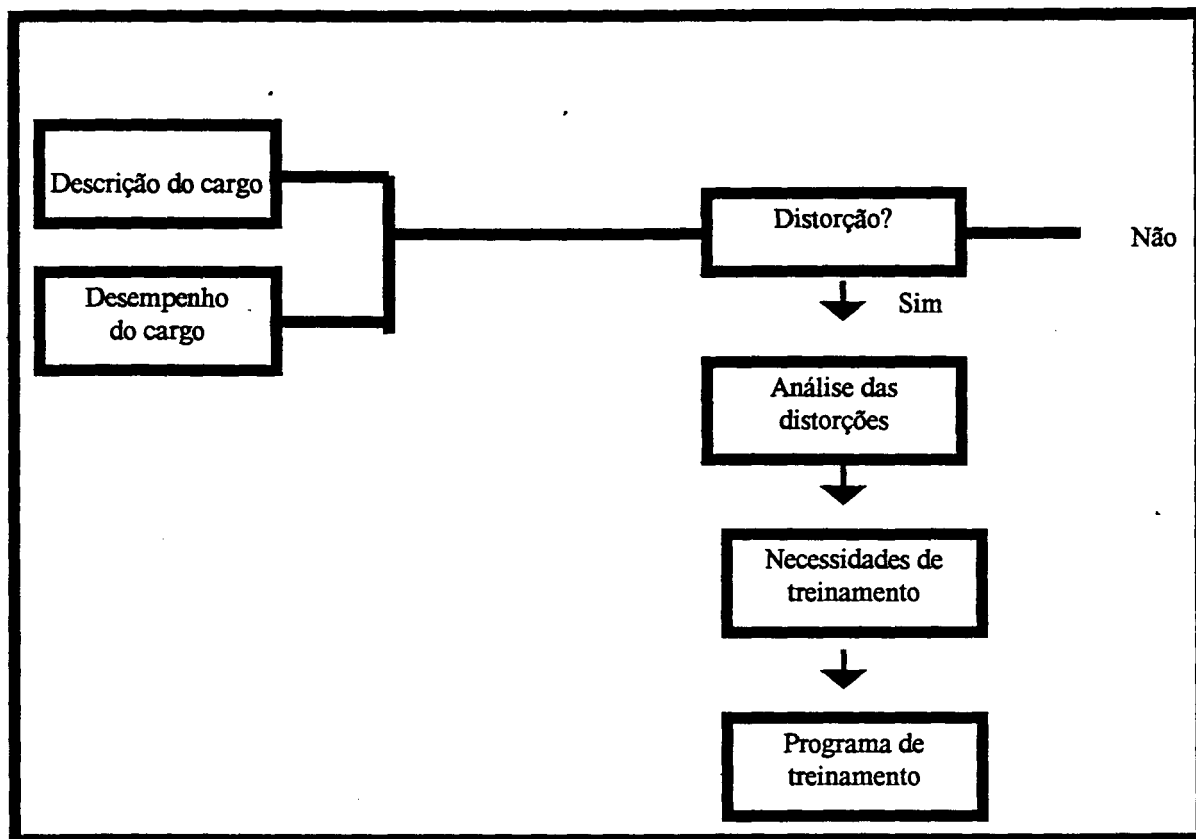


Figura 8. Levantamento de necessidades de treinamento através da avaliação do desempenho ao nível ocupacional

Fonte: Chiavenato (1991)

Chiavenato (1991) relaciona ainda alguns indicadores de necessidades de treinamento, que servem para apontar eventos que provocarão futuras necessidades de treinamento (indicadores a priori) ou problemas decorrentes de necessidades de treinamento já existentes (indicadores a posteriori). São eles:

1. Indicadores a priori:

- expansão da empresa e admissão de novos empregados;
- redução do número de empregados;
- mudança de métodos e processos de trabalho;
- substituições ou movimentação de pessoal;
- faltas, licenças e férias do pessoal;
- expansão dos serviços;

- mudanças nos programas de trabalho ou de produção;
- modernização do maquinário e equipamento;
- produção e comercialização de novos produtos ou serviços.

2. Indicadores a posteriori:

a) Problemas de produção, como:

1. qualidade inadequada da produção;
2. baixa produtividade;
3. avarias freqüentes em equipamentos e instalações;
4. comunicações defeituosas;
5. tempo de aprendizagem e integração ao cargo muito prolongado;
6. despesas excessivas na manutenção de máquinas e equipamentos;
7. excesso de erros e desperdícios;
8. elevado número de acidentes;
9. pouca versatilidade dos empregados;
10. mau aproveitamento do espaço disponível, etc.

b) Problemas de pessoal, como:

1. relações deficientes entre o pessoal;
2. número excessivo de queixas;
3. pouco ou nenhum interesse pelo trabalho;
4. falta de cooperação;
5. faltas e substituições em demasia;
6. dificuldades na obtenção de bons elementos;
7. tendência a atribuir falhas aos outros;
8. erros na execução de ordens, etc.

IV - Carvalho

Segundo Carvalho (1988), “o levantamento de necessidade de treinamento é um diagnóstico o mais amplo e completo possível de três áreas decisivas, a saber:

- **Análise da Empresa:** indicação de segmentos organizacionais onde o treinamento torna-se necessário.
- **Análise das Tarefas:** identificação de como deve ser executado o trabalho pelo empregado.
- **Análise do Comportamento:** caracterização das habilidades, conhecimentos e atitudes necessárias para o empregado exercer suas funções.”

O levantamento ou pesquisa de necessidades de treinamento não é uma tarefa fácil e nem pode ser reduzida a um tratamento puramente estatístico. Ao contrário, ela envolve uma dedicação plena dos especialistas da área de formação profissional, os quais muitas vezes trabalham sob intensa pressão com vistas à obtenção de resultados imediatos.

Através desta pesquisa a gerência de treinamento deve identificar quem está necessitando de treinamento, onde há maior urgência de treinamento e que espécie de treinamento é necessário.

ANÁLISE DA EMPRESA (Semelhante a Análise Organizacional de Chiavenato)

Segundo Carvalho (1988) , a pesquisa organizacional envolve um levantamento cuidadoso da empresa, seus objetivos, os recursos humanos, materiais e financeiros disponíveis para a consecução de suas metas, bem como um estudo razoavelmente aprofundado do ambiente social, econômico e tecnológico onde a firma atua.

O levantamento dessas e de outras informações permitirá à organização projetar uma política atualizada e eficiente de formação de seus quadros.

A característica marcante desta análise para fins de treinamento é a sua impessoalidade, quer dizer, o levantamento é processado sobre quantos empregados necessitam de capacitação sem entrar no mérito de suas características individuais, as quais serão devidamente analisadas no diagnóstico comportamental.

Esta análise só terá sucesso se a atividade de treinamento for considerada, de fato, vital e imprescindível para o desenvolvimento da empresa.

O objetivo da análise da empresa é apresentar um quadro da efetiva situação da companhia com base nos recursos humanos disponíveis para atingir suas metas. Para tanto, busca saber se os recursos humanos da empresa são suficientes, bem preparados e adequados para a plena execução dos objetivos organizacionais, se há em todos os níveis da companhia, uma utilização plena e eficiente dos recursos físicos, da produtividade do pessoal, da qualidade do produto e/ou serviço e das relações com o mercado e se o clima da empresa possibilita aos empregados executar suas atribuições de modo eficiente

O sucesso do diagnóstico empresarial depende da motivação e conscientização dos empregados para responder ao instrumento utilizado. Os empregados devem estar cientes de que se tem como objetivo a implantação de um eficiente sistema de treinamento na companhia.

O levantamento dos dados da pesquisa deve ser feito de maneira racional, imparcial e objetiva, diagnosticando situações onde o desempenho profissional preocupa, prejudicando a consecução das metas da empresa. Os resultados da pesquisa devem servir de subsídios para a elaboração de uma política de treinamento da empresa, com seus planos, programas e diretrizes.

INSTRUMENTOS DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Existem diversos meios para se processar o levantamento de necessidades de treinamento à luz da análise empresarial. Esses instrumentos devem ser elaborados em função das características de cada organização, sua filosofia operacional e necessidades específicas de formação de quadros.

Os mais citados na literatura consultada são: o modelo tipo “Caixa Negra” de F. J. Berrien, o modelo segundo J. L. Hesketh, Modelo de levantamento macroestrutural ou Perfil de Diagnóstico Organizacional e Modelo de levantamento microestrutural, os quais são descritos detalhadamente por Carvalho (1988).

ANÁLISE DO TRABALHO (Semelhante à Análise das operações e tarefas de Chiavenato)

Enquanto, segundo Carvalho (1988), o diagnóstico organizacional procura identificar onde é necessário o treinamento na organização, o diagnóstico do trabalho responde em que deve consistir o treinamento a ser desenvolvido pela empresa.

A análise do trabalho, ou análise de cargos, análise de operações, análise de tarefas ou ainda análise de funções é definida por Carvalho como uma “coleta ordenada de informações sobre determinado cargo, seja este constituído de tarefas simples ou complexas.

A análise de funções procura identificar quais os objetivos de uma determinada tarefa, de uma posição ou de uma ocupação, como esses objetivos são atingidos e qual é o comportamento exigido de um empregado para a consecução dos objetivos do cargo.

Necessidade de treinamento, a nível do exercício de funções é a defasagem existente entre as exigências do cargo e as habilidades do titular desse mesmo cargo.

Dessa forma, reside na avaliação de desempenho funcional comparativamente à descrição do cargo, a constatação da defasagem entre o que o titular do cargo deve fazer e o que, de fato, fez.

METODOLOGIA DA ANÁLISE DE TAREFAS

Utilização de questionários, entrevista pessoal, observação direta, boletins de produção e relatórios de supervisores imediatos.

Em Carvalho (1988) encontram-se diversos exemplos de questionários de análise de funções e estudo de cargos.

ANÁLISE DO COMPORTAMENTO INDIVIDUAL (Semelhante à Análise dos Recursos Humanos de Chiavenato)

O diagnóstico do comportamento individual responde quem deve ser treinado. Esta fase concentra-se essencialmente no empregado. Nesta análise é necessário verificar se a atuação do funcionário está atingindo padrões de desempenho satisfatórios e verificar se os funcionários necessitados de treinamento estão, de fato, aptos para receber o treinamento devido.

É muito comum constatar que os objetivos de alguns empregados ficam muito aquém de suas reais possibilidades de execução. Nessas situações o empregado pode apresentar desinteresse pronunciado por seu trabalho, desajustamento funcional em relação à supervisão e/ou colegas de trabalho ou ainda não ter entusiasmo para exercer suas funções.

Em qualquer dessas situações estamos diante da ausência de motivação, que pode ser definida como tudo aquilo capaz de levar alguém a determinada forma de comportamento.

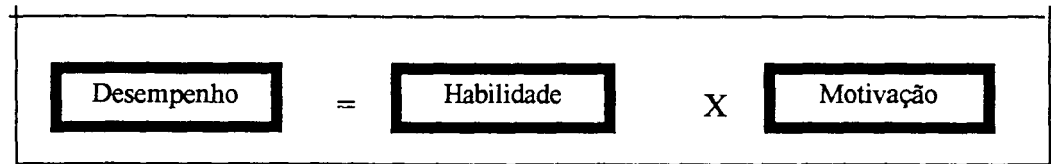


Figura 9. Fatores determinantes do desempenho

Fonte: Carvalho (1988)

Nesses casos é a motivação que determinará o desempenho do empregado e sendo esta um recurso utilizado pela supervisão imediata do empregado para levá-lo a executar bem

e com boa vontade suas tarefas, nada mais correto do que se conhecer certos aspectos importantes da individualidade de cada empregado.

INSTRUMENTOS DE DIAGNÓSTICO COMPORTAMENTAL

O diagnóstico do comportamento individual contribui efetivamente para se apurar quais são as deficiências reais de habilidades, conhecimentos e atitudes do treinando em relação aos seus padrões e desempenho. Em Carvalho (1988) encontra-se o instrumento de Análise comportamental do empregado desenvolvido por Antonio Giraldes que tem como objetivo a análise do desempenho do empregado.

Resumindo, o fluxo de necessidades de treinamento pode ser assim representado:

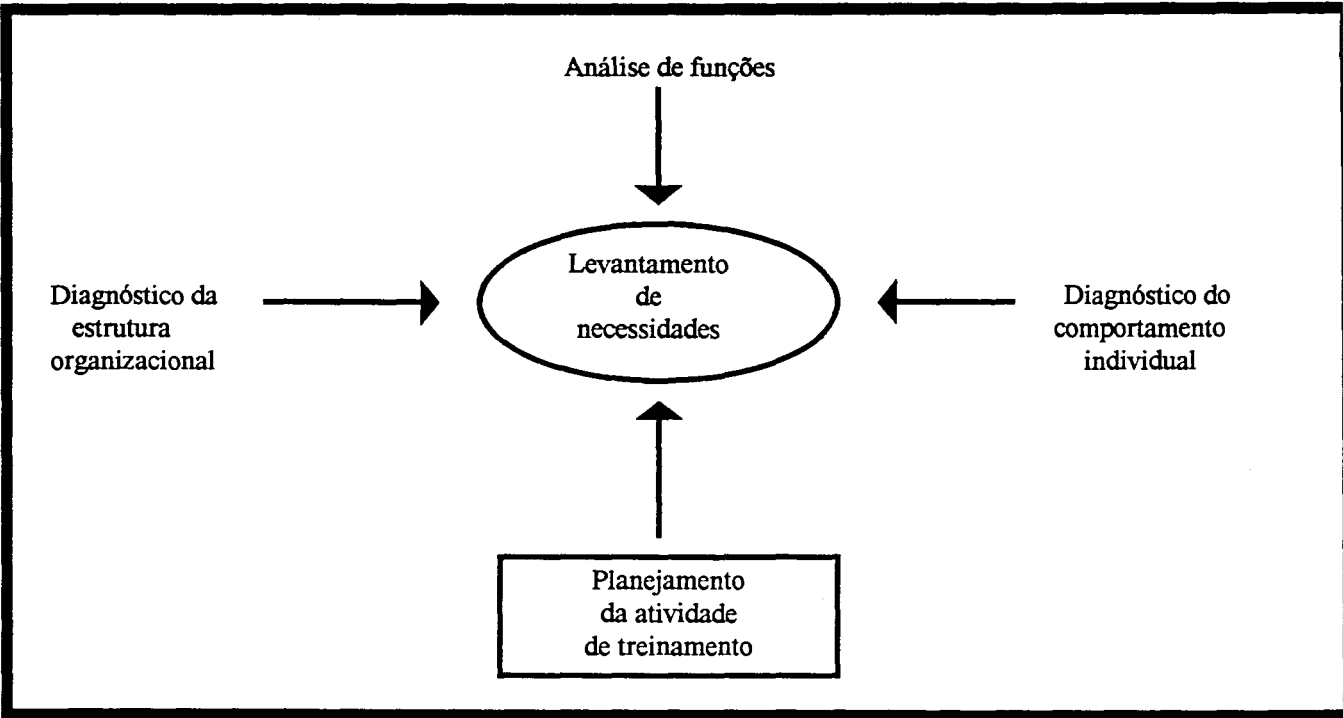


Figura 10. Fluxo do levantamento de necessidades de treinamento

Fonte: Carvalho (1988)

V - BASTOS

Segundo Bastos in Boog (1994) a análise deve ser feita também em três níveis: análise organizacional, análise operacional (funções) e análise individual (pessoas)

VI - GIL

Por assumir características de pesquisa científica, o LNT costuma ser desenvolvido a partir de projetos elaborados pelo órgão de treinamento, que envolvem objetivos operacionalmente bem definidos e instrumentos padronizados para coleta e análise dos dados obtidos. Assim, os empregados e os gerentes, normalmente, participam apenas como fornecedores de informação.

Essa rigidez na elaboração vem sendo bastante criticada, tanto que muitos autores propõem a utilização de instrumentos mais abertos para coleta de dados, a fim de obter a análise qualitativa, que se mostra adequada principalmente para apreender o dinamismo do processo administrativo. E mais ainda: propõem o envolvimento ativo dos participante, sobretudo dos gerentes, como estratégia para torná-los co-responsáveis pelos resultados do LNT.

Gil (1994) propõe: análise organizacional, análise das tarefas e análise dos recursos humanos.

Análise organizacional

Roteiro para análise organizacional:

- identificação da organização
- estrutura organizacional
- planejamento
- produção
- vendas

- potencial econômico-financeiro
- recursos humanos
- imagem da empresa
- clima organizacional

Análise das tarefas

O treinamento tem como objetivo fundamental capacitar as pessoas para o desempenho das atribuições de seus cargos. Os cargos, por sua vez, são constituídos por tarefas que devem ser desempenhadas segundo determinados padrões. Assim, a análise de tarefas consiste em estudos para determinar o tipo de comportamento que os empregados devem apresentar para o desempenho adequado das respectivas tarefas, bem como os conhecimentos, habilidades e atividades requeridas.

A análise das tarefas requer a obtenção dos seguintes dados:

- a) identificação das atividades que compõem a tarefa
- b) identificação das responsabilidades do executante da tarefa
- c) identificação das condições de trabalho e riscos
- c) identificação das condições de trabalho
- d) conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas.

Análise dos Recursos Humanos

A análise dos recursos humanos consiste em verificar em que medida os empregados dispõem dos conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas para o desempenho das tarefas necessárias para o alcance dos objetivos da organização. Assim a análise organizacional esclarece seus objetivos, a análise das tarefas o que é necessário para alcançá-los, e a análise dos recursos humanos as carências do pessoal quanto à execução da tarefa.

Do confronto da análise dos recursos humanos com a análise das tarefas é que são identificadas as necessidades de treinamento.

Análise das tarefas - análise dos RH = Necessidades de Treinamento

A análise dos recursos humanos pode ser feita por meios diversos como entrevistas, questionários, testes e simulações. Entretanto, o mais efetivo consiste na observação direta ou indireta da execução da tarefa.

A observação da execução da tarefa possibilita identificar o hiato entre desempenho desejado e desempenho real dos empregados.

Não se pode, no entanto, considerar esse hiato indicador de necessidades de treinamento. Cabe antes considerar que esse hiato, ou discrepância no desempenho, pode ser devido a múltiplos fatores, tais como: seleção inadequada, política de pessoal, etc.

Métodos utilizados para o LNT

Segundo Ferreira (1987), quando os problemas de pessoal e suas causas são levantados por meio de pesquisas que se projetam por todos os setores da organização - oportunidade em que os especialistas em treinamento (geralmente constituídos em comissão) consideram e analisam, juntamente com os interessados, os fatos que se caracterizam em necessidades que realmente possam (ou devam) ser atendidas pelo treinamento - , tem-se o chamado Método da Discussão. Por outro lado, quando as informações são simplesmente aduzidas das avaliações de desempenho dos empregados, realizadas pelos respectivos chefes, ou mesmo por uma junta, caracterizando a chamada Avaliação Múltipla, tem-se o denominado Método de Avaliação Individual.

O autor entende que ambos os métodos utilizados isoladamente apresentam deficiências e reconhece que o grande responsável pelo insucesso de tantos programas que se tem conhecimento é a falta de um comportamento metodológico para a tarefa de investigação.

Sabe-se que é uma tarefa exaustiva mas é o único meio capaz de facultar aos responsáveis pelo treinamento os fundamentos para prover de conteúdo adequado ou de material de ensino condizente, os cursos que se programam, e de lhes possibilitar a condição, essencialmente pedagógica, de “oferecer aos treinandos o que eles necessitam, na medida em que o necessitam”. (Dewey, em citação feita por Ferreira (1987)).

Antes que se formalizarem quaisquer pesquisas sobre necessidades de treinamento, há que se levar em conta o ponto de vista da direção da empresa, nesse sentido. Este cuidado é importante tendo em vista que:

- a opinião dos dirigentes poderá ser útil à definição dos objetivos colimados (nem sempre, porém, ela chega a ser verdadeiramente valiosa, porque esses altos executivos, via de regra, acham-se muito afastados dos problemas que afligem os escalões mais baixos de execução);
- se não houver conhecimento e apoio da alta direção, está claro que qualquer iniciativa de treinamento estará fadada ao insucesso;
- jogando com os trunfos do que pensa a alta cúpula da empresa a respeito do problema, bem como do que pensam os outros supervisores nesse sentido, poderá o encarregado da elaboração do programa de treinamento fazer coincidir, em suas linhas gerais e básicas o que pretende aquela e o que aspiram estes.

Técnica das Reuniões escalonadas para se diagnosticarem necessidades de treinamento

A identificação e o diagnóstico de necessidades de treinamento é responsabilidade inerente à função de chefia. A elaboração de planos gerais e seu conseqüentemente desdobramento em programas específicos cumpre ao setor de treinamento.

A natureza e o conteúdo dos cursos que se vierem a programar na empresa, a partir do presente levantamento, deverão objetivar resultados que efetivamente beneficiem o sistema, seja pela mudança de comportamento dos empregados (área comportamental), seja pela aquisição de conhecimentos teórico-práticos (área cognitiva e operacional) indispensáveis ao eficiente desempenho da atividade profissional.

O autor define necessidade de treinamento como sendo “o conjunto de problemas de desempenho (existente ou em potencial) solucionáveis pelo treinamento, cujos resultados operacionais possam ser traduzidos por:

- redução de custos
- aumento de produtividade;
- redução de manutenção
- diminuição do *turnover*, do índice de acidentes, no número de reclamações, da taxa de absenteísmo, do número de atrasos, da incidência de indisciplina, etc.

OPERACIONALIZAÇÃO DO PROCESSO:

1. Análise da situação organizacional a nível de departamento: promova, através da chefia em grau imediatamente superior ao seu, um encontro (ou tantos forem necessários) com as demais chefias de nível equivalente e estabeleça confronto entre os objetivos e metas organizacionais, com os objetivos e metas de cada um dos departamentos representados. Em seguida procure identificar, juntamente com os colegas possíveis fatores ou situações-problema que estejam dificultando ou impedindo o bom desempenho da organização, no sentido de se alcançarem eficazmente as metas e os objetivos
2. Análise da situação organizacional a nível de divisão: reúna-se com seus subordinados e repita as etapas do item anterior
3. Análise da situação a nível individual: reúna-se com os membros da equipe de sua Divisão, repita as etapas anteriores e obtenha, a nível individual (de cada membro da equipe), o relacionamento de seus problemas e dificuldades, com o enunciado das respectivas causas.

Ao final dessas sucessivas etapas de encontros e reuniões, ter-se-á estabelecido uma “compreensão mútua” entre os membros da equipe sobre seus problemas e dificuldades de desempenho de papéis ou funções, bem como sobre os possíveis meios (via de regra o treinamento) para solucioná-los.

MEIOS DE LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO

O levantamento de necessidades de treinamento deve embasar-se em informações relevantes, as quais devem ser cuidadosamente coligidas e agrupadas sistematicamente.

Vale ressaltar mais uma vez que cabe ao administrador de linha a responsabilidade pela percepção dos problemas provocados pela falta de treinamento. Todas as decisões referentes ao treinamento dos seus subordinados, utilizando ou não os serviços de assessoria prestados por especialistas em treinamento, são de sua responsabilidade.

Existem 11 técnicas relacionadas pelo Research Committee of the American Society of Training and Development para o levantamento das necessidades de treinamento, a saber:

1. Observações
2. Solicitações de Gerência
3. Entrevistas
4. Conferências de grupos
5. Análise de Cargos ou de Atividades
6. Questionário de Pesquisas
7. Testes ou Exames
8. Avaliação de Mérito ou de Execução
9. Registros de Pessoal
10. Relatórios da empresa ou de produção
11. Planejamento organizacional a longo prazo

Segundo Chiavenato (1991) os principais meios utilizados para o levantamento de necessidades de treinamento são:

- **Avaliação do desempenho** - Através dela é possível detectar os empregados que vêm executando suas tarefas abaixo do satisfatório, como também identificar as áreas da empresa que necessitam uma atenção imediata dos responsáveis pelo treinamento.

- **Observação** - Permite identificar trabalho ineficiente, como excessiva quebra de equipamento, atraso em relação ao cronograma, perda excessiva de matéria-prima, número acentuado de problemas disciplinares, alto índice de ausências, *turnover* elevado, etc
- **Questionários** - Pesquisas através de questionário e listas de verificação (*check lists*) que coloquem em evidência as necessidades de treinamento.
- **Solicitação de supervisores e gerentes** - Quando a necessidade de treinamento é muito evidente, os próprios gerentes e supervisores tornam-se propensos a solicitar treinamento para o seu pessoal.
- **Entrevistas com supervisores e gerentes**
- **Reuniões interdepartamentais** - Discussões interdepartamentais sobre objetivos organizacionais, problemas operacionais, planos para determinados objetivos e outros assuntos administrativos.
- **Exame de empregados** - testes sobre o conhecimento do trabalho de empregados que executam determinadas funções ou tarefas.
- **Modificação do trabalho** - Sempre que ocorrer faz-se necessário o treinamento prévio dos empregados nos novos métodos e processos de trabalho.
- **Entrevista de saída** - É possível que várias deficiências da organização, passíveis de correção, venham à tona.
- **Análise de cargos**
- **Relatórios periódicos da empresa ou de produção**

Bastos, in Boog (1994) complementa esta relação com mais 6 meios, a saber:

- **Entrevistas com pessoal de linha** visando obter a percepção (de quem executa) dos problemas de trabalho. Podem ser estruturadas ou não, formais ou casuais, individuais ou em grupos etc.
- **Listagem**: é uma variante de questionário, podendo apresentar uma série de comportamentos (ou conhecimentos) e solicitando aos pesquisados que apontem (sim ou não) ou avaliem (em escala) suas necessidades.
- **Pesquisas de atitude (ou de clima)**: podem oferecer indicações de necessidades de treinamento ligadas a níveis gerais de satisfação ou insatisfação

- **Discussão em grupo:** reuniões com elementos de uma área de trabalho, procurando esclarecer os problemas específicos, analisar as possíveis causas e identificar eventuais ações de treinamento.
- **Exame dos índices de RH:** exame de indicadores como *turnover*, absenteísmo etc.
- **Cursos gerenciais:** aproveitamento da situação de cursos gerenciais (comportamentais ou não) visando obter indicações sobre necessidades de treinamento.

Não existe um meio de levantamento que possa ser considerado universalmente o melhor. Cada situação exige que sejam examinados os meios disponíveis e comparadas suas vantagens e desvantagens.

O ideal seria combinar alguns meios de levantamento que se complementariam e dariam maior consistência à análise e ao diagnóstico.

V. RECURSOS HUMANOS NA PETROBRAS

V.1. Histórico

A formação das políticas de RH teve sua origem nas próprias necessidades da empresa, que são fundamentalmente ligadas às suas atividades fins. Naturalmente, todo o universo destas atividades vai gerar a necessidade de se ter um corpo técnico para atividades de apoio ao negócio.

Fazendo uma retrospectiva, a partir do momento que se criou uma empresa estatal, uma agência do setor público, incumbida de executar uma determinada política, como o caso da Petrobras, incumbida de executar o monopólio do petróleo, a essa agência foi dada a liberdade, resultando num modelo descentralizado de gestão do setor petróleo. A partir desse modelo descentralizado, a necessidade gerou um conjunto de medidas que levaram a que os quadros de pessoal fossem pensados a partir da sua atividade fim. A grande ênfase que se deu inicialmente foi ao treinamento técnico de seu quadro de pessoal, atividade pioneira e geradora de uma emergente política de recursos humanos. Técnicos eram trazidos do exterior para treinar os empregados prioritariamente da área de produção.

A criação de políticas de RH nasceu da necessidade do Estado de suprimento energético na área de petróleo. Essa necessidade fez com que se buscasse de uma forma acelerada a formação de uma mão-de-obra qualificada.

A administração pública que, desde a época em que a Petrobras foi criada, sempre foi conservadora, tradicional, começou a ver a necessidade de descentralizar as suas ações, para que elas pudessem ser realizadas de uma maneira mais racional, do ponto de vista econômico.

A partir do Decreto Lei 200 tivemos a separação da Administração Pública em dois blocos: Administração Direta, composta de ministérios e órgãos integrantes da Presidência da

República e Administração Indireta, composta de autarquias, empresas públicas e sociedades de economia mista.

À Petrobras, sendo uma sociedade de economia mista, se previa autonomia total. Não era na Administração Direta que se formulavam as políticas de energia e de petróleo. Esse grande grau de descentralização gerava a liberdade da Petrobras fazer a sua própria política de RH.

Essa autonomia da empresa gerou todo um desenvolvimento organizacional diferenciado da Administração Pública. Começou a haver toda uma formulação de políticas e diretrizes que não seguiam em nada o que se fazia dentro da chamada Administração Direta.

A única coisa que ligava a Petrobras à Administração Direta era o princípio da supervisão ministerial, previsto no Decreto Lei 200 de 1967. Por esse princípio a Petrobras estaria ligada ao Ministro de Estado das Minas e Energias. Esse princípio era a única coisa que fundamentalmente ligava a Petrobras à Administração Pública, no que tange a área de RH.

Essa liberdade para um desenvolvimento organizacional institucional paralelo gerou um profundo desenvolvimento, uma acelerada formação de mão de obra, uma política salarial e avaliação de desempenho diferenciada, mas gerou também um abismo que separou a Administração Pública da Administração da Petrobras.

Enquanto se tinha no serviço público políticas que eram bastante influenciadas pelo Executivo e Legislativo, a Petrobras não sofria essa influência. A racionalidade que existia era a racionalidade de empresa privada. Na verdade, o Estado, maior acionista, não exercia na sua plenitude o controle sobre a empresa. Partia-se do pressuposto de que na medida em que a diretoria era posta pelo Estado estava feita a legitimação das ações do Estado.

De 1967 a 1984 há uma mudança significativa principalmente no que diz respeito ao trato com o setor estatal.

Em 1979, com a criação da SEST (Secretaria de Controle das Empresas Estatais), uma agência do Executivo, começa-se a fazer uma política de maior controle. Inicia-se com restrições salariais.

Podemos dizer que essa ingerência dentro da política da empresa começa a se manifestar de uma maneira mais efetiva do que tinha ocorrido anteriormente ao longo dos vários anos. Inicialmente adota-se como limite salarial o salário do Presidente da República.

No governo Sarney, passa a haver uma grande ingerência do Sistema Político e essa ingerência vai ser extremamente mais forte a partir da Constituição promulgada em 3 de outubro de 1988, promulgação esta que levou a um início de uma convivência bem diferente do que se tinha até então, por exemplo, o orçamento de investimentos da empresa passava a ser aprovado pelo Congresso Nacional, havia já o controle da SEST, através do PDG (Programa de dispêndios globais), instrumento de programação financeira.

A própria natureza do governo Sarney e dos governos que o sucederam, é de uma abertura e uma interação maior com a sociedade, sobretudo via o Congresso Nacional.

Começa a aumentar o número de presidentes e diretores a serem trocados na empresa, causando impactos internos muitos grandes. O impacto maior se dá no governo do presidente Fernando Collor de Mello, quando, num período de pouco mais de dois anos, tivemos 5 presidentes e vinte diretores, acarretando uma descontinuidade administrativa, tendo seu reflexo diretamente nas políticas de RH, e indiretamente nas demais.

Todas as políticas sofrem grandes impactos quando voltam os governos civis. A Companhia passa a sofrer ingerências maiores do poder legislativo e do meio político. Houve um momento em que a empresa recuperou a sua estabilidade, quando assumiu o Dr. Itamar Franco, que empossou um presidente que se mantém até hoje. Esta estabilidade possibilitou à empresa retornar as suas origens técnicas no tratamento das questões de RH.

Começa a haver uma maior interferência da sociedade civil dentro da empresa, o que não acontecia anteriormente.

A empresa se desenvolveu muito. Na medida que se tem uma exposição maior aos agentes do sistema político, o modelo é mais interativo, mais participativo, onde se trabalha em cima dos conflitos e contradições. A empresa está totalmente aberta as influências do Executivo e sobretudo do Legislativo. É uma prova de maturidade decidir e ser contestado. É uma prova de maturidade político institucional da empresa.

V.2. Qualificação dos Recursos Humanos

A Petrobras, para gerenciar, administrar e operacionalizar suas atividades, que envolvem grande diversidade e complexidade de métodos, técnicas e processos, consideradas as ambiências em que estes são aplicados e as interligações de seus produtos, necessita contar com profissionais e técnicos adequadamente especializados, com formação direcionada e aprofundada em diversas áreas específicas. Uma característica básica do contexto operacional da Companhia é a forte demanda pela experiência, o que requer significativo tempo para um treinamento adequado. Considerando que esses recursos humanos geralmente não estão imediatamente disponíveis no mercado de trabalho, a Petrobras recorre a mecanismos suplementares, próprios ou em associações, com vistas à formação e desenvolvimento de seu pessoal.

Analizando a trajetória da indústria petrolífera brasileira, observa-se que seus recursos humanos alcançaram avanços consideráveis de capacitação profissional e tecnológica, com base na experiência acumulada da Companhia e com suporte nos programas de desenvolvimento executados.

Comprovam bem esse diagnóstico uma série de projetos de pesquisas e de engenharia básica desenvolvidos pelos profissionais e técnicos no apoio às suas atividades operacionais.

Muitos desses projetos, que têm possibilitado a ampliação das reservas e da produção nacionais de óleo e gás natural e a implantação de unidades de refino e de produtos petroquímicos com maior valor agregado, com base em tecnologias próprias, contribuem

decisivamente para a evolução da tecnologia brasileira, merecendo destaque e reconhecimento internacionais e permitindo que a Petrobras seja uma das maiores empresas petrolíferas do mundo, com a liderança destacada no segmento de novas tecnologias para exploração e produção de petróleo em águas profundas.

Todos esses ganhos e avanços, porém, sinalizam para a necessidade de aperfeiçoar permanentemente o programa de administração de recursos humanos, oferecendo-se as condições gerais para a adequada preparação de novos técnicos e para a transferência de experiência, processos e tecnologias.

V.3. Administração de Recursos Humanos na Petrobras

MISSÃO E OBJETIVOS PERMANENTES E DE CURTO PRAZO - POLÍTICA E DIRETRIZES - ESTRATÉGIAS FUNCIONAIS - PRINCÍPIOS DE GESTÃO

Os rumos e definições para a área de Recursos Humanos, no que concerne a Política, Diretrizes, e Plano Estratégico, resultaram de um processo participativo, na seguinte seqüência:

- concepção inicial pelo órgão central de RH (SEREC);
- enriquecimento pelos demais segmentos da ARH de cada órgão (GERECs), responsáveis pela operacionalização interna das políticas de RH;
- validação pelos Superintendentes;
- aprovação/conhecimento pela Diretoria Executiva (dezembro/1992)

A Política e as Diretrizes foram elaboradas tomando por base os princípios de ambiência organizacional, produtos do projeto de Revisão do Modelo de Organização e Gestão da Petrobras, e os princípios de Gestão pela Qualidade Total. Estão, assim, coerentes com os dois projetos institucionais e constituem importante instrumento para facilitar a implantação do novo modelo de organização e gestão da Companhia, contribuindo, ao mesmo tempo, para a evolução do Processo Petrobras de Meio Ambiente, Qualidade e Segurança Industrial.

O Plano Estratégico da Administração de Recursos Humanos teve como principal insumo o Plano Estratégico da Companhia, bem como o diagnóstico interno e o cenário externo para a área de Recursos Humanos.

Objetiva-se que os projetos, programas e ações da área de Recursos Humanos constituam um esforço conjugado que contribua efetivamente para os objetivos, estratégias e negócios da Companhia.

O grande desafio de cada um dos empregados da Petrobras, e em particular dos gerentes, é transformar em realidade os rumos e referenciais explicitados no Plano Estratégico de ARH.

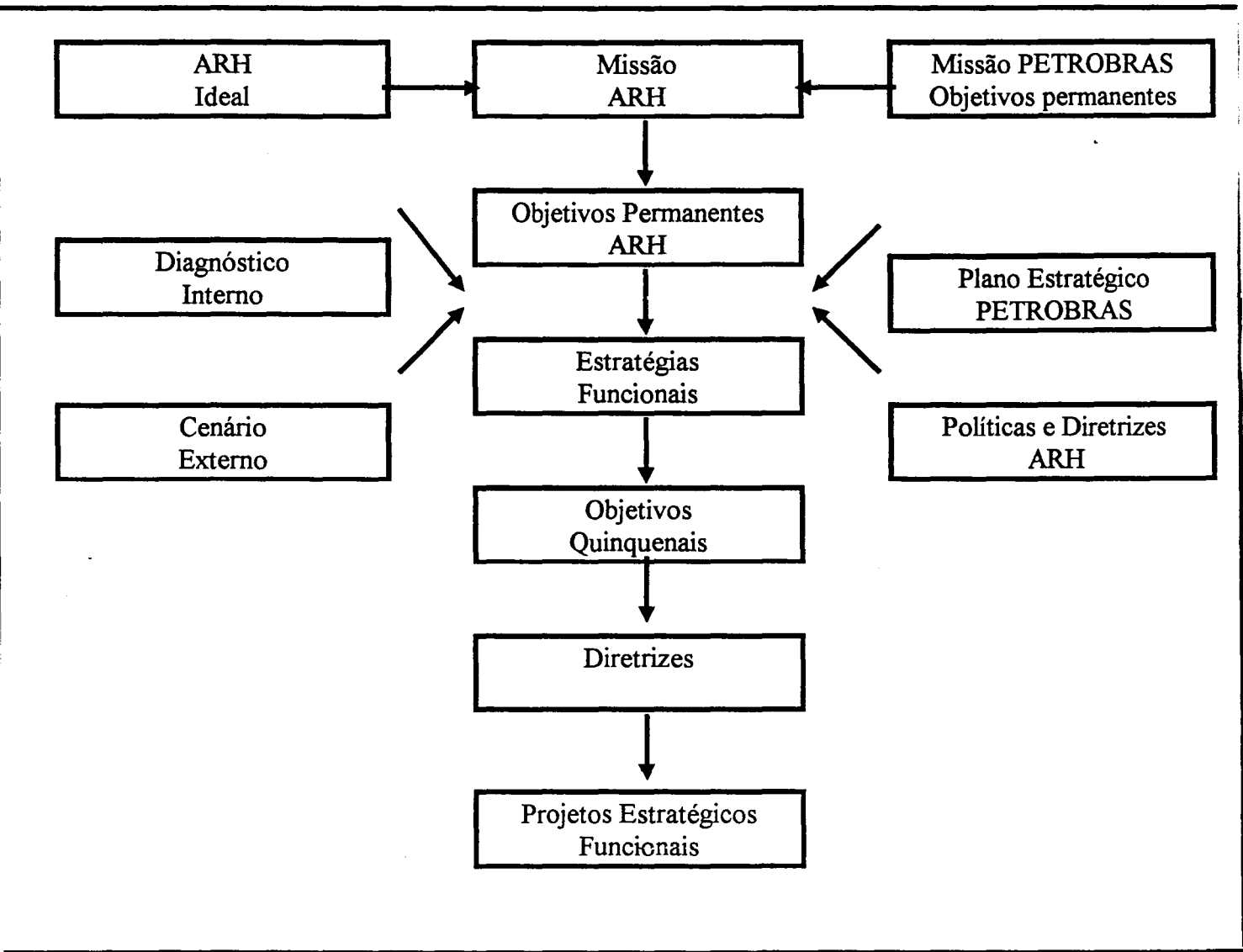


Figura 11. Plano Estratégico de ARH

FONTE: PETROBRAS/SEREC (1992)

A seguir serão apresentados a missão, os objetivos perminantes e de curto prazo, a política, as diretrizes e as estratégias funcionais da ARH da Petrobras constantes no seu Plano Estratégico formalizado em “Administração de Recursos Humanos na Petrobras” (1992).

V.3.1. Missão da ARH

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

V.3.2. Objetivos Permanentes da ARH

- 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 em nível individual e coletivo, 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.

V.3.3. Objetivos de curto prazo

- Capacitação do pessoal de ARH
- Avaliação do sistema de ARH
- Descentralização de Competências e atividades atribuídas ao SEREC
- Aperfeiçoamento das normas de ARH
- Modernização das facilidades produtivas do SEREC

V.3.4. Política de Recursos Humanos

O desenvolvimento integral das pessoas e o contínuo aproveitamento do potencial humano existente na Companhia, traduzidos em comprometimento, motivação, inovação e melhoria contínua dos resultados, são os principais agentes facilitadores para a condução das estratégias de negócios e do atingimento dos objetivos empresariais. Todas as gerências são responsáveis pela gestão de RH, devendo garantir a todos as oportunidades de participação e crescimento, condicionando o reconhecimento e o progresso ao desempenho funcional.

V.3.5. Diretrizes de Recursos Humanos

(classificadas por mim segundo a tipologia usada por Chiavenato (1994))

Relativas a PROVISÃO DE RH:

- O ingresso na Petrobras deve se dar por processo seletivo competitivo, com condições e critérios divulgados de forma ampla e transparente, através de recrutamento interno e externo, assegurando-se no preenchimento dos cargos a preferência por candidatos internos, desde que demonstrada a capacitação nos níveis exigidos.
- O fluxo de empregados, envolvendo ingressos, movimentações e saídas, deve ocorrer dentro da condição de preservação da experiência, competência e memória da Companhia.

Relativas a APLICAÇÃO DE RH:

- O Gerenciamento de Desempenho de Pessoal deve ser um processo participativo e permanente de melhoria de resultados, que implique em negociação, fixação e avaliação de compromissos entre gerentes, equipes e empregados.
- O gerente imediato deve ser o responsável direto pela condução do processo de Gerenciamento de Desempenho de Pessoal, valendo-se deste para desenvolver empregados e equipes, reconhecer e recompensar diferenciadamente os vários desempenhos, identificar potenciais, e melhorar a qualidade da ação gerencial.
- A progressão funcional do empregado nas carreiras e funções deve ser condicionada ao potencial e ao desempenho individual, entendido este como contribuição efetiva para resultados.
- A estrutura de cargos deve ser dinâmica, flexível, compreender cargos amplos e encarreirados, objetivando o melhor aproveitamento da força de trabalho, e permitindo a progressão funcional/salarial dos empregados.

Relativas a **MANUTENÇÃO DE RH:**

- Deve-se buscar permanentemente a melhoria da qualidade de vida no trabalho, fortalecendo as relações com os empregados, melhorando os processos de comunicação institucionais e interpessoais, estimulando a relação de parceria entre gerentes e equipes e mútuo comprometimento com os objetivos organizacionais.
- Deve-se estabelecer uma interação construtiva e de respeito mútuo com os sindicatos e entidades de classe, na medida em que estes representem os interesses dos empregados.
- A estrutura de Remuneração deve refletir as exigências e responsabilidades dos cargos e funções, assegurada a consistência interna e a competitividade de mercado. Além disso, deve considerar a contribuição individual, as condições de trabalho, as peculiaridades regionais, a capacidade financeira da empresa, bem como os resultados por ela alcançados.
- Os programas de Benefícios devem ser direcionados para o atendimento de necessidades básicas, bem-estar físico e social, contribuindo para a qualidade de vida dos empregados, aposentados e dependentes. A participação do beneficiário no custeio é indispensável, e os programas devem ter caráter supletivo, utilizando-se prioritariamente dos recursos da comunidade.
- As atividades de Saúde Ocupacional devem visar à obtenção de níveis elevados de saúde, entendida como bem-estar e plena capacidade do indivíduo de usufruir uma vida social e economicamente produtiva. Devem concentrar-se na prevenção e controle de riscos à saúde relacionados aos ambientes e condições de trabalho e se orientar para a proteção da saúde dos empregados de forma integral.

Relativas a DESENVOLVIMENTO DE RH:

- O desenvolvimento de Recursos Humanos deve ser um processo planejado, com a finalidade de proporcionar o contínuo aprimoramento a todos os empregados, e deve estar orientado tanto para a realização dos objetivos da Companhia, quanto para o crescimento individual.
- Cabe ao gerente facilitar o desenvolvimento de sua equipe, e, ao empregado, a busca do constante autodesenvolvimento.
- O desenvolvimento de Recursos Humanos deve, mais do que ensinar, levar os empregados a aprenderem a aprender, e a assumirem o compromisso de transferência da experiência e dos conhecimentos.
- O Desenvolvimento Gerencial deve ser um processo permanente e sistemático, consistente com o modelo de gestão da Companhia, que contemple a identificação, o desenvolvimento, preferencialmente nas situações de trabalho, a avaliação e a movimentação de empregados para constituir o quadro gerencial, com o objetivo de constante aprimoramento da ação gerencial.

V.3.6. Estratégias Funcionais da ARH

- Excelência da ação gerencial.
- Desempenho como parâmetro de diferenciação de empregados e equipes.
- Desenvolvimento planejado de recursos humanos.
- Estrutura remuneratória condizente com as características e os negócios da Companhia.
- Níveis elevados de saúde, segurança e qualidade de vida.

V.3.7. Em busca da Excelência Empresarial

Princípios de Gestão

(Petrobras, Ata DE 4.037, item 15, de 28/02/96)

- VISÃO GLOBAL E DO LONGO PRAZO
- COMPROMETIMENTO COM RESULTADOS
- VALORIZAÇÃO DOS EMPREGADOS
- INTEGRAÇÃO
- RESPEITO À SOCIEDADE
- SATISFAÇÃO DOS CLIENTES
- MELHORIA CONTÍNUA
- TRANSPARÊNCIA NAS COMUNICAÇÕES

V.4. Fases do Processo de Elaboração das Políticas de RH

V.4.1. Formulação e Processo Decisório

Existiu uma concepção básica pelo SEREC (Serviço de Recursos Humanos) ou melhor por um grupo de trabalho coordenado pelo SEREC, composto de gerentes e profissionais de RH do SEREC e das DIREC's (segmentos de RH dos departamentos e de órgãos operacionais).

Essa primeira proposta foi submetida à apreciação pelos clientes (gerentes de órgãos, empregados de uma forma geral, enfim, pessoas aleatoriamente escolhidas que desempenharam o papel de consultores internos na avaliação). De posse dessa retroalimentação ela foi, novamente, redigida. Esse processo de consulta e retroalimentação foi repetido várias vezes até o ponto em que houve um acordo por parte do órgão central que aquela política estava adequada e representava os valores e crenças que a empresa como um todo compartilhava.

Nesse ponto foi levado a uma instância superior a Diretoria Executiva (DE), depois de ter sido levado ao Grupo I (grupo de superintendentes), que não tem poder decisório mas tem poder de validação. As políticas e diretrizes foram validadas pelo Grupo I. Do ponto de vista de adesão estava ok. Foi levada, então, à DE para ser aprovada. Foi aprovada em dezembro de 1992. Em termos de participação podemos dizer que houve uma ampla participação da empresa nos vários segmentos profissionais: de RH, de órgão operacional, sede, gerentes e não gerentes.

A política de RH está integrada com as demais políticas da empresa (políticas de saúde e políticas de meio ambiente e segurança) uma vez que elas foram elaboradas a partir do Plano Estratégico da Companhia.

Antes de 1992 não haviam políticas explicitadas, haviam crenças e valores estabelecidos, que eram motivo de orgulho. O governo não interferiu na formulação das políticas. O

governo representado pelo Presidente e Diretoria deveriam assegurar o cumprimento das políticas e diretrizes.

Numa visão sistêmica podemos resumir o processo de elaboração das políticas de RH da Petrobras identificando seus principais insumos, atores, processos, e produto final como sendo:

Insumos: Valores e crenças, Diagnóstico interno, Plano Estratégico, Missão e Objetivos permanentes da Companhia, cenário externo, pesquisas de mercado (políticas de RH de outras empresas) e função de ARH ideal, traçada à luz de pesquisas e referenciais de excelência externos.

Atores: Profissionais de RH e clientes que são os gerentes e empregados em geral escolhidos aleatoriamente.

As entidades de representação dos empregados (sindicatos) foram consultados mas não se manifestaram. Assumiu-se como premissa que o conteúdo das políticas foi aceito.

Processo: Diversas reuniões foram realizadas sob a coordenação do SEREC, com grupos variados.

Produto final: Conteúdo da missão, objetivos permanentes, políticas, diretrizes e estratégias funcionais de RH.

V.4.2. Implementação

Com relação à implementação, o modelo atualmente concebido e praticado é que uma vez definidas as políticas de RH, elas são automaticamente implantadas. Embora tenha havido vários projetos de divulgação, ficou só na divulgação, não havendo uma maior preocupação com a implementação. Esforços para implementar implicariam em sistema de avaliação, cobrança permanente, dentre outros mecanismos que não foram realizados.

Porém, como um primeiro passo no sentido de operacionalizar as diretrizes estão em andamento no SEREC oito projetos estratégicos funcionais que são:

- Desenvolvimento Gerencial
- Gerenciamento de desempenho de pessoal
- Sistemas de cargos, carreiras e remuneração
- Desenvolvimento estruturado de RH
- Sistema de informações gerenciais para ARH
- Melhoria da ambiência organizacional
- Otimização dos padrões de saúde e benefícios
- Administração da força de trabalho

Os projetos estratégicos identificados levaram em conta as políticas e estratégias funcionais. Eles são um desdobramento lógico das estratégias.

A revisão das normas de RH constitui-se também num projeto estratégico que visa a implementação das políticas.

A diversidade de culturas dentro da empresa afetam muito os procedimentos operacionais mas os valores e as crenças são os mesmos, uma vez que as normas são de âmbito global. Então o que muda são estilos de liderança que não comprometem os valores e crenças.

Alguns gerentes que acreditavam muito nas políticas e que achavam muito importante se empenharam mais em divulgar, outros que não acreditaram tanto, que não perceberam o alcance das políticas se omitiram. Mas não se pode caracterizar que alguns órgãos valorizaram mais ou menos as políticas, elas se caracterizaram em função das características pessoais dos gerentes.

No SEREC, bem como nos demais órgãos da Petrobras houve um amplo trabalho de divulgação, mas que não assegura o envolvimento e o comprometimento dos gerentes. Ainda há muito o que se percorrer no sentido de sensibilização dos gerentes para o assunto.

Acima das questões de ordem interna encontram-se os impedimentos de ordem legal. Um exemplo clássico é o de promoção interna. Um valor da empresa é valorizar a “prata da casa”. Valorizar os empregados. Era muito comum o caso de profissionais que entraram na empresa como auxiliar de escritório e chegaram a diretores. Existem vários casos na empresa de pessoas que foram galgando os vários postos ao longo da carreira, passando de nível médio, depois nível superior até chegar a um determinado posto de trabalho, galgando funções gerenciais cada vez mais complexas, chegando até a diretor. A permanência na companhia era um fator de orgulho. Em 1994, o Tribunal de Contas da União (TCU) emitiu um parecer determinando que todo processo seletivo seja externo e interno. É uma decisão legal que impacta diretamente nas diretrizes. Essa decisão traz prejuízos para a autonomia da empresa, invalidando a diretriz relativa à recrutamento, que busca dar prioridade aos candidatos internos, desde que devidamente qualificados. Esta diretriz ainda existe no documento, uma vez que as diretrizes não foram revistas, mas é inviável.

Outra limitação legal que inviabiliza a implementação das diretrizes relativas à aplicação de RH é a de não poder se premiar, se recompensar um melhor desempenho, não se pode promover, não se pode dar aumento por mérito. O único instrumento possível de reconhecimento é o elogio. É válido, mas se for único tem muito pouco impacto na implementação da diretriz. Essa restrição legal impactou negativamente no projeto de avaliação de desempenho. A reação dos empregados foi do tipo: muito bom, muito bonito, mas o que é que eu ganho se eu tiver um alto desempenho? Elogio ? Não, eu quero é aumento de salário. Não existe também um sistema de consequências. Se o empregado é bom não se pode premiar, se apresenta um desempenho ruim não se pode demitir. Isso inviabiliza a avaliação de desempenho. A diretriz não se viabiliza, por força de pressão sindical, no caso de demissão e do governo, no caso de promoção.

Outra diretriz inviável é a que se refere ao ingresso de empregados, uma vez que o governo emitiu medida provisória proibindo a admissão de empregados.

As políticas e diretrizes não são revistas porque o objetivo dos autores não é colocar aquilo que é viável e sim aquilo que se acredita, se valoriza e o que se gostaria de ver praticado. Deve servir de referencial para ações, decisões, projetos de trabalho, planos de ação no sentido de aproximar a realidade do ideal.

V.4.3. Avaliação

Não existe um sistema de avaliação efetivamente em funcionamento. Existe em andamento na ASSEST (Assessoria Estratégica de RH) um projeto chamado Sistema de avaliação de RH, cujo produto será o plano de avaliação das políticas.

Devem ser desenvolvidos planos que garantam a implementação das políticas e tudo que for feito tem que ser avaliado. No processo desenvolvido até então houve uma ampla divulgação mas nenhuma preocupação em assegurar a sua implementação. A avaliação é fundamental para se garantir a implementação. Tem que se avaliar tanto o resultado do processo como o processo para saber se a coisa está funcionando ou não.

V.5. Análise das Políticas e Diretrizes:

V.5.1. Políticas de Provisão:

A adequada administração de recursos humanos requer um processo dinâmico e equilibrado de admissões, saídas e de reposições de pessoal. No entanto, como os ingressos nos últimos anos ocorreram de forma assistemática e sendo inexorável a tendência de que o número de saídas venha a ser cada vez maior, prevêem-se repercussões indesejáveis nas ações proativas de desenvolvimento e maturação profissional, com prejuízos operacionais, funcionais e até tecnológicos.

Assim a única forma de adequar esse processo será a adoção de um programa de reposição de pessoal, sobretudo, em áreas estratégicas, objetivando atender à manutenção da continuidade operacional e dos níveis de produção, bem como à preservação da memória técnica da Companhia.

A existência de um quantitativo de empregados com tempo de vinculação previdenciária superior a 30 anos, associada ainda ao grupo que se aproxima desta faixa, sinaliza para a necessidade de iniciar a reposição, de forma planejada, porém imediatamente, tanto dos empregados que já possuem tempo para aposentadoria, quanto daqueles que estarão em iguais condições nos próximos anos. Acrescenta-se, ainda, o fato de que, para muitos cargos específicos da indústria do petróleo, não há profissionais disponíveis no mercado de trabalho e o tempo entre a seleção, a formação, o estágio e a integração é de aproximadamente três anos, a partir de quando o empregado passa a contribuir efetivamente para a Companhia.

Neste contexto, ressalta-se a complexidade de Administração dos Recursos Humanos na Petrobras, em face das necessidades gerais e específicas dos vários setores da Companhia, a curto, médio e longo prazos e a proibição por parte do Governo de se promover processos seletivos competitivos para repor os cargos.

Vale registrar que as políticas de recrutamento e seleção se constituem num fator de orgulho muito forte para os empregados uma vez que toda admissão tem que ser feita via processo seletivo. Os concursos são realizados com milhares de candidatos para aprovar algumas dezenas.

V.5.2. Políticas de Aplicação

As políticas de aplicação de recursos humanos são modernas, buscam a valorização do empregado e o reconhecimento diferenciado dos indivíduos em função das diferentes contribuições prestadas.

Na prática são as que mais se distanciam da realidade. Um exemplo é o GDP, que está muito bem embasado teoricamente, porém não conseguiu ser implantado sistematicamente na empresa, esbarrando inclusive na inflexibilidade do controle do governo sobre questões de remuneração de empregados de estatais; na oposição sustentada pelos sindicatos; e na falta de motivação dos gerentes em assumir tal encargo.

V.5.3. Políticas de manutenção

A política de remuneração e benefícios da Petrobras está adaptada às peculiaridades de uma indústria de petróleo, que envolve uma multiplicidade e complexidade de funções, bem como a diversidade de ambiência em que essas funções são exercidas.

Influenciam diretamente a política remuneratória da Companhia os diversos regimes de trabalho que necessita manter com vistas à operação e manutenção de suas unidades (durante as 24 horas do dia); o engajamento dos empregados aos turnos ininterruptos, com revezamentos; o confinamento em plataformas marítimas e em regiões inóspitas; a exposição de empregados à periculosidade e o exercício de trabalho em condições insalubres ou de periculosidade e a legislação aplicável ao pessoal marítimo.

No delineamento da política de remuneração e benefícios, a Companhia leva em conta a coerência interna entre as funções, cargos e carreiras e a competitividade no mercado de trabalho, sem nunca perder de vista sua capacidade financeira e seus resultados.

Com essas premissas, a Petrobras vem buscando praticar uma política de remuneração e benefícios adequada às suas demandas operacionais.

A intenção da empresa de levar em conta a contribuição individual das pessoas, na prática se apresenta bastante discreta em função dos constrangimentos legais já mencionados.

V.5.4. Políticas de desenvolvimento

A indústria do petróleo depende de uma forte capacitação de recursos humanos e tecnológicos.

Nessa linha, o desenvolvimento de recursos humanos e tecnológicos é de grande significado e repercussão nos resultados da Petrobras, por exemplo, no seu sucesso na exploração.

Com base nessas premissas e no fato de não haver disponibilidade de recursos humanos especializados no mercado, a Petrobras vem mantendo, desde sua criação, mecanismos permanentes para formação e desenvolvimento de pessoal, além de atender às demandas decorrentes da necessidade de constante atualização de seus gerentes e técnicos.

As ações abrangem ainda a realização de convênios com instituições de ensino médio e superior, incentivando a implementação de cursos especiais de formação. Assim, a Companhia gera fontes supridoras e alternativas de desenvolvimento de recursos humanos nas áreas de seu interesse e nos locais onde esse desenvolvimento se mostre estratégico e/ou economicamente viável.

Parte integrante da estratégia de capacitação técnica e tecnológica, a Petrobras mantém convênios com universidades, com vistas a implementação conjunta de programas de mestrado e doutorado, fomentando, assim, Centros Internos de Excelência, os quais

contribuem efetivamente para impulsionar a evolução tecnológica e a capacitação profissional no âmbito da Companhia e da indústria brasileira.

Além do intenso programa de treinamento aplicado nas diversas áreas, a Petrobras está efetivamente empenhada no delineamento de amplos programas de desenvolvimento gerencial, do plano de carreira gerencial e técnica e de gerenciamento de desempenho de pessoal, instrumentos esses sempre voltados para a capacitação gerencial, otimização de atividades e cumprimento de metas empresariais.

O desenvolvimento gerencial, que se constitui em ação multiplicadora de grande impacto para o sucesso das atividades desenvolvidas pela Companhia, é um dos projetos estratégicos setoriais constantes do seu Plano Estratégico.

V.5.5. Políticas de controle:

Não foram explicitadas no plano de ARH nenhuma política referente ao controle de Recursos Humanos, ou seja o SEREC não deixa claro como fornecerá as informações necessárias para as análises quantitativa e qualitativa da força de trabalho disponível na organização, nem define critérios para auditoria permanente da aplicação e adequação das políticas e dos procedimentos relacionados com os recursos humanos da organização.

V.6. Relacionamento Institucional

Na consecução de suas atividades, atualmente, a Petrobras mantém um amplo relacionamento institucional, que envolve o Congresso Nacional e órgãos do Poder Executivo, conforme esquema a seguir:

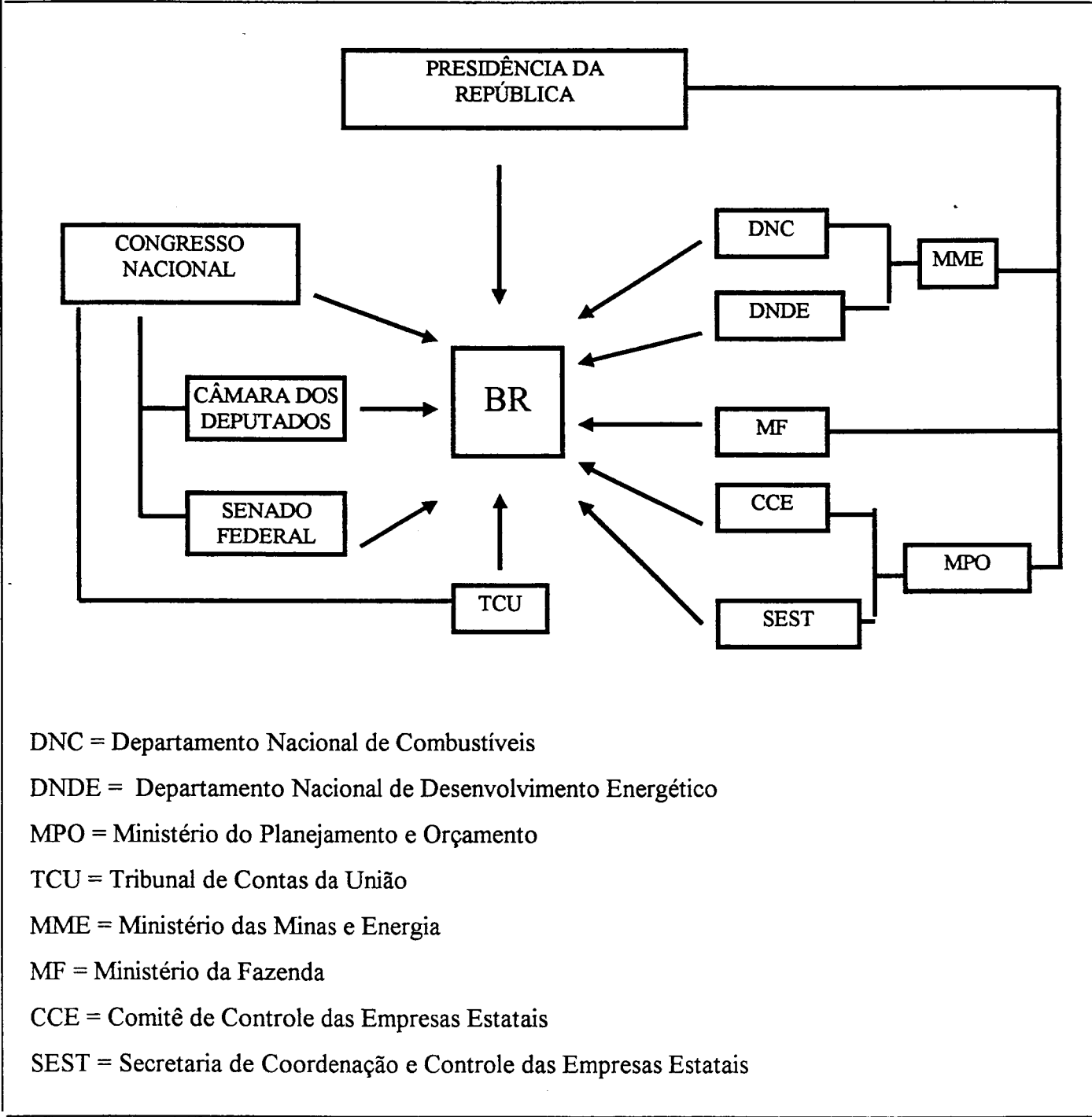


Figura 12. Relacionamento Institucional da Petrobras (BR)

FONTE: PETROBRAS / SERPLAN / COEX (1995)

Desta forma, além da auditoria interna, do acompanhamento do Conselho Fiscal, dos procedimentos de auditorias independentes e do acompanhamento da Comissão de Valores Mobiliários, a Companhia está ainda sujeita a controle e fiscalização, através de:

- a) nomeação do seu Presidente e de todos os Diretores, que representam a maioria de Conselho de Administração, por Decreto do Presidente da República;
- b) voto majoritário da União Federal nas Assembléias de Acionistas;
- c) presença de conselheiros eleitos pela União Federal no Conselho Fiscal;
- d) exame e aprovação pelo Congresso Nacional do Orçamento Anual de Investimentos e do Plano Plurianual da Companhia;
- e) exame e auditoria do Tribunal de Contas da União;
- f) administração, pelo departamento Nacional de Combustíveis do Ministério de Minas e Energia (DNC/MME) e pelo Ministério da Fazenda, dos preços de venda dos derivados de petróleo;
- g) fixação ou supervisão dos preços do gás natural pelo DNC, que são submetidos à decisão do Ministério da Fazenda;
- h) aprovação de metas e acompanhamento do Contrato de Gestão;
- i) supervisão, exame e auditoria dos atos de gestão pela Secretaria de Controle Interno do MME;
- j) orientação e fiscalização do DNC sobre os planos e programas operacionais da Companhia
- l) acompanhamento dos atos de gestão, no que concerne a planos e orçamentos, pela Secretaria de Coordenação das Empresas Estatais, do Ministério do Planejamento e Orçamento;
- m) fiscalização e controle pelo Congresso Nacional dos atos de gestão e
- n) estabelecimento e fiscalização das especificações dos derivados de petróleo consumidos no País pelo DNC.

Cabe, ainda, ressaltar que segundo a Constituição Federal de 1988, o Plano Plurianual, as Diretrizes Orçamentárias e os Orçamentos Anuais de Investimentos são estabelecidos por leis de iniciativa do Poder Executivo (Artigo 165), cujos projetos de lei são apreciados pela Câmara dos Deputados e pelo Senado Federal, na forma de regimento comum (Artigo 166). A Petrobras, nesse contexto, vem apresentando, anualmente, ao Governo Federal, subsídios

para a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), a sua proposta para o Orçamento Anual de Investimentos, o Programa de Dispendios Globais e, em termos quinquenais, o Plano Plurianual de Atividades.

V.7. Constrangimentos Legais

O padrão de relacionamento entre a União Federal, como acionista controlador, e suas empresas estatais vem, tradicionalmente, caracterizando-se e centrando-se em controles normativos rígidos e burocráticos de gestão, trazendo, desnecessariamente, constrangimentos às iniciativas operacionais e financeiras dessas entidades. Os Contratos de Gestão, de vigências recente no País, foram uma das formas encontradas para alterar este padrão.

Para delimitar o vasto universo de textos legais (leis, decretos-lei, decretos, instruções normativas, portarias, avisos, exposições de motivos, pareceres e outros disciplinamentos), que vêm dificultando a atuação da Petrobras, foi realizada uma ampla pesquisa junto aos diversos órgãos da Companhia com vistas a melhor identificar tais impedimentos legais.

As respostas foram analisadas e consolidadas de acordo com a área institucional de origem, tais como:

- a) constrangimentos de atos oriundos do Poder Executivo (Prioridade I)
- b) constrangimento removíveis, a curto e a médio prazos, dependentes de consulta legislativa (Prioridade II)
- c) constrangimentos removíveis, a médio e longo prazos, dependentes de consulta legislativa e envolvendo diversos ministérios e outras instâncias governamentais (prioridade III) e
- d) constrangimentos removíveis em prazo indefinido, por não se restringir apenas às empresas estatais, mas abranger qualquer companhia (Prioridade IV).

Para que o documento final pudesse servir de suporte aos entendimentos que precederam a assinatura do “Contrato de Gestão” com a União Federal, conferiu-se destaque especial aos constrangimentos relativos ao Poder Executivo, ou seja, aqueles que repercutem fundamentalmente na atuação da Petrobras e podem, no bojo deste contrato, ser imediatamente removidos ou os seus efeitos restritivos atenuados, por interferência do Comitê de Coordenação das Empresas Estatais, sem demandar consulta legislativa.

Estes constrangimentos receberam tratamento detalhado de análise, com identificação da legislação pertinente e descrição das atuais dificuldades operacionais e os benefícios que adviriam para a Companhia se fosse suspensa a sua eficácia normativa ou, pelo menos, restringida a sua aplicabilidade. Através desse tratamento metodológico e analítico, foi possível montar o “Programa Básico de Dispensa dos Constrangimentos Legais da Petrobras”, em que foram listados 25 óbices legais, alguns já removidos e outros em processo de remoção ou de reavaliação.

É evidente que o levantamento representa um primeiro mapeamento dos constrangimentos legais que afetam a Petrobras, em especial, aqueles que impactam as áreas de pessoal, financeira e de planejamento e orçamento, com reflexos negativos nas áreas operacionais.

V.8. Contrato de Gestão entre a Petrobras e a União Federal

Em face do Programa de Gestão das Empresas Estatais, instituído pelo Decreto 137, de 27/05/91, o Governo Federal vem implementando o instrumento denominado Contrato de Gestão que visa criar compromisso institucional entre a União Federal e as entidades públicas, além de estimular a gestão por objetivos.

A filosofia deste tipo de contrato compreende a negociação de metas que deverão ser claramente definidas e vinculadas à realização de objetivos a longo prazo.

Neste contexto, através do Decreto 1050/95, foram estabelecidas condições específicas para a celebração do Contrato de Gestão entre a Petrobras e a União Federal, assinado em 27/01/1994, cujos objetivos básicos são:

- a) alinhar os objetivos e metas da Petrobras aos planos e políticas do Governo;
- b) assegurar condições à gestão empresarial e
- c) monitorar e controlar o desempenho empresarial

Dentro deste quadro, busca-se fundamentalmente o aprimoramento dos papéis do acionista controlador (União Federal) e da empresa controlada (Petrobras) na gestão empresarial da Petrobras, além do aumento da eficiência empresarial, visto que o Contrato de Gestão é focalizado para resultados, com sistemas de responsabilidade, de acompanhamento e de avaliação periódica.

No que se refere aos objetivos específicos do Contrato de Gestão, destaca-se, em relação ao desempenho do quadro gerencial e diretivo, a realização de metas e resultados fixados em comum acordo entre a Petrobras e a União Federal, aferidos por meio de metodologia de avaliação de desempenho, levando-se em conta o grau de consecução das metas, medido através de 21 indicadores relativos a: a) desempenho operacional (4 indicadores); b) desempenho econômico-financeiro (6); c) estrutura de custos (6); d) Recursos Humanos, Pesquisa & Desenvolvimento, segurança industrial e qualidade e produtividade (6); e Cumprimento do objeto social (2).

Assim define-se um compromisso de todos os empregados e, principalmente, dos gerentes em atingir as metas e os resultados pactuados.

No que se refere às metas, existe perfeita interação do Contrato de Gestão com o processo de planejamento e controle gerencial da Petrobras.

Como o processo de planejamento da Petrobras já tinha como foco a fixação de metas e compromissos através de indicadores de desempenho, não foi difícil adotar os indicadores do Contrato de Gestão, visto que muitos indicadores já constavam do Plano Plurianual de

Atividades. Desta forma, a partir de 1994, o Contrato de Gestão passou a integrar o Sistema de planejamento da Companhia

No que diz respeito à Administração de RH, o contrato de gestão diz que:

“III - Quanto à autonomia de gestão administrativa e empresarial:

Ressalvados os casos previstos em lei e os termos do presente Contrato de Gestão, dispensar de autorização prévia do Poder Executivo, a prática, pela Petrobras, dos seguintes atos de gestão empresarial:

- a) Seleção, admissão, remuneração, promoção, capacitação e desenvolvimento de pessoal, bem como a prática de todos os demais atos próprios de gestão de recursos humanos;
- b) Negociação e celebração de acordos coletivos de trabalho, de natureza econômica ou jurídica, observados os parâmetros e metas pactuadas neste Contrato;
- c) Realização de viagens ao exterior de administradores e empregados;”

Descrição e definição dos indicadores de recursos humanos previstos no contrato:

1) Participação do Custo Operacional de Pessoal na Receita Líquida (%).

Objetivo: Acompanhar a evolução da participação percentual do custo de pessoal na Receita Líquida da Companhia.

Custo Operacional de Pessoal

DEFINIÇÃO: PPRL = ----- x 100

Receita Líquida

Custo Operacional de Pessoal é o custo total de pessoal, exclusive pessoal alocado às atividades de investimentos.

2) Valor Agregado por Empregado (US\$/empregado)

Objetivo: Medir a produtividade por empregado.

Valor Agregado pela Companhia

DEFINIÇÃO: $VAE = \frac{\text{-----}}{\text{Número de Empregados}}$

Valor Agregado é a soma das remunerações dos diversos fatores de produção: salários, aluguéis pagos a pessoas físicas, juros pagos a pessoas físicas, lucros e impostos diretos (tributos sobre a renda, sobre a propriedade e contribuições parafiscais sociais tais como: Previdência Social, FGTS, PIS-PASEB e Salário Educação) e depreciação.

3) Índice de Desenvolvimento de Recursos Humanos (%)

Objetivo: Medir o esforço da Companhia no desenvolvimento de pessoal.

Homens-hora em DRH

DEFINIÇÃO: $IDRH = \frac{\text{-----}}{\text{Homens-Hora Total}} \times 100$

Homens-hora em DRH: resultado do produto do número de empregados em treinamento pelo tempo de duração do mesmo.

Homens-hora Total: é o resultado do produto do número total do efetivo corpo de funcionários, considerando os diversos regimes de trabalho, pelo tempo total à disposição da Companhia, no ano.

No contrato da Petrobras, assim como no contrato firmado com outras estatais, as restrições ao gerenciamento da empresa se limitaram à meta contratual do número total de empregados e à relação entre despesas com pessoal e o valor das receitas líquidas totais da empresa. A restrição de valor máximo de salário, até o nível do salário de Ministro de

Estado, é superior a jurisdição do Contrato de Gestão. Está prevista autonomia para a negociação de acordos coletivos de trabalho, que não está até o momento sendo concedida à empresa, assim como autonomia para exercer as demais funções relativas à administração de RH.

O Contrato de Gestão deveria ser um instrumento que assegurasse à Petrobras a necessária autonomia administrativa para permitir uma permanente melhoria de eficiência, qualidade e produtividade no seu desempenho, porém o que pudemos constatar na prática, no que diz respeito a área de RH, é que ele não existe. Não é dada a autonomia pregada nos termos do contrato visto acima, inviabilizando muitas vezes a prática das políticas e diretrizes de RH definidas pela empresa.

Os indicadores vistos acima previstos para avaliação da administração dos RH não são utilizados como instrumentos de planejamento e avaliação. Apenas o PPRL (Participação do Custo Operacional de Pessoal na Receita Líquida) e o IDRH (Índice de Desenvolvimento de Recursos Humanos) estão sendo acompanhados e representam muito mais um aumento na carga burocrática de trabalho para calculá-los e repassá-los para o governo do que propriamente agregam algum valor.

Sem comentar o descaso com a área, tendo em vista que dentre 21 indicadores apenas 3 referem-se à Recursos Humanos e somente 2 estão sendo acompanhados.

VI. LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO NA PETROBRAS

VI.1. Desenvolvimento De Recursos Humanos - Modelo Vigente

A complexidade tecnológica e o pioneirismo da Petrobras no mercado brasileiro exigiram investimentos significativos ao longo da sua história para preparar e manter uma força de trabalho capaz de gerar novas tecnologias.

A Companhia tem uma estrutura de recursos humanos constituída por um órgão central composto de vários segmentos funcionais, inclusive dois Centros de Desenvolvimento (um no Rio de Janeiro e outro em Salvador), órgãos departamentais e órgãos setoriais, distribuídos por toda a Companhia.

As estratégias funcionais de RH, além de considerarem o diagnóstico interno, o cenário externo, a política e as diretrizes de RH, refletem também os objetivos decenais da Companhia.

Os projetos funcionais de RH visam também o cumprimento dos objetivos da Companhia e a implantação de política e diretrizes de RH. Esses projetos são suportados pelas estratégias funcionais.

A qualidade e excelência do processo de desenvolvimento de recursos humanos da Petrobras são reconhecidas, interna e externamente, como pontos fortes da Companhia e diretamente responsáveis pelos seus crescentes resultados obtidos ao longo de sua história, especialmente na área de tecnologia.

A partir da missão da função RH e dos objetivos permanentes, são desenvolvidos os planos de longo e curto prazos, seguindo também as orientações gerais da Companhia para o Plano Plurianual de Atividades (PPA). Nestes planos, estão contidas as metas e orientações

funcionais de RH que permitem subsidiar as ações da Companhia ligadas à administração de recursos humanos.

As ações de longo prazo no desenvolvimento de RH estão voltadas para apoiar os programas tecnológicos conduzidos pela Companhia e o desenvolvimento gerencial. A partir destas orientações, são definidos os programas de desenvolvimento de longo prazo, tais como o Programa de Mestrado e Doutorado, Programas de Formação de Pessoal em cursos de especialização de longo prazo, Convênios com Universidades, etc, que são estabelecidas no PPA. Todos esses programas são dimensionados e conduzidos em total observância das diretrizes do planejamento estratégico da Companhia.

A curto prazo, é elaborado anualmente, o Plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos - PDRH-, composto por inúmeros programas de desenvolvimento dos empregados. Os gerentes são os responsáveis por esse processo, levantando as necessidades junto aos empregados com base nas orientações estabelecidas no PPA e remetendo-as aos órgãos de recursos humanos para consolidação no Plano Anual de Atividades (PAA).

A Companhia tem a tradição de considerar o desenvolvimento dos seus empregados como um dos valores fundamentais que norteiam e que alicerçam o aperfeiçoamento de sua gestão organizacional e empresarial.

Marcos do processo de DRH:

- Na primeira década (1954-1964)

Formação de mão-de-obra com qualificação não existente no País, necessária à operação das primeiras unidades.

- Na segunda década

Absorção de algumas tecnologias

Formação básica + especialização

- Na terceira década

Adaptação de tecnologias

Maior especialização

- Na quarta década
Inovação tecnológica
Alta especialização
- Na quinta década
Desenvolvimento sustentado e integral
Crescimento das pessoas, das equipes e da ação gerencial.

Na última década, a Companhia concentrou seus esforços de educação e treinamento nas etapas de aperfeiçoamento e especialização de seus empregados e vem empreendendo esforços também no sentido sistematizar, avaliar e melhorar o processo de DRH como um todo, e estendê-lo a todos os empregados.

Para atingir seus objetivos de desempenho constantes do planejamento estratégico, e assegurar a progressão e o desenvolvimento de seus empregados, os programas de DRH desenvolvidos são considerados através de três grandes projetos:

- Sistematização do Processo de DRH;
- Projeto de Desenvolvimento Gerencial;
- Programas específicos para alto desempenho

Sistematização do Processo de DRH

O objetivo deste projeto é sistematizar a função de DRH, visando garantir a existência de pessoal com qualificação necessária para conceber, operar e aprimorar os processos de trabalho em todas as suas atividades, segundo as prioridades das estratégias de negócio.

Este projeto é composto por três programas:

- Capacitação Estratégica Tecnológica
- Desenvolvimento Planejado de Profissionais
- Transferência/Consolidação de Conhecimentos

O programa Capacitação Estratégica Tecnológica tem por objetivo fortalecer a vinculação entre treinamento e as estratégias de negócio da Companhia.

A missão dos Centros de Desenvolvimento de RH foi redefinida, visando focalizar interesses estratégicos. Foram definidos orientadores corporativos para as diversas áreas de conhecimento tais como Geociências, Administração de Materiais, Qualidade, Segurança, Meio Ambiente e Engenharia de Processamento, Finanças e Administração de RH.

Com o Desenvolvimento Planejado de Profissionais, busca-se a sistematização, sob a ótica do empregado, das etapas de desenvolvimento que poderão percorrer ao longo de sua carreira técnica, da admissão até a saída da Companhia, em função de sua área de atividade, de seu nível de capacitação, de seu empenho na busca do autodesenvolvimento, negociando sempre, com seu gerente imediato, sua participação nos eventos disponibilizados.

Os Planos de Desenvolvimento de Profissionais da Petrobras (PDPs) visam propiciar aos empregados um desenvolvimento estrategicamente planejado, com visão sistêmica, de modo a atender aos objetivos empresariais e despertar aspirações individuais de crescimento e carreira.

Estes planos são concebidos como uma ferramenta essencial para que gerentes e empregados possam, compartilhadamente, elaborar o Plano de Desenvolvimento Individual-PDI.

Os PDPs representam o universo de necessidades de capacitação para cada área profissional, e são, a partir de avaliação permanente, continuamente revisados de acordo com as novas tendências, tecnologias ou conjuntura das diversas áreas de atuação profissional, com a frequência e a intensidade necessárias.

Os PDIs consolidam as necessidades de desenvolvimento dos empregados levantadas a partir de três insumos básicos:

- as diretrizes corporativas
- o PDP da área de atuação do empregado

- O desempenho individual, materializado no processo de Gerenciamento do Desempenho de Pessoal-GDP, através do qual o empregado expressa sua percepção de autodesenvolvimento.

O PDI é elaborado de forma compartilhada entre gerente e empregado e deve considerar as necessidades de desenvolvimento imediatas (no horizonte de 1 ano) e no horizonte de três a cinco anos, devendo ser atualizado, no mínimo, anualmente, sendo mais recomendável a cada seis meses.

Organização da Estrutura de DRH

Com a missão de assessorar as gerências, a área de treinamento e desenvolvimento de RH da Companhia é organizada a partir das demandas da gerência, o que poderia ser chamado de organização com foco no cliente.

Como a gerência da Companhia envolve muitos gerentes em diferentes níveis hierárquicos, as demandas de assessoria e T&D de cada gerência podem ser classificadas, para a organização do processo, em dois casos típicos: o desenvolvimento permanente da força de trabalho e a implantação de táticas corporativas.

O desenvolvimento permanente da força de trabalho é a busca da elevação contínua e gradual da capacitação dos empregados da Companhia, nas suas diversas atividades. Tem por finalidade permitir o desenvolvimento planejado por função, com enfoque complementar ao curso de formação, mantendo a atualização e a possibilidade de redirecionamento profissional na função (mesmo cargo), mas em outra atividade. Tem foco no crescimento dos empregados e baseia-se nos PDP das áreas.

As demandas de capacitação para alcançar estratégias e táticas corporativas específicas das funções ocorrem quando o gerente de uma das funções corporativas, aqui denominado Orientador Corporativo, percebe a necessidade de desenvolver o perfil profissional da totalidade ou de parte dos empregados envolvidos naquela área de conhecimento, quer estejam ou não sob sua gerência.

Estas demandas corporativas, que têm enfoque de longo (desenvolvimento permanente) e curto (táticas corporativas) prazos, recebem assessoria e são implementadas pelos Centros de Desenvolvimento do SEREC.

As demandas setoriais também podem englobar duas naturezas distintas: a implantação de tática setorial e a identificação de necessidade individual.

A implantação de tática setorial ocorre quando um gerente da Companhia identifica a necessidade de mudar o perfil profissional de seus subordinados, ou parte deles, em função de uma necessidade específica.

Quando o chefe imediato detecta, em um processo de gerenciamento de desempenho, a necessidade de sanar deficiências ou de aproveitar o potencial do empregado na capacitação de um de seus subordinados, surge a demanda de identificação individual.

As demandas setoriais têm sempre enfoque de curto prazo (menos de dois anos) e são assessoradas e implementadas pelos segmentos de DRH dos órgãos e unidades de lotação dos envolvidos.

Concepção dos Projetos para Desenvolvimento de RH

Para a concepção dos projetos de demandas corporativas, os Centros de Desenvolvimento do SEREC dispõem de cerca de 80 especialistas, nas diversas áreas de conhecimentos (muitos com títulos de mestre e doutor) que detêm conhecimento e experiência também na atividade didático-pedagógica.

Estes especialistas, em articulação com os Orientadores Corporativos, concebem, detalham e aprimoram os projetos de desenvolvimento (cursos e conclaves) realizados pelos Centros. Para as demandas setoriais a Companhia dispõe, nos segmentos de DRH dos órgãos, de pessoal com experiência no processo de consultoria aos gerentes para, a partir da necessidade identificada, localizar oportunidades externas de capacitação para matrículas, ou para conceber projetos conduzidos internamente.

Identificação de Necessidades de Treinamento

A Identificação de necessidade individual deve ser realizada através da interação empregado-gerente a partir de um acompanhamento periódico de suas atividades, dentro de um espírito de negociação e contando com a assessoria do segmento de DRH. Visa ao crescimento técnico, contextual e comportamental do empregado e à melhoria de seu desempenho profissional. É nesta interação, denominado processo de Gerenciamento de Desempenho - GDP, que o empregado tem oportunidade de externar seu interesse individual de desenvolvimento, crescimento e evolução na carreira.

Com base nos PDPs, no desempenho e potencial individual, e nas estratégias e táticas corporativas e setoriais, definem-se os Planos de Desenvolvimento Individuais e as decorrentes inscrições em projetos internos, corporativos e setoriais, ou externos.

É importante ressaltar que, em 1995 foi desenvolvido pelo E&P o SADrh- Sistema de Acompanhamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos. Pela sua constituição o sistema apresenta várias facilidades, entre outras, resgatar informações de forma padronizada, acompanhar custos de forma estratificada e comparar a realização e o dispêndio com o treinamento.

A partir de 1997 o sistema passa a ser corporativo ficando sob a responsabilidade do SEREC.

A IN deve ser um processo interativo entre o ocupante da função priorizada e seu superior imediato.

A Identificação de necessidades do corpo gerencial da Companhia, pela sua importância, recebe um tratamento diferenciado, a começar pelo nome - INAG - Identificação de necessidades de aprendizagem gerencial.

A INAG é o processo de identificação dos conhecimentos, habilidades e atitudes que o gerente precisa adquirir ou desenvolver para atender, com eficácia, as demandas de

resultados de sua função, tendo como base os requisitos considerados críticos para a boa qualidade da ação gerencial.

A INAG é dividida em duas grandes etapas: Análise da função e Análise do Ocupante.

Na Análise da função são destacadas as metas ou projetos estratégicos do Órgão que estão diretamente ligadas a função gerencial, os resultados esperados para a função e os requisitos de conhecimentos e habilidades necessários para que o ocupante desta função alcance os resultados esperados.

A Análise do Ocupante, tem como base os requisitos de conhecimentos e habilidades que o gerente precisa desenvolver. Nele são especificados os conteúdos do aprendizado necessário, o nível de profundidade exigido pela função e o que ele tem no momento atual, bem como o prazo necessário para a conclusão do processo de aprendizado.

Para que o processo ocorra de modo eficaz é fundamental a interação entre o ocupante da função e o seu superior imediato, pois a elaboração da INAG necessita de uma reflexão compartilhada sobre a função gerencial, a clarificação das expectativas quanto aos resultados esperados e a capacitação do gerente. A INAG deve ser revisada anualmente, para que o gerente possa melhor ajustá-la às suas necessidades.

O Sistema de Carreira Gerencial irá subsidiar a elaboração da INAG, no que se refere a definição de atribuições, responsabilidades e requisitos mínimos e competências gerenciais, pois estes fatores são elementos fundamentais de uma carreira gerencial.

O PDE (Programa de Desenvolvimento do Executivo) é um programa de desenvolvimento gerencial estruturado para cada gerente, com base nas suas necessidades identificadas na INAG.

Avaliação dos programas de treinamento

Dois processos são utilizados para avaliar a qualidade dos programas de treinamento:

- uma avaliação pontual do desempenho do participante e da adequação dos programas e do instrutor, ao final do treinamento;
- uma avaliação ao longo do tempo, que consiste no acompanhamento do cumprimento de uma programação de treinamento, em discussões periódicas dos resultados alcançados pelo programa e na internalização de uma nova cultura, representada pela observação de ações práticas de comportamento produzidas no âmbito da Companhia.

As avaliações pontuais são feitas ao final de cada curso, pelos coordenadores dos órgãos de DRH, abrangendo o desempenho dos empregados e do instrutor e a adequação do programa, ouvindo-se tanto o participante quanto o instrutor. Quando os cursos são realizados externamente, também são feitas avaliações por ocasião do retorno dos participantes.

As avaliações ao longo do tempo são feitas através da correlação das tendências e evoluções dos indicadores de desempenho da Companhia.

VI.2. Orientação Geral de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH) da Petrobras

O Procedimento 40-01-01 de out/1996 estabelece orientações gerais para o funcionamento do sistema de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Companhia, a saber:

a) É de competência:

1. Do Órgão Central de Recursos Humanos:

- coordenar o planejamento de DRH, fixando orientações para a elaboração da programação anual de desenvolvimento de recursos humanos e executar a sua consolidação em nível institucional na Companhia;

- distribuir, entre os órgãos da Companhia, os recursos provenientes do orçamento global da Companhia destinados ao DRH;
- obter, junto a agências nacionais ou internacionais, recursos para execução de projetos de Desenvolvimento de Recursos Humanos no País ou exterior;
- instituir sistemas corporativos gerenciais para acompanhamento e controle das atividades de DRH da Companhia, visando subsidiar pesquisas, análises e avaliações, com ênfase no aprimoramento contínuo dos resultados da atividade;
- fixar orientações para o intercâmbio com organizações científicas, tecnológicas, acadêmicas e empresariais do País e do exterior, com vistas ao aproveitamento de seus níveis de excelência em projetos de DRH de interesse institucional da Companhia;
- fixar orientações para articulação com entidades de fomento e financiamento de projetos de aperfeiçoamento no País e no exterior, com vistas ao aproveitamento de bolsas de estudo e outros incentivos disponíveis e adequados ao interesse da Companhia;
- pesquisar, em entidades externas e no âmbito interno da Companhia, novas técnicas, metodologias e processos de DRH, difundindo-os por meio de orientações corporativas, tecnológicas e gerenciais;
- acompanhar e avaliar a evolução do DRH nos diversos Órgãos da Companhia;
- coordenar a participação em conclave de importância estratégica para a PETROBRAS, cujos temas predominantes envolvam vários Órgãos da Companhia, podendo, a seu critério e de acordo com o evento, delegar a coordenação a outro Órgão em condições de exercer este papel.

2. Do titular da Administração Superior:

- difundir em seus Órgãos as diretrizes corporativas de DRH da Companhia;
- definir táticas setoriais para o desenvolvimento dos empregados, vinculadas aos planos e às necessidades do Órgão;
- fornecer elementos para o planejamento global da Companhia, no tocante à gestão e ao planejamento de desenvolvimento de recursos humanos;
- autorizar, por delegação do Diretor de contato, a apresentação, em eventos externos à Companhia, de trabalhos que abranjam divulgação de políticas, estratégias e tecnologias de ponta.

3. Do Titular do Órgão:

- difundir em seu Órgão as diretrizes corporativas e funcionais de DRH;
- definir orientações setoriais para o desenvolvimento dos empregados, vinculadas aos planos e necessidades do Órgão;

4. Dos Órgãos de DRH:

- orientar o planejamento, a programação e conduzir a execução, o controle, a avaliação das atividades e acompanhar o orçamento de DRH de sua respectiva área de atuação;
- fixar critérios, em conjunto com as áreas clientes, para participação de empregados em conclaves no País no seu respectivo Órgão;
- promover efeito multiplicador dos assuntos relativos a projetos de DRH de interesse do Órgão;
- informar ao gerente imediato do empregado os casos de afastamento do projeto;
- promover a realização de projetos sob sua responsabilidade, bem como avaliar seus resultados;
- explicitar os resultados e tendências, quanto à eficácia e extensão, do processo de DRH, divulgando-os à gerência interessada.

5. Dos Gerentes:

- difundir as diretrizes, estratégias e táticas de capacitação corporativas, funcionais e setoriais;
- identificar as necessidades de DRH, analisando sistematicamente com sua equipe quais as dificuldades que podem se superadas através de ações de DRH, e ainda quais as potencialidades a serem desenvolvidas, aproveitando os insumos do Gerenciamento de Desempenho de Pessoal (GDP);
- orientar o planejamento do desenvolvimento individual dos empregados, bem como da equipe;
- estimular e facilitar o autodesenvolvimento e o treinamento no local de trabalho;

- praticar o seu próprio autodesenvolvimento, de modo compatível e orientado pelas demandas e resultados da função gerencial sob sua responsabilidade;
- participar do processo de desenvolvimento gerencial, com objetivo de ampliar conhecimentos, habilidades e aprimorar atitudes gerenciais, de modo a atender com eficácia as demandas e resultados de sua função e dos demais gerentes sob sua responsabilidade;
- aprovar a indicação de empregados para participação em projetos de DRH;
- controlar e acompanhar a execução orçamentária dos projetos de DRH de interesse de seu Órgão;
- avaliar os resultados da participação do projeto de DRH no âmbito do trabalho do empregado, criando itens de controle que permitam mensurar a eficácia do processo;
- fomentar a transferência dos conhecimentos entre os empregados, privilegiando a atuação de instrutores internos.

6. Do Orientador Corporativo:

- definir as diretrizes corporativas para DRH na função sob sua responsabilidade e avaliar a capacitação da Companhia na função.

7. Dos empregados:

- contribuir com o gerente/supervisor no processo de identificação de necessidades de DRH, visando a superar problemas de desempenho e aprimorar o aproveitamento do potencial;
- cumprir integralmente as atividades previstas nos projetos de DRH dos quais participar, sujeitando-se ao regulamento específico do projeto, inclusive subordinando-se ao acompanhamento e controle executado pelo Órgão de DRH;
- praticar o seu autodesenvolvimento, de modo compatível e orientado pelas demandas e resultados das atividades pelas quais é responsável;
- participar da avaliação e melhoria contínua dos resultados a serem alcançados com o DRH;

- disseminar os conhecimentos e a experiência vivenciada no DRH, compartilhando-os com os demais empregados da Companhia.

b) Planejamento

A Identificação de Necessidades (IN) deve ser um processo contínuo e negociado entre o gerente e seus colaboradores, com o assessoramento e apoio do Órgão de DRH, com a finalidade de identificar dificuldades que possam ser superadas através de treinamento e desenvolvimento de potencialidades viáveis de serem desenvolvidas através de ações de DRH.

O processo de IN deve considerar as estratégias e táticas corporativas, funcionais e setoriais, os Planos de Desenvolvimento de Profissionais (PDPs), o desempenho dos empregados e suas expectativas de autodesenvolvimento.

Sendo a IN um processo permanente, deve ser consubstanciada através do processo de Gerenciamento de Desempenho de Pessoal (GDP) e materializada no Plano de Desenvolvimento Individual - PDI.

As necessidades levantadas devem ser consolidadas pelo Órgão de DRH e se constituirão em projetos que deverão conter:

- a) o porquê das necessidades indicadas;
- b) os objetivos a serem atingidos;
- c) o que deve ser transmitido aos participantes;
- d) quem são os participantes;
- e) o esquema de avaliação diagnóstica, de processo e de resultados do projeto.

Esses projetos deverão constituir os instrumentos de planejamento adotados na Companhia:

- a) Plano Plurianual de Atividades de DRH (PPA-DRH): objetiva planejar os recursos necessários à execução das atividades de DRH na Companhia para um horizonte de 5 anos;

b) Plano Anual de Atividades de DRH (PAA-DRH) : objetiva planejar os recursos orçamentários necessários à execução da programação de DRH em cada ano.

O Órgão Central de RH deve emitir orientações específicas para elaboração dos respectivos planos.

c) Programação

A programação de eventos deve ser elaborada pelos Órgãos Executores, a partir da identificação de necessidades das áreas clientes de DRH. Devem constar da programação todos os projetos a serem realizados no período, tendo por base as diretrizes, prioridades e recursos aprovados no PAA-DRH.

As necessidades de realização de projetos identificadas por um órgão, cuja responsabilidade pela execução seja de outro, devem ser encaminhadas dentro dos prazos estabelecidos, a fim de possibilitar a sua inclusão na programação de DRH do Órgão responsável.

Os Centros de Desenvolvimento devem priorizar, em suas programações, os projetos decorrentes das diretrizes corporativas emanadas dos Titulares da Administração Superior.

Eventualmente, a programação, por ser um instrumento dinâmico, poderá permitir acréscimo de novos projetos, se for necessária sua realização.

d) Avaliação do processo

A avaliação do processo deve permear todas as atividades de DRH, desde a identificação de necessidades até o acompanhamento de aplicabilidade, no posto de trabalho, dos conhecimentos adquiridos, buscando sistematizar os dados obtidos.

Os Órgãos de DRH devem determinar, em consonância com as orientações do Órgão Central de Recursos Humanos, os indicadores-chave de desempenho para avaliação de cada fase, bem como estabelecer parâmetros para sua verificação. Os principais indicadores,

destinados ao efetivo controle e avaliação do processo de DRH, devem envolver aspectos relacionados com:

- a) a qualidade intrínseca dos projetos;
- b) os custos envolvidos no processo;
- c) a adequação às necessidades de treinamento;
- d) o impacto no desempenho funcional dos empregados;
- e) o atendimento à programação física e orçamentária do processo.

VI. 3. Plano de Desenvolvimento de Profissionais (PDP)

Um Plano de Desenvolvimento de Profissionais, abrangente a determinada área de atividade, tem por objetivo primordial proporcionar um desenvolvimento planejado estrategicamente, com visão sistêmica, de modo que os níveis de capacitação dos mesmos sejam adequados aos objetivos estratégicos e empresariais da Companhia, bem como, às aspirações individuais durante todas as etapas da vida profissional. Por outro lado, visa, também, conciliar as expectativas individuais com as disponibilidades e interesses da Petrobras.

O desenvolvimento dos profissionais deverá apoiar-se no treinamento empresarial que, pelo seu aspecto estratégico, apresenta as seguintes características para os seus programas:

- realizados com enfoque voltado aos negócios da Companhia;
- conduzidos de forma planejada e continuada por toda a vida dos profissionais;
- dotados de objetivos específicos e de caráter estratégico e empresarial;
- dirigidos à performance e produtividade;
- permanentemente atualizados a partir da avaliação de seus resultados;
- altamente motivadores

O desenvolvimento dos profissionais deverá ter, como complemento do treinamento empresarial, programas externos, em todos os níveis existentes no País e, para os níveis de maior avanço tecnológico, no exterior, especialmente mestrado e doutorado.

O desenvolvimento dos profissionais deve sempre se orientar em uma postura pró-ativa, ou seja, a de conferir habilidades para melhor realização das tarefas dentro de sua área de atuação.

Os planos de desenvolvimento de profissionais são concebidos dentro das seguintes diretrizes:

- enfatizar a educação e o autodesenvolvimento dos empregados de forma planejada e continuada, coerente com os objetivos empresariais e estratégicos de negócios da Petrobras, conciliando as necessidades individuais e das equipes com os interesses e disponibilidades da Companhia.
- responsabilizar a gerência e o próprio empregado pelo seu desenvolvimento, cabendo ao gerente orientá-lo e dar-lhe o devido apoio, de acordo com os interesses e disponibilidades da empresa.
- proporcionar o desenvolvimento individual e de equipes com base no Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), preliminarmente elaborado pelo empregado, seguindo orientações do seu gerente, para um horizonte de pelo menos 3 anos, servindo como instrumento básico de identificação de necessidades.
- elaborar os Planos de Desenvolvimento Individual contemplando o desenvolvimento dos empregados nas dimensões técnicas, humanas e contextuais (conhecimento dos negócios e modelos de organização e gestão da Petrobras).
- dotar os programas de metodologias apropriadas ao desenvolvimento voltado para resultados, com realização interna ou externa, permanentemente acompanhados e avaliados.

Recomendações:

Para que um Plano de desenvolvimento de Profissionais (PDP) cumpra seus objetivos de aumento da capacitação tecnológica e atenda plenamente aos seus interesses, objetivos empresariais e planejamento estratégico, bem como ainda contribua para uma maior motivação dos seus profissionais, torna-se necessário que:

- haja uma grande conscientização, de gerentes e profissionais, a fim de que o plano seja usado de forma adequada;
- haja um crescente fortalecimento na relação de confiança entre profissionais e gerentes;
- exista um esforço permanente de atualização do plano, para atender às mudanças e às novas demandas tecnológicas da Companhia;
- o treinamento e o desenvolvimento sejam vistos como fatores estratégicos de condução da Petrobras para o objetivo de crescimento e melhoria da qualidade de seus produtos e serviços.

VI. 4. Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)

O Plano de Desenvolvimento Individual tem como objetivo propiciar o planejamento e o controle do desenvolvimento do empregado durante toda a sua vida profissional, em busca da capacitação necessária para a melhoria do desempenho empresarial e para seu autodesenvolvimento.

Os pressupostos básicos determinados pelo SEREC para elaboração do PDI são:

- motivação do empregado em desenvolver-se de acordo com as suas aspirações, na busca do autodesenvolvimento e de acordo com as necessidades da Petrobras;
- visão das gerências para a importância estratégica do desenvolvimento de seus empregados;
- visão das gerências e dos empregados quanto às orientações estratégicas da Companhia, bem como quanto à importância do conhecimento para seu crescimento;
- interação permanente empregado-gerente para definição, orientação e avaliação da linha de desenvolvimento a ser adotada, de acordo com o Plano de Desenvolvimento de Profissionais (PDP);
- atuação gerencial no sentido de orientar e criar as facilidades para o desenvolvimento do empregado, coerentemente com as necessidades da Companhia.

Insumos Básicos para Elaboração

Dentre os insumos básicos para elaboração dos PDI destacam-se:

- a) as informações curriculares do empregado contida no Sistema de Gestão de Pessoal (SGP);
- b) as estratégias e táticas corporativas e setoriais de capacitação de pessoal, referentes às atividades previstas no Planejamento Estratégico da PETROBRAS (PE), Plano Plurianual de Atividades (PAA) e Planejamento Estratégico de Administração de Recursos Humanos (PEARH);
- c) Plano de Desenvolvimento de Profissionais da Área - PDP;
- d) resultados do processo de Gerenciamento de Desempenho de Pessoal - GDP;
- e) programas oferecidos pela comunidade no País e no exterior (nos aspectos não cobertos pelo PDP);
- f) Plano de Cargos
- g) Plano de Carreiras (quando existir).

Elaboração do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)

O PDI deve fundamentalmente resultar numa relação de conhecimentos e habilidades a adquirir e/ou desenvolver em cada empregado, como decorrência da avaliação comparativa de seu estágio atual com aquele que deve alcançar, em função das demandas e impactos, sobre seu desempenho e resultados, que decorrem das orientações contidas nos planos da Companhia e das conclusões decorrentes da avaliação de seu desempenho funcional pela aplicação do processo de GDP.

Deve também ser elaborado de forma compartilhada entre gerente e empregado e deve contemplar as necessidades de desenvolvimento imediatas (no horizonte de 1 ano) e no horizonte de 3 a 5 anos, devendo ser atualizado, no mínimo, anualmente, sendo mais recomendável a cada seis meses, por ocasião da entrevista do GDP.

Os Órgãos de DRH locais, bem como o SEREC, devem atuar como consultores, de modo a facilitar e orientar, se necessário a sua confecção.

Quando existir Plano de Desenvolvimento de Profissionais, cada empregado deve procurar inicialmente enquadrar-se no PDP de sua área, buscando as equivalências entre os programas (cursos, estágios, congressos, seminários e outros eventos) já realizados e aqueles constantes do Plano ou, eventualmente, adicionais ao Plano. Deverá prever e discutir com a gerência suas necessidades imediatas (no horizonte de 1 ano) e aquelas de médio e longo prazo (horizontes de 3 a 5 anos) e, em alguns casos, em futuro mais distante, devendo considerar todos os insumos relacionados anteriormente.

Quando ainda não existir Plano de Desenvolvimento de Profissionais (PDP), o planejamento das atividades de desenvolvimento imediatas (no horizonte de 1 ano) e as atividades para um horizonte de 3 a 5 anos, devem ser feitos usando os insumos citados e, como referenciais, programas desenvolvidos no Órgão, programas disponíveis na comunidade e nos Centros de DRH da Petrobras, devendo-se considerar todos tipos de programa (cursos, estágios, programas de aprendizado no trabalho, programas de ensino à distância, congressos, seminários e outros eventos).

Todo o planejamento e acompanhamento do desenvolvimento deverá ser registrado. Para facilitar este registro, poderá ser utilizado formulário próprio, de modo a atender as particularidades de cada Órgão.

O PDI deve ser de execução e uso eminentemente descentralizado, ou seja, pelo empregado e sua gerência no Órgão específico, e servirá como instrumento de planejamento e controle do desenvolvimento dos profissionais.

Cabe aos Órgãos de DRH locais assessorar as gerências quando da elaboração dos PDIs e definirem, de acordo com as necessidades detetadas, o local de realização dos programas (cursos, seminários, encontros técnicos, congressos, estágios, treinamento no trabalho e outros eventos).

VI.5. Instruções Corporativas Para Elaboração Da Programação De Desenvolvimento De Recursos Humanos (PDRH)

O Serviço de RH da Companhia (SEREC) emana, a todos os órgãos, instruções corporativas para elaboração da Programação de Desenvolvimento de Recursos Humanos (PDRH), que deve ser anual.

Em seguida serão citados os principais referenciais que devem nortear a elaboração da PDRH tendo em vista mantê-lo alinhado ao Processo de DRH Corporativo, do qual ele é parte integrante.

A PDRH deve respeitar os limites de natureza física e orçamentária; estar alinhada aos referenciais empresariais, aos documentos normativos, à Visão Integrada do Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH) da Petrobras, às orientações corporativas para as diversas áreas de conhecimento, aos projetos institucionais de DRH, aos Planos de Desenvolvimento Individual (PDI) dos empregados e às instruções corporativas estabelecidas pelo Serviço de Recursos Humanos.

Além das instruções corporativas, a elaboração da PDRH pode contemplar outras instruções específicas, a serem emanadas pela Superintendência dos respectivos órgãos, as quais deverão sempre levar em conta a Missão (razão de ser) e outros aspectos circunstanciais e peculiares do Órgão.

Ao elaborar a PDRH, cada órgão deve ainda levar em conta a necessidade de melhoria contínua da qualidade do processo de DRH na Companhia, zelando pela precisão nas informações e dados fornecidos

As Áreas de conhecimento devem ser definidas levando-se em conta as dimensões profissional, funcional e pessoal do treinamento e desenvolvimento dos empregados.

O treinamento e desenvolvimento dos empregados da Petrobras devem seguir algumas orientações ou tendências corporativas, de acordo com as áreas de conhecimento a que se referem.

Tais tendências são resumidas e anexadas ao documento que divulga as instruções corporativas para elaboração da PDRH. Devem ser adaptadas às situações específicas de cada órgão, seja sob o aspecto do estágio em que se encontra em relação a cada uma delas, seja sob o aspecto da sua aplicabilidade ao órgão.

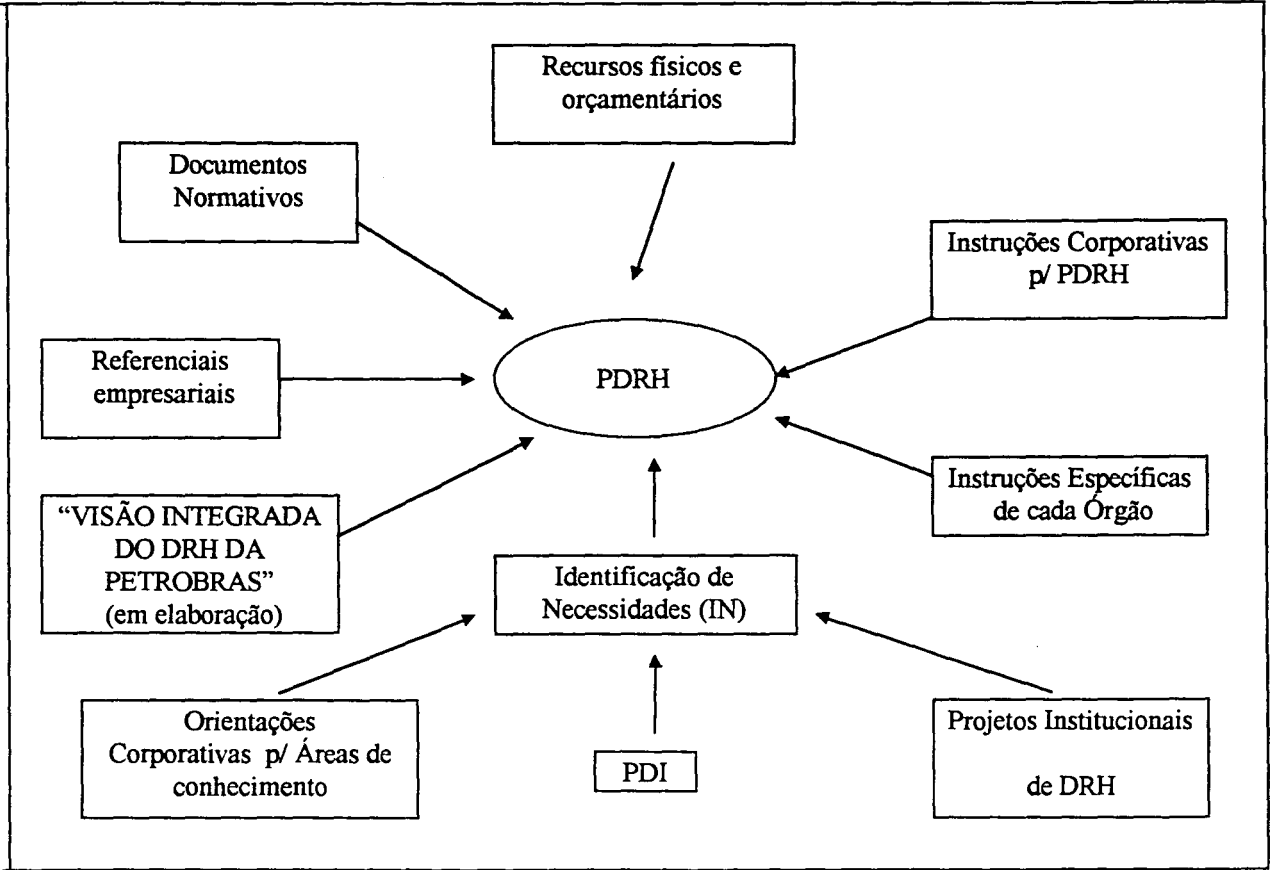


Figura 13. Elaboração da Programação de Desenvolvimento de Recursos Humanos (PDRH)
Fonte: Petrobras/SEREC/DIDEN/SEORD (1997)

Planejamento Orçamentário

Para 1998 a Diretoria fixou em R\$ 24.148 mil o valor a ser investido em DRH para os empregados da Companhia. Além disso, a Diretoria fixou os percentuais corporativos a serem aplicados em DRH, por grupos de Áreas de Conhecimento.

A partir destas decisões, o SEREC (Serviço de Recursos Humanos) promoveu a distribuição da dotação para cada Órgão até o nível maior. Esta distribuição considerou os seguintes referenciais:

- Dotação e realização de cada órgão em 1997;
- Correção de disfunções de pequenos órgãos;
- Planos de trabalho e previsões orçamentárias dos órgãos (o SEREC promoveu reuniões com grande parte dos Órgãos da Companhia;
- Necessidades diferenciadas dos Órgãos que passaram por reestruturação;
- Demandas novas e específicas em função do novo cenário para o setor Petróleo no Brasil;
- Atendimento corporativo, pelo SEREC, em projetos de Desenvolvimento Gerencial (DG)

Para cada órgão foi feita uma distribuição do orçamento por grupos de áreas de Conhecimento, a fim de atender à determinação da Diretoria. Seguindo esta distribuição, cada Órgão deve, então, fazer o detalhamento, definindo os valores para cada Área de Conhecimento específica, bem como para cada Atividade.

VI. 6. LNT no E&P

VI.6.1. Perfil do E&P

A Superintendência Executiva de Exploração e Produção (E&P) da Petrobras foi criada em 1995, a partir da reestruturação dos Departamentos de Exploração, Perfuração e Produção. É o segmento *upstream* da Companhia. Sua razão de ser é:

“Explorar e produzir petróleo e gás natural, no País e no exterior, de forma competitiva e rentável, respeitando os interesses da sociedade”.

Os principais produtos da E&P são:

- petróleo e gás natural, extraídos dos campos de petróleo;
- líquido de gás natural (LGN) e gás liquefeito de petróleo (GLP), obtidos após o processamento do gás natural.

A E&P está presente em todo o território nacional. Suas atividades são executadas por sete Unidades Operativas, que atuam nas mais diversas condições ambientais, em terra e no mar, sob coordenação da Sede, no Rio de Janeiro. Ela administrava, em janeiro de 1998, reservas totais da ordem de 17 bilhões de barris de petróleo mais gás natural equivalente e produzia cerca de 910 mil barris por dia de petróleo (aproximadamente 60% da demanda nacional) e 28 milhões de metros cúbicos por dia de gás natural.

Seus produtos são destinados primordialmente ao mercado nacional. No entanto, por questões técnicas ou econômicas, há situações em que o petróleo pode ser comercializado no exterior. A exportação de algumas correntes de petróleo da Bacia de Campos, por exemplo, está sendo considerada no planejamento de médio prazo da Companhia.

No mercado nacional, a E&P atende clientes internos e externos à Companhia. O cliente interno é o segmento de Abastecimento e os clientes externos são as companhias de gás e as distribuidoras de GLP.

A E&P conta com cerca de 17.500 empregados, em janeiro de 1998, sendo 3.300 de nível superior. Em virtude da complexidade e dos riscos envolvidos nas atividades de exploração e produção de petróleo, o pessoal é altamente qualificado. Dentre os profissionais de nível superior, por exemplo, aproximadamente 17% possuem mestrado e 3% doutorado, concluídos ou em curso.

A atualização tecnológica é uma prioridade da E&P, destacando-se as técnicas de produção em águas profundas, recuperação de petróleo e aquisição e interpretação avançadas de dados exploratórios.

A E&P mantém posição de vanguarda, em nível mundial, no desenvolvimento tecnológico e na produção de petróleo em águas profundas. As tecnologias utilizadas hoje foram desenvolvidas com a participação ativa dos seus técnicos e do Centro de Pesquisas e Desenvolvimento da Companhia, internamente, em convênio com universidades ou em parceria com outras empresas, em âmbito nacional e internacional. Em março de 1998, a E&P operava o poço em maior lâmina d'água do mundo, 1709 metros, na Bacia de Campos.

A partir de agosto de 1997, as atividades de exploração e produção de petróleo e gás no Brasil são regidas pelo Estatuto do Setor Petróleo, Lei 9478/97. Elas são desenvolvidas nas áreas em que a Petrobras obtém concessão da Agência Nacional do Petróleo - ANP.

Além disso, as atividades da E&P estão sujeitas a legislações ligadas a segurança industrial, proteção ambiental e saúde ocupacional, entre outras.

A E&P tem pela frente os grandes desafios previstos no seu Plano Estratégico Focalizado. Neste sentido, tem procurado definir as bases para alavancar recursos financeiros, incorporar a visão de resultados econômico-financeiros nos processos de tomada de decisão e desenvolver novos negócios através de parcerias e alianças com outras empresas. Além disso, terá de estar apta a participar das licitações de áreas para exploração e produção realizadas pela ANP e desenvolver seus projetos segundo os contratos de concessão.

Na área tecnológica, os grandes desafios estão ligados à produção em águas profundas, objeto do Programa de Inovação Tecnológica e Desenvolvimento Avançado em Águas Profundas e Ultraprofundas (PROCAP-2000), e no aumento da recuperação dos campos em produção, através do Programa Estratégico de Recuperação Avançada de Petróleo (PRAVAP).

VI.6.2. Como se faz o LNT no E&P

A partir das entrevistas realizadas com os gerentes e empregados do E&P busca-se a seguir descrever como é feito o processo de Levantamento de Necessidades de Treinamento em cada gerência pesquisada.

Na GEPLAC (Gerência de Planejamento de Curto Prazo) têm se falado muito de mapeamento de competências, necessidade de competências para se realizar o trabalho mas ainda está numa fase muito incipiente. Hoje o que se faz basicamente é as pessoas prepararem um plano em cima de ofertas pelo próprio SEREC ou GEREC, baseado em cursos tradicionais oferecidos pela Companhia ao longo dos últimos anos.

Está se começando a buscar uma proposta diferente, primeiro saber quais são as necessidades, o que se tem de competências para, então, se buscar um treinamento. Dentro desta gerência já se fez alguma coisa nesta linha em 1996, cursos voltados para se estruturar a parte orçamentária da Companhia. Mas, ainda, a participação no geral é muito baixa. A maior parte ainda está no tradicional, “curso Walita”, curso de 1 semana, curso de informação ao invés de curso de formação.

O planejamento dos cursos está muito voltado para o próprio empregado. Ele mesmo se envolve, prepara uma IN, discute com a gerência e alimenta o sistema informatizado. Quando o curso é oferecido é feita uma análise pela gerência, verificando se a necessidade continua ainda valendo e analisa outros pontos como o volume de trabalho e a oportunidade de liberar o empregado, ou não, naquele momento para realizar o curso. Em 90% dos casos

o pessoal cumpre o que é programado. Basicamente são usados os cardápios de cursos oferecidos pela empresa, comentários dos colegas que já realizaram os cursos, os programas, a necessidade para o trabalho do empregado e a intuição. A comparação do cardápio de cursos e a necessidade levantada pelo empregado são os insumos principais. Está se pensando em inverter essa prática, acabar com o cardápio, para isso é necessário mapear as competências e as necessidades. Está se desenvolvendo um trabalho que começa desde o olhar as atribuições da área do setor. Para cumprir estas atribuições, qual o perfil de profissionais é preciso e quais os conhecimentos necessários para o desempenho do trabalho. Em função disso, monta-se um plano de treinamento para atender a uma necessidade específica identificada a partir de atribuições dentro da área.

“Na teoria é bonito, na prática é complicado. O maior problema, uma vez levantadas as competências, é cumprir um plano para fazer aquele trabalho, a outra é a própria movimentação das pessoas que é muito grande. Mas é factível, apesar de já se falar disso há uns 4 anos.”, afirmou o gerente.

Alguns seminários e encontros internacionais já se encontram nessa linha dentro da Gerência de Planejamento (GEPLAN). Na GEPLAN a cobrança é grande. Só se participa de um seminário hoje se este atender a determinadas premissas de trabalho que o segmento vai se envolver. A necessidade de se conhecer o mercado internacional, o cenário da indústria de petróleo, as relações com outras empresas, mudanças na legislação do setor petróleo, tudo isso está sendo colocado como insumo para se montar um programa de treinamento.

O LNT na GEPLAN é feito no último trimestre do ano para o ano seguinte, para que a área de treinamento possa se planejar, mas o sistema é dinâmico a qualquer momento pode ser alterado, incluindo e excluindo pessoas dos cursos. Sistemáticamente é ajustado mensalmente.

Na visão da gerência não existem diretrizes muito claras em relação ao LNT. É muito frágil a orientação corporativa com relação ao treinamento. A única orientação forte que existe é no limite do orçamento de treinamento. Este limite é definido pela Diretoria. Não existe orientação corporativa de como usar o recurso e sim orientações localizadas.

“A Companhia. gasta muito dinheiro com treinamento, ultimamente ela tem uma política de diminuir os recursos com treinamento mas sem dizer exatamente como. Alguem achou que era muito o gasto e mandou diminuir sem analisar como é que é um plano de treinamento dentro do E&P, o que que é importante dentro do E&P se conhecer. Se existe não temos acesso.

Uma das reclamações dos empregados na pesquisa de clima é de que o treinamento não é uma coisa muito transparente. Não se sabe exatamente o que vai se fazer, nos próximos 2,3 anos, não se tem uma carreira, um caminho para seguir que permita utilizar o treinamento neste sentido. É totalmente desvinculado da prática. Ainda existe muito treinamento descomprometido com resultados. Na área técnica inexistente uma orientação clara mas, como muitos já seguiram existe uma trilha a ser seguida. Na área administrativa nem isso tem. Tem tanta rotatividade que nem a trilha tem.”, afirmou o gerente.

O produto final da IN consiste da solicitação de inscrição em determinados cursos, ao invés da necessidade em si, que poderia ser suprida de outras formas que não necessariamente treinamento, por exemplo: estágios, rodízio, etc.

A área de treinamento tem um trabalho operacional muito grande, não tem gente especializada em montar um plano de treinamento vinculado a um plano de carreira e avaliação de desempenho.

“Troca-se o pneu sem fazer *pitstop* na pista de fórmula 1. O gerente é um grande mágico. Alguns foram preparados para isso mas a maioria aprendeu no dia a dia no trabalho, apanhando, tomando decisões erradas, sofrendo, se desgastando, poderia ser evitado se a Companhia tivesse um plano para isso.” Informou o gerente.

LNT foi atendido em torno de 70% na GEPLAC. O principal impecilho para o atendimento global foi o limite de orçamento, que foi ultrapassado. O previsto foi maior que o limite. O limite tem sido decrescente desde 1995. A partir deste exercício a Cia passou a controlar melhor os gastos com treinamento. O treinamento está todo estruturado em OTs (Ordens de Trabalho) que permitem que a empresa controle e acompanhe todo o seu gasto com

treinamento através do seu sistema contábil. Com o volume de recursos gastos no exercício a empresa estima o orçamento com treinamento para o exercício seguinte. Desde 94/95 os recursos estão abaixo da necessidade real da Companhia. Foi feita uma fusão do E&P (3 departamentos para 1) e falou-se muito em realizar um treinamento pesado para todo o pessoal (19.000 pessoas) visando prepará-las para essa nova realidade, principalmente o corpo gerencial. Não foi feito 10% do que foi idealizado, nessa linha de treinar o pessoal do E&P para entender o próprio modelo do novo E&P. Até hoje muita gente não conseguiu entender o novo modelo de gestão.

O próprio orçamento não foi feito como deveria ser feito, principalmente, para o corpo gerencial. Foi oferecido um treinamento com este objetivo apenas para 40 gerentes escolhidos do primeiro escalão. Só que são 500 gerentes ao todo. Os que não foram escolhidos não sabem nem o que está acontecendo com esses 40 gerentes.

Além da restrição orçamentária o atendimento ficou limitado a 70% também em função da dificuldade de operacionalização (professores, contratação, disponibilidade de tempo, etc.).

Os cursos se acumulam no segundo trimestre, não são distribuídos ao longo do ano. Há uma desconexão. Quando se faz o LNT não se preocupa com o volume de recursos que se vai ter, não se conhece o orçamento. No ano de 97 a informação da disponibilidade de recursos chegou ao final de fevereiro quando o LNT já estava pronto. O que se faz depois é otimizar a utilização disso. O pessoal da área de RH procura otimizar os gastos para atender o maior número de pessoas com os recursos que dispõem. Evitam cursos mais caros, cursos com deslocamentos de pessoas, usam mais o corpo técnico da Companhia, tentam vencer a barreira do limite orçamentário.

Foram apontadas as seguintes sugestões:

É preciso uma boa pesquisa interna do E&P para entendimento do segmento. Teria que se desenvolver um plano de carreiras. Planos de longo prazo para as áreas e para as pessoas. Em cima desses planos montar um plano específico de treinamento. O treinamento viria depois de identificar toda a necessidade do segmento. Identificar o próprio segmento E&P, deveria ser feito por pessoas que conhecessem o E&P. Entender e preparar a parte

administrativa e a parte técnica, que tem uma diversificação muito grande: área de engenharia com todas as modalidades, área de geologia, especializações na área de fluidos. Essa área é bem vista e bem atendida pelo treinamento. Já a área administrativa teria que se fazer um trabalho bem mais profundo.

Teria que se olhar o que se espera de um gerente do E&P, como seria uma carreira desse gerente, que tipo de base ele precisa ter para ocupar determinadas funções, fazer uma carreira gerencial e oferecer um treinamento embasado nessas premissas, sem deixar de lado a área técnica, pois o gerente terá muita relação com ela até um determinado nível.

Depois ele passa para um nível superior onde terá contato com a parte financeira, contábil, administrativa, normativa, tudo teria que ser identificado, levantado e preparado um plano de trabalho em cima disso. Hoje não existe. Existem preocupações soltas, mas não existe uma preocupação corporativa. As pessoas chegam em altos postos sem um preparo adequado apenas com inteligência e potencial. “Tenho 22 anos de empresa e 8 na carreira gerencial e todos os cursos que fiz na área gerencial foram por iniciativa própria, sem um plano lógico, muita leitura.”

Na área técnica existe alguma coisa montada e que funciona. O número de cursos na área técnica sempre foi muito grande, as ofertas sempre existiram. Num certo momento, na década de 70/80 existia um plano de treinamento, um roteiro de cursos, onde todo mundo passava por este roteiro e funcionava, atendia a necessidade da Companhia. Este plano intercalava trabalho com sala de aula, planos de estágios, rodízios de áreas, tudo isso era planejado e funcionava muito bem. Hoje não existe um plano de rodizio gerencial, as pessoas fazem carreira na vertical, “carreira de elevador”, e não uma carreira em zig-zag, onde se poderia andar na horizontal e ter uma visão maior do departamento. O E&P hoje tem 60% do orçamento da Companhiaia , quase 50% dos funcionários da Cia., pelo menos 500 postos gerenciais diferenciados dentro da Companhia e no entanto não tem um plano estruturado de rodizio destes gerentes. Muitas vezes não se tem idéia de como age o gerente do lado. Nem encontros gerenciais, seminários, etc. Às vezes se reúnem num curso 2 ou 3 gerentes mas, por acaso, sem planejamento, sem direcionamento, sem organização, de forma amadora, sem metodologia.

“Eu estou pensando em mudar de área mais uma vez por minha conta porque acho que é importante para a minha carreira, mas não sei o que a empresa quer de mim e por isso estou direcionando para meu lado. Se o barco não tem comando, comande você ou deixe naufragar. Será que acerto sempre? Quantas vezes a empresa já não gastou dinheiro comigo e com outros por falta de sentar e traçar um plano? É trabalhoso mas é fundamental. Troca-se o pneu com o carro andando. Não pare não que perde tempo.”, opina o gerente.

Houve um momento em que se falou em descentralizar o treinamento. Mas não adianta descentralizar sem uma orientação. Se uma coisa está ruim tem que se organizar, arrumar e depois descentralizar. A responsabilidade é do gerente, mas, com orientações, com diretrizes claras. O indivíduo é o mais adequado para delinear o seu próprio treinamento. Ele precisa estar motivado para o treinamento e precisa saber quais as diretrizes. Para isso ele precisa saber o que se pensa dele, o que se espera dele, tem que se comprometer com algum plano. E isso é uma das barreiras que não faz o treinamento deslanchar, quando se tem que montar o plano de trabalho do indivíduo. O GDP tentou alguma coisa neste sentido mas ele ficou muito mais preso em avaliar o passado, para punir ou recompensar, do que projetar o futuro. Funcionou como um “retrovisor”. Um GDP bem montado, com diretrizes, deve visar mais o futuro, muito mais importante do que o que se fez ontem é o que vai se fazer amanhã porque para amanhã pode-se realizar algumas ações hoje para atingir os objetivos de amanhã.. É exatamente esse ponto que está fraco na empresa.

Na GEMAT (Gerência de Materiais) existe uma plano de capacitação dos recursos humanos do sistema de suprimento de material.

O Plano de Capacitação dos Recursos Humanos (PCRH) do Sistema de Suprimento de Material (SSM) é um conjunto organizado de programas de capacitação e orientações que visa adequar o grau de capacitação dos empregados atuantes na atividade de suprimento de material às exigências, cada vez mais crescentes, dessa atividade que, dado aos valores e responsabilidades envolvidos, representa uma das grandes áreas de ganho e redução de custos na Companhia. Tem por finalidade estabelecer orientações para o desenvolvimento dos recursos humanos atuantes na área de suprimento de Material da Companhia.

Tem como objetivos:

- valorizar os empregados atuantes na área de Suprimento de Material da Companhia e possibilitar o seu crescimento.
- permitir aos empregados da carreira e suprimento vislumbrar suas perspectivas de ascensão, de maneira planejada e organizada.
- incentivar o auto-desenvolvimento das pessoas e manter permanente a motivação para o crescimento pessoal e profissional.
- contribuir para a fixação das pessoas na área de suprimento de material (reduzindo a rotatividade dos empregadoos dessa área de especialização da Companhia)
- contribuir para que o SSM (Sistema de Suprimento de Material) incremente a qualidade dos seus serviços prestados, agregando sempre os menores custos para a Compahia.
- contribuir para a permanente atualização dos processos, métodos e técnicas adotados na área de Suprimento de Material.
- Contribuir para a ampliação da visão dos gerentes da área de material, de modo a aumentar a sua participação direta nos resultados empresariais da Companhia.

O plano prevê que a capacitação de cada empregado deve ser planejada, com um horizonte plurianual, adotando-se como instrumento um formulário “Plano de desenvolvimento individual” onde constam os cursos e estágios previstos para a capacitação do empregado em suprimento de material, as respectivas datas de realização ou previsão. A identificação de necessidades de capacitação deve ser um processo permanente, participativo e negociado com cada empregado, levando-se em consideração: a evolução da atividade; a avaliação de desempenho de cada empregado; o perfil requerido para o desenvolvimento de cada atividade; débitos de capacitação em relação ao PCRH/SSM; constatação de problemas que possam ser minimizados através de treinamento; verificação de áreas de conhecimento a serem desenvolvidas em função de programas de trabalho, metas e objetivos estabelecidos para o Órgão ou áreas específicas de atuação.

Os programas de capacitação constantes do Plano de Capacitação dos Recursos Humanos do Sistema de Suprimento de Material são classificados em três tipos:

- Programas Regulares de capacitação
- Programas Complementares ;

- Estágios e Convênios.

Dos programas regulares de capacitação tem-se detalhado o objetivo do curso, o público alvo, os pré-requisitos, o conteúdo programático, a carga horária e observações relevantes.

Já os programas complementares de capacitação são aqueles destinados ao desenvolvimento de habilidades e à melhoria do desempenho dos empregados no exercício de atividades específicas de suprimento de material. Devem ser planejados descentralizadamente, a partir da identificação de necessidades de cada órgão e incluídos nos respectivos Plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos (PDRH).

Cada programa constante do PCRH/SSM deve ser permanentemente avaliado pelo SERMAT (Serviço de Materiais), em conjunto com o SEREC, Órgãos de Suprimento de Material e a comunidade de instrutores com vistas à determinação de sua real efetividade, buscando saber:

- se houve melhora no desempenho dos treinandos;
- a aplicação prática do conteúdo programático;
- adequação do nível de profundidade dos temas apresentados;
- se houve excesso ou carência de informações sobre determinados assuntos;
- necessidade de incluir novas técnicas, mudanças de legislação, situações conjunturais que exigem alteração nos seus conteúdos programáticos.

Na GECOR (Gerência de Coordenação e Controle de reservas e reservatórios) formulou-se uma política de treinamento para todo o segmento de reservas e reservatórios de todo o Brasil.

Essa política consiste na seleção e prioridade de várias matérias ou cadeiras que todos os profissionais desde a secretária até o geólogo devem fazer. É chamado PLANO DE TREINAMENTO DOS PROFISSIONAIS DO RR.

Este plano surgiu da necessidade do RR possuir uma padronização dos currículos básicos para os diversos profissionais que atuam na atividade de reservatórios e reservas do E&P. Tentou-se consolidar as contribuições das diversas unidades em planilhas que especificam as áreas de treinamento e suas disciplinas recomendadas como Currículo Mínimo para os profissionais do RR bem como o nível de treinamento que deve ser ministrada cada disciplina.

Para facilitar seu uso e futuras atualizações estas planilhas apresentam um número excessivo de disciplinas sendo algumas indicadas como OBRIGATÓRIA (O) e outras RECOMENDADA (R). As consideradas obrigatórias representam o currículo mínimo que deve ter cada profissional enquanto que as recomendadas servem para abrir e fortalecer o conhecimento do profissional. Poderíamos entender sendo o currículo mínimo o necessário para o exercício da rotina de cada categoria de atividades do RR. O número excessivo de disciplinas foi colocado para se ter opções na formação de currículos fortalecidos.

O procedimento recomendado para a formação do currículo, quer seja mínimo ou fortalecido, deve passar obrigatoriamente por uma sessão de entrevista com cada profissional. Nessa entrevista é identificada a carência de conhecimentos nas diversas áreas técnica/área de treinamento e as disciplinas necessárias, bem como o nível de treinamento ou retreinamento, para sanar aquela carência. O nível de treinamento/retraining pode ser BÁSICO ou AVANÇADO dependendo da ênfase que se quer dar ao currículo do profissional ou a especificidade das tarefas que ele está (ou vai) desenvolvendo (desenvolver). O aprofundamento no treinamento de determinado profissional pode ser entendido como um “upgrade” no seu currículo mínimo. Isto pode ser feito alterando-se de RECOMENDADA para OBRIGATÓRIA e/ou de BÁSICO para AVANÇADO a especificação nas disciplinas que compõe o seu currículo. Nesse caso pode-se indicar disciplinas e nível de treinamento específicos como desafios para um profissional formar seu currículo, ou na sua preparação para uma mudança de atividade, quer seja ela técnica ou gerencial. O acompanhamento e a verificação/avaliação do resultado do treinamento deve ser uma prática rotineira do gerente responsável pelo profissional.

Este procedimento, por tratar cada profissional individualmente, pode ser nominado de treinamento personalizado.

Na GEPROG (Gerência de Processamento Geofísico) existem tres grupos de profssionais bem distintos: Geofísicos, técnicos de geofísica e secretaria (serviços de administração). Para cada um deles existe uma política bem definida.

No caso de geofísicos, é traçado o perfil do profissional desejado para trabalhar na atividade tendo em vista o cenário futuro. Esta área está passando por um processo de mudança tecnológica significativa, o que faz com que o perfil do profissional desse segmento também mude. Portanto, traçou-se o perfil do geofísico e definiu-se algo em torno de 20 cursos ou áreas em que seriam necessárias que todos tivessem um conhecimento bem aprofundado e norteou-se o treinamento ao longo do ano baseado nisso. Para cada um dos geofísicos, observou-se as áreas em que ele estava mais deficiente, olhando o quadro como um todo e procurou-se preencher aquelas lacunas. Este trabalho começou em 96 e tem tido continuidade, uma vez que não foi possível em um ano suprir todas as necessidades, mesmo porque ao longo do ano já surgiram outras, pois trata-se de uma área bastante dinâmica, onde continuamente surgem novidades.

Para os técnicos em geofísica a situação é um pouco mais complicada porque dentro deste cenário novo de mudanças tecnológicas, estes profissionais perdem espaço para os geofísicos. Há uma tendência de se precisar mais de geofísico e menos de técnico em geofísica. Tendo em vista essa realidade montou-se um programa de treinamento de dois meses, onde todos os técnicos (da sede e das unidades) irão passar por este programa em que procurou-se dar uma base melhor de conhecimentos sobre a geofísica, de forma a que uma parte deste grupo possa se inserir neste novo contexto tecnológico que já se está vivenciando. Já se sabe, de antemão, que nem todos conseguirão. Uma parte deste pessoal vai ser disponibilizado, mas tem se procurado minimizar esta prática dando um treinamento de base para eles.

Ao pessoal que cuida da área de apoio procura-se dar um treinamento na área administrativa, proporcionando a utilização de todas as ferramentas que a informática pode ajudar na gerência.

A nível individualizado senta-se com cada empregado e, dentro do cenário já colocado das necessidades básicas que devem ser atendidas por cada uma das pessoas e do conhecimento que se tem do dia a dia do trabalho deles, sabe-se a deficiência de cada um e em que área precisa melhorar. Então, para cada um, é estabelecido um conjunto de cursos ou atividades para serem cumpridos ao longo do ano.

A periodicidade deste processo é anual. Todo início de ano é feita uma atualização, porque o sistema é dinâmico. Atualiza-se as necessidades de treinamento e o que não é cumprido ao longo daquele ano automaticamente passa para o ano seguinte.

O índice de realização tem sido bastante satisfatório, não tem sido melhor porque muitas vezes não se consegue gerenciar. É comum surgir uma oportunidade de treinamento e a pessoa está assoberbada de serviço, com prioridade, com trabalho que não pode ser postergado e muitas vezes não dá para mandar o número de pessoas que se gostaria, mas, no geral, tem sido satisfatório.

Do ponto de vista corporativo existe o sistema informatizado de levantamento de necessidades de treinamento. Dentro do E&P existe a orientação de que o sistema seja dinâmico, periodicamente atualizado. Cabe a cada gerente definir os rumos da sua equipe e fazer que ela seja atualizada do ponto de vista tecnológico. Cabe ao gerente a responsabilidade do treinamento.

Com relação aos cursos de mestrado e doutorado, existe uma orientação corporativa: são definidas algumas áreas prioritárias para o departamento e daí procura-se encontrar pessoas que tenham o perfil adequado para aquelas atividades, segundo critérios de necessidade da Companhia como um todo. Um gerente isoladamente não tem autonomia para definir qual de seus empregados vai fazer um programa de mestrado ou doutorado. O grupo de gerentes de cada área define quais as áreas que são críticas do ponto de vista do conhecimento, que podem trazer um algo mais para incrementar a nossa competitividade, e, com essa definição, os gerentes saem a campo no sentido de procurar identificar pessoas que se encaixem naquelas necessidades, que estejam dispostas a passar algum tempo fora fazendo mestrado ou doutorado.

O GEREC (Gerência de Recursos Humanos)) dá o apoio no uso do sistema informatizado, estabelece os cronogramas de atualização, mas a interação maior é com o CEN-SUD (Centro de Desenvolvimento de RH Sul/Sudeste) no preparo dos cursos. Esta interação é bastante grande e tem sido fundamental, sem ela não se conseguiria operacionalizar os cursos. Existem reuniões periódicas com o pessoal do CEN-SUD, nas quais monta-se o cronograma de cursos para o ano todo, de acordo com as necessidades identificadas. Existe a figura de coordenador corporativo. O coordenador corporativo nesta área de geofísica faz reuniões periódicas no sentido de validar os cursos que estão sendo propostos, datas, providenciar professores, solicitar contratação de uma pessoa externa, etc.

Existe uma preocupação no sentido de mapear, entre os profissionais, aqueles que tem habilidades para alguma área, por exemplo a área gerencial. Quando se detecta alguma pessoa que tenha habilidade, procura-se dar algum treinamento, preparar essa pessoa para que possa, inclusive, substituir os atuais gerentes no futuro. Esse tipo de preocupação existe, apesar de não haver um processo sistematizada, mas tenta-se conduzir as coisas de forma que se possa treinar algumas pessoas para que no futuro assumam a condição de gerente.

Na GETINP (Gerência de Tecnologia e Engenharia de Instalações de Produção) procura-se identificar quais as tecnologias mais importantes para o E&P e vincular o treinamento a essas tecnologias. Mas, não existe isso formalizado, nem registrado de uma forma institucional, de modo que todo mundo fique sabendo. A discussão sobre o assunto é feita nas reuniões de coordenação. Não há um documento que trate da política de treinamento da GETINP.

No que se refere a pós-graduação, existe um trabalho já institucional no E&P, de alguns anos, onde são definidas as áreas críticas, aquelas áreas que serão priorizadas para o treinamento. Pós graduação é entendido pelo E&P como algo que deve ser uma conjunção do desejo do empregado com o interesse da Companhia. Não são indicadas pessoas para fazer mestrado ou doutorado, são sinalizadas as áreas que precisam ser desenvolvidas, as demandas tecnológicas existentes. As pessoas surgem e se candidatam àquelas áreas. Isso é algo que já vem ocorrendo há pelo menos três anos. Logo após é divulgado para todo o

corpo técnico quais são as áreas que estão sendo privilegiadas. E as pessoas se propõe a um programa numa determinada área que julguem ter mais interesse.

A partir deste momento inicia-se todo um processo envolvendo o gerente que opina sobre o perfil. O candidato assume alguns papéis nesse processo como por exemplo o de conseguir aprovação da universidade. Isso é divulgado previamente para o pessoal.

O treinamento do dia a dia da GETINP tem como base a discussão e identificação das áreas potencialmente importantes no futuro e com essa sinalização, então, cada gerente leva para a sua gerência, nas quais são designados os candidatos. O E&P tem um sistema informatizado onde se registram as necessidades. Cada gerente alimenta ou delega para alguém o acesso ao sistema para alimentar as necessidades.

Sobre os programas regulares de curta duração, uma vez identificada a necessidade, é escolhida entre as pessoas, quem tem potencial, afinidade com o assunto e disponibilidade para participar do treinamento.

Quando o GDP (Gerenciamento de Desempenho de Pessoal) estava sendo praticado, eram negociadas metas registradas de comum acordo entre o gerente e o empregado, e o treinamento que o empregado requeria para cumprir determinada meta, determinada função que estava designada para ele. Houveram duas tentativas fracassadas. Não conseguiu-se ir à frente na formalização do processo.

Foi a primeira tentativa de fazer algo estruturado efetivamente e sem sucesso. Não existe hoje nada estruturado nesse nível, negociado entre gerente e empregado.

Os principais insumos para o treinamento do GETINP são as metas que o E&P coloca para cada área de atuação, no caso específico dessa área, Engenharia e Tecnologia, e para o plano estratégico, focalizado o E&P. Esse é o rumo. Para atingir esta meta, são definidos os treinamentos necessários. Em função das limitações tecnológicas para atingir as metas, identifica-se as necessidades de treinamento.

Tem importância fundamental o planejamento estratégico, que é periodicamente atualizado e divulgado para todo o corpo gerencial. Ao mesmo tempo, nos Comitês Tecnológicos dos quais alguns gerentes fazem parte, são detalhados, em conjunto, as diretrizes do plano estratégico. Aí surge num outro plano, num plano mais tático, as necessidades de treinamento.

A IN dessa área não tem sido atendida satisfatoriamente devido a diversos fatores. As limitações são de origem as mais diversas. Quando se trabalha com tecnologia, como nesta gerência, muitas das necessidades não podem ser supridas no Brasil , então, a primeira limitação que surge é a de deslocamentos para o exterior com programas de treinamento. Esta é uma limitação forte. A segunda limitação é de natureza orçamentária.

“Eu tinha duas necessidades identificadas, uma delas era um aperfeiçoamento em inglês, uma necessidade fundamental não só minha como gerente da GETINP, como de todo o corpo técnico, nós não fazemos absolutamente nada sem o inglês, contatos freqüentes diários, telefones, fax, e os cursos foram todos, inclusive o meu, bloqueados. Estou fazendo o curso por minha conta. Algumas pessoas não se sentem em condições de fazer isso. É uma questão de limitação financeira.” afirmou o gerente.

As INs não estão sendo atendidas basicamente por causa dessas duas limitações. Outras de menor importância são: dificuldades da própria área de treinamento em conseguir materializar o programa. Às vezes a demanda é muito grande para o contingente de pessoas que trabalham nesta operacionalização. Na avaliação do gerente do GETINP a realização tem sido baixa, não tem sido satisfatória.

A área de RH estabeleceu uma forma boa de se relacionar com o GETINP, eles propuseram designar pessoas que seriam os elos de ligação das áreas com RH. Existem pessoas designadas, dispostas e preparadas a ajudar no processo de identificação e materialização dos programas de treinamento. Eles se colocam numa posição bastante receptiva, se propõem a ajudar e designam nominalmente as pessoas, sob este aspecto é bom. Entretanto, não conseguem efetivamente dar conta das necessidades, mas a proposta, a disposição é positiva. Daí a se tornar realidade é uma distância muito grande, muitas vezes foge até da competência deles. Por exemplo, o GETINP requer muito contato externo com outras

empresas, no exterior, tornando-se uma missão difícil até mesmo para quem é da área, quanto mais para quem não é.

“Fazendo uma auto-crítica, o nosso processo interno, tirando a pós-graduação, que já é um processo que vem passando por melhorias a algum tempo para outros tipos de programas, ele ainda não é um processo muito claro. Talvez se você perguntar aqui dentro para 3, 5 ou 10 pessoas eles vão ver esse processo de forma diferente, significa, na melhor das hipóteses, que ele não está claro e, na pior das hipóteses, que ele é quase inexistente. Eu acho que a gente deveria aprimorar, tornar isso algo mais corriqueiro, mais frequente, não só num determinado período que se abre o sistema para ser alimentado, como é a prática atual. Então, por exemplo, se chegamos em julho, temos lá determinada necessidade que a gente não consegue atender, a gente deveria ter a capacidade de mexer na programação toda, repriorizar, redefinir, constatado que não tem mais tempo, tirar alguns, excluir, isso efetivamente não acontece. A necessidade é muito estática, num determinado momento ela é registrada e a partir daí, daqui a algum tempo, nós vamos avaliar quando não tem mais tempo hábil de ser corrigido. Eu acho que a gente deveria tornar um exercício mais frequente e mais flexível. Não consigo fazer inglês, tudo bem eu quero fazer este outro.”, afirmou o gerente.

Foi comentado também que o processo deveria ser alocado ao gerente e este distribuir de acordo com a sua necessidade. Isto tornaria o processo muito mais dinâmico. Em função da atividade, do efetivo de empregados que trabalham na área, aloca-se uma parcela dos recursos e o gerente administra o desenvolvimento do seu pessoal. O ideal é que esse processo fosse interno, fosse do gerente. Isto tornaria o gerente muito mais envolvido com o processo do que efetivamente ocorre hoje quando existe outro agente responsável pelo recurso financeiro.

“Se o recurso é alocado por gerente, nunca fui informado do meu limite. Sei que a organização como um todo tem um limite, que o departamento tem um limite, mas não sei qual a parte que me cabe e a flexibilidade para mexer nisso. O ideal é que o volume de recursos de cada gerente fosse entregue ao próprio gerente que teria como obrigação alocar isso ao treinamento. Se eu quiser cancelar todos os cursos e só dar inglês para todos os técnicos a decisão seria minha. Se eu quiser mandar para o exterior, mandaria. O gerente

tem que ter a responsabilidade de gerir uma força de trabalho e um orçamento. Nem com a boa disposição do pessoal de RH, eles não conseguem atender a demanda, isso leva a uma certa insatisfação por parte do pessoal.”, finalizou o gerente.

A GEORG (Gerência de Gestão e Organização) tem como missão acompanhar e propor melhorias ao modelo de gestão e organização do E&P. Disseminar e implantar o modelo de gestão..

A GEORG tem procurado definir as competências necessárias para o desenvolvimento do trabalho e, baseado nessas competências, buscar uma capacitação das pessoas nessa linha, o que é bastante complicado em termos práticos. Primeiro, para se definir quais são as competências que se quer, que se precisa, já não é muito simples, depois precisa se identificar quais as competências que já se tem e em seguida buscar as pessoas que tem potencial para poder chegar àquelas competências que se precisa. Esta é a linha de trabalho nesta gerência.

Começou-se a se fazer alguma coisa em termos de competência, por exemplo, na área de gestão, identificou-se a necessidade de se ter alguém com conhecimento mais aprofundado na área humana, interrelacionamento com as pessoas, na área de psicologia, na área de negócio, na área de informação e na área de administração. O papel básico desta gerência consiste no interrelacionamento entre todas as gerências, buscando a melhoria do modelo de gestão. É necessário ter pessoas que tenha esse bom trâmite com outras pessoas.

A nível individual, num primeiro momento, o próprio empregado faz uma análise crítica, uma avaliação das suas necessidades. Em seguida, em cima dessa proposta que ele apresenta, discute-se tomando como base as competências necessárias identificadas, o interesse e habilidade do empregado. Primeiro as pessoas trabalham dentro das suas necessidades e numa segunda etapa, tenta-se ajustar este levantamento às competências que a gerência precisa. Isso é feito principalmente no início do ano quando vem a solicitação do PDRH e ao longo do ano são feitos os ajustes necessários.

Cada um faz a sua IN e depois negocia com o gerente, que busca atender ao interesse e à potencialidade que a pessoa acha que pode desenvolver, com as necessidades da área.

Esse trabalho de levantamento das competências está no início, são idéias e propostas, não existe ainda nada sistematizado.

O indivíduo para fazer o levantamento de suas necessidades deve levar em conta as suas atividades atuais e os projetos que ele vai desenvolver ao longo do ano.

O LNT tem sido atendido em torno de 70%, apesar das limitações orçamentárias. Os critérios tem sido mais rígidos e as pessoas se queixam que tem tido pouco treinamento.

A área de treinamento tenta ajudar do seguinte modo: o cliente identifica a necessidade e a área busca a solução no mercado, o que é meio complicado, mas às vezes funciona. Essa sistemática é difícil de ser operacionalizada porque é difícil a pessoa da área de treinamento entender de tudo. É muito mais fácil o cliente saber o curso que ele necessita e buscá-lo, do que o pessoal da área de treinamento. Existe a tentativa da pessoa da área de treinamento dar essa consultoria buscando ajudar nesse sentido, mas é muito difícil acertar.

Dentro da empresa existem várias capacidades já desenvolvidas. São contratadas muitas pessoas de fora, quando existem pessoas muitas vezes mais adequadas dentro da empresa. Os conhecimentos das pessoas internas deveriam estar sendo mais utilizados para capacitação de outros, ao contrário do que está acontecendo. Ao invés de restringir o treinamento, deveria incentivar e valorizar o treinamento porque na verdade é daí que se forma o conhecimento das organizações. Está se buscando ter o mínimo custo do treinamento quando se deveria ter o inverso disso.

Está se procurando reduzir a capacitação de pessoal, não se dá tanto valor aos profissionais supercapacitados que se tem dentro da empresa, muitas vezes o profissional faz um mestrado ou doutorado e vai para a área administrativa, “pilotar papel”. Deve-se direcionar realmente o treinamento para o negócio, cabe a cada gerente, é uma cultura que tem que estar em cada um.

Na GETEP (Gerência de tecnologia e engenharia de poço) segue-se a política de treinar em áreas onde existe ainda uma lacuna ou uma deficiência de conhecimentos. O treinamento

é operacionalizado pela GEREC, via sistema informatizado, onde cada empregado identifica as áreas de necessidade se cadastrando dentro do programa. Cabe à GEREC, dentro das solicitações feitas, procurar no mercado ou internamente, dentro da PETROBRAS, o atendimento a essa demanda. Para não haver duplicidade de solicitações, ou mesmo dispersão, pessoas pedindo coisas que estejam fora do foco do negócio, o gerente faz uma triagem. A solicitação é feita individualmente, entretanto, é feito um peneiramento dessa demanda interna. Essa política refere-se ao treinamento mais direcionado por matérias ou áreas, mas quanto ao treinamento mais sofisticado, mestrado ou doutorado, existe uma Comissão no E&P que analisa estas solicitações, dando prioridade às áreas de maior carência dentro do departamento.

O LNT é feito anualmente, pelo empregado.

Existe uma orientação muito genérica. O próprio empregado é que identifica quais as suas deficiências. Ele tem plena consciência de qual é a sua demanda. Ele sabe quais as matérias que são necessárias para que ele desenvolva bem a sua atividade.

Não existe nenhuma contribuição da área de RH no LNT, o pessoal de RH não tem um conhecimento tão genérico, não existem pessoas especializadas que possam dar uma orientação, um suporte no sentido de melhorar essa identificação. O pessoal de RH é bom na operacionalização. O atendimento à nossa demanda tem sido satisfatório.

O processo em si é um processo novo, foi criado depois da estruturação, carece de uma melhoria da própria IN. A própria gerência técnica é muito voltada para o operacional, deixando muitas vezes de lado, ou por falta de tempo ou de estratégia, o LNT.

"O gerente peca por fazer o LNT em cima da hora. Todos os processos envolvendo RH são feitos em cima da hora e, muitas vezes, após a hora. É prática geral na PETROBRAS que as coisas ocorram em cima da hora, não apenas no que diz respeito à IN. O sistema atual cria um corpo de pessoas dentro da GEREC mais especializadas no assunto. A área de RH está se tornando mais profissional do que era. Antes a IN não era personalizada, o departamento pedia um determinado número de vagas em alguns determinados cursos. O gerente era mais ativo do que hoje no sentido do controle. Hoje o empregado faz a sua IN,

ele se sente com muito mais liberdade, com muito menos constrangimento. Tenho minhas dúvidas qual o melhor processo para a empresa”, conclui o gerente.

VII. CONCLUSÃO

Até o exercício de 1995 o processo de DRH, apesar da sua relevante contribuição, ao longo dos anos, para consolidação da posição de destaque que a Petrobras ocupa hoje, tanto a nível nacional como internacional, era desenvolvido de uma forma improvisada e até mesmo amadora, do ponto de vista do seu planejamento.

Em contrapartida, sempre foi muito privilegiado, dispondo de volumosos orçamentos para sua execução e de uma estrutura fixa de porte, consistindo de dois Centros de Desenvolvimento (um em Salvador e outro no Rio de Janeiro) com cerca de 80 profissionais especializados.

A Identificação de Necessidades de Treinamento era definida unicamente pelos Órgãos, com base nas informações e dados disponíveis no próprio Órgão, e, em última instância, pelos empregados.

As INs não eram personalizadas. Os órgãos informavam apenas a quantidade de pessoas que deveriam realizar determinados cursos oferecidos pelo Centros de Desenvolvimento de RH.

Não havia nenhum estudo corporativo visando uma priorização dos campos do conhecimento humano relacionados ao conteúdo programático dos projetos de DRH para toda a Companhia. Cada Órgão tinha total autonomia para delinear e dirigir o seu treinamento, o que poderia contribuir para um desalinhamento do DRH com os objetivos estratégicos da Companhia como um todo, não se constituindo em investimento contabilizando resultados efetivos para a Petrobras.

O orçamento de DRH constituía-se num processo “bottom-up”, onde todos os Órgãos levantavam as suas Identificações de Necessidades de Treinamento, orçavam e enviavam para o órgão central de Recursos Humanos (SEREC).

O SEREC consolidava todos os orçamentos, sem qualquer participação crítica e efetiva ao longo do processo, e enviava para a aprovação da Diretoria, a qual, historicamente, aprovava o montante final sem qualquer nível de questionamento ou qualquer restrição orçamentária.

Não havia uma participação efetiva do SEREC no processo, era uma participação apenas a nível administrativo. Os agentes dos diversos órgãos da Companhia que assessoravam o SEREC não tinham uma atuação formalizada.

De forma não institucional, existiam, em poucos órgãos, grupos responsáveis pelo assessoramento gerencial na seleção de projetos e participantes de DRH no exterior e de mestrado/doutorado no País, com constituição formalizada pelo Superintendente do Órgão e coordenados pelo Órgão de DRH local.

A nível corporativo, o acompanhamento do processo era feito apenas através do IDRH - Índice de Desenvolvimento de Recursos Humanos, indicador físico, vinculado ao Contrato de Gestão.

Os agentes corporativos de DRH não tinham atribuições e responsabilidades claras e bem definidas.

Em resumo, os volumosos investimentos em DRH realizados pela Companhia careciam de orientações corporativas e de uma postura mais profissional da área de RH, de forma a assegurar uma direção convergente para os diversos segmentos de atuação da empresa e contribuir efetivamente para o alcance dos seus objetivos estratégicos.

Neste sentido, objetivando tornar o processo de desenvolvimento de recursos humanos mais eficaz e estruturado, e de garantir o alinhamento do esforço de DRH aos objetivos da Companhia, a partir de 1996, foram adotadas algumas medidas para aprimoramento deste processo, prioritariamente no que diz respeito ao Levantamento de Necessidades de Treinamento. Dentre elas, as de maior impacto para o tema objeto deste trabalho serão sucintamente citadas a seguir.

O processo “bottom-up”, a partir da identificação de necessidades feita pelos Órgãos foi substituído pelo processo “top-down”, onde a Diretoria Executiva define referenciais que subsidiarão a programação de DRH dos Órgãos, priorizando as Áreas de Conhecimento, com base em informações e dados corporativos fornecidos pelo SEREC e estabelecendo um valor limite anual para o orçamento global de DRH.

Devem ser definidos, também, para cada Área de Conhecimento priorizada, o percentual de recursos do orçamento corporativo de DRH a ser investido e o total de homens-hora treinamento (HHT) a ser realizado.

Foram definidos outros indicadores físicos e financeiros para acompanhamento do processo de DRH, a nível corporativo e dos Órgãos, tais como: horas de treinamento por empregado, custo médio de DRH por empregado, custo médio do homem-hora de treinamento e avaliação do processo de DRH.

Para a avaliação do processo de DRH foram criados três indicadores a saber: qualidade intrínseca dos programas de treinamento, precisão da identificação de necessidades e resultados do DRH, com os objetivos de aferir a qualidade (conteúdo e forma) dos programas de treinamento, medir a adequação dos programas de treinamento às necessidades dos participantes e aferir o impacto do DRH no desempenho dos participantes, em cursos de formação de habilidades, respectivamente.

Foi formalizada a figura do orientador corporativo - órgão, pessoa ou grupo responsável, por delegação da Administração Superior, pelo assessoramento ao SEREC na definição de prioridades para as ações de DRH nas Áreas de Conhecimento necessárias às atividades da Companhia - e institucionalizada a sua atuação.

Recomendou-se a criação dos Comitês Técnicos em todos os órgãos para assessoramento às Superintências dos Órgãos.

Tendo em vista fortalecer a ação corporativa do DRH foi reforçado a papel do SEREC como orientador, executor, controlador e avaliador deste processo no plano corporativo.

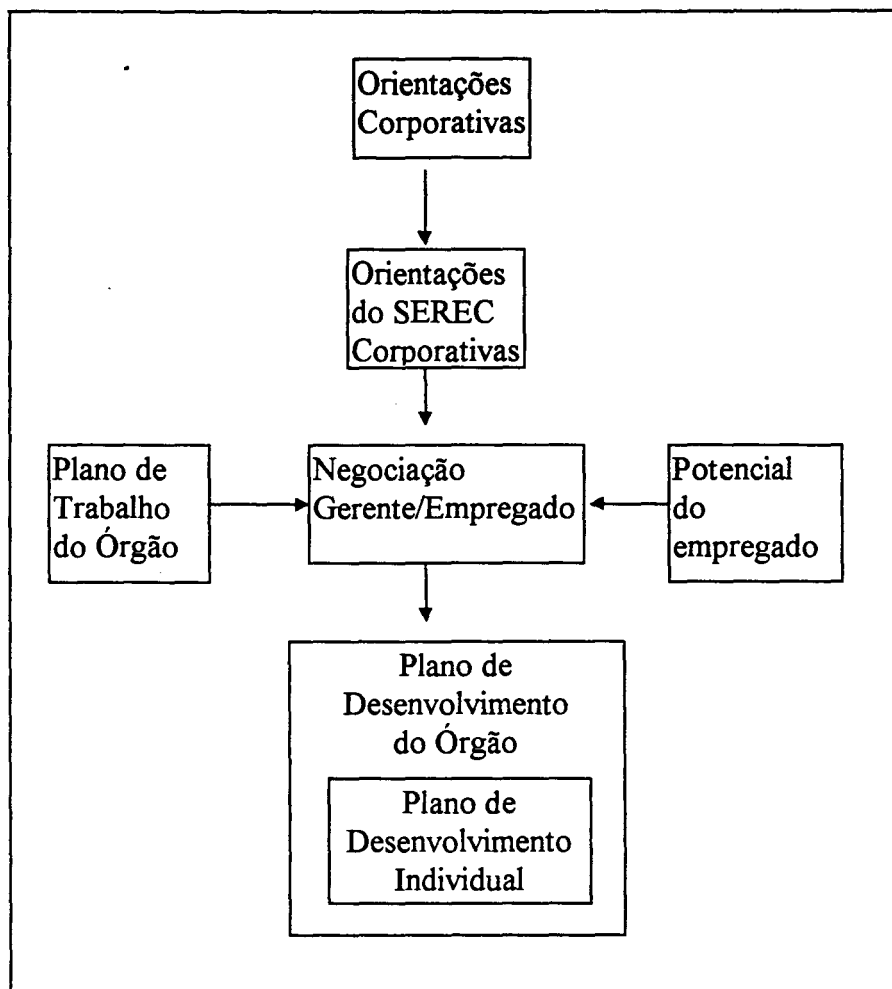


Figura 14. Processo de Desenvolvimento de RH na Petrobras

Fonte: Petrobras (1996)

Os agentes do processo de DRH que atuavam informalmente tiveram suas atribuições bem definidas e divulgadas no Procedimento 40-01-01 de out/96.

Foram concebidos Planos de Desenvolvimento de Profissionais da Petrobras (PDP) visando propiciar aos empregados um desenvolvimento estrategicamente planejado, com visão sistêmica, de modo a atender aos objetivos empresariais e despertar aspirações individuais de crescimento e carreira.

Estes planos foram concebidos como uma ferramenta essencial para que gerentes e empregados possam, compartilhadamente, elaborar o Plano de Desenvolvimento Individual-PDI, a partir de três insumos básicos:

- as diretrizes corporativas
- o PDP da área de atuação do empregado
- O desempenho individual, materializado no processo de Gerenciamento do Desempenho de Pessoal-GDP, através do qual o empregado expressa sua percepção de autodesenvolvimento.

Foi desenvolvido um sistema corporativo informatizado, SAD RH - Sistema de Acompanhamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos, no qual são registradas todas as necessidades de treinamento de cada empregado, anualmente, devendo ser revistas continuamente. Esse sistema contribui para uma maior transparência do processo de DRH, apresentando várias facilidades, entre outras, resgatar informações de forma padronizada, acompanhar custos de forma estratificada e comparar a realização e o dispêndio com o treinamento.

Não há dúvida que a Petrobras tem buscado o constante aprimoramento do processo de DRH através de modernização de diretrizes, tecnologia, recursos e capacitação de seu pessoal alocado na área, e encontra-se, a nível de normas, procedimentos e orientações, perfeitamente alinhado com o referencial teórico pesquisado.

No entanto, apesar da grande mobilização de esforços do SEREC no sentido de padronizar os procedimentos de DRH para todos os empregados, objetivando alinhá-lo ao negócio da Companhia, grande desafio contemporâneo da área de RH, o discurso, acompanhado de normas e procedimentos, ainda não se encontra plenamente internalizado na Petrobras. Foi o que pudemos constatar em entrevistas realizadas com gerentes do E&P, especialmente no que diz respeito ao levantamento de necessidades de treinamento.

O modelo atualmente concebido e praticado pela Companhia, com relação à implementação de políticas, é de que, uma vez definidas, são automaticamente implantadas. Esforços para implementá-las implicariam em sistema de avaliação, cobrança permanente, dentre outros mecanismos que não foram realizados.

É interessante perceber-se que na Petrobras, de uma maneira geral, se faz de forma bem estruturada o planejamento, dando a entender, portanto, que está tudo muito bem

administrado e, automaticamente implementado. Porém, constata-se que as intenções presentes nos documentos, ficam muito distantes da realidade pois, segundo o que foi relatado nas entrevistas, muito se deixa a desejar na prática.

Observa-se que há um desconhecimento grande do que já foi desenvolvido pela área de RH. A única mudança objetivamente sentida e seguida por todo o E&P diz respeito à observância do limite orçamentário.

Podemos dizer que os órgãos se disciplinaram muito no sentido de cumprir o orçamento, que no ano de 97 foi rigorosamente atendido. Entretanto, no universo pesquisado observa-se que não há um modelo ou discurso uniforme em relação ao LNT. Cada gerência tem e pratica seu próprio modelo, muitas vezes desenvolvido internamente, dificultando a obtenção dos resultados pretendidos a nível corporativo. Alguns mais alinhados com o modelo corporativo da empresa, outros menos, mas, ainda assim, percebe-se claramente uma tendência de mais profissionalização da área no que diz respeito à DRH, convergindo para as orientações corporativas.

Na inversão do processo de DRH de “bottom-up” para “top-down”, perfeitamente sintonizado com as tendências modernas de gestão, dado o elevado número de níveis gerenciais na empresa, os gerentes de 1ª e 2ª linha se sentiram excluídos do processo e sem autonomia para gerir os recursos.

Levando-se em consideração o porte da Petrobras, é natural esperar-se que mudanças radicais, como as que envolveram o processo de DRH, levem um tempo de maturação para que toda a Companhia absorva a nova cultura e, a partir dessa assimilação, passe a praticá-la.

Por tratar-se de mudanças relativamente recentes ainda há muito o que fazer para implantá-las efetivamente e continuamente aprimorá-las, como:

- Desenvolvimento de PDPs para todas as carreiras e PDIs para todos os empregados;
- Implementação do processo de GDP em todos os níveis da organização;

- Desenvolvimento formalizado de um sistema de sucessão de forma a alimentar e ser alimentado pelo sistema de treinamento;
- Conscientização de todos os empregados, especialmente os gerentes de 1ª linha, buscando um maior comprometimento e envolvimento dos mesmos com os princípios básicos que norteiam o modelo atual para o DRH da Companhia;
- Divulgação ampla das orientações e normas que subsidiam o processo de DRH, em todos os níveis gerenciais, visando uniformizar os procedimentos em todas as áreas da Companhia;
- Dotação aos gerentes de 1ª linha de maior responsabilidade e autonomia, dando-lhes a oportunidade de participar das decisões do DRH a nível corporativo de forma que eles se sintam parte integrante do sistema e não, apenas, executores da Política traçada pelos seus superiores
- Melhoria da interação do SEREC com os órgãos através do desenvolvimento de um processo sistematizado de auditoria do SEREC que permita avaliar em que nível está sendo desenvolvido o LNT na Companhia como um todo, com relação a atitude, comportamento e postura da área, uma análise do ponto de vista mais qualitativo. Atualmente não existe nenhum indicador para medir este aspecto. O único indicador que existe hoje para avaliar o processo de LNT é a Adequação das Necessidades de Treinamento. Este mede, do ponto de vista do treinando, em que grau aquele treinamento atendeu à necessidade identificada. Avalia se o curso atendeu à IN e não se a IN foi bem feita.
- Desenvolvimento de mecanismos que busquem assegurar a implementação de todas as medidas e ações planejadas, de forma a alcançar os objetivos corporativos pretendidos e transformar o DRH numa ferramenta que contribua efetivamente para os resultados da empresa, devidamente alinhado aos negócios da Companhia.

- Avaliação de todo o processo e seus resultados. A avaliação é fundamental para se garantir a implementação.

É importante lembrar que a comunicação é um aspecto estratégico em uma empresa competitiva. É um instrumento de vital importância em processos de mudança. A comunicação deficiente e, conseqüentemente, o nível de informação insatisfatório e inconsistente gera, além de dificuldades na realização do próprio trabalho, incertezas e desconfianças entre os empregados, reduzindo o engajamento dos mesmos. A implementação de canais de comunicação interno eficazes se torna, portanto um imperativo.

Vale ressaltar também o caráter estratégico dos recursos humanos, considerando como principais fatores justificativos deste posicionamento estratégico a influência decisiva e permanente dos indivíduos dentro das organizações, as constantes mudanças no ambiente organizacional (externo com reflexos internos), os indivíduos como variáveis do ambiente e, por fim, a crescente competitividade entre as organizações.

Sem perder de vista a busca constante da efetividade dos programas de treinamento através, dentre outros, de levantamentos de necessidades de treinamento que atendam realmente às necessidades da empresa, presentes e futuras, gostaria de concluir colocando, como contraponto, para reflexão, uma citação de Heitor Chagas de Oliveira.

“ Valorizar a pessoa é ao mesmo tempo reconhecer o valor e acrescentar valor. Reconhecer o valor do ser humano, especialmente nas organizações, é, acima de tudo e no mínimo, uma atitude de respeito. Um respeito que é imposto pela dignidade de cada pessoa, independentemente do papel que ela exerça. Acrescentar valor ao ser humano (especialmente nas organizações) é acima de tudo e no mínimo, uma decisão de desenvolvimento de potencial. É assegurar a liberação da capacidade criativa.” (Oliveira, 1994)

VIII. BIBLIOGRAFIA

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. Referências bibliográficas, 1989.

ADSIL, Wilhemus. Identificação de necessidades de treinamento. Adaptado pela Associação Brasileira de Tecnologia Educacional (ABT), 1980. In: Programa e Textos da disciplina Planejamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos da FGV, elaborado por Maria do Socorro Macedo Vieira de Carvalho.

ÁVILA, Henrique de Azevedo & SANTOS, Marcio Peixoto de Sequeira. A Utilização de Cenários na Formulação e Análise de Políticas para o Setor Público. Rio de Janeiro, RAP, out/dez 1996.

BARROSO, Dicleia Silva. Políticas de Recursos Humanos do Discurso Oficial à prática. Estudo realizado na Administração Direta do Estado do Espírito Santo. Rio de Janeiro: EBAP/FGV, 1995.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

_____. **Desenvolvimento de Recursos Humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional.** São Paulo: Atlas, 1980.

BOOG, Gustavo G. Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD. São Paulo: Makron Books, 1994.

CARAVANTES, Geraldo R. Recursos humanos estratégicos para o 3. milênio. Porto Alegre: CENEX/FACTEC/AGE, 1993.

CARNEIRO, Cleo. O impacto das mudanças exige novo perfil de RH. In: **Recursos Humanos: foco na modernidade.** Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1992.

CARVALHAL, Eugenio do, FERREIRA, Geraldo. **Visão: o poder de criar o futuro.**

CARVALHO, Antonio Vieira de. **Treinamento de recursos humanos.** São Paulo: Pioneira, 1988.

_____. **Recursos Humanos: desafios e estratégias.** São Paulo: Pioneira, 1989.

CARVALHO, Antonio Vieira de & NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Pioneira, 1993.

CASTRO, Cláudio Moura. **Prática da pesquisa social.** São Paulo: Ed. McGraw-Hill, 1977.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos na Empresa.** São Paulo: Atlas, 1991, v. 5.

_____. **Recursos Humanos na Empresa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994, v. 1.

_____. **Recursos Humanos na Empresa.** Ed compacta, 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa.** 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CRAWFORD, Richard. **Na Era do Capital Humano.** São Paulo: Atlas, 1994.

DEMO, Pedro. **Introdução à metodologia da ciência.** São Paulo: Ed. Atlas, 1985.

DUTRA, Marina Laura da Silveira. **Avaliação de Treinamento: em busca de um modelo efetivo.** Rio de Janeiro: FGV, EBAP, Dissertação de Mestrado em Administração Pública, 1979.

DYE, THOMAS. **Policy Analysis: the thinkings man's response to the demand for relevance.** In: Understand Public Policy. Tradução para o CIPAD de Maria Lucia de Oliveira, sob o título "Análise de Políticas: a resposta do homem pensante a demandas de relevância.

_____. **Models of Politics: some help in Thinking about public policy.** In: **Understanding Public Policy**, Prentice-Hall inc., Englewood Cliffs, 1972.

ECO, Umberto. **Como se faz uma tese.** 2. ed., São Paulo: Ed. Perspectiva, 1988.

FERREIRA, Paulo Pinto. **Treinamento de pessoal: a técnico-pedagogia do treinamento.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1985.

FEUILLETTE, Isolde. **RH: O novo perfil do treinador: como preparar, conduzir e avaliar um processo de treinamento.** São Paulo: Nobel, 1991.

GALLIANO, A. Guilherme. **O método científico - teoria e prática.** São Paulo: Ed. Atlas, 1988.

GAMERMAN, Rita Violeta. **Treinamento das lideranças: novos parâmetros.** In: **Recursos Humanos: foco na modernidade.** Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1992.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Ed. Atlas, 1987.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Ed. Atlas, 1988.

_____. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional.** São Paulo: Atlas, 1994.

GIRALDES, Antonio. **Levantamento de Necessidades de Treinamento.** In: **Manual de Treinamento e Desenvolvimento.**

JEFFREY, Pfeffer. **Vantagem competitiva através de pessoas.** São Paulo: Makron Books, 1994.

JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta. **Indicações para a sobrevivência do gerente e da função treinamento.** In: **Recursos Humanos: foco na modernidade.** Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1992.

_____. O cliente de treinamento: aprendendo a reclamar. In: **Recursos Humanos: foco na modernidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1992.

KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais - um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU/EDUSP, 1980.

LEOCÁDIO, Nelson. **O processo do desenvolvimento gerencial**. São Paulo: Summus, 1982.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1991.

MATOS, Jorge Fernandes de. Educação: A Estratégia Competitiva das Organizações in **Recursos Humanos: excelência de idéias, prática e ação**. Rio de Janeiro: Quarter Ed. : ABRH, 1994.

MEDEIROS, Antônio Carlos de & BRANDIÃO, Hugo Júnior. **Em busca de novos paradigmas para a análise de Políticas públicas**. Rio de Janeiro, RAP, mai/jul 1990.

MONTEIRO, Jorge Vianna Monteiro. **Políticas Públicas e Instituições**. 1991.

_____. **Fundamentos da política pública**. Rio de Janeiro, IPEA/INPES, 1982.

MILIONI, B. **Marketing do treinamento**. São Paulo: Nobel, 1989.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 4. ed.. Rio de Janeiro: José Olympio, 1995.

NAETHE, Pedro. A Educação flexível: opção para o desenvolvimento de pessoal. In: **Recursos Humanos: foco na modernidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1992.

OLIVEIRA, Heitor Chagas de. O jogo da malha: recursos humanos para a qualidade.

Rio de Janeiro: José Olympio, 1994.

PEIXOTO, Paulo. Gestão Estratégica de Recursos Humanos para a Qualidade e Produtividade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

PETROBRAS. Administração de Recursos Humanos na Petrobras. Rio de Janeiro, 1992.

_____. **Contrato de Gestão.** Rio de Janeiro, 1994.

_____. **Sistema Petrobras: Fatos, Dados e Perspectivas.** Rio de Janeiro, 1995.

_____. **Ata DE 4.037, item 15.** Rio de Janeiro, 1996.

_____. **Plano Plurianual.** Rio de Janeiro, 1996.

_____. **Orçamento de Investimento 1996.** Rio de Janeiro, 1996.

_____. **Relatório de Auto-Avaliação (PNQ-96).** Rio de Janeiro, 1996.

_____. **Instruções Corporativas para Elaboração da PDRH/97.** Rio de Janeiro, 1997.

RESENDE, Ênio J. É preciso mudar o discurso em recursos humanos. São Paulo: Summus, 1986.

ROMISZOWSKI, Alexander. Enfoque Sistêmico da identificação de necessidades de treinamento. In: Programa e Textos da disciplina Planejamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos da FGV, elaborado por Maria do Socorro Macedo Vieira de Carvalho, s/d.

_____. **Os objetivos de projetos de treinamento e desenvolvimento.** In: Programa e Textos da disciplina Planejamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos da FGV, elaborado por Maria do Socorro Macedo Vieira de Carvalho, s/d.

SILVA, Paulo Vieira & Pedone, Luiz. Formação de Políticas de Governo. Belo Horizonte, Anál. & Conj., mai/ago 1987.

SMITH, Thomas. **The Policy Implementation Process**. In: Policy Sciences. Tradução para uso do CIPAD, sob o título O Processo de Implementação de Políticas. CIPAD/EBAP/FGV, 1978.

TOLEDO, Flávio de. **Recursos Humanos, crise e mudanças**. São Paulo: Atlas, 1986.

_____. **Administração de pessoal: desenvolvimento de Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

VERGARA, Sylvia C. Sugestão para estruturação de um projeto de pesquisa in **Caderno de pesquisa 02/91**. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro.

_____. Tipos de pesquisa em Administração. **Cadernos EBAP**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, n. 52, junho 1990.

_____. **Análise crítica do desempenho dos papéis pelos diretores das escolas de 2. grau da rede oficial de ensino no município do Rio de Janeiro**: FGV, EBAP, Dissertação de Mestrado em Administração Pública, 1985.

_____. Repensando os Programas de Desenvolvimento in **Recursos Humanos: excelência de idéias, prática e ação**. Rio de Janeiro: Quarter Ed. : ABRH, 1994.

Viana, Ana Luiza. Abordagens metodológicas em políticas públicas. Rio de Janeiro, RAP, mar/abr 1996.

WANDERLEY, José Augusto. Treinamento: Papai Noel não Existe in **Recursos Humanos: excelência de idéias, prática e ação**. Rio de Janeiro: Quarter Ed. : ABRH, 1994.

IX. ANEXOS

ANEXO 1 - ROTEIRO PARA ENTREVISTA

1. Existe uma política definida/ações voltadas para o treinamento?
2. Qual é a política?
3. Existe planejamento com relação ao treinamento dos empregados?
4. É feito levantamento de necessidades de treinamento?
5. Quem faz?
6. Quando faz?
7. Como faz?
8. Existe alguma orientação corporativa?
9. Num enfoque sistêmico, quais são os insumos, processo e produtos?
10. Quais são os métodos e/ou instrumentos utilizados?
11. Qual a contribuição/envolvimento da área de treinamento da empresa na realização do LNT?
12. O LNT é atendido/realizado? Por que?
13. Quais os benefícios percebidos após a realização dos treinamentos?

ANEXO 2
RELAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

EXPLORAÇÃO E PRODUÇÃO - E&P

1. Mariano Stamato - Gerente de Planejamento de Curto Prazo (GEPLAC)
2. Armando Oscar Cavanha Filho – Gerente de Materiais (GEMAT)
3. Ronaldo Rangel Lopes – Coordenador do treinamento interno da GEMAT
4. Severino Xavier de Menezes – Gerente de Coordenação e Controle de Reservás e Reservatórios (GECOR)
5. Manoel Furloni – Gerente de Suporte Técnico e Engenharia (GESTE)
6. Vandemir Ferreira de Oliveira – Gerente de Processamento Geofísico (GEPROG)
7. Carlos Eduardo Sardenberg Bellot – Gerente de Tecnologia e Engenharia de Instalações de Produção (GETINP)
8. Martius V. Rodriguez y Rodriguez – Gerente de Gestão e Organização (GEORG)
9. André Barcelos – Gerente de Tecnologia e Engenharia de Poço (GETEP)
10. Ana Cristina Mansur Espinoza - Engenheira de Petróleo da Gerência de Coordenação e Controle do Desenvolvimento da Produção (GEDEP)

SERVIÇO DE RECURSOS HUMANOS - SEREC

1. Denize Sidrim Lôpo – Administradora do Setor de Orientação de Desenvolvimento de Recursos Humanos (SEORD)