

**UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ
VICE-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E
DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL**

SILVIA CECILIA CAMPOS LOURENÇO

**CONTRATOS POR PRAZO DETERMINADO E A GESTÃO DE PESSOAS NAS
EMPRESAS *OFFSHORE* DA REDE PETRO BACIA DE CAMPOS**

Rio de Janeiro

2006

SILVIA CECILIA CAMPOS LOURENÇO

**CONTRATOS POR PRAZO DETERMINADO E A GESTÃO DE PESSOAS NAS
EMPRESAS *OFFSHORE* DA REDE PETRO BACIA DE CAMPOS**

Dissertação apresentada ao Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade Estácio de Sá como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

ORIENTADOR: Prof. Dr. Lamounier Erthal Villela

Rio de Janeiro

2006

DEDICATÓRIA

Aos meus filhos,
Marcos André e Gustavo Henrique,
ao meu neto Jonathan, à minha mãe
Elza e ao meu esposo Julio Cezar,
que são a mola mestra sem a qual
nada funcionaria.

Obrigada pela
compreensão nas horas mais difíceis,
onde o tempo era muito limitado para
o tanto que eu queria dedicá-los.

Vocês são a
razão da minha vida, da minha
existência, da minha natureza, dos
meus caminhos.

Eu os amo muito!

AGRADECIMENTOS

Ao Professor e Amigo Dr. Lamounier Erthal Villela ... que foi a minha *Estrela de Belém*, que me mostrou *o caminho das pedras*, sempre iluminando com sua competência, inteligência, dedicação e, acima de tudo, sabedoria, carinho e amizade. Serei grata eternamente a Você ...

Ao Professor Dr. Paulo Roberto da Costa Vieira que, além de ter homologado o meu projeto de pesquisa, foi fundamental com toda a sua experiência, no tratamento dos dados de minha pesquisa de campo, dispondo-se com seu tempo e inteligência e acreditando no meu potencial.

Ao Professor Dr. Jorge Freitas que, fez parte da banca que homologou o meu projeto e que, com seu talento, seriedade e experiência, orientou-me em detalhes preciosos desse meu trabalho.

A todos os Professores do Mestrado que dedicaram todo o seu saber em prol do meu crescimento, tanto pessoal quanto profissional, em especial à ex-Professora do MADE, Dra. Maria Gracinda Carvalho Teixeira, pela sua competência e dedicação e à Secretária do MADE, Ana Lúcia.

As minhas amigas de Mestrado e parceiras de fins de semana de estudos em Cabo Frio, reflexões, pesquisas, lágrimas e sorrisos, Mirian e Alice, por esses momentos de companheirismo e amizade, que jamais esquecerei em minha vida.

A toda a equipe da Faculdade Salesiana Maria Auxiliadora em Macaé, em especial à Irmã Léa e ao meu Coordenador do Curso de Administração, Prof. Dr. Renato Möller, ao Fernando César de Castro Bezerra da Universidata, ao Prof. Marcos William, pelo interesse, apoio e incentivo, nas horas mais difíceis dessa dissertação.

À Rede Petro Bacia de Campos, através de seus representantes: Marcelo Otávio C. Moreira Braga, Arthur Campos Barcellos e ao Consultor do SEBRAE Glauco Nader que, foram fundamentais nas informações da rede, além da indicação de empresas que pudessem participar da minha pesquisa de campo.

Aos representantes de Recursos Humanos das empresas:

Techint S.A. – João Alexandre Iglesias Vidal ; Weatherford – Julia P.C. Georgief; Petrometal - Gleice Lamego; Sparrowsbsm – Paulo Rogério Rohr; Q & B – Edinabete Oliveira, que permitiram a pesquisa de campo, confiando no meu trabalho e acreditando em uma Gestão de Pessoas mais estratégica, humana e justa, colaborando com a realização do preenchimento dos questionários pelos seus funcionários, além de informações fundamentais para a conclusão da minha dissertação

A paixão, que deve envolver todo trabalho, e que acredito, vem não só do coração, mas de todas as células do corpo, de todos os poros e, principalmente da alma, eu divido com quem me completa essa mesma alma apaixonada ... Obrigada Senhor, por cada segundo!

RESUMO

Esta dissertação teve como objetivo identificar a percepção dos funcionários que atuam nas empresas *offshore* da Rede Petro Bacia de Campos tem sobre a adoção de contratos por tempo determinado entre a Petrobras e as empresas prestadoras de serviço. Para extração das principais conclusões do presente trabalho, empregou-se a análise fatorial exploratória e as respostas obtidas pela aplicação de 169 questionários destacam que o contrato firmado entre a Petrobras e as empresas prestadoras de serviço da Petrobras influencia positivamente na produtividade do trabalho. Os resultados indicam que a preocupação maior dos trabalhadores não está relacionada aos aspectos contratuais da Rede mas, sim, aos benefícios oriundos de políticas convencionais de recursos humanos capazes de gerar uma avaliação de desempenho, treinamentos técnicos e comportamentais, troca de conhecimentos, salários e benefícios de acordo com o mercado. Apesar das restrições aos salários e considerando a forma desorganizada e descomprometida da migração dos funcionários das empresas *offshore* para outras prestadoras de serviços da Petrobras, os mesmos se sentem motivados e acreditam no seu futuro nas empresas. Neste contexto, o grande desafio para a Rede Petro BC é ser a articuladora, fortalecendo os laços entre os agentes, a fim de obter uma melhoria nas relações entre os funcionários, as empresas contratadas e a Petrobras.

Palavras-chave: empresas *offshore*. cadeia de petróleo e gás. redes empresariais. políticas de recursos humanos. motivação. gestão do conhecimento. gestão de pessoas.

ABSTRACT

The purpose of this dissertation is to point out the perception that the employees of the offshore companies that are part of the Rede Petro Bacia de Campos (Campos Basin Oil Network) have of the adoption of definite time work agreements between Petrobras and its services suppliers. To obtain the main conclusions of this study, I used the exploratory factorial analysis, and the answers from 169 questionnaires indicate that the work agreement executed between Petrobras and its contractors has a positive influence on the employees' productivity. The results also indicate that the main concern of the employees is not related to the aspects of the network, but to the benefits from conventional human resources policies that can result in a performance assessment, from technical and behavioral trainings, exchange of experience, salaries and benefits compatible with those found in the market. Despite the restrictions in the payment of salaries and the lack of organization and commitment in the migration of employees from the offshore companies to other service suppliers of Petrobras, the employees feel motivated and believe in their futures in the new companies. Within this context, the big challenge for the "Rede Petro BC" is to be a facilitator, strengthening the linkage between the parties involved in the process, so as to obtain an improvement in the relationship between the employees, the contractors and Petrobras.

Key words: offshore companies. oil and gas chain. business networks. human resources policies. motivation. knowledge management. management of people.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Matriz completa de componentes com rotação	64
Tabela 2 - Matriz de principais fatores com itens do questionário	66
Tabela 3 - Matriz de componentes com as principais cargas fatoriais	67
Tabela 4 - KMO (<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>) e Teste de <i>Bartlett's</i>	68

LISTA DE SIGLAS

ACIM - Associação Comercial e Industrial de Macaé
BANRISUL – Banco do Estado do Rio Grande do Sul
BRDE – Banco Regional de Desenvolvimento Econômico
CEFET – Centro Federal de Educação Tecnológica
COPPE – Coordenação de Programas de Pós-graduação em Engenharia
CREA – Conselho Regional de Engenharia
EP – Escola Politécnica da Universidade do Estado do Rio de Janeiro
FEDERASUL – Federação do Rio Grande do Sul
FIERGS – Federação Industrial Estadual do Rio Grande do Sul
FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos
FIRJAN – Federação das Indústrias do Rio de Janeiro
GPI – Grupo de Produção Integrada da COPPE
IBP – Instituto Brasileiro de Petróleo
ONIP – Organização Nacional da Indústria do Petróleo
PROMINP – Programa de Mobilização da Indústria Nacional do Petróleo
REDE PETRO BC – Rede Petro Bacia de Campos
REDE PETRO RS – Rede Petro Rio Grande do Sul
REFAP – Refinaria da Petrobras Alberto Pasqualini
RH – Recursos Humanos
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEDAI – Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais do Governo do Rio Grande do Sul
SEINPE – Secretaria de Energia, Indústria, Naval e Petróleo
UENF – Universidade Estadual Norte Fluminense Darcy Ribeiro
UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	CONTEXTO	11
1.2	APRESENTAÇÃO DA REDE PETRO BACIA DE CAMPOS	17
1.3	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	24
1.4	OBJETIVOS DA DISSERTAÇÃO	24
	1.4.1 Objetivo Final	24
	1.4.2 Objetivos Intermediários	25
1.5	SUPOSIÇÃO	25
1.6	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	26
1.7	RELEVÂNCIA DO ESTUDO	26
1.8	DESENVOLVIMENTO DA DISSERTAÇÃO	27
2	REFERENCIAL TEÓRICO	28
2.1	REDES DE EMPRESAS	28
	2.1.1 Aglomerados, competitividade, cooperação e gestão do	
	conhecimento	30
	2.1.2 Custos de Transação	31
2.2	GESTÃO DE PESSOAS	34
	2.2.1 Os Gestores de Pessoas	42
	2.2.2 A comunicação e o <i>feedback</i> como importantes ferramentas de	
	gestão	46
	2.2.3 A percepção	49
	2.2.4 Atitudes	49
	2.2.5 Valores	50

2.2.6	A motivação e o trabalho	50
2.2.7	O papel da área de Recursos Humanos na Gestão de Pessoas	51
2.2.8	Gestão do Conhecimento	53
3	METODOLOGIA	55
3.1	TIPO DE PESQUISA	55
3.2	UNIVERSO DA PESQUISA, SUJEITO E AMOSTRA	55
3.2.1	Identificação das empresas pesquisadas	56
3.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	57
3.4	TRATAMENTO DE DADOS	58
3.5	COLETA DE DADOS	59
3.5.1	– Etapas da coleta de dados	59
3.6	LIMITAÇÕES DO MÉTODO	61
4	RESULTADO DA PESQUISA	63
4.1	ANÁLISE DOS DADOS DO QUESTIONÁRIO	63
4.1.1	– Análise fatorial	63
4.1.2	– Análise Descritiva – Gráficos de Barra	73
5	CONCLUSÃO	74
	REFERÊNCIAS	79
	GLOSSÁRIO	84
	ANEXOS	85
	ANEXO A - Questionário para os Funcionários	86
	ANEXO B - Distribuição de Frequência	91
	ANEXO C – Análise Descritiva – Gráficos de Barra	93

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO

A sociedade atual encontra-se imersa em fatores econômicos, sociais, políticos e mentais qualitativamente diferenciados em relação à era da indústria. Assim, as transformações do mundo contemporâneo não são apenas um novo estágio da sociedade industrial, aguçadas pelo rápido avanço tecnológico, mas um salto qualitativo em relação ao período anterior (CASTELLS, 2005).

A realidade se modifica continuamente e estão em transformação nossos modelos mentais de compreensão dessa realidade. Essa sensação de “crise permanente” é sintoma de que, os modelos interpretativos de que dispomos, estão adequados à era industrial e agora necessitam ser substituídos, justamente porque a realidade é outra e, com uma percepção superada, não seremos capazes de aceitar o “choque do futuro” (TOFFLER, 1985).

A sociedade brasileira está passando por uma “crise” continuada e estrutural, já que as novas tecnologias de produção e da informação são transnacionais, atingindo também países menos desenvolvidos, estabelecendo um novo sistema de dependência e de divisão internacional do trabalho. É a chamada era da Informação. Na prática é a Era da Velocidade, pois a informação é somente o conteúdo existente em cada uma das mudanças que ocorrem. A velocidade com que a informação trafega de pessoa para pessoa, de organização para organização, de país para país é que tem gerado toda a mudança de conteúdo no mundo inteiro.

Essas mudanças não têm volta. Não é possível ir contra o inexorável. Só existem duas opções: ficar à margem das mudanças ou descontinuar-las. Para descontinuar a mudança, só há um jeito: entrar nela porém, mudar sem conhecer é, frequentemente, destruir. Eis, portanto, uma boa razão para descobrir o que se passa nessa grande aldeia global e que impactos estão causando nas empresas e nas pessoas.

Compreender o comportamento individual e dos grupos em situação de trabalho constitui o campo de estudo da Gestão de Pessoas. Particularmente, investiga as questões relacionadas com lideranças e poder, estruturas e processos de grupo, aprendizagem, percepção, atitude, processos de mudanças, conflito e dimensionamento de trabalho, entre outros temas que afetam os indivíduos e as equipes nas empresas, sejam elas micro, pequenas, médias ou grandes..

A forma proposta para avançar em direção a essa nova realidade foi a estruturação de uma organização de empresas e instituições na forma de “rede de empresas” – a Rede PETRO Bacia de Campos – onde os agentes podem discutir, planejar e desenvolver ações de interesse comum.

Com a diretriz básica de contribuir para o desenvolvimento da região, essa articulação empresarial-institucional foi concebida para buscar, no seu dia-a-dia, o desenvolvimento de ações concretas de apoio às empresas locais na sustentação e busca de competitividade em nível mundial, buscando um processo de gestão de pessoas mais transparente e compartilhado, baseado em competências profissionais, melhorando a produtividade, através da motivação, de uma melhor qualidade de vida e da troca de conhecimento dentro da própria rede.

Nesse contexto, o que tem sido observado, ao longo dos anos, é que os funcionários que fazem parte dessas empresas *offshore*, migram de forma desorganizada e descomprometida para outras prestadoras de serviços da Petrobras, sem se preocuparem com o seu planejamento de carreira, limitando-se apenas ao imediatismo em suas ações, com o objetivo de não ficarem desempregados. Esse profissional que está hoje no mercado sabe com certeza que antes de se aposentar terá de voltar algumas vezes para o banco escolar, não necessariamente para adquirir novo *status*, mas, talvez, simplesmente para que possa manter-se numa posição igual a que tenha conseguido até os dias atuais.

É preciso entender esse novo conceito de mundo para que o ser humano possa encontrar a sua realização profissional, através de uma nova forma de pensar, novas atitudes e comportamentos para que possa continuar a participar desse meio, não apenas sobrevivendo, mas vivendo com qualidade.

Chanlat (1992 apud DUTRA, 2002, p. 21), propõe reflexões sobre a necessidade da criação de uma ética das relações quotidianas na gestão de pessoas pelas organizações, em que o papel e o equilíbrio psíquico dessas pessoas sejam considerados e compreendidos dentro da particularidade de cada contexto.

As mudanças no cenário concorrencial do setor de petróleo no Brasil e no mundo, desde a década de 90, conduz o setor brasileiro para grandes transformações, sobretudo pelos desenvolvimentos tecnológicos que viabilizaram a produção de petróleo em águas ultra-profundas, características das regiões onde estão as principais reservas brasileiras, como a Bacia de Campos. Por esta razão, a região atrai cada vez mais investimentos, que impulsionam a economia local. (Relatório do Projeto de Estruturação da Rede Petro Bacia de Campos, 2003).

Segundo o site do SEBRAE (www.sebraerj.com.br), o cenário de oportunidades que o Estado do Rio de Janeiro possui pois é a sede das principais empresas e organizações do setor de petróleo e gás, sendo responsável por mais de 80% da produção nacional e concentra todos os elos da cadeia produtiva: exploração & produção (Bacia de Campos); refino (Duque de Caxias) e setores complementares – naval & *offshore* (Niterói), petroquímica (Duque de Caxias) e tecnologia (Rio de Janeiro), nos faz repensar uma nova estratégia econômica e social. No período 2006-2010 estima-se que o setor movimentará no Brasil cerca de R\$ 176 bilhões em função dos investimentos e gastos operacionais da Petrobras e sua cadeia de suprimentos. Isto equivale a 10% do PIB brasileiro.

De acordo com os dados da Organização Nacional da Indústria do Petróleo - ONIP, a indústria do petróleo e gás no Brasil tem previsão de investir somente na primeira década do século XXI recursos da ordem de US\$ 80 a 100 bilhões, sendo boa parte destes investimentos proveniente de projetos da Petrobras.¹, tendo atingido a auto-suficiência do Brasil na produção de petróleo em 21 de abril de 2006.

¹ Dados fornecidos no relatório do Projeto de Estruturação da Rede de empresas do setor de petróleo da Bacia de Campos - Rede Petro BC 2003.

Os cenários à nível nacional e internacional na área produtiva do petróleo e gás, demandam alguns desafios para a indústria nacional e, dentre eles, destacam-se: a vontade política para a substituição de importações, os gargalos tecnológicos e de recursos humanos na formação técnica, a necessidade de maior integração entre fornecedores e clientes e a falta de uma articulação mais efetiva entre o setor produtivo e as instituições públicas e privadas de apoio financeiro e tecnológico (Rede Petro BC, 2003).

Dutra (2002), destaca que o processo de evolução da gestão de pessoas no Brasil é marcado por características legais e pelo referencial taylorista. É com esse pano de fundo que os dirigentes empresariais e profissionais especializados foram formados.

Durante a década de 80, algumas empresas foram demandando novos conceitos e instrumentos de gestão, mas o desconforto com essas questões só se consolidou nos últimos anos da década de 90. Daí a importância de um repensar da gestão de pessoas no Brasil e na Rede Petro Bacia de Campos, e esse é o objeto principal da nossa pesquisa.

Em geral as empresas fornecedoras dessa indústria também podem ser fornecedoras de outros setores da economia, de forma que as competências e capacitações desenvolvidas também colaboram no melhor posicionamento em relação a outros setores além de, em muitos casos, terceirizar, quarterizar e, chegando ao 8º. nível na prestação de serviços. Por um lado, o fato de a Petrobras trabalhar na fronteira tecnológica em vários sistemas complexos pode permitir que seus fornecedores alcancem padrões de competitividade internacional em antecipação aos concorrentes externos.

O desenvolvimento de um ambiente propício às práticas de colaboração implica, sobretudo, em construir uma trajetória onde as relações entre os agentes sejam cada vez mais pautadas pela confiança.

Sobre este tema, extraiu-se esta significativa colaboração:

Confiança e cooperação, tão essenciais para o bom equilíbrio do distrito, são promovidas pela atitude de procurar o sucesso competitivo não por meio do corte agressivo dos custos diretos de mão-de-obra, mas pela competência, padrões e produtividade organizativa geral (SENGENBERGER e PIKE, 2002, p.106).

Neste contexto, a REDE PETRO BACIA DE CAMPOS – Cadeia Produtiva do Petróleo e Gás (Macaé – Rio de Janeiro) é um importante aliado, articulando agentes da cadeia de fornecedores da indústria de petróleo e gás natural na Bacia de Campos e promovendo a articulação de todos em busca da competitividade.

Zamith (2001) lembra que a maior parte do que é realizado hoje na indústria de petróleo, depende da participação das empresas fornecedoras de bens e serviços. No desenvolvimento de atividades de exploração e produção, existe uma série de tarefas realizadas pelas próprias companhias de petróleo e outras que são contratadas com as empresas correlatas do setor. Entre as atividades que são realizadas pelas próprias companhias de petróleo encontram-se as seguintes:

- ❖ As interpretações geológicas e geofísicas para decidir onde perfurar;
- ❖ os processamentos geofísicos especiais;
- ❖ os programas de perfuração, completação e avaliação de poços; e
- ❖ a engenharia conceitual de projetos de desenvolvimento e produção.

Em geral, são contratados com os fornecedores os seguintes serviços:

- Os levantamentos geofísicos;
- os processamentos geofísicos rotineiros;
- a perfuração de poços;
- as avaliações de poços;
- a engenharia básica e o detalhamento de unidades de produção;
- a construção e pré-operação de unidades de operação;
- os serviços de transporte e logística;
- os serviços de manutenção; e
- as operações relacionadas à produção, como a estimulação de poços.

Além do mais, para execução dessas tarefas, são necessários equipamentos e serviços que também, na maior parte dos casos, são fornecidos por segmentos da indústria para-petroleira. Para a realidade brasileira, são importantes, por exemplo, os fornecedores

de plataformas *offshore*, sistema de completação marinha, árvores de natal molhadas, tubos flexíveis e os respectivos serviços de lançamento dos tubos.

Pode-se dizer que o Brasil possui um parque extenso e diversificado de empresas fornecedoras de bens e serviços para a indústria do petróleo. Os produtos e serviços nacionais que têm condições de serem produzidos e adquiridos competitivamente no país, são:

- Gerenciamento do empreendimento;
- construção;
- material e serviços de pintura;
- comissionamento e partida;
- reboque e instalação;
- engenharia naval, processo e estrutura;
- aço para casco, jaqueta, estacas e *deck*;
- materiais e equipamentos diversos: bombas, vasos, tanques, trocadores de calor e outros.

A Rede Petro Bacia de Campos composta pelas micro, pequenas, médias e grandes, terceirizadas, fornecedoras de serviços para a Petrobras, possui nichos de especialização na rede, que agregam valor aos processos da Petrobras e, em função desse diferencial, precisa de uma gestão de pessoas integrada com seus fornecedores, através da articulação da rede, integrando os funcionários *onshore e offshore* em um ambiente de crescimento, motivação e profissionalização, oxigenando o conhecimento em prol de toda a cadeia de petróleo e gás, capacitando líderes e gestores mais conscientes do seu papel e das responsabilidades da sua função, mostrando-se ainda mais fortalecidos para obter os resultados contratados com a direção dessas organizações, através do envolvimento de pessoas motivadas, capacitadas e compromissadas com o propósito tanto pessoal quanto profissional de suas equipes.

O desafio desse novo milênio será formar líderes inovadores que inspirem confiança e nunca percam a perspectiva do futuro, criando um modelo organizacional e uma arquitetura social que permitam gerar capital intelectual.

A liderança deixou de concentrar-se na produção eficiente de bens e serviços. A tarefa mais importante para o líder será reunir pessoas e desenvolver os relacionamentos para criar uma comunidade que produza riqueza, articulando as competências e trocando conhecimentos, que possam agregar às empresas que pertencem à Rede Petro Bacia de Campos, indivíduos mais comprometidos e preparados para esse desafio na Era do Conhecimento.

1.2 APRESENTAÇÃO DA REDE PETRO BACIA DE CAMPOS

O objeto do estudo realizado foi a Rede Petro Bacia de Campos – Cadeia Produtiva do Petróleo e Gás em Macaé que é composta em média, por 70 (setenta empresas): grandes, médias, pequenas e micro)², com tempo médio de vida de 5 a 20 anos, cuja finalidade é a articulação Empresarial-Institucional de apoio à competitividade de empresas fornecedoras de bens e serviços da cadeia do Petróleo e Gás Natural da Bacia de Campos (www.redepetro-bc.com.br).

A visão da Rede Petro Bacia de Campos é: ser reconhecida como referência nacional como rede de relacionamentos para troca de informações e identificação de demandas para a cadeia produtiva do petróleo e gás natural (www.redepetro-bc.com.br).

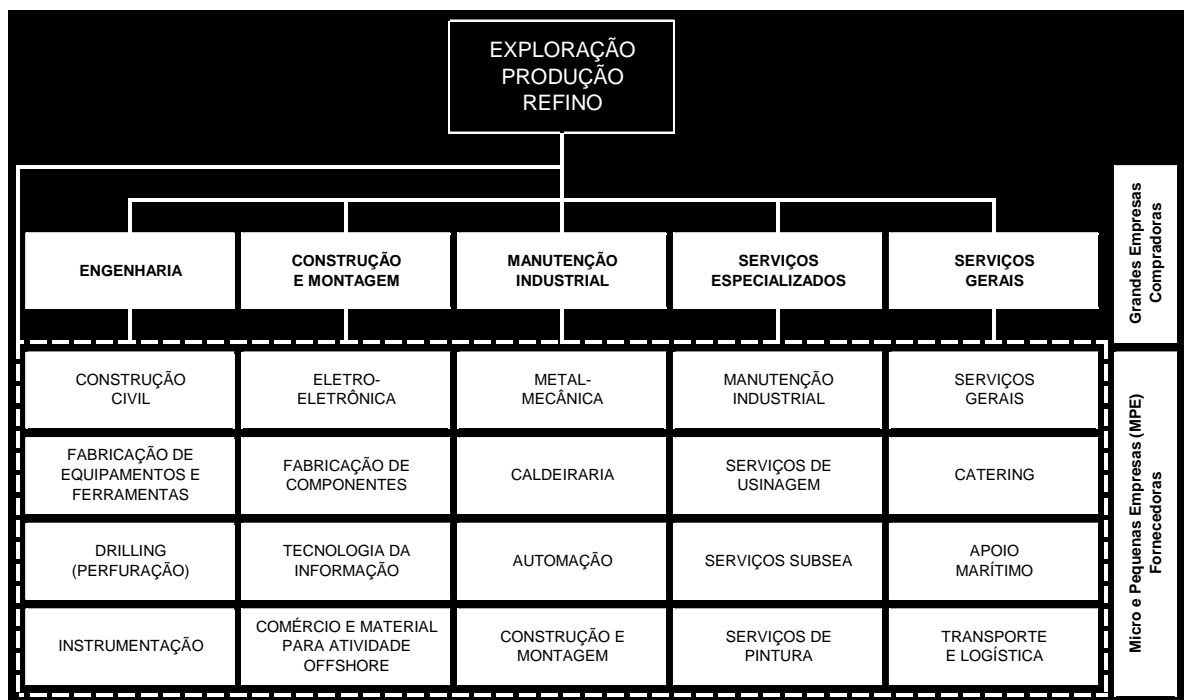
A missão da Rede Petro Bacia de Campos é reunir fornecedores e clientes de bens e serviços, que atuam na cadeia produtiva do petróleo e gás natural na Bacia de Campos, em uma rede de relacionamentos, para promover: a troca de informações; a identificação de demandas de bens, serviços ou de bases tecnológicas; a articulação com os poderes públicos, universidades e sociedade organizada; e o aumento do conteúdo nacional nas aquisições da indústria (www.redepetro-bc.com.br). Segundo, o seu site, a Rede Petro BC, oferece às empresas associadas:

2 Segundo o SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, apoiado na legislação brasileira, para definir-se o tamanho da empresa, pelo critério de número de funcionários: até 99 funcionários: pequena empresa; de 100 a 499 funcionários, média empresa e, a partir de 500 funcionários, grande empresa

- Compartilhamento de informações e recursos;
- relações qualificadas com o mercado fornecedor e comprador, de baixa complexidade e baixo custo;
- possibilidade de atendimento às demandas tecnológicas;
- aproximação com entidades de fomento;
- acesso a alternativas de fornecimento em um mercado já instalado;
- potencial de ganhos empresariais com a redução do custo de administração da cadeia de fornecimento;
- fortalecimento do mercado regional com o aumento do conteúdo local nas encomendas.

Ao fortalecer a relação entre grandes empresas compradoras da Cadeia Produtiva do Petróleo e Gás e pequenas empresas fornecedoras, a Rede Petro Bacia de Campos promove o desenvolvimento econômico com responsabilidade social.

FIGURA 1 – CADEIA PRODUTIVA DA REDE PETRO BACIA DE CAMPOS



Fonte: REDE PETRO BC, 2005.

Para fazer parte da rede, a empresa não pode ser representante de produtos e precisa estar, necessariamente, baseada na Bacia de Campos.

A rede foi criada, de forma espontânea, através da formação de um arranjo produtivo local, com o objetivo de estimular o desenvolvimento de um ambiente de concorrência no qual as empresas pudessem adotar práticas de colaboração para apoiar a competitividade, construindo uma trajetória em que as relações entre os agentes pudessem ser, cada vez mais, pautadas pela confiança e cooperação.

Os seguintes agentes foram envolvidos no processo de mobilização para a criação da REDE PETRO BC: Secretaria de Indústria e Comércio de Macaé; Prefeitura de Macaé; SEBRAE do Rio de Janeiro; Grupo de Produção Integrada GPI/COPPE & EP/UFRJ; Equipe de Colaboradores da Região da Bacia de Campos; Petrobrás UN-BC; E & P Serv e Câmara de Desenvolvimento Econômico de Macaé

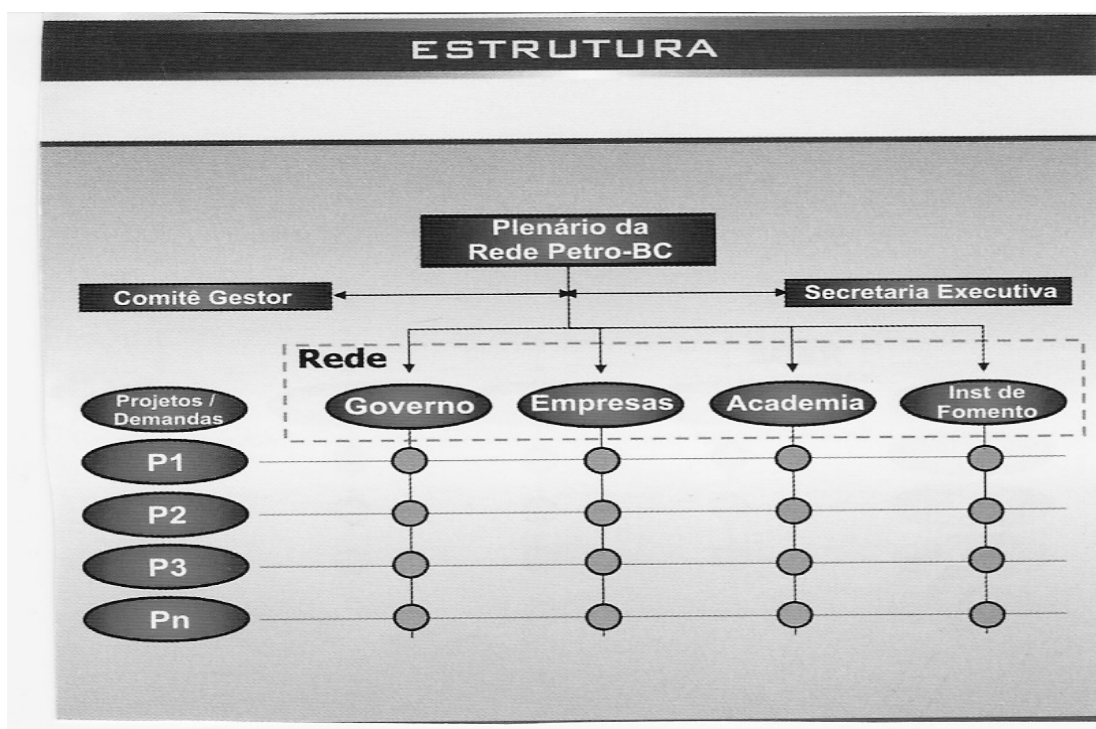
A REDE PETRO – BC foi criada em 15 de outubro de 2003 e foi constituída através do resultado de uma parceria entre a Secretaria de Indústria e Comércio da Prefeitura de Macaé e o SEBRAE-RJ.

O projeto de constituição da rede foi conduzido pelo Grupo de Produção Integrada da Coordenação de Programas de Pós-Graduação em Engenharia e da Escola Politécnica da Universidade Federal do Rio de Janeiro – GPI, COPPE & EP e UFRJ, além de uma equipe de colaboradores da região da Bacia de Campos, contando ainda com o apoio da Petrobras UN-BC e E&P Serv na região, PROMINP – Programa de Mobilização da Indústria Nacional do Petróleo, além da Câmara de Desenvolvimento Econômico de Macaé. Atualmente, o seu Comitê Gestor, é constituído pelas seguintes instituições:

- AC Engenharia; ACIM – Associação Comercial e Industrial de Macaé; Alphatec; CEFET; Contil; Edcontrol; Filtrex; FIRJAN; Gasoil; Jevin; Mendes Júnior; Metroval; Óleo Hidráulica; ONIP; Petrobrás; Polar; SEBRAE/RJ; T&T Automação; Techint; Transcontrol; Transpetro; UENF; Weatherford; Prefeitura de Macaé; Prefeitura de Quissamã e Prefeitura de Rio das Ostras.

A Rede Petro Bacia de Campos, apresenta a seguinte estrutura:

FIGURA 2 – ESTRUTURA DA REDE PETRO BACIA DE CAMPOS



Fonte: REDE PETRO BC, 2005.

Segundo a Figura 2, descreve-se os agentes envolvidos na rede:

- **GOVERNO:** assume um papel importante de articulador junto aos demais atores da rede em função da neutralidade frente aos interesses competitivos das empresas participantes. Atua também facilitando contatos com demandantes do setor, instituições internacionais, agentes financeiros e agências reguladoras.
- **EMPRESAS (CLIENTES):** são os líderes de cadeia produtivas. Possuem as informações concretas sobre os itens adquiridos na cadeia produtiva. Algumas dessas empresas podem cumprir papel importante no processo de internacionalização dos fornecedores locais.

- **EMPRESAS (FORNECEDORAS):** são os fornecedores de bens e serviços, agentes responsáveis pelo crescimento econômico através da agregação de valor na produção e pela geração de emprego e renda. Atuam na geração de tecnologia. Devem ser competitivas e inovadoras.

- **ACADEMIA (UNIVERSIDADES/CENTROS DE PESQUISA):** contribuem para a agregação de valor nos produtos e serviços ofertados pelas empresas, além de disponibilizar informações qualificadas sobre tendências de desenvolvimento tecnológico. Podem manter a atualização dos seus laboratórios através da realização de pesquisa aplicada em parceria com o setor empresarial.

- **INSTITUTOS DE FOMENTO:** devem ter capacidade de financiar a expansão empresarial e o desenvolvimento tecnológico. Devem buscar compatibilidade para seus produtos em relação às demandas das empresas da Rede.

Obs: Algumas instituições podem cumprir papéis múltiplos, hora como apoiadores de desenvolvimento tecnológico, hora como financiadores, hora como governo, da mesma forma que empresas podem estar posicionadas simultaneamente como fornecedoras e clientes finais da cadeia.

Existe uma participação bastante intensa do SEBRAE, da ONIP – Organização Nacional da Indústria de Petróleo e do PROMINP – Programa de Mobilização da Indústria Nacional do Petróleo, através de Palestras, reuniões, idéias, etc.

Segundo o site do SEBRAE (www.sebraerj.com.br), foi criado um Programa da Cadeia Produtiva do Petróleo e Gás, através dos seguintes articuladores: Convênio SEBRAE-Petrobras (www.sebrae.com.br); PROMINP – Programa de Mobilização da Indústria Nacional do Petróleo (www.prominp.com.br); ONIP – Organização Nacional da Indústria do Petróleo (www.onip.org.br); Governo do Estado do Rio de Janeiro – SEINPE (Secretaria de Energia, Indústria, Naval e Petróleo (www.seinpe.rj.gov.br) e da Câmara de Gestão dos APLs do Estado do Rio de Janeiro (www.camaaplrij@sede.rj.gov.br), cujo

objetivo é promover a inserção competitiva e sustentável de micro e pequenas empresas (MPE) fornecedoras (potenciais e efetivas) na cadeia produtiva do petróleo, gás, energia, petroquímica, naval e *offshore*, com destaque para os seguintes projetos: APL Petróleo, gás e energia da Bacia de Campos (**articulado por vários parceiros e, dentre eles, a Rede Petro Bacia de Campos**); APL Petróleo, gás e energia de Duque de Caxias; Inserção competitiva de pequenas empresas na Petrobras (CENPES) e Setor naval/*offshore* de Niterói.

O desafio da inserção das empresas de menor porte, é que a indústria de petróleo é globalizada, a concorrência entre empresas fornecedoras acontece em nível mundial. Os cadastros de fornecedores das grandes empresas possuem diversas exigências que dificultam o acesso das empresas de menor porte, que precisam atender aos rigorosos requisitos de desempenho nas áreas de: saúde e segurança no trabalho, qualidade, meio ambiente, tecnologia da informação e responsabilidade social.

Os focos estratégicos, a serem atingidos pela Rede Petro Bacia de Campos são:

- 1) Desenvolvimento e capacitação de micro, pequenas e médias empresas fornecedoras;
- 2) cadastramento em grandes empresas e geração de negócios para essas empresas;
- 3) incentivo à geração de tecnologia e inovação;
- 4) articulação inter-institucional para criação de ambiente favorável às empresas fornecedoras.

Os principais resultados esperados são:

- 1) Aumentar o volume de negócios nas empresas de menor porte;
- 2) aumentar os postos de trabalhos nessas empresas;
- 3) inserir as MPE no cadastro da PETRONECT (portal de compras da Petrobras);
- 4) inseri-las no cadastro de fornecedores da ONIP (Organização Nacional da Indústria do Petróleo).

Segundo o site do SEBRAE (2004), os segmentos prioritários de empresas fornecedoras, que serão contemplados com esse programa são:

- Manutenção industrial (usinagem, caldeiraria, proteção e recuperação de superfícies);
- instalação e montagem industrial (mecânicos, eletro-eletrônicos e telecomunicações);
- serviços especializados (análise, medição, ensaio, inspeção, tecnologia da informação e automação);
- serviços diversos (saúde ocupacional, conservação e manutenção, segurança patrimonial, hotelaria, alimentação e vestuário);
- comércio de produtos siderúrgicos, petroquímicos, *offshore* e navieças.

A Rede Petro Bacia de Campos foi criada, em função do território da Bacia de Campos concentrar um aglomerado de empresas e organizações de suporte e apoio às atividades ligadas à exploração e a produção de petróleo e gás e, para promover maior cooperação entre os atores e para se fortalecer na região, um parque qualificado de empresas fornecedoras de bens e serviços contemplando os municípios de Macaé, Campos dos Goytacazes e Rio das Ostras, sendo que as ações dos projetos dos setores meta-mecânico e tecnologia da informação são financiados pelo convênio SEBRAE-Petrobras.

A discussão que se faz no âmbito acadêmico e empresarial, é a questão da cooperação tecnológica e da possibilidade de estruturação no espaço local de Macaé de uma rede de ciência e tecnologia, dotada de uma sólida infra-estrutura de ensino e pesquisa, fundamentando nesse contexto, a presença de dois capitais intangíveis: capital cognitivo e capital humano.

A respeito desses dois capitais intangíveis, destacamos o Estudo da Cadeia Produtiva da Indústria Petrolífera no Norte Fluminense, Relatório Final de Pesquisa, 2004:

... no recente paradigma técnico-produtivo que permeia as economias capitalistas, o conhecimento tácito e o conhecimento formal são fundamentais na explicação da dinâmica tecnológica – fator crucial para a competitividade e sustentabilidade de empresas, localidades e regiões. Este conhecimento é adaptado e/ou produzido em um espaço sócio-cognitivo, definido pelo conjunto de infra-estruturas, instituições, relações de poder, condições econômicas, sociais, culturais e políticas.

A definição de uma sólida infra-estrutura do conhecimento e de uma rede de ciência e tecnologia é fundamental para formação de capital intangíveis como capital humano, que pode ser entendido como conhecimento acumulado do indivíduo, e de capital cognitivo, entendido como a habilidade em aprender e reter conhecimento ou “aprender a aprender”(ROSENDO; CHÁVEZ; CARVALHO, 2004, p. 107).

Neste sentido, a Rede Petro Bacia de Campos, apesar de recente vem intensificando os esforços em criar maior sinergia entre os agentes envolvidos na rede.

1.3 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

O cenário das redes empresariais, tanto no âmbito internacional quanto no contexto nacional notadamente influenciada pela adoção de contratos por tempo determinado, faz emergir questionamentos cujas conseqüências acadêmicas podem se constituir como relevantes contribuições para um entendimento mais preciso do processo de gestão de pessoas nas empresas deste gênero.

Neste sentido, busca-se como problema da dissertação, dar resposta a seguinte questão: **Qual a percepção que os funcionários que atuam nas empresas *offshore* da Rede Petro Bacia de Campos têm sobre a adoção de contratos por tempo determinado entre a Petrobras e as empresas prestadoras de serviços?**

1.4 OBJETIVOS DA DISSERTAÇÃO

1.4.1 Objetivo Final

Identificar a percepção que os funcionários que atuam nas empresas *offshore* da Rede Petro Bacia de Campos têm sobre a adoção de contratos por tempo determinado entre a Petrobras e as empresas prestadoras de serviços.

Para viabilizar este objetivo, necessário se faz conhecer os objetivos intermediários a seguir.

1.4.2 Objetivos Intermediários

- verificar como os profissionais submetidos a contratos por tempo determinado, se pronunciam em relação a essa situação e de que forma são influenciados nos relacionamentos em suas vidas;
- verificar se as políticas na gestão de pessoas, adotadas pelas empresas *offshore* da Rede Petro Bacia de Campos, têm visibilidade para os funcionários, mantendo-os motivados, comprometidos e produtivos;
- propor mecanismos de gestão de recursos humanos que melhor se ajustem às características de trabalho destas empresas, através de uma articulação efetiva, entre as empresas *offshore*, prestadoras de serviços da Petrobras e a Rede Petro Bacia de Campos.

1.5 SUPOSIÇÃO

O modelo de contratos por tempo determinado realizado entre as empresas *offshore*, prestadoras de serviços da Petrobras e pertencentes à Rede Petro Bacia de Campos, é importante:

- a) para o relacionamento profissional dos funcionários;
- b) para a motivação e comprometimento dos funcionários com a empresa;
- c) para que as políticas de Recursos Humanos tenham visibilidade para seus funcionários *onshore* e *offshore*, sendo determinantes para o aumento da sua produtividade;
- d) para a troca de conhecimentos adquirida ao longo de sua convivência com seus colegas, contribuindo para o desenvolvimento de suas competências profissionais;
- e) para a cooperação e o desenvolvimento, advindos dos vínculos empregatícios instituídos, potencializando o seu crescimento a nível pessoal e profissional.

1.6 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O estudo pretende abordar, à luz da literatura, o processo de gestão de pessoas em uma rede empresarial, identificando a importância que a adoção de contratos por tempo determinado entre a Petrobras e as empresas prestadoras de serviço tem sob a percepção dos funcionários que atuam nas empresas *offshore* da Rede Petro Bacia de Campos.

Para tanto, serão identificados e apresentados, conceitos a respeito de Redes de empresa e, a aplicabilidade dessas experiências no ambiente empresarial, com ênfase na obtenção de cooperação e competitividade, através da implantação de uma gestão de pessoas capaz de criar um ambiente com maior motivação, satisfação, aumento de produtividade, agregando valores de competência e de gestão do conhecimento, sugerindo uma articulação efetiva da Rede Petro Bacia de Campos, através do apoio às empresas que compõem a rede e que são contratadas, por tempo determinado pela Petrobras.

1.7 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

As formas contratuais realizadas pelas empresas que compõem a Rede Petro BC com as contratantes e seus empregados, estão vinculadas ao período da execução desses projetos e, se ao final desse período não houver renovação, desfazem-se os vínculos empregatícios e a rede de conhecimentos estabelecida, retardando o desenvolvimento nos níveis pessoal e organizacional.

Esta dissertação pretende identificar as conseqüências da adoção de contratos por tempo determinado no relacionamento dos funcionários das empresas *offshore* contratadas pela Petrobras que fazem parte da Rede Petro Bacia de Campos, contribuindo com uma análise da necessidade da gestão de pessoas em uma rede empresarial, dentro de um ambiente de integração organizacional, cuja rede se adaptou ao mundo globalizado, incorporando novos valores e novas crenças, objetivando criar uma rede de empresas com pessoas mais motivadas, seguras e comprometidas com os desafios e as realizações em uma conjugação entre os seus interesses e os das pessoas.

Finalmente, vale ressaltar que a maior importância do presente estudo está no desafio que lança para as redes empresariais, a fim de que as mesmas possam ser articuladoras através das empresas pertencentes à Rede Petro Bacia de Campos, apoiando e disseminando um banco de oportunidades de pessoas que possuem competências técnicas e extremamente específicas na cadeia de petróleo e gás, a fim de propiciar nessas organizações, um ambiente sadio, motivador, com liberdade de iniciativa e realização pessoal, incentivando o trabalho em equipe e uma aprendizagem compartilhada, ajustando-se às exigências das mudanças que estão acontecendo neste novo milênio.

1.8 DESENVOLVIMENTO DA DISSERTAÇÃO

A dissertação está desenvolvida em três capítulos:

Este primeiro introdutório, apresenta a problemática e a Rede Petro Bacia de Campos.

No segundo capítulo é apresentado o referencial teórico, onde são discutidos os conceitos de estruturas em redes de empresas, teoria dos custos de transação, arranjos produtivos locais e gestão de pessoas.

No terceiro capítulo, será apresentada a metodologia, a análise e os resultados da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 REDES DE EMPRESAS

A empresa individualmente, ou um grupo de empresas, podem estar organizadas em rede. O conceito de rede é ainda bastante novo, e representa uma quebra de paradigma clássico sobre as organizações. Este novo conceito suscita mudanças seja na forma de estrutura organizacional, no novo estilo de gestão, na nova forma de organização das relações entre as empresas.

Este fenômeno das redes de empresas não é exclusivo das nações desenvolvidas: o mesmo apresenta-se nos países de recente industrialização do sudeste asiático e da América Latina. Com a incerteza econômica persistente nos últimos anos, os níveis de emprego e produção das pequenas e médias estão sendo mantidos e aumentados na medida em que o setor desenvolve uma capacidade de acumulação tecnológica que permite elevar seu desempenho econômico (OLAVE E NETO, 2005, p. 78)..

Um número considerável de autores têm enfatizado a importância da proximidade geográfica das empresas para explicar um bom desempenho na competitividade de firmas, destacando alguns termos hoje mais usados, como: sinergia, economias de aglomeração (*clustering*), economias e aprendizado por interação, sistemas locais de inovação ou eficiência coletiva exprimem as principais preocupações de tal debate.

Segundo Britto (2002, p. 345), a Rede Petro BC poderia ser identificada como um processo de sub-contratação, terceirização e, em alguns casos, parcerização, realizado por empresas especializadas nas áreas *onshore e offshore*, que dão origem a redes estruturadas verticalmente no interior das cadeias produtivas, tendo como principal cliente, a Petrobras.

Na virada do milênio, muito se tem discutido sobre a importância das micro e pequenas empresas (MPEs) na reestruturação produtiva e no desenvolvimento de regiões e países e, se pensarmos à nível de Brasil, teremos mais subsídios para reforçar esses argumentos.

A formação de arranjos e sistemas produtivos locais normalmente é associada a trajetórias de construção de identidades e de formação de vínculos territoriais (regionais e locais), a partir de um contexto social, cultural, político e econômico comum. Sistemas são mais propícios a desenvolverem-se em ambientes favoráveis à interação, cooperação e confiança entre os atores. Estes vínculos territoriais estão ligados, em sua maioria, à proximidade geográfica, levando ao compartilhamento de visões e valores econômicos, sociais e culturais, constituindo fonte de dinamismo local, bem como de diversidade e vantagens competitivas em relação a outras regiões (REDESIST, 2005).

Uma definição que melhor se aplica ao objeto de investigação é a dos autores Lastres e Cassiolato (2003, p. 27) que conceituam os APLs como:

aglomerados territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais – com foco em um conjunto de atividades econômicas – que apresentam vínculos mesmo que incipientes. Geralmente, envolvem a participação e a interação de empresas (...) e suas variadas formas de representação e associação. Incluem também diversas outras instituições públicas e privadas voltadas para: formação e capacitação de recursos humanos (como escolas técnicas e universidades); pesquisa, desenvolvimento e engenharia: política, promoção e financiamento.

Desde o século passado, os principais economistas já alertavam para a importância de entender as sinergias entre a concentração espacial de atividades produtivas e a própria evolução da civilização e, nos dias atuais, com o advento da globalização, muito se tem falado sobre o surgimento de Arranjos Produtivos Locais que, dentro de um cenário global, podem se tornar eficientes e competitivos, contribuindo para inovações.

Lastres e Cassiolato (2003, p. 24) definem Sistema de Inovação como:

um conjunto de instituições distintas que, conjuntamente e individualmente, contribuem para o desenvolvimento e difusão de tecnologias, constituído por elementos e suas relações, onde diferenças básicas em experiências históricas, culturais e de línguas refletem-se na organização interna da empresa, nas articulações entre elas e outras organizações, nas características sociais, econômicas e políticas do ambiente local, no papel das agências, nas políticas públicas e privadas do setor financeiro, etc.

O grande desafio é o entendimento dessas relações e interações entre os diferentes agentes, visando ao aprendizado, as quais apresentam forte especificidade local e a necessidade de se ter uma visão específica do território onde se localizam essas MPEs. As novas políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico devem se direcionar para o

fortalecimento da disseminação dessas tecnologias com o objetivo do crescimento e do desenvolvimento das MPEs.

A Rede Petro BC formada por empresas que prestam serviços para a Petrobras, através de sub-contratações, tem também esse desafio de disseminar o conhecimento, através de ações que possam agregar empresas terceirizadas, quarteirizadas, atingindo até ao 8º. nível de terceirização, para que o capital intelectual adquirido, não se perca ao longo do tempo.

2.1.1 – Aglomerados, competitividade, cooperação e gestão do conhecimento

Porter (1999 p. 282) quando fala em competição, lembra o conceito de aglomerados, definindo como: “ sistemas de empresas e instituições inter-relacionadas, cujo todo é maior do que a soma das partes. Eles desempenham um papel importante na competição e trazem implicações relevantes para as empresas, governos, universidades e outras instituições da economia, representando uma forma nova e complementar de compreender a economia, de promover o desenvolvimento econômico e de estabelecer as políticas governamentais.”

O conhecimento da situação dos aglomerados numa localidade proporciona importantes *insights* sobre o potencial produtivo da economia local e sobre as limitações ao seu desenvolvimento futuro. Assim, as vantagens competitivas mais duradouras na economia global, serão, quase sempre, locais.

Cooperar e competir simultaneamente requer mudanças de comportamento, de percepção e de capacitações, resultando na alteração de padrões e indicando a passagem para uma sociedade pós-industrial (MORGAN, 1996).

Quando se pensa em micro e pequenas empresas, são percebidas algumas dificuldades nessa transição pois, as transformações requerem maior capacitação para a compreensão da lógica da mudança porém, as médias e grandes instituições compreendem

essas transformações sócio-tecno-econômicas e conseguem ajustar seus modos de produção.

A organização empresarial e os processos de aprendizado, têm como foco:

a empresa vista como uma acumulação de conhecimentos produtivos e, principalmente, como uma entidade capaz de ampliar estes conhecimentos e produzir inovações ... as inovações tecnológicas constituem o resultado, o ponto de convergência de uma ampla gama de processos de aprendizado, muitas vezes tratados parcialmente pela literatura – quando são estudados os trabalhos das equipes de P&D em departamentos formalizados, *o learning by doing* ou *o learning by using*” (PONDE, 2002, p. 299).

A grande dificuldade das organizações, é que muitas delas recebem funcionários com deficiências advindas do ensino fundamental e, mesmo que os esforços sejam intensificados, esse hiato do passado, traz conseqüências desastrosas para o ambiente atual, num cenário mutável, inovador e tecnológico, demandando seres humanos bem preparados na sua base escolar.

A ocorrência de múltiplas formas de cooperação produtiva e tecnológica entre empresas que compõem uma rede empresarial, tem sido o desafio permanente de uma competitividade com cooperação, onde todos os agentes ganham competências e gerenciam seus conhecimentos.

2.1.2 Custos de Transação

Coase (apud KUPFER, 2002), em seu artigo de 1937 iniciou uma discussão que, acabou se transformando na teoria dos custos de transação. Definiu custo de transação, como sendo: “custos que os agentes enfrentam sempre que recorrem ao mercado. São eles: os custos de negociar, de redigir e de garantir o cumprimento de contrato, de estabelecer marcas, de obter informações que podem também ser denominados como custos da organização. A Teoria dos Custos de Transação (TCT) suspende a hipótese clássica da simetria de informação entre comprador e vendedor, tornando os custos de transação significativos na produção empresarial.”

Fiani (2002, p. 269) destaca que, também devem ser considerados os fatores cruciais nos custos de transação tais como: “a racionalidade limitada dos agentes econômicos, a complexidade e incerteza do ambiente e os diferentes tipos de contratos estabelecidos entre as organizações, criando condições adequadas para os agentes adotarem iniciativas oportunistas (manipulação de assimetrias de informação, visando apropriação de fluxos e de lucros e transmitindo informação seletiva, distorcida e promessas “autodesacreditadas” sobre o comportamento futuro do próprio agente isto é, o agente em questão estabelece compromissos que ele mesmo sabe que não irá cumprir).”

O oportunismo consiste em uma propensão a adotar um comportamento de busca do interesse próprio de forma maliciosa, ou seja, incluindo esforços no sentido de enganar um outro agente, frequentemente através da omissão ou deturpação de informações. Assim, o risco moral é uma manifestação do oportunismo” (KUPFER, 2002).

Fiani (2002, p. 273) define a Teoria dos Contratos, através de quatro diferentes tipos de contratos, estabelecidos entre as organizações:

1. contratos que especificam no presente uma determinada performance no futuro;
2. contratos que especificam no presente uma determinada performance no futuro, condicionada à ocorrência de eventos definidos antecipadamente no futuro, isto é, contratos de cláusulas condicionais;
3. contratos de pouca duração, realizados apenas nos momentos em que as condições necessárias para a realização da transação efetivamente se concretizam, isto é, contratos de curto prazo sequenciais;
4. contratos estabelecidos hoje com o direito de selecionar no futuro uma performance específica dentro do conjunto de performance estipulado previamente, isto é, estabelecer uma relação de autoridade.

Segundo Alchian e Demsetz (apud PONDÉ, 2002, p. 287) a empresa é definida como um Nexo de Contratos e o seu novo conceito: ”uma rede de contratos entre os proprietários dos recursos produtivos utilizados nos seus processos produtivos, sendo que a entidade jurídica correspondente a esta consiste apenas em um artifício criado para centralizar as relações contratuais em torno de uma parte contratante, ao invés de organizá-la em um agregado de relações bilaterais”.

A empresa é caracterizada, então, como um conjunto articulado de contratos, que define os direitos de propriedade em vigor para os comportamentos e as interações dos agentes participantes, criando direitos de propriedade com regras socialmente definidas quanto aos usos que os agentes podem dar aos recursos econômicos. “Os direitos de propriedade determinam uma estrutura de incentivos para decisões e ações” (KUPFER, 2002, p. 290).

Através de vários estudos, surge uma nova abordagem, em que a eficiência dos contratos é analisada a partir dos conceitos de relação de agência e custo de agência. Relação esta que ocorre sempre que exista um contrato, formal ou informal, pelo qual um indivíduo ou grupo de indivíduos (chamado de principal) contrata um ou mais indivíduos (chamado de agentes), para desempenhar alguma atividade de interesse, delegando aos contratados algum poder de decidir de que maneira a atividade será realizada.

Nessa abordagem, o nexo de contratos que define uma empresa pode ser analisado como um conjunto de relações de agência, cuja eficiência, pode ser analisada a partir do conceito de “custo de agência”. Tais custos envolvem as perdas sofridas pelo principal devido a uma conduta oportunista dos agentes e o dispêndio de recursos em evitar que isso ocorra, envolvendo:

1. O custo residual para o principal gerado pela relação de agência, ou seja, o valor das perdas impostas ao principal devido aos agentes tomarem atitudes divergentes daquelas que maximizam o ganho do principal;
2. as despesas de monitoramento incorridas para verificar se os agentes estão atuando da maneira desejada pelo principal;
3. os dispêndios realizados pelos agentes para assegurar seu comprometimento com os interesses do principal (KUPFER, 2002, p. 292).

Portanto, pode-se dizer que os custos de agência são um gasto de recursos econômicos devido a existência de dificuldades em fazer com que os agentes tomem decisões ótimas do ponto de vista do bem-estar do principal.

Malerba (1992 apud PONDÉ, 2002, p. 301), propõe uma taxonomia dos processos de aprendizado, através de seis tipos básicos e, nesse trabalho de pesquisa, serão destacados três tipos básicos:

1. O *learning by doing* consiste em uma forma de aprendizado que ocorre no processo de manufatura, após as atividades de P&D terem se completado, materializando-se no desenvolvimento de uma habilidade crescente na produção, que reduz os custos com mão-de-obra por unidade de produto, ou ainda diminui a incidência de problemas de qualidade. Também se incluem no *learning by doing* aquelas inovações incrementais no produto que resultam de capacitações obtidas através do envolvimento direto da empresa no processo produtivo;

2. o *learning by using* ocorre com a utilização do produto pelo seu usuário final, podendo resultar tanto em práticas de operação e manutenção mais eficazes quanto em informações que, repassadas para a empresa produtora, repercutem na introdução de melhoras incrementais no produto;

3. o *learning by interacting* ocorre quando uma empresa troca informações e realiza alguma forma de cooperação tecnológica com outras empresas, sejam estas fornecedores e usuários situados ao longo da mesma cadeia produtiva ou empresas que atuam em outras indústrias.

Os contratos por tempo determinado, realizados entre a Petrobrás e seus fornecedores, dificultam a gestão de pessoas pois, o funcionário sabe que, ao término do contrato, se não houver uma renovação, a empresa não poderá mantê-lo em seu quadro de funcionários, gerando assim a desmotivação, a falta de comprometimento e a insegurança.

Diante desse cenário, constata-se um círculo vicioso de entrada e saída de funcionários, demandando dificuldades na gestão de pessoas nas empresas que compõem a Rede Petro Bacia de Campos.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS

A questão da subjetividade e complexidade das pessoas que dinamizam a vida organizacional está nas formas de gestão ou seja: “penetrar na sutileza de suas relações e tentar desvendar-lhes a teia que tecem é de extrema relevância para que se possa entender o mundo dos negócios e nele atuar de forma conseqüente” (DAVEL, 2000 apud VERGARA, 1999, p. 9).

Diante dessa complexidade, podemos discutir sobre a competência profissional, baseado no conceito de Le Boterf (2003). Segundo o autor, “o profissional é aquele que sabe administrar uma situação profissional complexa” e que, a competência do indivíduo é medida a cada ação e, o sucesso construído no passado, não garante seu futuro. Cada etapa cria uma nova situação, que requer uma avaliação para que comece um novo percurso.

O referido autor identifica seis qualidades que compõem o “saber administrar”: “saber agir com pertinência; saber mobilizar saberes e conhecimentos em um contexto profissional; saber integrar ou combinar saberes múltiplos e heterogêneos; saber transpor; saber aprender e aprender a aprender; saber envolver-se” (LE BOTERF, 2003, p. 38).

Dutra (2002, p. 17) caracteriza a gestão de pessoas como:

Um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.

Uma das ferramentas que está sendo utilizada no âmbito das organizações, visando a gestão de pessoas em um ambiente complexo e dinâmico, é a relacionada ao perfil de competências que tem como definição: um conjunto de características pessoais, associado ao processo de atuação, que tem demonstrado causar ou predizer desempenho excelente para uma demanda num determinado ambiente organizacional” (LE BOTERF, 2003, p. 38).

Nesse conceito devem ser destacados alguns pontos-chave, como: competências estão relacionadas à excelência; ao ambiente organizacional e às demandas.

As características pessoais que compõem as competências podem ser categorizadas em dois grandes grupos. As mais visíveis ou mais facilmente identificáveis e nas quais se pode ter maior previsibilidade de aquisição são os conhecimentos e sua utilização (processo de atuação decorrente) que é chamada de habilidades.

O outro grupo de características é menos visível, mais difícil de identificar e seu processo de desenvolvimento é mais complexo (auto-conceito, traços, motivos, etc). Elas geram um processo de atuação que se pode denominar de atitudes.

As competências podem ser categorizadas em três tipos (LE BOTERF, 2003) :

- **Básicas** – são aquelas fortemente relacionadas à cultura organizacional e que são demonstradas não só pelos profissionais excelentes como também pelos proficientes.
- **Diferenciadoras** – são identificadas por comportamentos de maior frequência nos profissionais excelentes, que os distingue dos profissionais proficientes.
- **Estratégicas** – são aquelas pouco presentes na cultura atual, mas que são percebidas como essenciais para viabilizar a visão estratégica da organização.

É interessante observar que, nesse contexto, está sendo admitida a necessidade de adaptação das empresas, em resposta às mudanças no ambiente de negócios; no entanto, nem sempre é reconhecida a necessidade de novas qualificações profissionais. É como se empresas flexíveis, adaptáveis às mudanças, socialmente responsáveis e comprometidas com a aprendizagem, pudessem prescindir, abrir mão de pessoas com idênticas características.

Uma competência é desenvolvida pelo fluxo constante entre mentalidade, prática e tarefa; portanto, mentalidade não é competência. Na verdade, uma competência só se estabelece quando a mentalidade é transformada em comportamento. Da mesma forma, característica não é competência. Uma pessoa pode ser sensível para lidar com diferenças individuais e, no entanto, não aplicar essa sensibilidade no trabalho em equipe. A sensibilidade transforma-se em competência gerencial quando o gestor a usa para conhecer a si e aos outros, bem como para criar, desenvolver e manter equipes de trabalho.

Moura e Carvalho (1999, p. 150) citam algumas competências universais:

como adaptar-se a mudanças e situações ambíguas; assumir riscos; dominar rapidamente novas tecnologias; ter espírito de decisão; administrar equipes com eficácia; ter sensibilidade; manter equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal; praticar o auto-conhecimento; bom relacionamento; e atuar com flexibilidade.

Outro pilar dessa visão vem da evolução do conceito de competência utilizado pelas empresas. Alguns autores trabalham com o conceito de competência com o significado de conjunto de qualificações que a pessoa possui para executar um trabalho com um nível superior de performance (McCLELLAND et al., 1972, e BOYATZIS, 1982 apud DUTRA, 2002, p. 21).

Em outros estudos, Rhinesmith (1993) selecionou algumas competências importantes, entre elas:

Gestão da competitividade (refere-se à capacidade de coletar informações em uma base global e utilizá-las).

Gestão da complexidade (diz respeito ao que outro teórico — (SENGE, 1990)— chamou de pensamento sistêmico. Trata-se da capacidade de lidar com muitos interesses concorrentes, contradições, conflitos).

Gestão da adaptabilidade (está relacionada à flexibilidade e à disposição para a mudança).

Gestão de equipes (diz respeito à capacidade para lidar com múltiplas habilidades funcionais, níveis diferenciados de experiências e múltiplas origens culturais).

Gestão da incerteza (refere-se à capacidade de lidar com as mudanças contínuas, pelo equilíbrio adequado entre fluxo e controle. Para não desfrutarem da sensação de impotência e frustração, é melhor que os gestores se preparem para a mudança, e não contra a mudança).

Gestão do aprendizado (relaciona-se à capacidade de aprender sobre si mesmo, assim como de facilitar o aprendizado dos outros).

Uma empresa não cresce, não se desenvolve, não inova, não alcança a excelência se não fizer expressivos investimentos em tecnologia e em capacitação de recursos humanos. A incorporação de novas tecnologias afeta o perfil da força de trabalho, exigindo maior nível de qualificação. Dessa forma, a empresa deve contribuir para a capacitação de seus empregados, oferecendo desafios e proporcionando oportunidades para que as pessoas possam obter novos conhecimentos e desenvolver novas habilidades.

Num mercado que se caracteriza pela escassez de postos de trabalho, somente sobreviverão os indivíduos que forem capazes de adquirir e desenvolver novos conhecimentos e habilidades, ampliando seu “portfólio de competências”, reconhecendo que os efeitos em termos de profissionalismo são o resultado de uma co-produção ou seja: “os empregados não podem ser meros beneficiários da profissionalização: eles são seus atores. É necessário que eles se profissionalizem para que haja profissionalização. Toda aquisição de capacidades, de conhecimentos ou de competências supõe uma atividade de aprendizagem e, portanto, um investimento pessoal” (LE BOTERF, 2003, p. 214).

Como “parceiros” da organização, os empregados são igualmente responsáveis pelo alcance dos resultados desejados. É necessário, portanto, que estejam conscientes das pressões a que a empresa está submetida e assumam a responsabilidade de agregar valor ao trabalho que realizam. Para tanto, é necessário que cada um invista no seu próprio crescimento profissional, adquirindo e desenvolvendo novas competências, sem esperar que essa tarefa seja apenas uma iniciativa da empresa.

Com empregados mais qualificados, a empresa poderá enfrentar melhor a concorrência, utilizando o conhecimento disponível para criar novos produtos e serviços. Através da criação e difusão do conhecimento na cultura da empresa, será possível agregá-lo aos processos de trabalho, gerando práticas mais criativas e inovadoras. É por essa razão que muitas empresas estarão trabalhando com a implantação de sistemas de aprendizagem que lhes permitam identificar as competências necessárias à sua força de trabalho e

desenvolver atividades de capacitação e desenvolvimento mais focalizadas no negócio da empresa e direcionadas para a produção de resultados.

Para Le Boterf (2003, p. 226), “ainda não existe instrumentação satisfatória para medir globalmente a competência ... O acompanhamento de indicadores ou de indícios não deve levar à criação de dispositivos e de instrumentos de observação excessivamente sofisticados. Os parâmetros a controlar devem corresponder a algumas variáveis de situações ou de ações julgadas particularmente determinantes”.

Os avanços tecnológicos dos últimos anos foram gigantescos, o que provocou impacto significativo na produção de bens e serviços. A tecnologia está produzindo máquinas cada vez melhores e *softwares* cada vez mais inteligentes, contribuindo para a eliminação de muitos postos de trabalho. A revolução da microinformática mudou radicalmente a vida nas fábricas e nos escritórios, trocando operadores por computadores e robôs.

Por outro lado, a utilização eficaz das novas tecnologias existentes exige que as empresas disponham de trabalhadores mais qualificados. Para permanecerem competitivas numa época de rápida e contínua evolução tecnológica, as empresas precisam desenvolver capacidade de aprendizagem contínua no que se refere ao domínio de novos conhecimentos e sua aplicação eficaz para realização dos objetivos almejados.

Assim, o capital humano passa a ser considerado uma arma estratégica fundamental para enfrentar as transformações radicais verificadas nas economias nacional e internacional, exigindo uma gestão do conhecimento, voltada para a cooperação e a competitividade.

Neste contexto, Le Boterf (2003, p. 229) lembra que: “Administrar e desenvolver o capital de competências de uma empresa não se limita à administração e ao desenvolvimento das competências individuais de seus empregados... O valor do capital depende não tanto de seus elementos constitutivos, mas da qualidade da combinação ou da articulação entre esses elementos”

Trazendo para a realidade da sociedade pós-industrial, o conhecimento é considerado o recurso supremo. A capacidade de gerar novos conhecimentos e de agregá-los ao processo produtivo constitui uma vantagem competitiva.

Mariotti (1996, p. 52), a respeito dessa vantagem competitiva, lembra que:

A visão da competição como um fim em si é incompatível com a atual abordagem sistêmica e complexa. Na simples competição as pessoas atuam umas contra as outras; num ambiente de competência, elas trabalham umas com as outras. Este fato, fácil de mencionar, pode até parecer um simples jogo de palavras. Entretanto, além de difícil de pôr em prática, ele nada tem a ver com o mero falar por falar. Trata-se de uma visão realista e pragmática da condição humana, que faz parte de uma concepção de mundo abrangente.

O desafio consiste em utilizar o conhecimento e as habilidades das pessoas para produzir inovações e alcançar maiores resultados. As empresas precisam ser capazes de identificar as competências de que dispõem e as competências críticas que são demandadas pelos novos processos produtivos para desenvolver e gerenciar seus próprios sistemas de qualificação da força de trabalho.

Empresas inovadoras acreditam que a aprendizagem é um processo permanente e que vale a pena criar as condições para que as pessoas possam aprender sempre. Num mundo em permanente mudança, os conhecimentos se tornam rapidamente obsoletos e muitas qualificações perdem importância, tornando-se descartáveis. A única forma que têm os trabalhadores de manter-se qualificados é através da aprendizagem ativa e contínua, estimulados pela organização de aprendizagem.

Senge (1990, p. 22) aborda que, o aspecto mais sutil da organização de aprendizagem, é a nova maneira pela qual os indivíduos vêem a si mesmos e ao mundo.

Segundo esse autor, “no âmago da organização de aprendizagem está a mudança de mentalidade, a qual implica deixarmos de nos ver separados do mundo para passarmos a nos considerar parte integrante dele, deixarmos de ver nossos problemas como sendo causados por alguém ou alguma coisa “lá de fora” para compreendermos que eles são causados pelos nossos próprios atos. A organização de aprendizagem é um lugar onde as pessoas aprendem a criar sua própria realidade. E a mudá-la. Como disse Arquimedes: “Dê-me uma alavanca e um ponto de apoio ... e moverei o mundo.”

Faz parte da cultura das empresas inovadoras o compromisso com o desenvolvimento das pessoas que nela trabalham. Nessas empresas se busca, a partir de uma estratégia claramente definida, criar um espaço no qual as pessoas possam estar constantemente envolvidas no processo de criação e difusão de novos conhecimentos e experimentação de novas práticas de trabalho.

Le Boterf (2003, p. 229) destaca a importância da competência coletiva, conceituando-a como: “...uma resultante que emerge a partir da cooperação e da sinergia existente entre as competências individuais ... Com a competência coletiva, certas competências perduram apesar da partida das pessoas. Como as competências são construídas nas interações, os recém-chegados as reconstruem”.

As empresas inovadoras criam um ambiente onde as pessoas aprendem a compartilhar o resultado de suas experiências e “achados”. Elas constroem uma cultura organizacional que favorece o aprendizado coletivo, contribuindo para que a organização atinja maiores níveis de desempenho.

Muito embora a abordagem da capacitação como instrumento direcionado para a melhoria da *performance* não seja nova, o ambiente extremamente competitivo no qual as empresas estão operando exige maior focalização em resultados.

Por essa razão, muitas empresas estão usando a gestão de competências como uma alternativa às abordagens tradicionais de capacitação e desenvolvimento de recursos humanos. Nessa “nova” abordagem, as empresas buscam interligar, de alguma forma, a capacitação ao desempenho e aos objetivos do negócio. Procuram identificar as competências (conhecimentos, habilidades, atitudes) necessárias para que um indivíduo possa melhorar sua *performance* e propiciam as situações de aprendizagem apropriadas para melhores resultados organizacionais.

As competências agregadas através dos programas de capacitação e desenvolvimento propiciarão à empresa uma vantagem estratégica, tornando-a mais criativa, inovadora e, portanto, melhor que os seus concorrentes.

Dependendo do contexto, os modelos de competências são construídos a partir da observação e análise do desempenho de pessoas consideradas “destaque” em um determinado tipo de trabalho. Busca-se descobrir o que os melhores estão fazendo e, a partir daí, orienta-se a capacitação para o desenvolvimento das competências que distinguem os indivíduos de melhor desempenho dos outros. A ação gerencial constitui, sem sombra de dúvida, um dos mais importantes suportes à implementação de novas abordagens ao trato das questões de recursos humanos.

Para que os modelos de competências aconteçam de forma pró-ativa nas empresas que compõem a Rede Petro BC, os gestores precisam estar capacitados para gerenciar pessoas, retendo o conhecimento e fazendo-o oxigenar de forma coletiva, trocando e gerando informações dentro da rede, objetivando o crescimento tanto do funcionário, quanto da empresa.

2.2.1 Os Gestores de Pessoas

Conforme Wagner (1999), pressões sobre as empresas são cada vez maiores, exigindo das pessoas e, principalmente dos seus gerentes, maneiras diferentes e seguras de se alcançar melhores resultados.

Todavia, várias são as críticas aos gerentes que, de maneira tradicional, tentam administrar empresas em situações que não se assemelham àquelas do passado. Os tempos atuais requerem mais informações e recursos para o enfrentamento de condições instáveis e inesperadas. Os gerentes, atualmente, são levados a dar respostas às situações complexas que exigem diferentes habilidades. As pressões de tempo, satisfação do cliente, redução de custos, entre outras, estão presentes no dia-a-dia daqueles que administram.

Segundo Robbins (2002), várias são as restrições aos gerentes que, de alguma forma, não conseguem corresponder às expectativas de um conjunto exigente de pessoas

(clientes, subordinados, acionistas, fornecedores, etc.), levando a algumas constatações, tais como:

- os gerentes, de maneira geral, não conhecem a realidade do mercado onde suas empresas atuam (não conhecem em profundidade as demandas, características, tendências);
- os gerentes em geral não conhecem o perfil dos seus clientes (não sabem das suas necessidades, expectativas e dificuldades);
- muitas vezes, os gerentes não sabem tomar decisões diante de situações complexas (têm medo das conseqüências, não têm autonomia, preferem que seus superiores assumam as conseqüências);
- as tarefas dos gerentes freqüentemente são apenas de rotina, conduzindo suas ações voltados muito mais para situações que já ocorreram do que para questões prospectivas;
- alguns gerentes não se mostram capazes de lidar eficazmente com pessoas (não sabem lidar com as emoções, não sabem liderar, nem tampouco conduzir uma boa reunião com a participação intensa de todos).

Diante dessas adversidades e de tanta concorrência no mercado, passou a ser um imperativo para os gerentes conhecer da melhor forma e em profundidade os fatores relacionados ao comportamento humano, como a importância das percepções, a influência das atitudes e a abrangência dos nossos valores.

Os gestores de Pessoas, nas organizações inovadoras, são todos aqueles que gerenciam e lideram pessoas e, um de seus desafios é “construir” um ambiente de aprendizagem. Compete ao líder criar os espaços e os canais para o exercício de “construção” coletiva de novos conhecimentos e práticas organizacionais. Para tanto, precisa ele próprio desenvolver novas competências, entre as quais se situa, certamente, a capacidade de estabelecer um diálogo permanente com sua equipe de trabalho. O gerente, no papel de educador, tem o desafio de potencializar o desenvolvimento das pessoas.

Definir o perfil de competências de um líder é, pois, identificar que *conhecimentos, habilidades e atitudes* são necessárias para o desempenho de seu papel e para o alcance de resultados. Alguns modelos em desenvolvimento sinalizam na direção de conjuntos diferenciados de competências que podem ser intercambiadas para a construção de perfis gerenciais.

Alguns modelos em uso nas empresas estabelecem nova classificação: competências estratégicas (diretamente ligadas ao negócio da empresa), competências técnicas/profissionais (ligadas a uma operação concreta, ocupação ou tarefa) e competências humanas (relacionadas com a interação de pessoas).

As políticas de capacitação, definidas a partir dos objetivos estratégicos da empresa, têm uma forte orientação para a produção de resultados. Há uma intenção muito clara de interligar capacitação, melhoria de *performance* e resultados empresariais. À medida que deixamos para trás a era industrial e o capitalismo meramente acumulativo, o saber emerge como a pedra de toque do desenvolvimento.

Adaptando-se a essa era pós-industrial, estudiosos enfatizam cada vez mais, a importância da disseminação do conhecimento e a importância dessa troca com seus colaboradores, como citam Goshal & Barlett (2000, p. 110):

Atualmente, cada vez mais empresas tentam desenvolver-se como “especialistas em colaboração”. Trata-se de uma característica fundamental para a capacidade da empresa de construir e difundir internacionalmente o conhecimento e transformar o aprendizado organizacional em fonte de vantagem competitiva.

Portanto, “o profissional; é aquele que sabe administrar uma situação profissional complexa” (LE BOTERF, 2003, p. 37) ou seja, a gestão de pessoas e de suas relações dependerá, a todo momento, das mudanças de relacionamentos, procurando manter o equilíbrio, evitando conclusões desastrosas e precipitadas, procurando usar a sua inteligência emocional como um norteador de suas ações.

O ato de liderar pessoas é, e será sempre, complexo e de grande subjetividade, onde todas as partes aprendem e crescem nessa relação. Nesse âmbito, não existe um modelo

único para todas as empresas; não existe um conjunto de melhores práticas adequadas a todas as situações; o RH é responsabilidade do Presidente da organização e demais líderes; há poucas empresas no mercado com o RH atuante; a gestão de RH é eficaz quando: mensura seus resultados, se posiciona estrategicamente, é parceiro da linha e não cuida apenas do cotidiano operacional.

Lacerda (2004 p. 5) destaca quatro fatores no momento de identificar uma liderança exemplar que geralmente são exigidos de um líder, tanto pelos funcionários como pelos clientes:

- direção e significado (paixão, perspectiva e significado);
- confiança (ambição e impulso, competência, autenticidade e integridade);
- otimismo (tenacidade e percepção positiva do resultado); busca de resultados (satisfação dos clientes, satisfação dos funcionários e fluxo de recursos eficaz).

Uma organização alinhada que não tem capacidade de adaptação age como um exército. Mas uma organização com capacidade de adaptação sem alinhamento equivale ao caos. Portanto, para “dar o exemplo”, é preciso ter em mente o seguinte: se temos líderes fortes desde o início, eles criarão atitudes e um ambiente no qual a liderança poderá desenvolver-se. Esse é um dos paradoxos curiosos do sucesso e do fracasso: o fracasso leva a mais fracasso e o sucesso cria mais sucesso.

Bennis (2000, p. 24) observa que na hora de analisar um líder é importante, em primeiro lugar, conhecer sua relação com o fracasso. Por parte das organizações há duas visões nessa área: aquela que atribui todo peso do fracasso ao líder; aquela que busca analisar o que gerou o fracasso para evitar que isso se repita.

Lacerda (2004, p.9) lembra que, existem duas características pessoais – combinação de falta de perspectiva e arrogância – que se repetem nos líderes que se vêem em casos de fracassos: não sabe ouvir; falta de inteligência emocional ou interpessoal. Quando essas duas características apresentam-se em conjunto num executivo, praticamente prenunciam seu fim nesse mundo.

Em suma, os líderes precisam repensar a sua atuação como gestores de pessoas e as organizações necessitam capacitá-los através de informações e ferramentas que favoreçam a obtenção de resultados pessoais e organizacionais, com capacitação e envolvimento total das suas equipes, procurando manter um processo de comunicação transparente e utilizando o *feedback* como importante ferramenta de gestão.

2.2.2 A comunicação e o *feedback* como importantes ferramentas de gestão

Key, Amana (apud LACERDA 2004, p.1) destaca que o homem escuta outro homem com sua mente, mas também com seu coração, sua personalidade, seu sistema de valores, seu sistema nervoso. Nós ouvimos com a mente, mas nossos sentimentos, nossas emoções e experiências passadas interferem na audição. Portanto, é raro duas pessoas compreenderem uma mesma palavra exatamente do mesmo modo. O significado de uma palavra está no íntimo daquele que ouve. O sentido, a importância e a valorização estão no coração daquele que escuta.

As organizações, como mais um cenário do desenrolar dos papéis do homem, oferecem inúmeras possibilidades de comunicação. Ao mesmo tempo, para sua sobrevivência e aprimoramento, dependem de processos de comunicação cada vez mais claros, fidedignos e apropriados.

Uma forma bem simplista de focar a comunicação e concebê-la como a transmissão de uma mensagem, de um ponto a outro, seguida da informação sobre sua recepção e, eventualmente, de uma resposta.

Casado (apud FLEURY, 2002, p. 274) sugere dois modelos específicos: o modelo de mão única (emissor, técnicas de transmissão e receptor) e o modelo de interação: emissor (codifica), envia a mensagem e o receptor (decodifica). Caso a mensagem tenha ruído será necessário o *feedback* (retorno) ao emissor para os esclarecimentos necessários.

O modelo de interação é mais eficaz no processo de comunicação pois amplia o entendimento e ainda o trata como se ocorresse numa seqüência ordenada, adicionando quatro novos conceitos:

Canal: qualquer meio através do qual mensagens podem ser enviadas. Nesse modelo, a escolha do canal, sua natureza e características desempenham papel importante na efetividade da comunicação. Uma reclamação ou uma advertência por escrito têm peso maior que as feitas verbalmente, por exemplo;

Codificação e decodificação: codificação é o processo de converter em códigos a mensagem que o emissor deseja enviar. Nesse caso, a codificação inclui a predição do comportamento do receptor, pois, ao escolher o código da mensagem, o emissor espera que o receptor consiga fazer sua decodificação, ou seja, decifre a mensagem;

Ruído: qualquer coisa presente no sinal recebido que não faz parte intencional da mensagem original. Ruídos podem originar-se da emissão, estar no canal ou manifestar-se no âmbito do receptor. Um ruído pode ocorrer em virtude da inabilidade do emissor, do estado emocional do receptor, da presença de fatores externos de distração ou da ação de uma terceira pessoa não diretamente envolvida com a mensagem;

Feedback: retorno da reação do receptor à mensagem enviada pelo emissor. Esse tópico contém a principal diferença entre o modelo de interação e o de mão única. Aqui a reação do receptor desempenha papel importante no processo de comunicação e há por parte do emissor forte preocupação em receber esse retorno.

As maiores barreiras na comunicação eficaz são: a filtragem (emissor filtra informações para torná-la mais favorável ao receptor); percepção seletiva (receptor escuta com base em suas necessidades e motivações); sobrecarga de informação (as pessoas têm uma capacidade finita de processar informações); defesa (diante da ameaça, a tendência é reduzir a capacidade de entendimento mútuo. Quando a comunicação se torna defensiva, existem ataques verbais, comentários sarcásticos, excesso de julgamento, entre outros); linguagem (o significado das palavras não está nelas, está em nós e, em função disso, fatores como: idade, educação e histórico cultural, influenciam na comunicação eficaz).

Uma das ferramentas de gestão mais eficaz para uma comunicação bem-sucedida, é o *feedback* pois ele é parte fundamental de um processo que visa orientar as pessoas a apresentarem comportamento e desempenho adequados em uma determinada situação.

Todo o *feedback* que é recebido, frequentemente, em relação às ações realizadas, é de essencial importância para o aprendizado e o crescimento pois permite que haja uma modificação na maneira de encarar e lidar com determinados assuntos e idéias, e demanda um maior empenho se necessário, em busca de melhores resultados.

Pessoas bem sucedidas sabem valorizar o *feedback* que recebem se seus gerentes, subordinados, clientes, fornecedores no meio em que vivem e aprenderam a utilizá-los em proveito próprio.

Essas pessoas, na verdade, até mesmo os buscam. Igualmente reconhecem a necessidade e a importância desta comunicação, mas fazendo-o sempre de maneira a aprimorar desempenhos e relacionamentos. A capacidade de criticar construtivamente, de saber receber críticas e utiliza-las em proveito próprio é fundamental, não apenas no âmbito do trabalho, mas também nas relações sociais e familiares.

Lacerda (2002, p. 17) define *feedback* de qualquer natureza, como sendo:

- toda informação específica referente a um determinado comportamento ou desempenho, que encoraja uma pessoa a melhorá-los, reforçá-los ou desenvolvê-los;
- toda informação que leva uma pessoa a tomar consciência de que seu desempenho, ou atingiu o padrão desejado, a fim de incentivá-lo e reafirmá-lo, ou ficou abaixo das expectativas, a fim de evitá-lo e encaminhá-lo em direção ao padrão desejado.

O que é fundamental nestas definições é que ambas supõem que as pessoas sejam capazes de apresentar um desempenho adequado ou encaminhá-lo para um padrão mais desejável.

Lourenço (2005, p. 38) sugere a aplicação da técnica denominada “*feedback* sanduíche”, onde o responsável utiliza: uma fatia de pão (destacando os pontos positivos do

indivíduo que está recebendo o *feedback*); após isso, vem o recheio (críticas construtivas que constituem os pontos a melhorar) e, finalmente outra fatia de pão (enaltecendo e motivando o indivíduo, procurando mostrar confiança de que ele irá melhorar seu desempenho).

2.2.3 A percepção

De acordo com SENGE (1990), a qualidade das nossas relações com as pessoas depende em grande medida da nossa capacidade de perceber adequadamente o comportamento e a experiência do outro. Quando vemos, tocamos, ouvimos, nós o fazemos pela emoção e pela inteligência, que resultam em idéias, o que nos possibilita compreender e distinguir os estímulos. Contudo, a capacidade do ser humano de apreender o mundo exterior é limitada, em decorrência da dinamicidade do mundo, da complexidade do nosso sistema perceptivo e das limitações dos nossos sentidos.

As nossas características pessoais podem facilitar ou dificultar o processo perceptivo. Indivíduos com problemas de relacionamento apresentam dificuldade em perceber os outros e o mundo a sua volta de forma acurada, sem deformações.

A pessoa que, continuamente, busca uma maior consciência sobre si, sobre o outro e o mundo, tem maior probabilidade de perceber as situações e de se relacionar, diferentemente daquela que se comporta de maneira rígida, preconceituosa, em face dos valores dos outros, quando estes são diferentes dos seus.

2.2.4 Atitudes

Partindo da percepção do meio social e dos outros, vamos organizando as informações recebidas e as relacionamos com afetos . positivos ou negativos, o que nos predispõe favorável ou desfavoravelmente com relação às pessoas, objetos e situações. A estas predisposições chamamos de atitudes. A aprovação de pessoas importantes para nós ou do grupo social de que participamos exerce um efeito reforçador das nossas atitudes, o

que faz com que estas sejam incorporadas ao nosso repertório de comportamento, enquanto que, aquelas que são criticadas, costumam ser rejeitadas.

2.2.5 Valores

Da forma como vemos a vida, as pessoas e o mundo depende dos nossos valores. Eles são componentes dos nossos modelos mentais. Se temos modelos de boa qualidade, teremos uma melhor representação da realidade; se estes são de má qualidade, teremos uma visão mutilada e deturpada do mundo.

Valores virtuosos como disciplina, lealdade, honestidade, perseverança e respeito encontram-se presentes na missão de organizações e têm sido responsáveis pela longevidade e credibilidade de algumas, por longas décadas.

Torna-se primordial ter em mente que os valores explicitados mas não presentes nas ações são declarações apenas de princípios, e isto é pouco. É necessário que sejam os pilares que sustentam a definição de negócio da empresa.

Tanto as questões individuais, relacionadas às características biográficas, quanto aquelas que envolvem o funcionamento de um grupo, tornaram-se relevantes para se compreender e atuar sobre a cultura, estrutura e processos organizacionais.

Não é por acaso que pesquisas feitas com profissionais, anos após estarem formados, apontam as disciplinas, como por exemplo: sociologia, psicologia, recursos humanos, etc., relacionadas ao comportamento humano no trabalho como decisivas para o sucesso profissional.

2.2.6 A motivação e o trabalho

A motivação tem sido um dos grandes desafios na gestão de pessoas e um dos aspectos mais preocupantes do cotidiano das organizações. São inúmeras as opções para

motivar os empregados, há muitos investimentos em novos programas motivacionais e, passado pouco tempo, volta-se à estaca zero.

Ao que tudo indica, existe disparidade entre o que se entende por motivação e o que se espera dela na prática, ou seja, o que se pratica sobre motivação nas organizações está muito distante da discussão e do entendimento conceitual dos estudiosos do assunto.

Segundo Piéron (1964 apud CASADO, 2002, p. 248), a motivação corresponde a uma modificação do organismo que o faz mover-se, até que se reduza essa modificação [...] é definida como um impulso à ação, necessidade ou tendência.

Por tratar-se de impulso ou necessidade, é claro que é originada basicamente no interior dos indivíduos. Assim sendo, a fala comum “você tem que motivar seus empregados!” perde seu uso prático, pois sugere algo impossível de realizar.

Trazendo esse desafio para o gestor, este deverá sempre procurar identificar os norteadores de comportamento de seus subordinados, assumindo a natureza intrínseca e individual da motivação de modo a gerir a direção de energia que naturalmente se encontra dentro de cada um num sentido compatível com os objetivos da organização e com o crescimento de cada integrante de seu grupo de trabalho.

Portanto, a busca da motivação no trabalho deverá estar alinhada com os objetivos organizacionais, utilizando-se as ferramentas eficazes e apropriadas de recursos humanos para cada realidade, levando-se em conta as peculiaridades da força trabalhadora, contribuindo para um ambiente organizacional mais produtivo, saudável e harmônico.

2.2.7 O papel da área de Recursos Humanos na Gestão de Pessoas

O fato significativo dos últimos anos na área de Recursos Humanos foi a constatação de que ela só poderia contribuir para os resultados da empresa se produzisse e seguisse uma estratégia interagente com a estratégia maior da organização.

Essa percepção está em linha com a visão holística, em contraposição à visão funcional, reducionista e departamentalizada da organização. Esse antigo conceito levava a estruturas organizacionais rígidas, pesadas, de pouca flexibilidade, absolutamente incapazes de responder às necessidades de rápida adaptação a mudança que os dias de hoje exigem.

Boog (1994, p. 108) lembra que: “é preciso que todos os colaboradores saibam qual é o ponto para onde devem orientar-se a fim de que remem na mesma direção, permitindo a visualização do norte da organização, estabelecendo estratégias de curto, médio e longo prazos, baseadas na interação de todos os agentes que intervêm: aspectos mercadológicos, tecnológicos, financeiros, de relações com a comunidade etc. Essas informações precisarão ser perpassadas pela contribuição esperada das pessoas da organização, uma vez que serão elas que acionarão todos esses aspectos e darão vida a essa estratégia.”

A estratégia de Gestão de Pessoas não somente deve fazer parte da estratégia global da organização, mas deve constituir-se no fio condutor que, através de uma aproximação cada vez mais pró-ativa da área de Recursos Humanos junto aos funcionários, seja fundamental para que as empresas se transformem em ambientes sadios e motivadores, objetivando a realização pessoal e profissional de seus funcionários.

Para colocar em prática essa nova gestão, o responsável pela área de Recursos Humanos desempenhará inúmeros papéis. Naturalmente, a natureza desses papéis é determinada por fatores diversos, tais como porte da empresa, natureza de seus produtos, políticas gerenciais etc.

Alguns papéis no entanto, serão importantes no desenvolvimento dessa pesquisa e devem ser destacados, segundo Gil (2001, p. 66):

comunicador: comunicar-se de maneira eficaz com a administração superior, com as gerências intermediárias, com os empregados, com os fornecedores, clientes, agentes públicos, líderes sindicais etc.;

selecionador: propor critérios e elaborar instrumentos para recrutamento, seleção e adaptação das pessoas na empresa;

treinador: elaborar projetos de treinamento e desenvolvimento de pessoas;

avaliador de desempenho: definir padrões e construir instrumentos para a avaliação do desempenho das pessoas;

analista de cargos: avaliar os cargos e as funções da empresa, com vista em identificar os requisitos que devem possuir seus ocupantes e definir seus níveis de remuneração;

motivador: utilizar estratégias adequadas para aumentar os níveis de interesse, de satisfação e de realização das pessoas;

líder: conduzir equipes e liderar reuniões de trabalho;

negociador: negociar diretamente e assessorar nas negociações com funcionários, clientes e organizações sindicais;

gestor de qualidade: desempenhar papel atuante na implantação, implementação e acompanhamento de programas de qualidade;

coach: apoiar o desenvolvimento pessoal e profissional dos empregados.

2.2.8 Gestão do Conhecimento

Goshal e Bartlett (2000, p. 76) conduzem a uma reflexão inicial sobre o compartilhamento histórico das informações dos antepassados, lembrando que:

Durante milhares de anos, as famílias, os clãs e as comunidades evoluíram como grupos docentes e discentes, com as pessoas compartilhando as informações e sintetizando conhecimentos, como elemento central dos vínculos do intercâmbio social e força motriz primordial do progresso coletivo. No entanto, de alguma forma, as empresas modernas se desenvolveram segundo um modelo que constribe, inibe e às vezes aniquila esse instinto natural nas pessoas.

Porém, diante desse novo cenário empresarial, essa postura de inibição e aniquilação do conhecimento precisa ser revista, dentro de uma nova visão estratégica de recursos humanos, que nos conduz para um gerenciamento cujo conhecimento se tornou um elemento fundamental e imprescindível ao sucesso da empresa. Contudo a oferta excessiva de informações e conhecimentos no mercado em relação à demanda dificulta sua manipulação e uso, levando as pessoas a acessá-los a partir da perspectiva de alguém que os filtra.

Rossatto (2003, p. VIII), a respeito desse assunto, alerta:

Esse filtro pode deturpar o verdadeiro sentido, pois resulta da interpretação de alguém. Interpretações diferentes podem levar a conhecimentos distintos e contraditórios. Além disso, o conhecimento está em constante transformação, pois depende da forma de comunicação adotada pelo transmissor para enviá-lo até o receptor. Tudo isso, associado a outros fatores, pode prejudicar a difusão e o uso do conhecimento na empresa. Assim, considerando que o conhecimento é a chave do poder nos negócios, deve-se geri-lo de modo a transformá-lo em valor e a trazer vantagem competitiva para a organização. Para tanto, as empresas precisam direcionar seus processos de negócios para a gestão do conhecimento.

A gestão do conhecimento deve auxiliar a empresa a cumprir sua estratégia com excelência em todas as suas áreas de negócios. Nesse contexto, auxilia os processos de tomada de decisão estratégica, incorpora uma postura estratégica à empresa e permite conhecer melhor sua situação competitiva no mercado.

Diante disso, a gestão do conhecimento deve direcionar o uso do conhecimento para a criação de inovações que gerem valor para os clientes e tragam vantagem competitiva para a empresa. Enxergando sob esse ângulo, o conhecimento, apesar de ser um ativo intangível, pode originar produtos e serviços tangíveis. Stewart (1998, p. 89) afirma que “uma empresa voltada para o conhecimento [...] não só os principais ativos [...] são intangíveis como também não está claro quem os possui ou quem é responsável por cuidar deles”.

O capital intelectual é um emergente modelo de gestão do conhecimento e que deverá ser conduzido de forma estratégica pela área de Recursos Humanos, com o apoio de todos os gestores, em um caminho para a busca, reconhecimento e manutenção de talentos ativos dentro da organização; é o caminho que começa a ser tomado por empresas para a manutenção e avaliação destes talentos.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa desenvolvida é quantitativa e exploratória.

3.2 UNIVERSO DA PESQUISA, SUJEITO E AMOSTRA

O universo da pesquisa de campo foi constituído das empresas *offshore* situadas no município de Macaé, da cadeia de petróleo e gás, prestadoras de serviços da Petrobras e pertencentes à Rede Petro Bacia de Campos.

Quanto à amostra, foi composta por 5 (cinco) empresas (sendo uma de grande porte e quatro de médio porte) que fazem parte da Rede Petro Bacia de Campos, com o levantamento através de questionário, respondido por 40 (quarenta) colaboradores, sendo 20 (vinte) *onshore* e 20 (vinte) *offshore* de cada uma dessas empresas, totalizando 200 funcionários, sobre a importância da adoção de contratos por tempo determinado no relacionamento dos funcionários das empresas *offshore* contratadas pela Petrobras que fazem parte da Rede Petro Bacia de Campos.

A amostra não deve conter menos de 50 observações, devendo conter, preferencialmente, 100 ou mais observações. Como regra geral, o mínimo é ter pelo menos um número de observações que seja cinco vezes o número de variáveis a serem analisadas.

Por essa razão é que se empregou uma amostra de 169 observações.

A investigação foi, também, documental, porque se valeu de documentos internos da Rede Petro BC (trabalhos preliminares realizados por instituições públicas e privadas quando da constituição da rede, documentos da Diretoria com diretrizes sobre as ações

realizadas, etc.) que digam respeito aos contratos por tempo determinado e a Gestão de Pessoas nas empresas *offshore* que compõem a Rede Petro Bacia de Campos.

3.2.1 - Identificação das empresas pesquisadas

1) **Techint S.A.**, empresa de grande porte, com 350 funcionários *onshore* e 1000 *offshore*, tendo como Representante de Recursos Humanos o Sr. João Alexandre Iglesias Vidal. A origem do capital controlador da empresa é estrangeiro e o tipo de contrato efetuado pela mesma com a Petrobras é formal, com duração média de 3 à 5 anos e acima de 5 anos. Esta empresa pertence a Rede Petro Bacia de Campos e presta serviços diretamente à Petrobras.

2) **Petrometal Engenharia Ltda.**, empresa de médio porte, com 263 funcionários *onshore* e 65 *offshore*, tendo como Representante de Recursos Humanos a Sra. Gleice Gonçalves dos Santos Lamego. A origem do capital controlador da empresa é nacional e o tipo de contrato efetuado pela mesma com a Petrobras é formal, com duração média de 3 à 5 anos. Esta empresa pertence a Rede Petro Bacia de Campos e presta serviços diretamente à Petrobras.

3) **Weatherford Indústria e Comércio Ltda.** empresa de grande porte no mundo e de médio porte em Macaé/RJ, com 160 funcionários *onshore* e 73 *offshore*, tendo como Representante de Recursos Humanos a Sra. Júlia Pereira de Carvalho Georgief. A origem do capital controlador da empresa é estrangeiro e o tipo de contrato efetuado pela mesma

com a Petrobras é formal, com duração média de 3 à 5 anos. Esta empresa pertence a Rede Petro Bacia de Campos e presta serviços diretamente à Petrobras.

4) Sparrows Bsm Engenharia Ltda. empresa de médio porte, com 35 funcionários *onshore* e 175 *offshore*, tendo como Representante de Recursos Humanos o Sr. Paulo Rogério Rohr. A origem do capital controlador da empresa é nacional e estrangeiro e o tipo de contrato efetuado pela mesma com a Petrobras é formal, com duração média de 3 à 5 anos. Esta empresa pertence a Rede Petro Bacia de Campos e presta serviços diretamente à Petrobras.

5) Q&B Serviços Ltda. empresa de médio porte, com 170 funcionários *onshore* e 320 *offshore*, tendo como Representante de Recursos Humanos a Sra. Edinabete Oliveira. A origem do capital controlador da empresa é nacional e o tipo de contrato efetuado pela mesma com a Petrobras é formal, com duração média de 2 à 3 anos. Esta empresa pertence a Rede Petro Bacia de Campos e presta serviços diretamente à Petrobras.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Baseado no referencial teórico e nos documentos fornecidos pelas empresas *offshore*, pertencentes a Rede Petro Bacia de Campos, foi desenvolvido um questionário estruturado e auto-administrado com escala Likert, de cinco alternativas, variando de “concordo totalmente” a “discordo totalmente” (Anexo A).

As perguntas foram dispostas de maneira a permitir uma estratégia eficiente de controle das respostas e constituídas de 20 (vinte) questões, e preenchidas pelos atores envolvidos com a REDE PETRO BC, no tocante a:

- Relacionamento profissional;
- motivação e comprometimento;
- políticas de Recursos Humanos;
- troca de conhecimentos;
- cooperação e desenvolvimento.

O objetivo alcançado com a coleta de dados foi o de levantar os elementos que serviram de base para estabelecimento de uma comparação entre as diversas formas de Gestão de Pessoas e propostas de literatura para às empresas que compõem uma rede empresarial e a realidade da Rede Petro Bacia de Campos com base nos resultados da pesquisa.

3.4 TRATAMENTO DE DADOS

Para extração das principais conclusões do presente trabalho, empregou-se a análise fatorial exploratória. Objetivando tornar mais inteligível a análise dos resultados, julgou-se recomendável fossem tecidas algumas considerações em relação à aludida ferramenta estatística de análise multivariada.

A análise fatorial é um nome genérico dado a uma classe de métodos estatísticos multivariados, cuja finalidade primária é definir a estrutura fundamental em uma matriz de dados, analisando a estrutura das inter-relações (correlações) entre um grande número de variáveis (como respostas de questionário), com vistas a definir um conjunto comum de dimensões fundamentais, denominadas fatores.

A análise fatorial pode ser empregada na modalidade exploratória ou confirmatória. Verifica-se um debate ininterrupto acerca do papel apropriado da análise fatorial. Muitos pesquisadores a consideram apenas exploratória; útil na busca de uma estrutura para um conjunto de variáveis ou como método para redução de variáveis. Para muitas aplicações, se não a maioria, esse uso da análise fatorial é apropriado.

Na realidade, a análise fatorial supõe que a covariância de um conjunto de variáveis observadas pode ser explicada por um número menor de fatores latentes subjacentes. De fato, os procedimentos estatísticos são utilizados para estimar o número de fatores subjacentes à matriz de dados obtida com a amostra, estimando as cargas fatoriais (*factor loadings*).

3.5 COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário estruturado e auto-administrado, com escala Likert de cinco opções de resposta.

3.5.1 – Etapas da coleta de dados

a) Foram utilizados, como fontes secundárias, os seguintes documentos:

- material escrito sobre a formação da Rede Petro Bacia de Campos;

- material de palestras e seminários internos com a evolução da rede ao longo desses três anos de sua criação, folders e boletins desenvolvidos pela rede para divulgação e acompanhamento de suas atividades, além do *site* da Rede Petro Bacia de Campos (www.redepetro-bc.com.br), constantemente atualizado e com informações sobre as visitas técnicas, novas empresas associadas e detalhamento das organizações parceiras dessas ações.

b) Um dos focos da investigação alojou-se sobre a coleta de dados e informações sobre como funcionava a Rede Petro Bacia de Campos, através dos seus objetivos, sua visão, missão, produtos e estrutura (Plenário da rede, Comitê gestor, Secretaria Executiva, projetos e demandas), cuja Rede de relacionamentos envolve agentes como: governo, empresas, academia e institutos de fomento).

Outro foco retrata os contratos por tempo determinado que são firmados entre a Petrobras e as empresas prestadoras de serviço, pertencentes à Rede Petro Bacia de Campos, cujas conseqüências nos relacionamentos foram objetos de questionamentos aos funcionários *onshore* e *offshore*.

Primeiro passo: obtenção de autorização da Secretaria Executiva da Rede Petro Bacia de Campos para pesquisar a rede e algumas empresas que compõem a mesma.

Segundo passo: indicação por parte da rede, de empresas de médio e grande porte, associadas à mesma, para que fosse efetuada a coleta de dados.

Por fim, o levantamento dos dados para estudo:

a) em encontros regulares com a Secretaria Executiva da rede onde se levantou a forma que a rede atuava na articulação empresarial-institucional de apoio às empresas fornecedoras de bens e serviços da cadeia do petróleo e gás natural da Bacia de Campos;

b) levantar a situação atual dos funcionários *onshore* e *offshore* das cinco empresas prestadoras de serviços da Petrobras e associadas à Rede Petro BC através de questionários, com o objetivo de confirmar ou não a suposição de que:

- o modelo de contratos por tempo determinado realizado entre as empresas *offshore*, prestadoras de serviços da Petrobras e pertencentes à Rede Petro Bacia de Campos, é importante:

- para o relacionamento profissional dos funcionários;

- para a motivação e comprometimento dos funcionários com a empresa;

- para que as políticas de Recursos Humanos tenham visibilidade para seus funcionários *onshore* e *offshore*, sendo determinantes para o aumento da sua produtividade;

- para a troca de conhecimentos adquirida ao longo de sua convivência com seus colegas, contribuindo para o desenvolvimento de suas competências profissionais;

- para a cooperação e o desenvolvimento, advindos dos vínculos empregatícios instituídos, potencializando o seu crescimento a nível pessoal e profissional.

Para tanto, foi elaborado um questionário com 23 itens que permitisse o levantamento das questões em apreciação.

3.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

A metodologia escolhida para a pesquisa apresentou as seguintes dificuldades e limitações quanto a coleta e ao tratamento dos dados:

Na medida em que a análise fatorial não é uma ferramenta multivariável que mostre casualidade, todas as conclusões são preliminares, sujeitas à verificação com uma outra ferramenta mais robusta.

O método foi limitado também pela seleção dos funcionários que preencheram os questionários, pois foi utilizado um critério aleatório que foi gerado a partir do número de matrícula na empresa, tendo em vista a impossibilidade de serem contemplados todos os níveis dos integrantes da rede.

Outro problema encontrado foi em relação ao preenchimento dos questionários por parte dos funcionários *offshore* pois os mesmos, dificilmente, passam na sede da empresa e, em grande maioria, não embarcam em Macaé.

Com isso, os envelopes com os questionários foram enviados lacrados, em nome de cada participante e só pudemos recebê-los, quando uma equipe desembarcava e um portador tinha disponibilidade para levá-los na sede da empresa.

Um outro fator limitador diz respeito a pesquisa documental, pois foi realizado um levantamento de documentos internos e que, muitas vezes, em algumas instituições, são considerados confidenciais e não tivemos acesso aos mesmos.

Foram encontradas algumas dificuldades na aceitação da aplicação dos questionários, por parte de algumas empresas, em virtude de falta de delegação regional, precisando de aprovação da matriz e que, em alguns casos, não houve permissão, em função de tratar-se de pesquisa de clima organizacional, voltado à gestão de pessoas. Optou-se, então, pelas empresas de médio porte, anteriormente citadas.

4 RESULTADO DA PESQUISA

4.1 – ANÁLISE DOS DADOS DO QUESTIONÁRIO

A Rede Petro BC possui cerca de 70 (setenta) empresas associadas, sendo micro, pequenas, médias e grandes, das quais foram indicadas 5 (cinco) pela rede: uma de grande porte e quatro de médio porte. Foram entregues 200 (duzentos) questionários (anexo A) e recebidos 169 (cento e sessenta e nove) preenchidos, cujos dados obtidos são apresentados a seguir, através da análise fatorial.

4.1.1 – Análise fatorial

Ao sintetizar os dados, a análise fatorial deriva dimensões fundamentais que, quando compreendidas e interpretadas, descrevem os dados em um número muito menor de construtos do que as variáveis individuais originais.

Na análise de fator exploratória, o modelo é arbitrário; todas as variáveis tomam carga de todos fatores. Tipicamente, um método de transformação, como a rotação VARIMAX, é utilizado para melhorar a interpretação dos resultados.

Em nosso estudo, obtivemos a seguinte matriz completa de componentes com rotação, utilizando as variáveis:

- VA) Acho que meu trabalho é avaliado com justiça;
- VC) existem boas chances de promoção na minha empresa;
- VE) a empresa geralmente promove o seu pessoal qualificado antes de buscar gente de fora;
- VI) considero que a empresa se preocupa com a retenção do conhecimento de seus funcionários e os valoriza para não perdê-los para as concorrentes;
- VJ) considero que sou muito bem pago pelo trabalho que faço;
- VK) considero que a empresa procura manter os salários de acordo com o mercado;

VM) os benefícios que recebo na empresa atendem às minhas necessidades;

VO) em minha opinião, a escala de embarque/desembarque para os funcionários *offshore* atende às minhas necessidades;

VR) em minha opinião, caso o contrato por tempo determinado na minha empresa com a Petrobras, não seja renovado, serei reaproveitado internamente em outras funções;

VS) acredito que o contrato firmado entre a minha empresa e a Petrobras, influenciam positivamente na produtividade do meu trabalho;

VT) considero-me um funcionário motivado e comprometido com o meu futuro na minha empresa.

Tabela 1 - Matriz Completa de Componentes com Rotação

	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4
VA	0,693	0,117	0,078	-0,068
VC	0,612	-0,025	-0,024	-0,160
VE	0,619	0,167	-0,055	0,014
VI	0,794	0,087	-0,094	-0,060
VJ	0,739	0,059	0,139	-0,104
VK	0,691	0,027	0,182	0,068
VM	0,551	0,155	-0,006	0,344
VO	0,166	0,600	-0,224	0,127
VR	0,246	0,747	0,007	-0,117
VS	0,004	0,725	0,220	-0,002
VT	0,526	0,239	0,134	0,044
VU	-0,020	0,073	0,120	0,787
VV	0,109	0,100	-0,096	0,839
VX	0,000	0,106	0,835	0,158
VY	0,190	0,070	0,814	0,072

A análise de fator difere das técnicas de dependência, como a regressão múltipla, a análise discriminante e a correlação canônica, nas quais uma ou mais variáveis são consideradas variáveis dependentes e todas as demais são variáveis independentes. Na realidade, a análise fatorial é uma técnica de interdependência, na qual todas as variáveis são simultaneamente consideradas, cada uma relacionada a todas as demais. Os fatores são formados para maximizar sua explicação de todo conjunto de variáveis, não para prever uma variável dependente.

O pesquisador deve tentar minimizar o número de variáveis incluídas no estudo, mantendo, entretanto, um número razoável de variáveis por fator. Se um estudo está sendo desenvolvido para avaliar uma estrutura proposta, o pesquisador deveria se certificar de que está incluindo diversas variáveis por fator, as quais representem, efetivamente, cada fator hipotético.

De fato, a finalidade da análise fatorial fundamenta-se em descobrir padrões entre os grupos de variáveis, sendo de pouca utilidade identificar fatores compostos de apenas uma variável. Quando do desenho de um estudo analisado pela técnica de fator, o pesquisador deveria, se possível, identificar diversas variáveis fundamentais que reflitam os fatores essenciais sob hipótese.

Em nosso estudo, foram extraídos 4 fatores (Tabela 1), sendo que os dois primeiros são os mais importantes, já que estão relacionados às Políticas de Recursos Humanos e às Relações Contratuais, respectivamente (Tabela 2), conforme apresentado a seguir:

Tabela 2 - Matriz de principais fatores com itens do questionário		
Itens do Questionário	1 Políticas de RH	2 Relações Contratuais
VA) Acho que meu trabalho é avaliado com justiça	,693	,117
VC) Existem boas chances de promoção na minha empresa	,612	-,025
VE) A empresa geralmente promove o seu pessoal qualificado antes de buscar gente de fora	,619	,167
VI) Considero que a empresa se preocupa com a retenção do conhecimento de seus funcionários e os valoriza para não perdê-los para as concorrentes	,794	,087
VJ) Considero que sou muito bem pago pelo trabalho que faço	,739	,059
VK) Considero que a empresa procura manter os salários de acordo com o mercado	,691	,027
VM) Os benefícios que recebo na empresa atendem às minhas necessidades	,551	,155
VO) Em minha opinião, a escala de embarque/desembarque para os funcionários offshore atende às minhas necessidades	,166	,600
VR) Em minha opinião, caso o contrato por tempo determinado da minha empresa com a Petrobras, não seja renovado, serei reaproveitado internamente em outras funções	,246	,747
VS) Acredito que o contrato firmado entre a minha empresa e a Petrobras, influenciam positivamente na produtividade do meu trabalho	,004	,725
VT) Considero-me um funcionário motivado e comprometido com o meu futuro na minha empresa	,526	,239

Conforme se pode perceber, o fator 1 constitui-se de 8 variáveis observadas, ao passo que o fator 2 compõe-se de 3 variáveis.

O pesquisador também deve assegurar que a matriz de dados tem correlações suficientes para justificar a aplicação da análise de fator. Se a inspeção visual revelar a inexistência de um número substancial de correlações maiores do que 0,30, então, a análise de fator não será provavelmente apropriada.

Conforme mostra a Tabela 3, a seguir, todas as cargas fatoriais relevantes apresentaram magnitude superior a 0,30. Observação se faz em relação aos fatores 3 e 4 que, apesar de apresentarem a referida magnitude, não foram considerados em nossa análise, por tratar-se de variáveis como: VU) local de trabalho; VV) sexo; VX) tempo de experiência na função; VY) tempo nessa empresa, que não foram objeto de estudo.

Tabela 3- Matriz de Componentes com as principais cargas fatoriais

	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4
VA	0,693			
VC	0,612			
VE	0,619			
VI	0,794			
VJ	0,739			
VK	0,691			
VM	0,551			
VO		0,600		
VR		0,747		
VS		0,725		
VT	0,526			
VU				0,787
VV				0,839
VX			0,835	
VY			0,814	

Um outro modo de se determinar o quanto apropriado é a análise fatorial refere-se ao exame de toda matriz de correlação. O teste Bartlett de esfericidade verifica a presença de correlação entre as variáveis, apresentando a probabilidade estatística de que a matriz de correlação apresente correlações significativas entre pelo menos algumas variáveis.

Conforme mostra a Tabela 4, o aludido teste mostra a existência de correlações expressiva na matriz de correlações, com significância estatística. Da mesma forma a

Medida de Adequação da Amostra exibe coeficiente (0,773) que atesta a existência das aludidas correlações.

A medida de adequação da amostra (*Measure of Sampling Adequacy – MSA*) é outra medida que quantifica o grau de inter-correlação entre as variáveis e a adequação da análise fatorial. Esse índice varia de 0 a 1. A medida pode ser interpretada, segundo HAIR et al (1998), com os seguintes critérios: 0,80 ou acima, meritória; 0,70 ou acima, razoável; 0,60 ou acima, medíocre; 0,50 ou acima, miserável; 0,50 ou abaixo, inaceitável. A MSA aumenta quando: (1) o tamanho da amostra aumenta; (2) as correlações médias aumentam; e (3) o número de variáveis aumenta; ou (4) o número de fatores decresce.

Tabela 4 – KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*) e Teste de *Bartlett's*

<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</i>		0,773
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>	<i>Approx. Chi-Square</i>	595,209
	<i>df</i>	105
	<i>Sig.</i>	0,000

A hipótese conceitual que fundamenta a análise de fator relaciona-se ao conjunto de variáveis selecionadas e a amostra escolhida. Uma hipótese básica da análise de fator é que existe alguma estrutura subjacente no conjunto de variáveis selecionadas. Por exemplo, misturar variáveis dependentes e independentes em uma única análise de fator e, então, utilizar os fatores derivados para dar apoio à relação de dependência não é apropriado.

Uma vez que as variáveis tenham sido especificadas e a matriz de correlação tenha sido preparada, o pesquisador está pronto para aplicar a análise de fator e identificar a estrutura subjacente ou latente de relações.

Empregou-se na extração dos fatores, a análise de componentes principais (*principal components analysis*), dado que o objetivo era sintetizar a maior parte da informação original em um número mínimo de fatores. Esse procedimento considera a variância total e

deriva os fatores que contêm pequenas proporções de variância única, devida aos fatores singulares.

Quanto ao número de fatores que representarão a estrutura subjacente de dados, a técnica mais comumente empregada é o critério dos autovalores (*eigenvalues*) superiores a 1, que supõe que qualquer fator individual deveria ser responsável pela variância de pelo menos uma variável. Cada variável contribui com 1 para o autovalor (*eigenvalue*) total. Portanto, somente fatores que tenham um autovalor (*eigenvalue*) superior a 1 são considerados significativos, todos os valores que tenham autovalor inferior a 1 não são considerados significativos, sendo, portanto, desprezados.

O passo seguinte é calcular a Matriz de Componentes. Soluções sem rotação realizam o objetivo de redução de variáveis, mas o pesquisador deve investigar se a referida solução permite a mais adequada interpretação das variáveis sob investigação. Na maior parte dos casos, não permite uma adequada interpretação.

Geralmente, a rotação é desejável porque simplifica a estrutura de fator e é, usualmente, difícil determinar se os fatores sem rotação serão significativos.

Sendo assim, uma ferramenta importante na interpretação dos fatores é a sua rotação, pois ela redistribui a variância dos primeiros fatores para os últimos com o objetivo de obter um padrão de fatores mais simples e teoricamente mais útil, muito embora a posição relativa ou a configuração das variáveis permaneça imutável.

O caso mais simples de rotação é a rotação ortogonal, na qual os eixos são mantidos em 90 graus. Esse procedimento significa que os fatores são matematicamente independentes. O VARIMAX é um método de rotação ortogonal que simplifica as colunas da matriz de fatores, já que tende a gerar cargas elevadas, isto é, próximas de -1 ou 1, e algumas cargas próximas de zero em cada coluna da matriz (Tabela 1).

A interpretação é mais fácil quando as correlações da variável com o fator são: 1) próximas de 1 ou -1, indicando uma clara associação positiva ou negativa entre a variável e o fator; ou 2) próximas de zero, indicando uma associação extremamente fraca.

A carga de fator (*factor loading*) permite interpretar o papel que cada variável desempenha na definição de cada fator. A carga de fator (*factor loading*) representa a correlação entre a variável e o fator, onde cargas mais elevadas implicam maior representatividade da variável em relação ao fator. Os sinais são interpretados exatamente como qualquer coeficiente de correlação.

Uma regra de bolso utilizada freqüentemente como meio de promover um exame preliminar na matriz de fator, segundo HAIR et al (1998), é a seguinte: cargas de fator (*factor loadings*) maiores do que $\pm 0,30$ atendem o nível mínimo exigido; são julgadas relativamente significativas as cargas de fator iguais a $\pm 0,40$; e são consideradas significativas cargas iguais ou superiores a $\pm 0,50$ (Tabela 3).

Portanto, quanto maior a magnitude absoluta da carga, mais importante ela será na interpretação da matriz de fator. Em função do fato da carga de fator ser a correlação entre a variável e o fator, a carga quadrática é o montante da variância total da variável explicado pelo fator. Assim, uma carga de 0,30 corresponde a aproximadamente 10% de explicação e uma carga de 0,50 significa que 25% da variância é explicada pelo fator.

A partir das informações anteriores, estamos em condições de interpretar a Matriz de Fatores (Tabela 2).

Cada coluna de números na matriz de fator representa um fator. Os valores das colunas são as cargas de fator (*factor loadings*) de cada variável em cada fator. Para fins de identificação, o programa de computador usualmente identifica os fatores da esquerda para direita pelos números 1,2,3 etc.

A interpretação deve iniciar com a primeira variável no primeiro fator e mover-se horizontalmente da esquerda para a direita, procurando a carga mais elevada para aquela variável em algum fator. Quando a carga absoluta mais elevada é identificada, deve ser sublinhada, se for significativa. Esse procedimento deve continuar para cada variável até que todas as variáveis tenham sido sublinhadas. Relembre que para amostras de tamanho inferior a 100, a carga de fator mais reduzida admissível é $\pm 0,30$.

Em última análise, o objetivo é minimizar o número de cargas significativas em cada linha da matriz fator (isto é, fazendo com que cada variável se associe com um único fator). As variáveis com cargas mais elevadas são consideradas mais importantes e têm uma influência maior sobre o nome ou o rótulo selecionado para representar o fator.

O pesquisador examina, dessa maneira, todas as variáveis sublinhadas para um fator particular e enfatiza aquelas com cargas mais elevadas, tentando atribuir um nome para o fator que reflita com maior precisão essas variáveis. Em alguns casos, não é possível atribuir um nome para cada fator. Nesses casos, o pesquisador interpretará tão-somente os fatores que sejam significativos, ignorando os menos significativos ou indefinidos. Na descrição da solução de fator, o pesquisador deverá mencionar que esses fatores foram derivados, mas não foram capazes de ser definidos e somente os fatores representativos de relações significativas foram interpretados (HAIR et al, 1998).

Dependendo da aplicação objetivada pela análise de fator, o pesquisador pode se sentir satisfeito com a interpretação dos fatores ou pode continuar aplicando outras técnicas estatísticas. Na medida em que se desejava tão-somente identificar as combinações lógicas das variáveis e uma compreensão melhor das inter-relações entre variáveis, julgou-se suficiente que fossem identificados os fatores Políticas de Recursos Humanos e Relações Contratuais (HAIR et al, 1998).

Sendo assim, considerou-se da maior relevância para entendimento do problema de pesquisa os dois primeiros fatores, cujos títulos atribuídos foram Políticas de Recursos Humanos e Relações Contratuais, respectivamente.

Os resultados sugerem que o contrato firmado entre a Petrobras e as empresas prestadoras de serviços da Petrobras deve influenciar positivamente na produtividade do trabalho de seus funcionários, uma vez que a preocupação maior dos funcionários não está relacionada a aspectos diretamente decorrentes dessa modalidade específica de contrato mas, sim, à gestão de pessoas aplicada através de políticas convencionais de recursos humanos.

Com respeito à afirmativa, variável VI: “Considero que a empresa se preocupa com a retenção do conhecimento de seus funcionários e os valoriza para não perdê-los para as concorrentes”, levou-nos a lembrar que, “modelos mais sistêmicos, valorização do conhecimento e das informações” destacado por Villela (2005), como as novas formas de organização de trabalho nas relações pós-industriais, não tem sido uma realidade nas relações entre os indivíduos que fazem parte das empresas *offshore* pois a troca de conhecimentos adquirida ao longo da convivência com seus colegas que possam contribuir para o desenvolvimento de suas competências profissionais, se torna difícil, em função da forma desorganizada e descomprometida da migração dos mesmos para outras prestadoras de serviços da Petrobras, sem se preocuparem com o seu treinamento tanto a nível técnico quanto comportamental para o desenvolvimento de suas competências, através da troca do conhecimento, limitando-se apenas ao imediatismo em suas ações.

Considerando a forma desorganizada e descomprometida da migração dos funcionários das empresas *offshore* para outras prestadoras de serviços da Petrobras, sem se preocuparem com o seu planejamento de carreira e o desenvolvimento de suas competências, limitando-se apenas ao imediatismo em suas ações, foi constatada na pesquisa de campo que, um dos motivos dessa decisão, está ligada a afirmativa (Variável L): “Considero que sou muito bem pago pelo trabalho que faço” que obteve um resultado de discordância significativo, o que sinaliza a insatisfação com os salários recebidos porém, ao compararmos com a afirmativa (Variável K): “Considero que a empresa procura manter os salários de acordo com o mercado”, constatou-se um índice menor, levando-nos a concluir que na percepção do funcionário, a problemática está mais relacionada aos salários pagos pelo mercado *offshore*.

Para entender o ambiente relacionado à remuneração que significa os salários pagos mais os benefícios, faz-se necessária uma análise da afirmativa (Variável M): “Os benefícios que recebo na empresa atendem às minhas necessidades”, cujo resultado demonstrou a preocupação das empresas através de um pacote de benefícios mais atrativos, do que os salários porém, como no âmbito da análise da remuneração, são considerados salários e benefícios, as empresas estariam mais preocupadas com o bem estar de seus funcionários e dependentes, em especial aos colaboradores *offshore* (que ficam ausentes de suas famílias durante 15 dias), oferecendo benefícios tais como: plano de saúde, plano

dentário, ticket alimentação, ticket refeição, auxílio creche, entre outros, procurando suprir às necessidades básicas do indivíduo e de seus familiares, proporcionando um bem estar, uma tranquilidade e, como consequência, uma melhor qualidade de vida.

Devido a importância do tema a respeito de Motivação, foi selecionada uma pergunta (Variável T), na pesquisa de campo, cuja afirmativa é: “Considero-me um funcionário motivado e comprometido com o futuro na minha empresa”, cujo resultado leva-nos ao entendimento de que, apesar das restrições aos salários e considerando a forma desorganizada e descomprometida da migração dos funcionários das empresas *offshore* para outras prestadoras de serviços da Petrobras, os mesmos se sentem motivados e acreditam no seu futuro nas empresas.

4.1.2 – Análise Descritiva – Gráficos de Barra

A fim de ilustração, o presente tópico realiza uma avaliação sob a forma descritiva, cuja Tabela de Distribuição apresenta uma escala gráfica de 1 a 5, onde 1 significa a situação mais favorável, ou seja: “Concordo totalmente” e o 5 significa a situação menos favorável, ou seja: “Discordo Totalmente”.

No anexo B é apresentada a Tabela de Distribuição de Frequência e no anexo C os gráficos 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 8-A, 9, 10 e 11.

5 CONCLUSÃO

O objetivo final desta dissertação foi identificar a percepção que os funcionários que atuam nas empresas *offshore* da Rede Petro Bacia de Campos têm sobre a adoção de contratos por tempo determinado entre a Petrobras e as empresas prestadoras de serviços.

Para se obter as respostas que levassem ao objetivo proposto, foi levantada a suposição de que o modelo de contratos por tempo determinado realizado entre as empresas *offshore*, prestadoras de serviços da Petrobras e pertencentes à Rede Petro Bacia de Campos, é importante: para o relacionamento profissional dos funcionários; para a motivação e comprometimento dos funcionários com a empresa; para que as políticas de Recursos Humanos tenham visibilidade para seus funcionários *onshore* e *offshore*, sendo determinantes para o aumento da sua produtividade; para a troca de conhecimentos adquirida ao longo de sua convivência com seus colegas, contribuindo para o desenvolvimento de suas competências profissionais; para a cooperação e o desenvolvimento, advindos dos vínculos empregatícios instituídos, potencializando o seu crescimento à nível pessoal e profissional.

A respeito desse assunto, Kupfer (2002, p. 290), destaca:

A empresa é caracterizada, então, como um conjunto articulado de contratos, que define os direitos de propriedade em vigor para os comportamentos e as interações dos agentes participantes, criando direitos de propriedade com regras socialmente definidas quanto aos usos que os agentes podem dar aos recursos econômicos. “Os direitos de propriedade determinam uma estrutura de incentivos para decisões e ações” .

Neste sentido, são abordadas a seguir as suposições sobre as quais foi desenvolvida a pesquisa de campo desta dissertação, verificando se as respostas recebidas confirmam ou não tal suposição.

Para extração das principais conclusões do presente trabalho, empregou-se a análise fatorial exploratória e as respostas obtidas pela aplicação de 169 questionários destacam que o contrato firmado entre a Petrobras e as empresas prestadoras de serviço da Petrobras

influencia positivamente na produtividade do trabalho de seus funcionários, indicando que a preocupação maior dos mesmos não está relacionada a aspectos diretamente decorrentes dessa modalidade específica de contrato mas, sim, à gestão de pessoas aplicada através de políticas convencionais de recursos humanos capazes de gerar um ambiente sadio e motivador, tais como: avaliação de desempenho justa, treinamentos comportamentais para a melhoria nas relações com colegas e supervisores, troca de conhecimentos adquirida ao longo da convivência com seus colegas que possam contribuir para o desenvolvimento de suas competências profissionais, salários e benefícios em linha com o mercado.

No que se refere às novas formas de organização de trabalho nas relações pós-industriais, Villela (2005), destaca que “a produção do conhecimento irá exigir uma mudança nas organizações que passam a ser mais flexíveis, para fazer face as constantes mudanças em seus produtos e serviços, comportando modelos mais sistêmicos, valorização do conhecimento e das informações”.

Ao comparar na pesquisa de campo, através dos questionários preenchidos, o percentual acumulado dos funcionários de “menos de 1 ano” e de “1 a menos de 3 anos” de tempo de empresa ou seja, 70,41% (Anexo A) e a informação obtida nos dados cadastrais das empresas, cujo tempo médio dos contratos das mesmas com a Petrobras é, em torno de 3 anos (item 3.2.1), observa-se que existe uma tendência aos funcionários não permanecerem durante todo o contrato, gerando uma rotatividade significativa e interferindo portanto, na valorização do conhecimento e das informações.

Embora haja notáveis diferenças entre treinamento, desenvolvimento e outros processos voltados à capacitação, todos eles constituem aprendizados, que significa mudança no comportamento das pessoas, por meio da incorporação de novos conhecimentos, habilidades e atitudes.

Diante disso, a gestão do conhecimento deve direcionar o uso do conhecimento para a criação de inovações que gerem valor para os clientes e tragam vantagem competitiva para a empresa.

O capital intelectual é um emergente modelo de gestão do conhecimento e que deverá ser conduzido de forma estratégica pela área de Recursos Humanos, com o apoio de todos os gestores, em um caminho para a busca, reconhecimento e manutenção de talentos ativos dentro da organização; é o caminho que começa a ser tomado por empresas para a manutenção e avaliação destes talentos.

Se o objetivo da Rede Petro BC é ser a articuladora da competência coletiva das empresas associadas, fortalecendo os laços entre os agentes envolvidos nesse contexto, a fim de obter uma melhor gestão do conhecimento entre os funcionários, as empresas e a Petrobras, emerge a criação de mecanismos que possam estimular a troca dentro da rede, das competências adquiridas pelos indivíduos, em prol de uma gestão inovadora, potencializando o crescimento tanto a nível individual, quanto empresarial.

Um dos caminhos propostos para um equilíbrio dos salários e benefícios seria a implantação da Remuneração por competências. Colaboradores que trabalham segundo esse sistema têm seus salários relacionados à amplitude, profundidade e características das habilidades que são capazes de efetivamente utilizar. A remuneração deixa de ser vinculada ao cargo e passa a ser ligada diretamente à pessoa.

A remuneração por habilidades e competências desloca radicalmente a base de pagamento da função para a pessoa e possibilita às empresas gerir a aquisição do conhecimento e, o processo de implantação do sistema é um processo planejado de mudança. Ele afeta a cultura organizacional, reforça traços específicos do estilo gerencial, apóia a realização de estratégias e sustenta determinado modelo de organização. A implantação do sistema de remuneração pode também ser um processo dentro de outro maior, envolvendo mudanças estratégicas, estruturais e culturais.

Uma proposta para a Rede Petro Bacia de Campos seria a organização de palestras voltadas a um aprofundamento maior dessa ferramenta, através de Consultores especializados, que pudessem demonstrar os benefícios de uma remuneração mais estratégica, vinculada aos resultados empresariais, procurando evitar o *turnover* elevado, em função de políticas de remuneração diferenciadas entre às empresas associadas.

Quanto à necessidade de uma liderança mais eficaz, através do gerenciamento de atividades de planejamento, correções de rota e monitoramento das expectativas dos envolvidos, é percebida como um dos caminhos para o trabalho em equipe, entender o processo de comunicação nas organizações, através da avaliação de seus funcionários, utilizando-se um constante e imediato *feedback* (retorno) da performance da equipe, recrutando e promovendo internamente seus funcionários, antes de buscar alternativas externas, além de valores como: confiança na organização e nos seus supervisores e pares; satisfação com seu trabalho e a motivação que poderá ser intrínseca ou extrínseca, gerando uma maior produtividade no trabalho.

Dentre esses fatores, a motivação tem sido um dos grandes desafios na gestão de pessoas e um dos aspectos mais preocupantes do cotidiano das organizações.

A forma como o mundo dos negócios aprende a respeito da gestão de pessoas e como gerar um ambiente sadio e motivador, é extremamente complexa. Aprende-se mesmo com a experiência portanto, quanto mais as empresas que compõem a Rede Petro Bacia de Campos estejam conscientes de que seus relacionamentos na troca de informações e na identificação de demandas seja eficaz, melhores serão seus resultados na gestão de pessoas.

Portanto, o grande desafio da Rede Petro Bacia de Campos é ser a articuladora desse ambiente, fortalecendo os laços entre os agentes envolvidos nesse contexto, a fim de obter uma melhoria nas relações entre os funcionários, as empresas e a Petrobras, proporcionando uma gestão de pessoas voltada aos interesses de todos os envolvidos, com a obtenção de cooperação e desenvolvimento, advindos dos vínculos empregatícios instituídos, potencializando crescimento a nível pessoal e profissional.

O objeto desta dissertação favorece a futuras pesquisas voltadas ao:

Teste da hipótese formulada sobre produtividade do trabalho com ferramenta estatística multivariada que permita teste de causalidade, tal como modelagem de equações estruturais.

Como futuras ações para a Rede Petro Bacia de Campos, os resultados oriundos deste trabalho de pesquisa, sugere:

1) que a rede possa repensar a relação com os empregados *onshore* e *offshore*, prestadores de serviços nas empresas que possuem contratos por tempo determinado com a Petrobras, a fim de que os mesmos possam reconhecê-la como uma articuladora de suas competências, em prol de uma gestão de pessoas mais eficaz, fortalecendo os laços entre os empregados, as empresas, a Petrobras e a Rede Petro Bacia de Campos;

2) a criação de um banco de dados, por parte da Rede Petro Bacia de Campos em parceria com todas as empresas associadas para que, caso o contrato por prazo determinado não seja renovado, os funcionários que não puderem ser reaproveitados, façam parte de uma base de dados atualizada frequentemente e oferecida no site da rede, sendo apenas acessado pelos seus associados, visando ao intercâmbio entre os mesmos, a retenção do conhecimento dentro da rede e uma gestão de pessoas mais eficaz, evitando o desgaste e o retrabalho da área de Recursos Humanos na busca de novos funcionários, quando um novo contrato é assinado.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Alessandro Orofino de. **Cenários XXI: novos negócios, oportunidades e desafios na gestão de futuro**. Rio de Janeiro: Editora *Qualitymark*, 2001.

BALESTRO, M.V., JUNIOR, Jose A.V.A.; LOPES, M.C.; PELEGRINI, I. **A experiência da rede Petro RS: uma estratégia para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas**. Anais do 1º Encontro de Estudiosos em Estratégia (CEPPAD/UFPR) e (PPAD/PUC/PR). Apoio ANPAD. Curitiba, 2004.

BARTH, P. e MARTINS, R.C. **Aprendizagem Vivencial em Treinamento e Educação**. Rio de Janeiro: Editora Intercultural, 1996.

BENNIS, Warren. **A nova liderança**. São Paulo: Revista *Management*, 2000.

BOOG, G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo: Editora *Makron Books*, 1994.

BRITTO, J.N. de P. Diversificação, competências e coerência produtiva. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (Org.). **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. O enfoque em sistemas produtivos e inovação locais. In: FISCHER, T. (Org.). **Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação**. Salvador: Editora Casa da Qualidade, 2002.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em rede**. São Paulo: Editora Paz e Terra, 2005.

DAVEL, E.; VERGARA, S.C. (Org.). **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

DELORS, Jacques. **Learning: the treasure within**. Londres: HMSO Books, 1996.266p.

DE MASI, D. **A sociedade pós-industrial**. São Paulo: Editora SENAC, 1999.

FAURE, Yves-A. *Macaé: la transformation d'une configuration productive locale – Une problématique de développement local*. Rio de Janeiro: IRD-IE/UFRJ.

FIANI, R. **Teoria dos Custos de Transação**, In KUPFER, D; HASENCLEVER (Orgs.). **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

GIL, Antonio C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Editora Nobel, 1995.

GOSHAL, S., BARTLETT, C. **A empresa individualizada, talento e atitude como vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

GPI-COPPE/UFRJ, **Relatório do Projeto de Estruturação da Rede de Empresas do Setor de Petróleo da Bacia de Campos – REDE PETRO BC**, Rio de Janeiro, 2003.

HAIR et al. *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

KUPFER, David (Organizador). **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

LACERDA, Maria da Conceição. **Programa Gestão de Negócios com Pessoas para o E&P**. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2005.

LASTRES, H, M, M, CASSIOLATO J, E, in LASTRES, H, M, M, CASSIOLATO J, E, MACIEL, M, L. **Pequena empresa – cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Editora Relume Dumará, 2003.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3ª. Ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2003.

LOURENÇO, S.C.C. **Liderando e motivando equipes para resultados empresariais.** Rio de Janeiro: 2006.

MARIOTTI, Humberto. **Organizações de Aprendizagem.** São Paulo: Editora Atlas, 1996.

MORGAN, G. **Imagens da organização.** São Paulo: Editora Atlas, 1996.

MOTTA, Paulo Roberto **Transformação Organizacional, a Teoria e a Prática de Inovar.** Rio de Janeiro: Editora *Qualitymark*, 2000.

MOURA, Ana Rita de Macedo; CARVALHO, Maria do Carmo Nacif. **Libere a sua competência.** Rio de Janeiro: Editora *Qualitymark*, 1999.

OLAVE, M.E.L.; NETO, J.A. A formação de redes de cooperação e clusters em países emergentes: uma alternativa para PMEs no Brasil. In: NETO, J.A. (Org.). **Redes entre Organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional.** São Paulo: Editora Atlas, 2005.

ONIP. Disponível em: <<http://www.onip.org.br>, 2006-07-11

PATACO, Vera L.P. **Metodologia para trabalhos acadêmicos e normas de apresentação gráfica.** Rio de Janeiro: Editora Rio, 2005.

PONDÉ, João Luiz. **Organização das grandes corporações,** In KUPFER, D; HASENCLEVER (Orgs.). **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

PORTER, M. **Competição.** Rio de Janeiro, Editora Campus, 1999.

PROMINP. Disponível em: <<http://www.prominpcom.br>, 2006-07-11

REDE PETRO BC: Articulação Institucional e Empresarial. **Palestra proferida pelo Engenheiro da PETROBRÁS, Sr. José Francisco de Oliveira Neto no II Seminário de Redes Empresariais**, realizado pelo MADE – Mestrado em Administração Empresarial da Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro, dia 07.04.2005.

REDE PETRO BC: Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <<http://redepetro-bc.com.br>

REDESIST. Disponível em: <<http://www.redesist.ie.ufrj.br>, 2006-07-11

RELATÓRIO DO PROJETO DE ESTRUTURAÇÃO DA REDE DE EMPRESAS DO SETOR DE PETRÓLEO DA BACIA DE CAMPOS – Rede Petro BC, Macaé – Rio de Janeiro, 2003.

RHINESMITH, Stephen. **Guia gerencial para a globalização**. Rio de Janeiro: Editora *Berkeley*, 1993.

ROBBINS, P. S.. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Editora *Prentice Hall*, 2002.

ROSENDO, R.C.; CHÀVEZ, J.R.A; CARVALHO, A.M. **Estudo da Cadeira Produtiva da Indústria Petrolífera no Norte Fluminense – Relatório Final de Pesquisa. Projeto FAPERJ: “Configuração do Mercado de Trabalho da Região Norte Fluminense: Mapeamento das Cadeias Produtivas e Alternativas de Geração de Emprego**. Editora Campos, Rio de Janeiro, 2004.

ROSSATTO, M.A. **Gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora Interciência, 2003.

SEBRAE. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>, 2006-07-11

SEBRAE-RJ. Disponível em: <<http://www.sebrae-rj.com.br>, 2006-07-11

SEINPE-RJ. Disponível em: <<http://www.seinpe.rj.gov.br>, 2006-07-11

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina**. São Paulo: Editora *Best Seller*, 1990.

SENGENBEGER, W., PIKE, F., **Distritos industriais e recuperação econômica local: questões de pesquisa e de política**. p. 106 in COCCO, G., URANI, A, GALVÃO, A. **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos – o caso da terceira Itália**, Rio de Janeiro: Editora DP & A, 2002.

STEWART, T. **Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

TOFFLER, Alvin. **A Empresa Flexível**. Rio de Janeiro: Editora Record, 1985.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

VILLELA, Lamounier E. **Estratégias de cooperação e competição de organizações em rede – Uma Realidade Pós-fordista?** EnANPAD, Brasília, 2005.

WAGNERA, John. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Editora Saraiva, 1999.

WOOD JÚNIOR, T. **Remuneração por habilidades e por competências**. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

ZAMITH, R. **A indústria para-petroleira nacional**. São Paulo: Editora *Annablune*, 2001.

GLOSSÁRIO

Arranjos Produtivos Locais – APLs – a definição que melhor se aplica ao objeto de investigação é a dos autores Cassiolato e Lastres (2003, p. 27) que conceituam os APLs como: “aglomerados territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais – com foco em um conjunto de atividades econômicas – que apresentam vínculos mesmo que incipientes. Geralmente, envolvem a participação e a interação de empresas (...) e suas variadas formas de representação e associação. Incluem também diversas outras instituições públicas e privadas voltadas para: formação e capacitação de recursos humanos (como escolas técnicas e universidades); pesquisa, desenvolvimento e engenharia: política, promoção e financiamento. “

Indústria Para-petroleira Zamith (2001, p. 13) – “engloba todos os segmentos fornecedores de equipamentos, tecnologia e serviços especializados necessários na indústria do petróleo e do gás.”

Offshore – Zamith (2001, p. 13) “em água.”

Onshore - Zamith, (2001, p. 13) – “em terra.”

Redes empresariais – “Este fenômeno das redes empresariais não é exclusivo das nações desenvolvidas: o mesmo apresenta-se nos países de recente industrialização do sudeste asiático e da América Latina. Com a incerteza econômica persistente nos últimos anos, os níveis de emprego e produção das pequenas e médias estão sendo mantidos e aumentados na medida em que o setor desenvolve uma capacidade de acumulação tecnológica que permite elevar seu desempenho econômico (OLAVE e NETO, 2005, p. 78).”

Rede PETRO BC – A REDE PETRO BACIA DE CAMPOS – Cadeia Produtiva do Petróleo e Gás (Macaé – Rio de Janeiro) é um importante aliado, articulando agentes da cadeia de fornecedores da indústria de petróleo e gás natural na Bacia de Campos e promovendo a articulação de todos em busca da competitividade, onde os agentes podem discutir, planejar e desenvolver ações de interesse comum.

ANEXOS

ANEXO A - Questionário para os Funcionários

Este questionário é peça fundamental de pesquisa de dissertação de Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial – MADE, da Universidade Estácio de Sá e foi desenvolvido com o objetivo de avaliar os impactos exercidos sobre sua vida pessoal e profissional pelo contrato por tempo determinado celebrado entre a sua empresa e a Petrobras.

As informações solicitadas serão tratadas de modo absolutamente confidencial, servindo tão-somente para fins estatísticos. Os dados não serão, em nenhuma hipótese, tratados em nível individual. A sinceridade nas respostas é condição essencial para a confiabilidade do resultado da pesquisa. Agradeço a sua participação e o seu apoio.

A) Acho que meu trabalho é avaliado com justiça.

1. () Concordo totalmente
2. () Concordo
3. () Não concordo nem discordo
4. () Discordo
5. () Discordo totalmente

B) Meu supervisor comunica-me periodicamente suas opiniões sobre meu trabalho.

1. () Concordo totalmente
2. () Concordo
3. () Não concordo nem discordo
4. () Discordo
5. () Discordo totalmente

C) Existem boas chances de promoção na minha empresa.

1. () Concordo totalmente
2. () Concordo
3. () Não concordo nem discordo
4. () Discordo
5. () Discordo totalmente

D) Posso informações suficientes para desempenhar bem o meu trabalho.

1. () Concordo totalmente
2. () Concordo
3. () Não concordo nem discordo
4. () Discordo
5. () Discordo totalmente

E) A empresa geralmente promove o seu pessoal qualificado antes de buscar gente de fora.

- 1.() Concordo totalmente
- 2.() Concordo
- 3.() Não concordo nem discordo
- 4.() Discordo
- 5.() Discordo totalmente

F) O treinamento que tenho recebido tem sido adequado para o trabalho que faço.

- 1.() Concordo totalmente
- 2.() Concordo
- 3.() Não concordo nem discordo
- 4.() Discordo
- 5.() Discordo totalmente

G) A minha empresa se preocupa em treinar-me para exercer outras funções, preocupada com a minha realocação interna, caso o seu contrato com a Petrobras seja encerrado.

- 1.() Concordo totalmente
- 2.() Concordo
- 3.() Não concordo nem discordo
- 4.() Discordo
- 5.() Discordo totalmente

H) Participo sempre de treinamentos comportamentais para melhoria das relações com meus colegas de trabalho.

- 1.() Concordo totalmente
- 2.() Concordo
- 3.() Não concordo nem discordo
- 4.() Discordo
- 5.() Discordo totalmente

I) Considero que a empresa se preocupa com a retenção do conhecimento de seus funcionários e os valoriza para não perdê-los para as concorrentes.

- 1.() Concordo totalmente
- 2.() Concordo
- 3.() Não concordo nem discordo
- 4.() Discordo
- 5.() Discordo totalmente

J) Considero que sou muito bem pago pelo trabalho que faço.

- 1.() Concordo totalmente
- 2.() Concordo
- 3.() Não concordo nem discordo
- 4.() Discordo
- 5.() Discordo totalmente

K) Considero que a empresa procura manter os salários de acordo com o mercado.

- 1.() Concordo totalmente
- 2.() Concordo
- 3.() Não concordo nem discordo
- 4.() Discordo
- 5.() Discordo totalmente

L) A empresa concede aumentos, gratificações e participação nos resultados e lucros.

- 1.() Concordo totalmente
- 2.() Concordo
- 3.() Não concordo nem discordo
- 4.() Discordo
- 5.() Discordo totalmente

M) Os benefícios que recebo na empresa atendem às minhas necessidades.

- 1.() Concordo totalmente
- 2.() Concordo
- 3.() Não concordo nem discordo
- 4.() Discordo
- 5.() Discordo totalmente

N) Considero que a carga horária de trabalho imposta pela empresa é justa.

- 1.() Concordo totalmente
- 2.() Concordo
- 3.() Não concordo nem discordo
- 4.() Discordo
- 5.() Discordo totalmente

O) Em minha opinião, a escala de embarque/desembarque para os funcionários *offshore* atende às minhas necessidades.

- 1.() Concordo totalmente
- 2.() Concordo
- 3.() Não concordo nem discordo
- 4.() Discordo
- 5.() Discordo totalmente

P) A minha empresa se preocupa com a minha qualidade de vida.

- 1.() Concordo totalmente
- 2.() Concordo
- 3.() Não concordo nem discordo
- 4.() Discordo
- 5.() Discordo totalmente

Q) Em minha opinião, o contrato de prazo determinado celebrado entre a minha empresa e a Petrobras não interfere em meu desempenho.

- 1.() Concordo totalmente
- 2.() Concordo
- 3.() Não concordo nem discordo
- 4.() Discordo
- 5.() Discordo totalmente

R) Em minha opinião, caso o contrato por tempo determinado da minha empresa com a Petrobras, não seja renovado, serei reaproveitado internamente em outras funções.

- 1.() Concordo totalmente
- 2.() Concordo
- 3.() Não concordo nem discordo
- 4.() Discordo
- 5.() Discordo totalmente

S) Acredito que o contrato firmado entre a minha empresa e a Petrobras, influenciam positivamente na produtividade do meu trabalho.

- 1.() Concordo totalmente
- 2.() Concordo
- 3.() Não concordo nem discordo
- 4.() Discordo
- 5.() Discordo totalmente

T) Considero-me um funcionário motivado e comprometido com o meu futuro na minha empresa..

- 1.() Concordo totalmente
- 2.() Concordo
- 3.() Não concordo nem discordo
- 4.() Discordo
- 5.() Discordo totalmente

DADOS DO ENTREVISTADO:

U) Local de trabalho:

- 1.() *Onshore*
- 2.() *Offshore*

V) Sexo:

- 1.() Masculino
- 2.() Feminino

W) Nível de escolaridade:

- 1.() 1º grau incompleto
- 2.() 1º grau completo

3.() 2º grau incompleto

4.() 2º grau completo

5.() Graduação

X) Tempo de experiência na função atual:

1.() Menos de 1 ano

2.() De 1 a menos de 3 anos

3.() De 3 a menos de 5 anos

4.() De 5 a menos de 10 anos

5.() 10 anos ou mais

Y) Tempo nessa empresa:

1.() Menos de 1 ano

2.() De 1 a menos de 3 anos

3.() De 3 a menos de 5 anos

4.() De 5 a menos de 10 anos

5.() 10 anos ou mais

ANEXO B – Distribuição de Frequência

Distribuição de Frequência							
Itens do Questionário	Concordo Totalmente	Concordo	Não concordo Nem discordo	Discordo	Discordo totalmente	Média	Desvio Padrão
A) Acho que meu trabalho é avaliado com justiça	13,02%	34,91%	24,26%	23,08%	4,73%	2,72	1,10
B) Meu superior comunica-me periodicamente suas opiniões sobre meu trabalho	14,79%	39,64%	17,16%	27,22%	1,18%	2,60	1,08
C) Existem boas chances de promoção na minha empresa	13,61%	40,24%	21,89%	19,53%	4,73%	2,62	1,09
D) Posso informações suficientes para desempenhar bem o meu trabalho	22,49%	44,97%	15,98%	14,20%	2,37%	2,29	1,04
E) A empresa geralmente promove o seu pessoal qualificado antes de buscar gente de fora	11,83%	33,14%	23,08%	22,49%	9,47%	2,85	1,18
F) O treinamento que tenho recebido tem sido adequado para o trabalho que faço	14,20%	41,42%	19,53%	19,53%	5,33%	2,60	1,11
G) A minha empresa se preocupa em treinar-me para exercer outras funções, preocupada com a minha realocação interna, caso o seu contrato com a Petrobras seja encerrado	7,69%	24,26%	23,67%	31,36%	13,02%	3,18	1,17
H) Participo sempre de treinamentos comportamentais para melhoria das relações com meus colegas de trabalho	11,24%	41,42%	13,61%	23,67%	10,06%	2,80	1,21
I) Considero que a empresa se preocupa com a retenção do conhecimento de seus funcionários e os valoriza para não perdê-los para as concorrentes	2,96%	27,22%	25,44%	33,73%	10,65%	3,22	1,05
J) Considero que sou muito bem pago pelo trabalho que faço	2,37%	15,38%	28,40%	41,42%	12,43%	3,46	0,98
K) Considero que a empresa procura manter os salários de acordo com o mercado	2,37%	36,69%	22,49%	30,18%	8,28%	3,05	1,05
L) A empresa concede aumentos, gratificações e participação nos resultados e lucros	2,37%	17,75%	21,30%	41,42%	17,16%	3,53	1,05
M) Os benefícios que recebo na empresa atendem às minhas necessidades	10,65%	39,64%	16,57%	24,85%	8,28%	2,80	1,17
N) Considero que a carga horária de trabalho imposta pela empresa é justa	11,24%	68,05%	13,02%	6,51%	1,18%	2,18	0,76
O) Em minha opinião, a escala de embarque/desembarque para os funcionários offshore atende às minhas necessidades	5,33%	41,42%	31,95%	16,57%	4,73%	2,74	0,96
P) A minha empresa se preocupa com a minha qualidade de vida	7,69%	45,56%	26,04%	14,79%	5,92%	2,66	1,02
Q) Em minha opinião, o contrato de prazo determinado celebrado entre a minha empresa e a Petrobras não interfere em meu desempenho	9,47%	48,52%	23,67%	14,20%	4,14%	2,55	0,99
R) Em minha opinião, caso o contrato por tempo determinado da minha empresa com a Petrobras, não seja renovado, serei reaproveitado internamente em outras funções	6,51%	34,91%	32,54%	21,89%	4,14%	2,82	0,98
S) Acredito que o contrato firmado entre a minha empresa e a Petrobras, influenciam positivamente na produtividade do meu trabalho	8,28%	56,80%	20,12%	13,02%	1,78%	2,43	0,88
T) Considero-me um funcionário motivado e comprometido com o meu futuro na minha empresa	26,63%	44,97%	17,75%	8,28%	2,37%	2,15	0,99

DADOS DO ENTREVISTADO

U) Local de trabalho	N	%
Onshore	80	47,34%
Offshore	89	52,66%
Total	169	100,00%

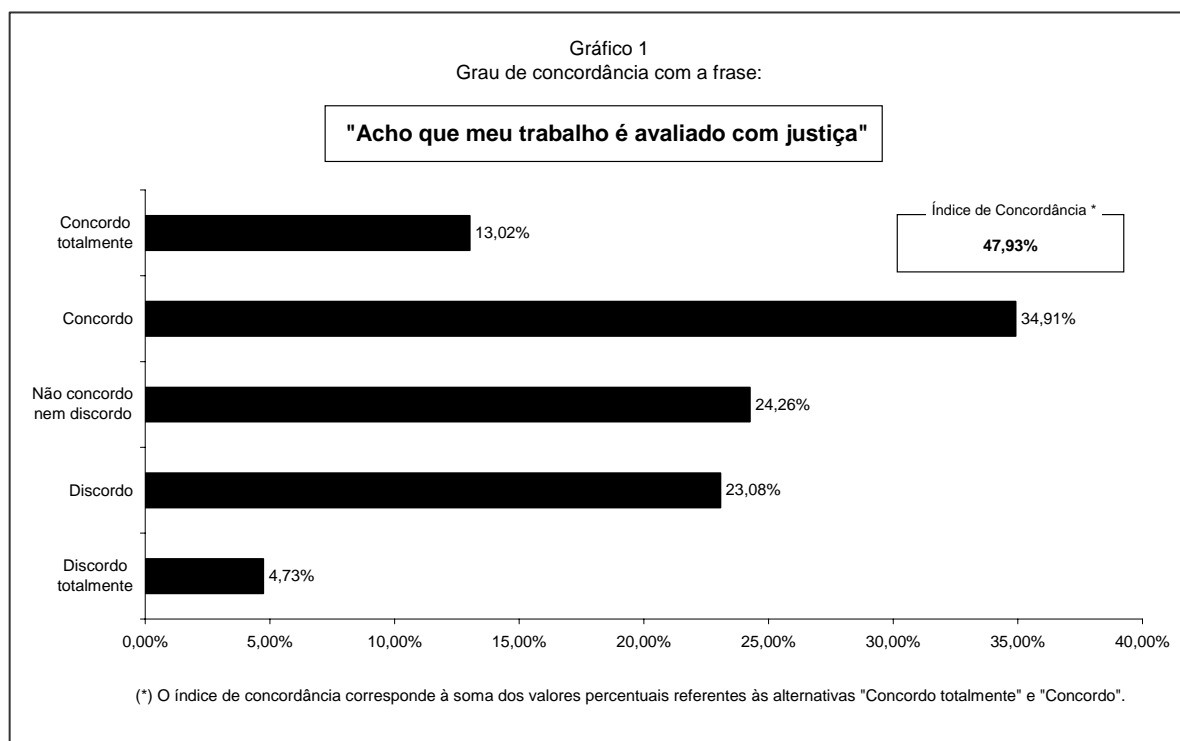
V) Sexo	N	%
Masculino	142	84,02%
Feminino	27	15,98%
Total	169	100,00%

W) Nível de escolaridade	N	%
1º grau incompleto	7	4,14%
1º grau completo	9	5,33%
2º grau incompleto	17	10,06%
2º grau completo	102	60,36%
Graduação	34	20,12%
Total	169	100,00%

X) Tempo de experiência na função atual	N	%
Menos de 1 ano	41	24,26%
De 1 a menos de 3 anos	43	25,45%
De 3 a menos de 5 anos	19	11,24%
De 5 a menos de 10 anos	34	20,12%
10 anos ou mais	32	18,93%
Total	169	100,00%

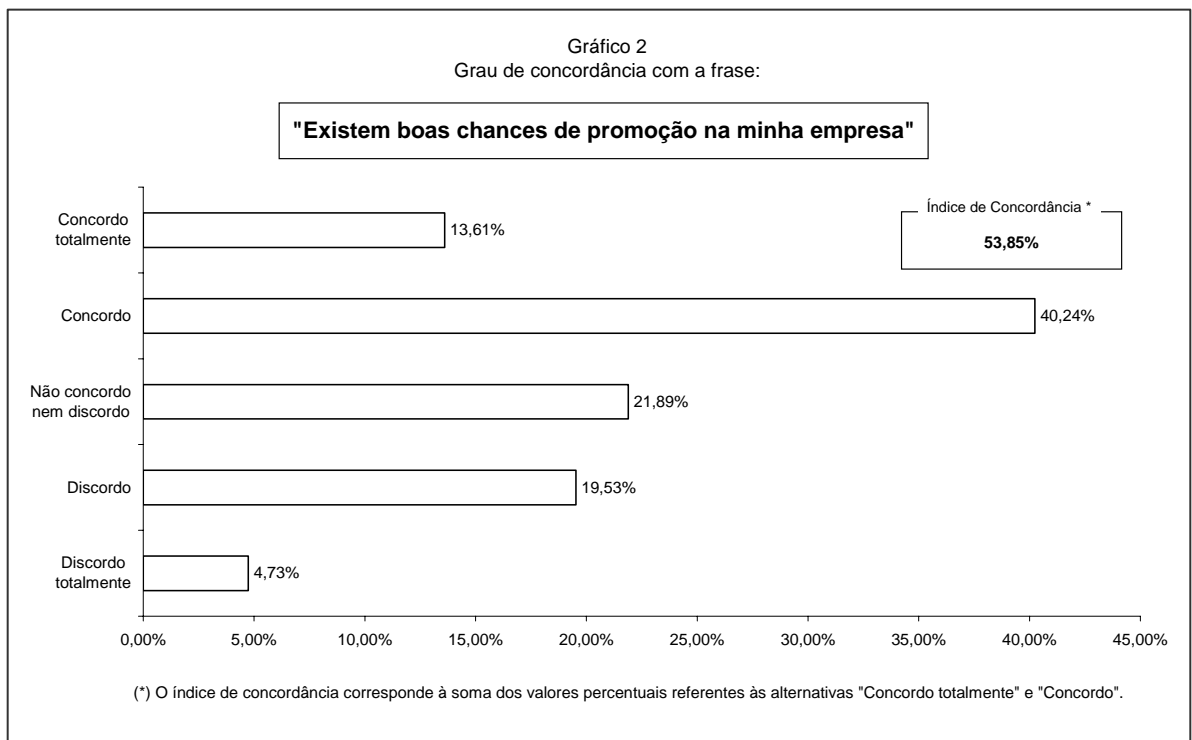
Y) Tempo na empresa	N	%	% Cumulativo
Menos de 1 ano	56	33,14%	33,14%
De 1 a menos de 3 anos	63	37,27%	70,41%
De 3 a menos de 5 anos	27	15,98%	86,39%
De 5 a menos de 10 anos	15	8,88%	95,27%
10 anos ou mais	8	4,73%	100%
Total	169	100,00%	

Fonte: Elaboração própria.

ANEXO C – Análise Descritiva – Gráficos de Barra*Gráfico 1 – Acho que meu trabalho é avaliado com justiça*

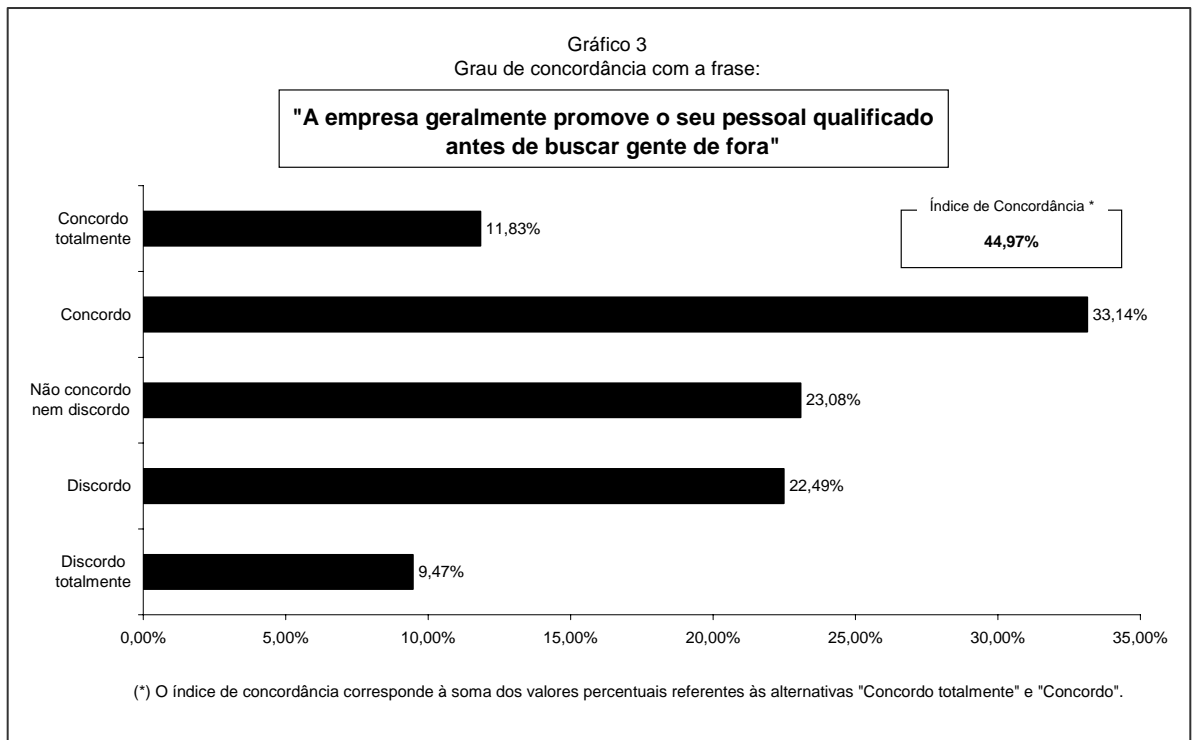
A resposta a esse indicador foi positiva pois 47,93% dos respondentes concordam/concordam totalmente e 24,26% não concordam/nem discordam.

Gráfico 2 – Existem boas chances de promoção na minha empresa.



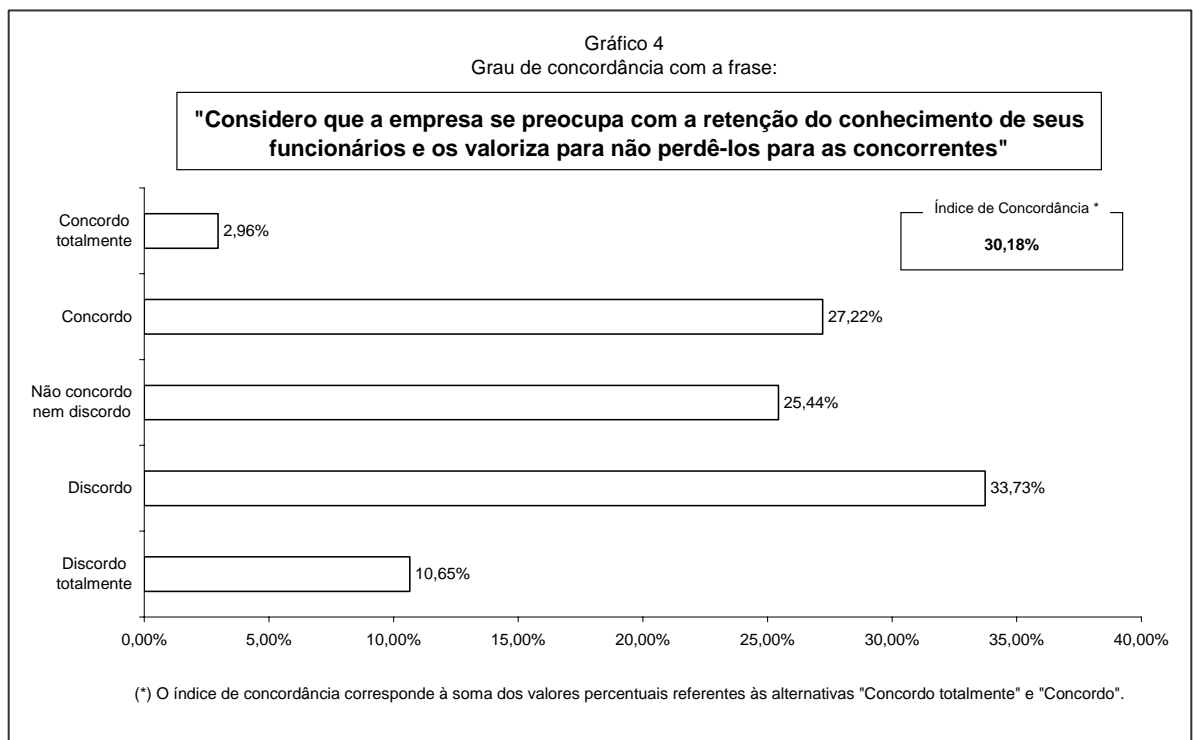
A resposta a esse indicador foi positiva pois 53,85% dos respondentes concordam/concordam totalmente e 21,89 não concordam/nem discordam.

Gráfico 3 – A empresa geralmente promove o seu pessoal qualificado antes de buscar gente de fora.



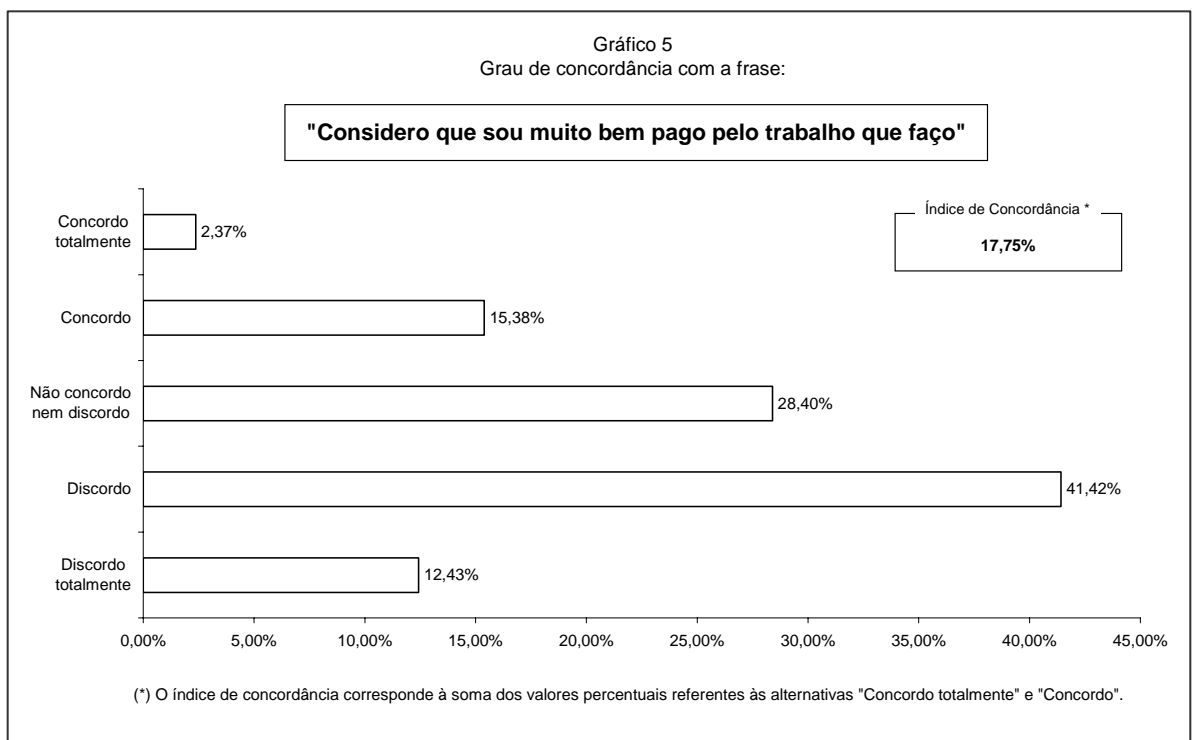
A resposta a esse indicador foi positiva pois 44,97% dos respondentes concordam/concordam totalmente e 23,08% não concordam/nem discordam.

Gráfico 4 – Considero que a empresa se preocupa com a retenção do conhecimento de seus funcionários e os valoriza para não perdê-los para as concorrentes.



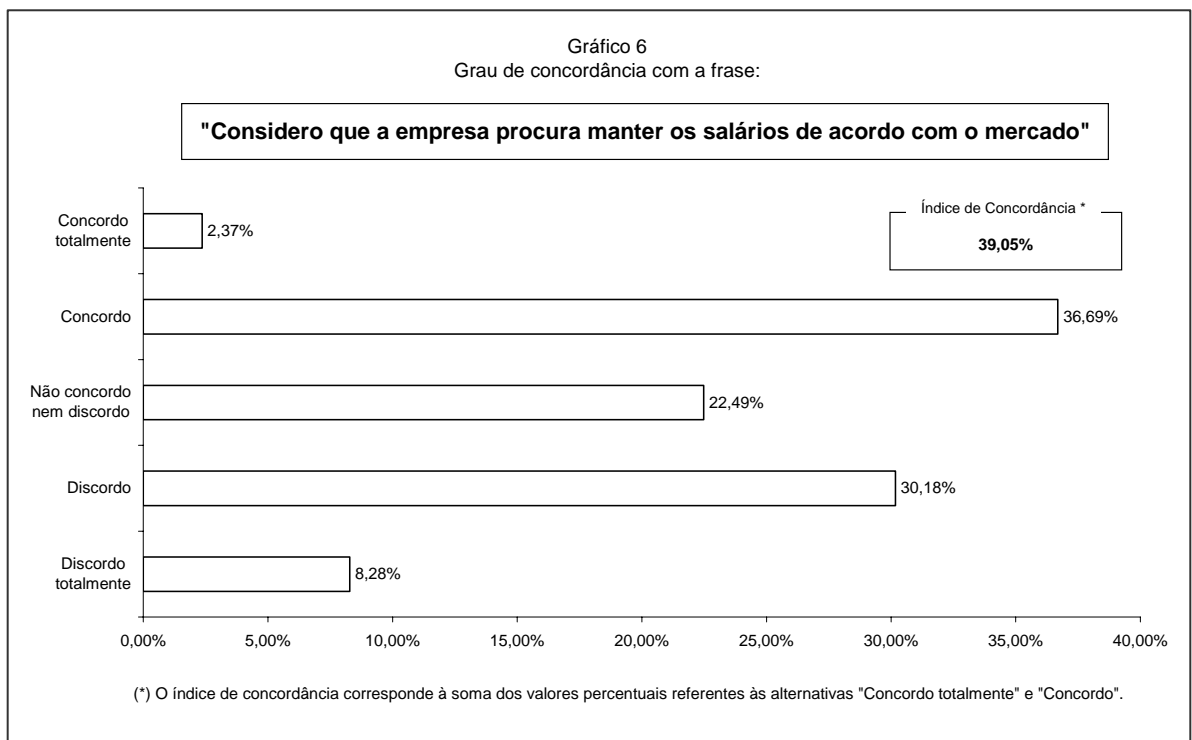
A resposta a esse indicador foi negativa pois 44,38% dos respondentes discordam/discordam totalmente e 25,44% não concordam/nem discordam.

Gráfico 5 – Considero que sou muito bem pago pelo trabalho que faço.



A resposta a esse indicador foi negativa pois 53,85% dos respondentes discordam/discordam totalmente e, em contrapartida, um índice de concordância de 17,75%.

Gráfico 6 – Considero que a empresa procura manter os salários de acordo com o mercado.



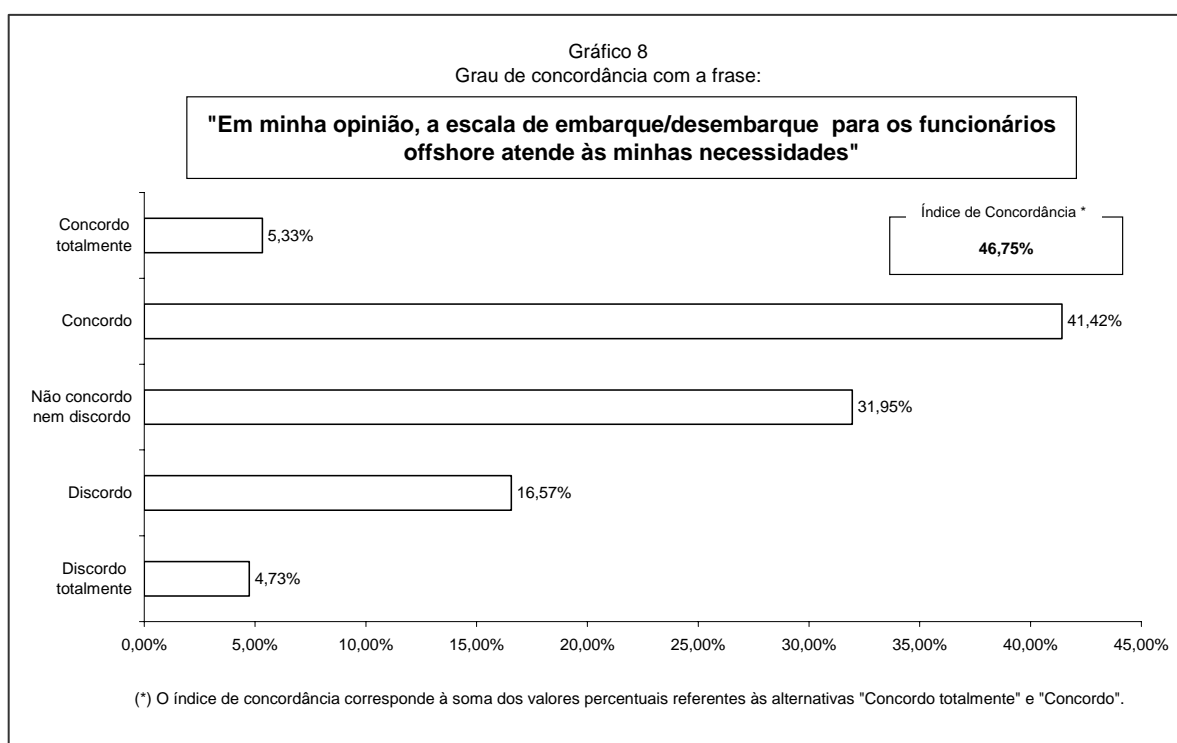
A resposta a esse indicador foi equilibrada pois 39,06% dos respondentes concordam/concordam totalmente, 38,46 discordam/discordam totalmente e 22,49% não concordam/nem discordam.

Gráfico 7 – Os benefícios que recebo na empresa atendem às minhas necessidades.



A resposta a esse indicador foi positiva pois 50,29% dos respondentes concordam/concordam totalmente e 16,57% não concordam/nem discordam.

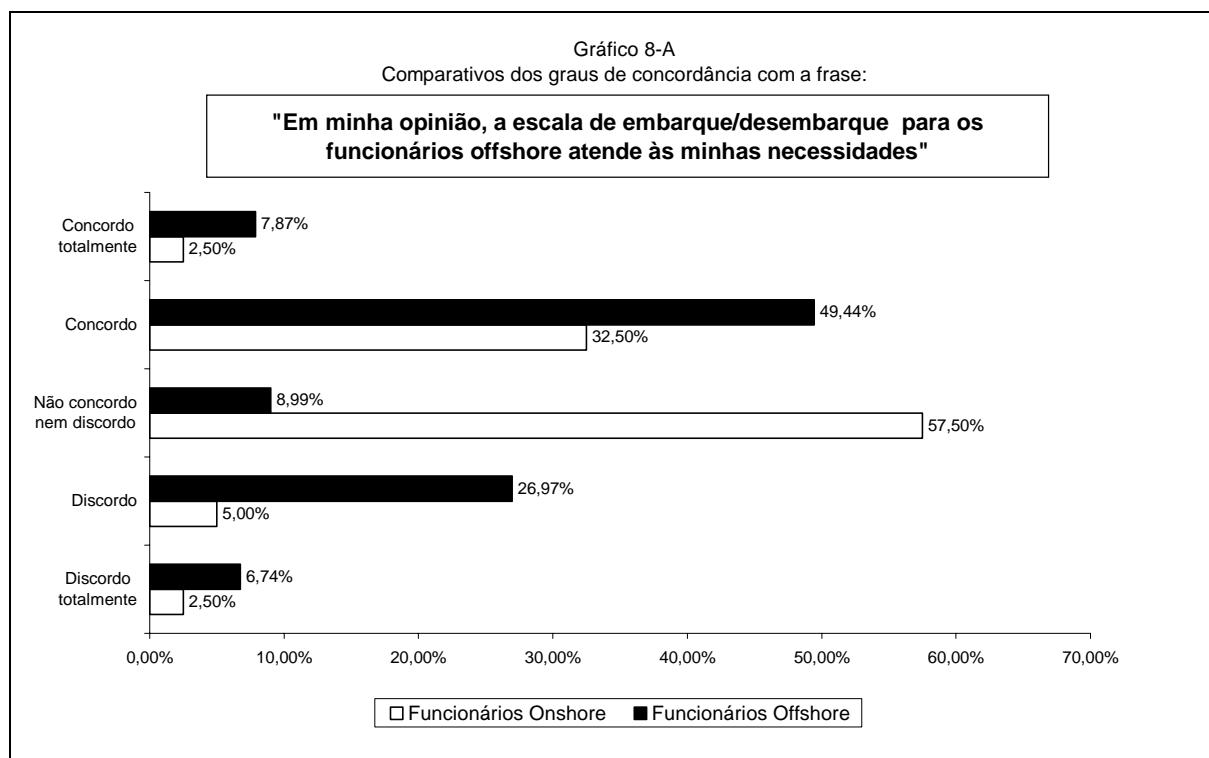
Gráfico 8 – Em minha opinião, a escala de embarque/desembarque para os funcionários offshore atende às minhas necessidades.



A resposta a esse indicador foi de 46,75% dos respondentes que concordam/concordam totalmente e 31,95% não concordam/nem discordam.

Nessa pergunta, foi considerada a necessidade de se fazer uma investigação maior pois, como o número dos funcionários *offshore* (que são os que embarcam) corresponde a 52,66% dos respondentes, foi criado mais um gráfico para aprofundamento dos resultados.

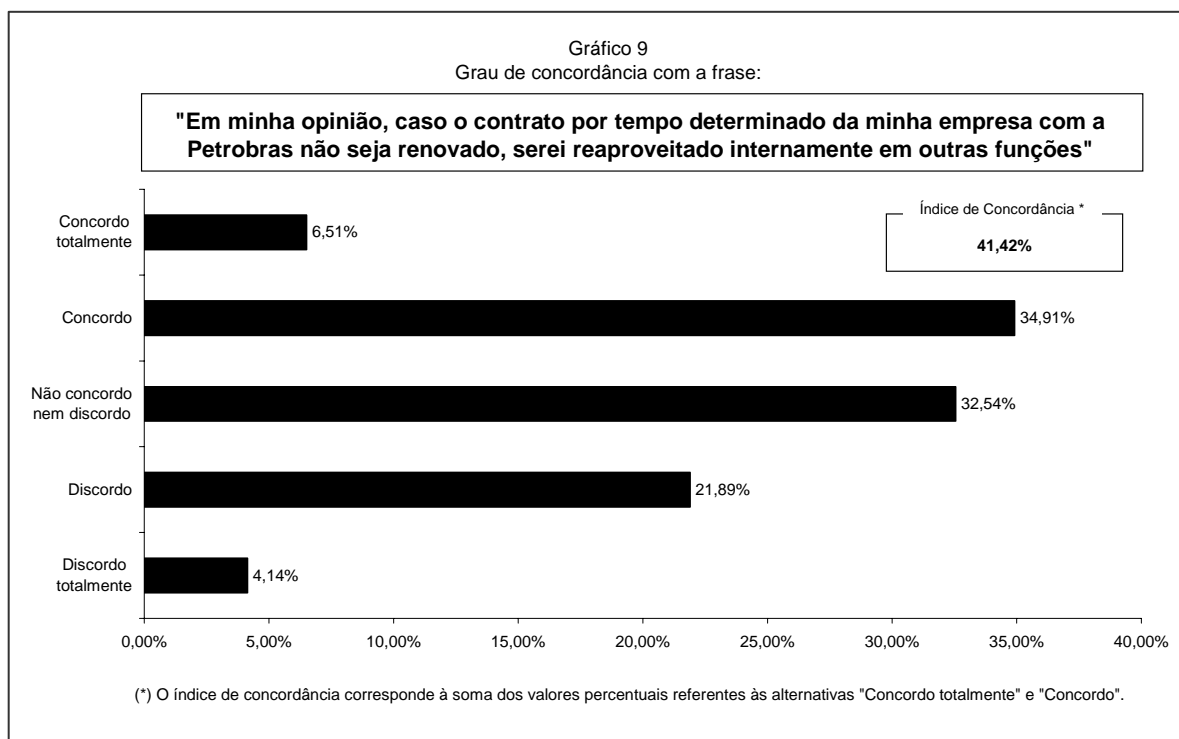
Gráfico 8-A – Em minha opinião, a escala de embarque/desembarque para os funcionários offshore atende às minhas necessidades.



A resposta a esse indicador dos funcionários *offshore*, foi de 56,31% nos quesitos concordam/concordam totalmente porém, outro grupo de funcionários *offshore* discordam/discordam totalmente em 33,71%, o que significa um desnível oposto de opiniões.

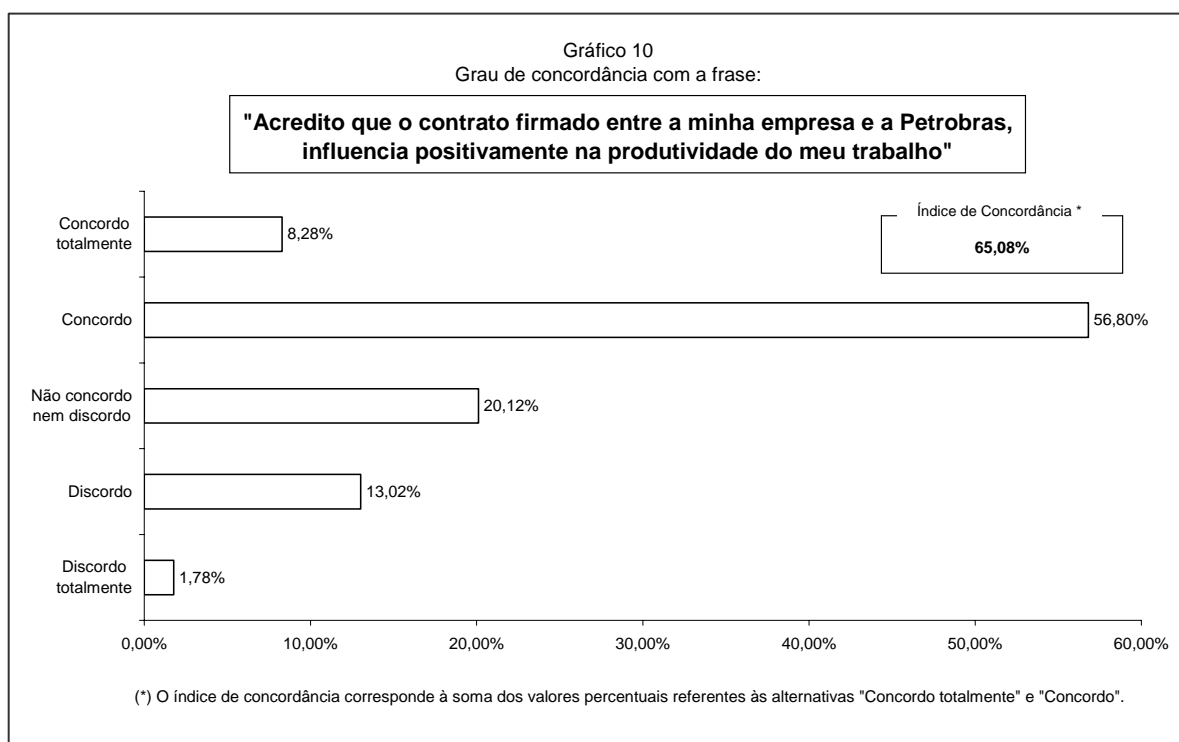
Em relação a esses resultados, destacamos alguns questionamentos por parte desses funcionários *offshore* das empresas terceirizadas, por terem um tratamento diferenciado dos funcionários da Petrobras que, por exigência e acordo do Sindicato dos Petroleiros, trabalham 14 dias embarcados e descansam 21 dias em suas residências.

Gráfico 9 – Em minha opinião, caso o contrato por tempo determinado da minha empresa com a Petrobras não seja renovado, serei reaproveitado internamente em outras funções.



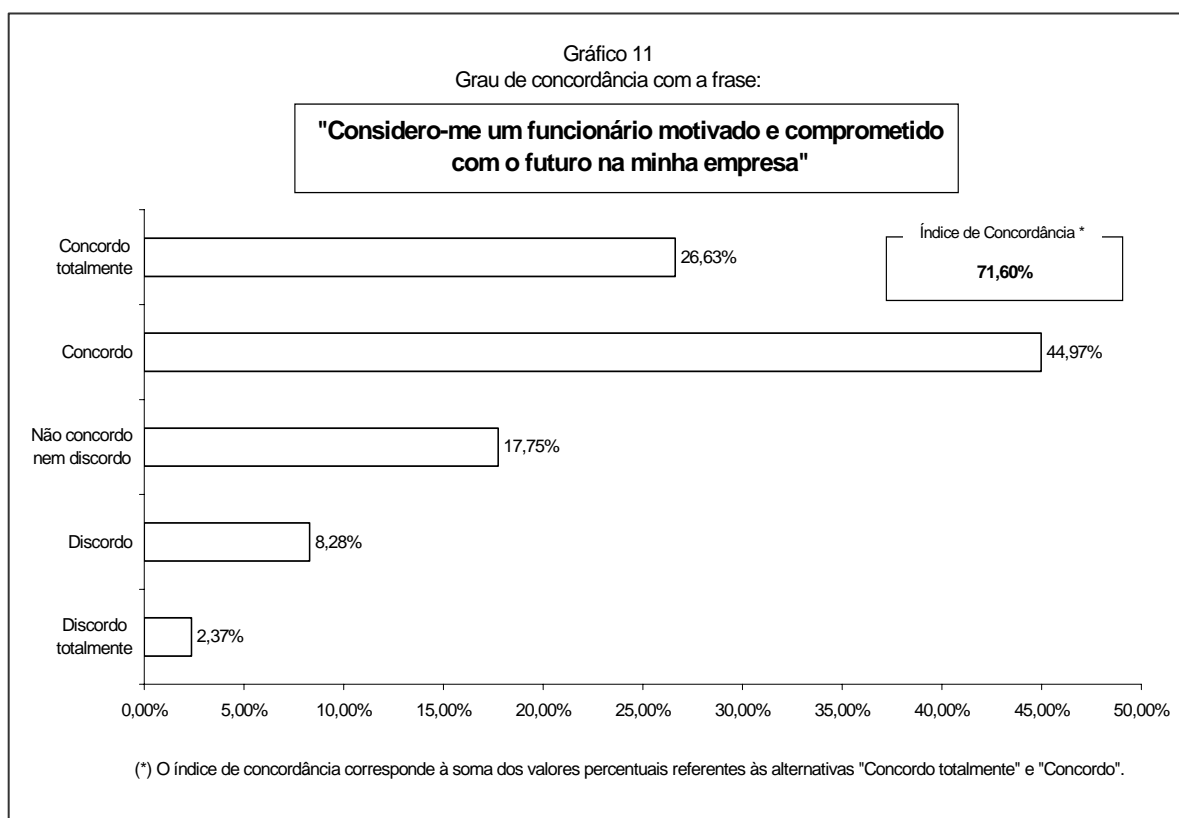
A resposta a esse indicador foi equilibrada, pois 41,42% dos respondentes concordam/concordam totalmente porém, 32,54% não concordam/nem discordam, o que soma um percentual significativo, totalizando 73,96%.

Gráfico 10 – Acredito que o contrato firmado entre a minha empresa e a Petrobras, influencia positivamente na produtividade do meu trabalho.



A resposta a esse indicador foi positiva pois 65,08% dos respondentes concordam/concordam totalmente e 20,12% não concordam/nem discordam.

Gráfico 11 – Considero-me um funcionário motivado e comprometido com o futuro na minha empresa.



A resposta a esse indicador foi positiva pois 71,60% dos respondentes concordam/concordam totalmente e 17,75% não concordam/nem discordam.