



UFBA – Universidade Federal da Bahia
EAUFBA – Escola de Administração da UFBA
NPGA – Núcleo de Pós-Graduação em Administração
MPA-11 – Mestrado Profissional em Administração

ALFREDO MAGNAVITA NETO

**UNIVERSIDADE PETROBRAS – ESCOLA DE GESTÃO E
NEGÓCIOS (EGN): AVALIAÇÃO DO ALINHAMENTO
ESTRATÉGICO COM O PLANO DE NEGÓCIOS DA
PETROBRAS NO DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS
ORGANIZACIONAIS DOS FUNCIONÁRIOS - 2007 A 2013**

Salvador

2013

ALFREDO MAGNAVITA NETO

**UNIVERSIDADE PETROBRAS – ESCOLA DE GESTÃO E NEGÓCIOS (EGN):
AVALIAÇÃO DO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO COM O PLANO DE NEGÓCIOS
DA PETROBRAS NO DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS
ORGANIZACIONAIS DOS FUNCIONÁRIOS - 2007 A 2013**

Dissertação submetida à Coordenação do Curso de Mestrado Profissional em Administração, da Universidade Federal da Bahia, como requisito para obtenção do Grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Horacio N. Hastenreiter Filho

Salvador
2013

Escola de Administração - UFBA

M196 Magnavita Neto, Alfredo

Universidade Petrobras – Escola de Gestão e Negócios (EGN):
avaliação do alinhamento estratégico com o Plano de Negócios da
Petrobras no desenvolvimento das competências organizacionais dos
funcionários – 2007 a 2013 / Alfredo Magnavita Neto. – 2013.
113 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Horacio N. Hastenreiter Filho
Dissertação (mestrado profissional) – Universidade Federal da Bahia,
Escola de Administração, Salvador, 2013.

1. Universidade Petrobras – Estudo de casos. 2. Profissionais de
negócios – Formação. 3. Responsabilidade dos empregadores na educação.
4. Educação baseada na competência. 5. Formação profissional.
I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 378.1982

ALFREDO MAGNAVITA NETO

UNIVERSIDADE PETROBRAS – ESCOLA DE GESTÃO E NEGÓCIOS (EGN):
AVALIAÇÃO DO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO COM O PLANO DE NEGÓCIOS DA
PETROBRAS NO DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS
DOS FUNCIONÁRIOS - 2007 A 2013

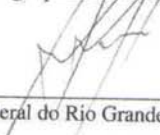
Dissertação submetida à Coordenação do Curso de Mestrado Profissional em Administração, da
Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em
Administração.

Aprovada em 27 de setembro de 2013.

Banca Examinadora

Horácio Nelson Hastenreiter Filho – Orientador 
Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia, UFBA
Universidade Federal da Bahia

Rogério Hermida Quintella 
Doutor em Gerenciamento Estratégico de Tecnologia pela University Of Brighton, UK
Universidade Federal da Bahia

Jorge Renato de Souza Verschoore Filho 
Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS
Universidade do Vale do Rio dos Sinos

A Deus, pela oportunidade de aprender e experimentar. Aos meus pais, por me conduzirem de forma amorosa e sabiamente ao longo da vida. As minhas queridas irmãs que estão sempre ao meu lado. Aos amigos (e colegas) Eduardo Gusmão, Mariano Carvalho e Dáfine, pela ajuda no desenvolvimento deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

A caminhada do Mestrado é intensa e volumosa de acontecimentos simultâneos. Desejo manifestar o meu agradecimento às pessoas que contribuíram, de várias maneiras, para a realização desta dissertação. Agradeço imensamente ao professor doutor Horácio Hastenreiter pela orientação, ensino e parceria na pesquisa. Agradeço também a todos os professores da UFBA que participaram do meu Mestrado. Agradeço aos membros da minha banca. Agradeço a minha Gerente Joílza Cruz e a Gerente da EGN Isabel Cristina pelo apoio dado a este trabalho de pesquisa. Agradeço a todos os meus colegas de Mestrado. Agradeço aos colegas da Petrobras Regina Tonini e Gilson Trindade pela ajuda e sugestões para o desenvolvimento da minha pesquisa. Finalmente, agradeço a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para o desenvolvimento desta pesquisa. Muito obrigado a todos.

Quando eu era menino, pensava como menino; mas, logo que cheguei a ser homem, acabei com as coisas de menino. Porque agora vemos como por espelho, em enigma, mas então veremos face a face; agora conheço em parte, mas então conhecerei plenamente, como também sou plenamente conhecido.

(São Paulo - I Coríntios 13)

RESUMO

O objetivo deste estudo foi avaliar, focando na Universidade Petrobras – Escola de Gestão e Negócios (EGN), o Alinhamento Estratégico dos cursos com o Plano de Negócios da Petrobras no desenvolvimento das Competências Organizacionais dos funcionários. O estudo envolveu as áreas de conhecimento Alinhamento Estratégico e Competências Organizacionais. Utilizando-se de uma pesquisa explicativa através do método Survey, análise documental e de campo foi possível concluir, que existe uma preocupação em tentar alinhar os cursos da UP/EGN com as diretrizes traçadas pela empresa no Plano de Negócios 2007-2013, entretanto não foi possível identificar uma estrutura devidamente montada com foco no aprendizado das Competências Organizacionais determinadas pela Petrobras. Foram apontadas sugestões de melhoria para que se consiga uma melhor eficiência na condução dos treinamentos com ênfase nessas competências.

Palavras-Chaves: Survey, Alinhamento Estratégico, Competências Organizacionais e Educação Corporativa.

ABSTRACT

The object of this study was to evaluate, focusing on Petrobras University - School of Business and Management (EGN), the Strategic Alignment of courses with the Business Plan of Petrobras in the development of the Organizational Skills of employees. The study involved knowledge areas Strategic Alignment and Organizational Skills. Using explanatory research through the method Survey, field research and document analysis was possible to conclude that there is a concern about trying to align the courses of UP / EGN with the guidelines set by the company in the Business Plan 2007-2013, however it was not possible to identify a structure properly assembled with a focus on learning the Organizational Skills determined by Petrobras. Suggestions for improvement were identified so as to achieve better efficiency in the conduct of training with emphasis on these skills.

Key Words: Survey. Strategic Alignment. Organizational Skills and Corporate Education.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo Labovitz e Rosansky.....	27
Figura 2 – Balanced Scorecard (BSC) - Kaplan e Norton.....	30
Figura 3 – Modelo Hambrick e Cannella	32
Figura 4 – Modelo Beer e Eisenstat.....	33
Figura 5 – Construção das Competências Individuais	38
Figura 6 – Construção das Competências Organizacionais.....	39
Figura 7 – BSC na Petrobras (evolução)	50
Figura 8 – Processo de Planejamento Corporativo da Petrobras.....	51
Figura 9 – Mapa da evolução do direcionamento estratégico da companhia.....	52
Figura 10 – Modelo de Competências da Petrobras.....	53
Figura 11 – Conceitos de Competência na Petrobras	54
Figura 12 – Competências Organizacionais e Individuais Corporativas.....	55
Figura 13 – Revisão do Modelo Petrobras de Gestão de Competências.....	57
Figura 14 – Cadeia de Valor de RH	58
Figura 15 – Organização geral da Companhia	59
Figura 16 – Estrutura da Escola de Gestão e Negócios da UP.....	60

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico1 – Sexo.....	68
Gráfico 2 – Faixa etária (em anos)	69
Gráfico 3 – Tempo de Vínculo	70
Gráfico 4 – Área onde trabalha.....	71
Gráfico 5 – Cursos UP/EGN	72
Gráfico 6 – Competência Orientação para o Mercado - Valores de 1 (laranja-esquerda) a 7 (azul-direita).....	74
Gráfico 7 – Competência Gestão Empresarial - Valores de 1 (laranja-esquerda) a 7 (azul-direita)	75
Gráfico 8 – Competência Inovação e Tecnologia para os Negócios - Valores de 1 (laranja-esquerda) a (azul-direita).....	76
Gráfico 9 – Competência Gestão de Pessoas - Valores de 1 (laranja-esquerda) a 7 (azul-direita)	77
Gráfico 10 – Competência Gestão da Cadeia de Suprimentos - Valores de 1 (laranja-esquerda) a 7 (azul-direita)	78
Gráfico 11 – Competência Gestão de Processos - Valores de 1 (laranja-esquerda) a 7 (azul-direita).....	79
Gráfico 12 – Competência Gestão de Portfólios, Programas e Projetos - Valores de 1 (laranja-esquerda) a 7 (azul-direita).....	80
Gráfico 13 – Competência Responsabilidade Social e Ambiental - Valores de 1 (laranja-esquerda) a 7 (azul-direita).....	81
Gráfico 14 – Itens da Competência Orientação para o Mercado - Valores de 1 (laranja-esquerda) a 7 (azul-direita).....	83
Gráfico 15 – Itens da Competência Gestão Empresarial - Valores de 1 (laranja-esquerda) a 7 (azul-direita)	84
Gráfico 16 – Itens da Competência Inovação e Tecnologia para os Negócios - Valores de 1 (laranja-esquerda) a 7 (azul-direita)	85
Gráfico 17 – Itens da Competência Gestão de Pessoas - Valores de 1 (laranja-esquerda) a 7 (azul-direita).....	86

Gráfico 18 – Itens da Competência Gestão da Cadeia de Suprimentos - Valores de 1 (laranja-esquerda) a 7 (azul direita)	87
Gráfico 19 – Itens da Competência Gestão de Processos - Valores de 1 (laranja-esquerda) a 7 (azul direita).....	88
Gráfico 20 – Itens da Competência Gestão de Portfólios, Programas e Projetos - Valores de 1 (laranja-esquerda) a 7 (azul-direita)	89
Gráfico 21 – Itens da Competência Responsabilidade Social e Ambiental - Valores de 1 (laranja-esquerda) a 7 (azul-direita).....	90

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definição dos termos-chave sobre Alinhamento Estratégico.....	36
Quadro 2 – Quadro Analítico distintivo dos modelos de alinhamento estratégico interno.....	37
Quadro 3 – Indicadores da base do modelo de Gestão por Competências- Modelo de competências e gestão de talentos	47
Quadro 4 – Desdobramento das Competências e Premissas do modelo- Modelo de competências e gestão de talentos	48
Quadro 5 – Gestão de Pessoas na Petrobras.....	56
Quadro 6 – Clusters da Escola de Gestão e Negócios da Universidade Petrobras.....	62

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Avaliação do nível de abordagem, nos cursos de Formação e Pós-graduação, das Competências Organizacionais.....	81
Tabela 2 – Avaliação do nível de abordagem, nos cursos de Formação e Pós-graduação, dos itens que compõem as Competências Organizacionais definidas pela Cia.....	90

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC - Balanced Scorecard

EGN - Escola de Gestão e Negócios

RH - Recursos Humanos

CRJSP - Campus Rio de Janeiro e São Paulo

CSAL - Campus Salvador

UP - Universidade Petrobras

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	20
2 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	22
2.1 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO	22
2.1.1 Proposta de Labovitz e Rosansky (1997)	25
2.1.2 A proposta de Kaplan e Norton (1997)	28
2.1.3 A proposta de Hambrick e Cannella (1989)	31
2.1.4 Organizational Fitness Profiling (OFP): a proposta de Beer e Eisenstat (1996, 2000)	32
2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	38
2.2.1 Competências Organizacionais	43
2.2.2 Articulação entre as competências individuais e organizacionais	44
2.2.3 Mapeamento de competências	46
2.2.4 Modelo de Gestão por Competências	46
3 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO E AS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS NA PETROBRAS/UP/EGN	50
3.1 RH/UP/EGN	57
4 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO	63
4.1 TÉCNICAS DE INVESTIGAÇÃO	63
4.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO E DA AMOSTRA	63
4.2.1 População e amostra dos respondentes da pesquisa	63
4.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS	64
4.3.1 Procedimentos de coleta dos dados para a pesquisa	64
4.3.2 Construção do questionário para a pesquisa	65
4.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	65
4.4.1 Procedimentos de análise e interpretação dos dados para a pesquisa	65
4.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	66
5 DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	67
5.1 QUESTÕES DE CLASSIFICAÇÃO	67

5.1.1 Identificação do Respondente	67
5.1.2 Sexo	67
5.1.3 Faixa Etária	68
5.1.4 Tempo de Vínculo	69
5.1.5 Área onde Trabalha	70
5.1.6 Tipo de Curso (s) realizado (s) UP/EGN	71
5.2 QUESTÕES INVESTIGATIVAS	72
5.2.1 Competência Orientação para o Mercado	72
5.2.2 Competência Gestão Empresarial	74
5.2.3 Competência Inovação e Tecnologia para os Negócios	75
5.2.4 Competência Gestão de Pessoas	76
5.2.5 Competência Gestão da Cadeia de Suprimentos	77
5.2.6 Competência Gestão de Processos	78
5.2.7 Competência Gestão de Portfólios, Programas e Projetos	79
5.2.8 Competência Responsabilidade Social e Ambiental	80
5.2.9 Itens da Competência Orientação para o Mercado	82
5.2.10 Itens da Competência Gestão Empresarial	83
5.2.11 Itens da Competência Inovação e Tecnologia para os Negócios	84
5.2.12 Itens da Competência Gestão de Pessoas	85
5.2.13 Itens da Competência Gestão da Cadeia de Suprimentos	86
5.2.14 Itens da Competência Gestão de Processos	87
5.2.15 Itens da Competência Gestão de Portfólios, Programas e Projetos	88
5.2.16 Itens da Competência Responsabilidade Social e Ambiental	89
5.3 CONCLUSÕES DO CAPÍTULO	95
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	98
REFERÊNCIAS	108
APÊNDICE A – ROTEIRO DAS PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO.	112

1 INTRODUÇÃO

A partir da década de 90 do século XX o Brasil ingressou mais fortemente no mercado internacional. O governo do ex-presidente Collor teve como uma das suas metas econômicas a diminuição das alíquotas de importação, favorecendo a entrada de produtos estrangeiros e forçando o mercado nacional a se modernizar para sobreviver numa disputa globalizada. Neste novo ambiente competitivo as grandes empresas nacionais perceberam que um dos fatores de sucesso seria o incremento do investimento em capacitação da sua mão-de-obra. Os cursos de graduação e pós-graduação, inclusive alguns mestrados, em geral fornecem apenas uma base teórica, fundamentalmente acadêmica, na maioria das vezes dissociada dos procedimentos e práticas exigidos no dia-a-dia das empresas. Nesse contexto, ressalta-se a importância da educação corporativa na formação e no desenvolvimento de habilidades ligadas às atividades empresariais, especialmente na gestão de negócios. Assim, a Educação Corporativa já não é mais uma opção para adquirir novos conhecimentos e, sim, uma necessidade que gera aumento de riqueza do capital humano e, conseqüentemente, maior competitividade e flexibilidade. A Educação Corporativa ligada aos Recursos Humanos atua como elemento centralizador de soluções de aprendizagem para cada grupo de funcionários que ocupam determinados cargos e atuam em funções específicas. Entretanto, para que se possa obter resultados destacadamente diferenciados, do ponto de vista das necessidades da empresa, necessário se faz que a área de educação corporativa esteja muito bem alinhada com a estratégia dos níveis superiores da organização e o seu Plano de Negócios.

A idéia mais resumida e simples de estratégia é a arte de planejar. Como conceito, a estratégia compreende um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento da organização, vista como uma ferramenta para trabalhar com as turbulências e as condições de mudanças que cercam as organizações. Portanto, a estratégia tem por finalidade estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos e desafios estabelecidos. No processo de implementação da estratégia, encontra-se o conceito de alinhamento estratégico, que envolve a comunicação da estratégia para todos os níveis da organização. O alinhamento estratégico ajuda as organizações, incluindo as pequenas empresas, a definir o que mais importa para a organização e, em seguida, a

criar um mapa de caminho para alcançar o propósito da organização. Alinhamento estratégico requer planejamento, disposição para reavaliar e fazer ajustes regularmente e uma força de trabalho que se sente envolvido e responsável pela organização atingir seus objetivos.

Uma estratégia bem formulada e executada propicia à organização desenvolver, ajustar e explorar suas vantagens competitivas. Quando mal formuladas e/ou mal aplicadas, as estratégias iniciam um processo destrutivo das vantagens competitivas organizacionais, levando a consequências desastrosas para a organização. Nesse processo de escolha devem estar bem definidos quais os processos críticos a serem desenvolvidos para que a organização e suas unidades de negócio atinjam a excelência de mercado. As estratégias devem prever e promover processos organizacionais otimizados e alinhados. As diversas áreas das organizações trabalham para que tudo esteja de acordo com o planejado, mas não seguem sozinhas, têm que estar alinhadas umas com as outras, ou seja, os elementos da organização devem estar focados, para evitar problemas oriundos da falta de comunicação. Por esse motivo, a presente pesquisa focará, dentro do campo de estudo Universidade Corporativa da Petrobras – Escola de Gestão e Negócios (EGN), o alinhamento estratégico e as competências organizacionais, considerando a importância destes assuntos para o sucesso das metas traçadas pela direção da Companhia, para o período de 2007-2013 no seu Plano de Negócios.

Ao se determinar o problema de estudo surge a seguinte indagação: qual o nível do Alinhamento Estratégico da Universidade Petrobras – Escola de Gestão e Negócios (EGN), no seu papel de desenvolvimento das competências organizacionais, com o Plano de Negócios da Petrobras? Sabendo-se que o conhecimento torna-se um grande ativo para a manutenção competitiva e a sobrevivência das organizações, evidencia-se a relevância estratégica deste fator para o sucesso empresarial. O estudo científico do presente trabalho fundamenta-se em identificar e analisar se há alinhamento estratégico da UP, foco na Escola de Gestão e Negócios, responsável pelos treinamentos da Cia, com o que foi determinado pela diretoria da Petrobras no plano estratégico (Plano de Negócios 2007-2013). Além disso, verificará e analisará em que medida as competências organizacionais, definidas pela empresa, estão sendo observadas pela UP no planejamento dos treinamentos dos seus funcionários. Uma das críticas apresentadas por funcionários da EGN é que o público alvo, em muitos eventos ofertados - Formação, Pós-Graduação, Educação Continuada e ou Conclaves-, não possui o perfil adequado para participar de um determinado curso e mesmo assim solicita a sua inscrição pelo desejo de cumprir sua carga

horária anual para treinamentos ou de possuir no seu currículo pessoal uma Pós-graduação. Surge nesse caso à dúvida: será que os funcionários estão realmente desenvolvendo as competências organizacionais devidas para o seu perfil de trabalho, ou as competências não estão sendo devidamente assimiladas, conforme as diretrizes da empresa? Caberá a essa pesquisa, durante a execução do trabalho, responder a esse questionamento.

A bibliografia disponível sobre os temas alinhamento estratégico e competências organizacionais é muito vasta, entretanto poucos dos conceitos existentes são focados em organizações tão específicas como a Petrobras, uma das maiores empresas de petróleo do mundo, e na gestão de treinamento das competências dos seus funcionários necessária ao sucesso empresarial da empresa. Essa pesquisa procura dar uma contribuição para a compreensão do planejamento profissional dentro da Petrobras e verificar se esse tipo de planejamento está alinhado com o próprio planejamento estratégico da organização. O planejamento estratégico de Recursos Humanos, conforme consta no Plano Estratégico Petrobras 2020, divide-se em três fundamentos principais que são: Políticas de RH, Gestão de competências e Gestão da prestação de serviços. Dentro destes três fundamentos, temos quatro processos do planejamento estratégico de RH da empresa:

- Atração e retenção de pessoas:
 - Fomento à formação de mão de obra para a indústria;
 - Relacionamento com universidades e escolas técnicas;
 - Remuneração competitiva;
 - Programa de retenção;
 - Sustentabilidade do plano de saúde e previdenciário

- Treinamento e desenvolvimento:
 - Desenvolvimento gerencial;
 - Formação de novos gerentes / sucessão;
 - Rodízio técnico e gerencial;
 - Ensino à distância e treinamento no local de trabalho

- Carreira e movimentação:
 - Mobilidade interna e externa;
 - Alocação de novos empregados;
 - Plano de carreira

- Gestão do conhecimento:
 - Disseminação do conhecimento;
 - Mentor Petrobras;

➤ Lições aprendidas

Sob a perspectiva acadêmica, espera-se desenvolver um trabalho atualizado sobre como uma das maiores empresas do mundo lida com os treinamentos dos seus funcionários, focando no alinhamento entre o desenvolvimento de competências organizacionais e o planejamento estratégico da empresa. A pesquisa busca também identificar possíveis intervenções a serem feitas na UP, Escola de Gestão e Negócios, nos treinamentos das competências organizacionais dos seus funcionários e no alinhamento com o Plano de Negócios da empresa, que ainda não tenham sido percebidos pela sua Gerência.

O cenário organizacional passou a buscar indivíduos qualificados e capazes de transformar o modo de produção, bem como empreender na busca por resultados diferenciados num quadro de competitividade.

Segundo a alta direção da empresa, as competências organizacionais são o conjunto de habilidades e comportamentos estruturados diferenciados que suportam uma vantagem estratégica, competitiva e sustentável em longo prazo. São capacidades especiais que uma organização tem no intuito de atingir seus objetivos estratégicos, adquiridas ao longo do tempo pela organização, através da composição de diversas competências individuais, processos internos e de uma cultura organizacional. Para a Universidade Petrobras (UP) e outras universidades corporativas, este estudo contribuirá para os processos de: a) melhorias no planejamento dos treinamentos com foco nas competências organizacionais; b) conscientização da importância do aprendizado das competências organizacionais; c) transformação da cognição individual em ações organizacionais, em busca da vantagem competitiva sustentável para a empresa.

Para este trabalho, como objetivo geral, será realizada uma análise do alinhamento estratégico da UP/Escola de Gestão e Negócios com o desenvolvimento das competências organizacionais, a partir do confronto entre o processo de capacitação no período de 2007-2012 e o Plano de Negócios da Companhia para o período de 2007-2013. Serão três os objetivos específicos deste trabalho de pesquisa. O primeiro será identificar às competências organizacionais determinadas pelo Plano de Negócios 2007-2013. O segundo deverá constatar e analisar a construção das competências organizacionais nos cursos da UP/EGN, no período de 2007 a 2012, a partir da revisão bibliográfica e da pesquisa de campo e finalmente, o terceiro

objetivo verificará quais as competências organizacionais, aplicadas nos treinamentos dos funcionários, estão sendo melhor desenvolvidas nos cursos da UP/EGN.

No desenvolvimento deste trabalho também serão analisadas as seguintes hipóteses: a primeira é que existe alinhamento estratégico entre o processo de treinamento gerencial da UP, Escola de Gestão e Negócios, e o Plano de Negócios 2007-2013 da Cia; A segunda é que as Competências Organizacionais demandadas pela Cia estão sendo satisfatoriamente desenvolvidas a partir dos treinamentos realizados pela UP/Escola de Gestão e Negócios e por fim, que os alunos estão utilizando plenamente o conhecimento aprendido nos cursos da EGN para o seu trabalho na companhia.

1.1 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Esta pesquisa foi dividida em seis capítulos, contando com esta introdução (capítulo 1) e mais cinco capítulos. Os outros capítulos são descritos a seguir:

Capítulo 2 – Referencial Teórico: Apresenta uma revisão da literatura sobre alinhamento estratégico e competências organizacionais, temas que servirão de base para esta pesquisa acadêmica. Serão analisadas quatro visões de alinhamento estratégico propostas por estudiosos da área. No estudo da gestão por competências, será feita uma análise deste conceito e da sua importância para o desenvolvimento dos empregados nas empresas modernas.

Capítulo 3 - Alinhamento estratégico e as competências organizacionais na Petrobras/UP/EGN: Analisa, em um estudo de campo, de que forma o alinhamento estratégico é direcionado nos cursos da EGN no desenvolvimento das competências organizacionais de toda a Petrobras, conforme as determinações da alta direção no plano de negócios da companhia.

Capítulo 4 – Metodologia da pesquisa: Analisa a forma e o método utilizado na pesquisa, descrevendo os meios utilizados, os métodos e os instrumentos da pesquisa, o tamanho e o tratamento das amostras.

Capítulo 5 – Análise e interpretação dos dados: Apresenta e interpreta os resultados obtidos com o questionário, descrevendo cada uma das perguntas através de uma análise estatística e fornecendo, ao final do capítulo, a situação das competências organizacionais na visão dos respondentes que participaram dos cursos da UP/EGN – Formação e Pós-Graduação.

Capítulo 6- Considerações finais (conclusões e recomendações): Apresenta conclusões com base nos resultados obtidos no capítulo 5 e sugere melhorias nos treinamentos da UP/EGN em relação ao alinhamento estratégico no aprendizado das competências organizacionais.

2 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

O referencial teórico está dividido em duas partes, a primeira parte procura apresentar elementos que ajudem na caracterização do Alinhamento Estratégico. Na segunda parte discute-se a questão da gestão por competências.

2.1 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

Mintzberg (2001) define estratégia como uma forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados e em uma programação previamente definida e acordada com os líderes da organização. Uma das principais áreas envolvidas em um bom planejamento estratégico empresarial é a de recursos humanos (também chamada de Gestão de Pessoas), responsável por atividades como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração e benefícios, socialização organizacional e desligamento. Se a empresa está procurando manter ou ampliar a sua competitividade, a área de recursos humanos fica responsável por selecionar pessoas adequadas aos cargos e preparar a mão-de-obra atual disponível na empresa.

No atual cenário dos negócios se observa a crescente valorização dos ativos intangíveis da organização, como a cultura organizacional, as competências estratégicas e o capital humano. Grande parte da responsabilidade de valorizar esses recursos intangíveis está relacionada à gestão de pessoas e deve ser alvo da administração estratégica de recursos humanos. A função RH se depara com a necessidade de repensar seu modelo de atuação e assumir o papel de parceria estratégica da alta administração. O alinhamento estratégico de RH acontece em duas dimensões: externa e interna. O alinhamento externo se refere ao direcionamento das iniciativas de RH para as prioridades da organização. Por sua vez, o alinhamento interno se refere à sintonia e complementaridade dos subsistemas de RH, que possibilita criar uma base consistente para as contribuições da área (MINTZBERG, 2001). Percebe-se nos argumentos de Mintzberg a crítica ao processo racional de planejamento estratégico e a forte argumentação em favor da abordagem informal e não deliberada para a formulação de estratégias. É sugerido, por exemplo, que as

estratégias devem mudar para o estrategista conforme mudam os pensamentos de um artífice e, desta forma, a cada visão, o direcionamento (informal) poderia ser alterado.

Levando em consideração a estreita relação entre o modelo estratégico e a forma pela qual os gestores conduzem e controlam suas ações, Moysés Filho et. al. (2003) descrevem as fases da evolução do pensamento estratégico empresarial desde 1950 até os dias de hoje, através de seis escolas que se sucedem e se complementam no decorrer do tempo. Os autores têm como objetivo oferecer um referencial teórico e prático a fim de proporcionar uma visão estruturada da estratégia empresarial. Ressaltam que, para planejar e pensar estrategicamente, é preciso ter persistência, tempo e inspiração a fim de elaborar um novo mapa de pensamento em substituição ao modelo mental existente. A seguir veremos a evolução do pensamento estratégico, conforme a definição dos autores:

A primeira fase (1950): **a escola do planejamento financeiro**, que na realidade, pode ser caracterizada pelo controle financeiro, ou seja, a alta administração da empresa aprovava um orçamento para controlar o desempenho dos negócios em relação às metas contidas no orçamento anual.

Na segunda fase (1960): **a escola do planejamento a longo prazo**, é baseada na suposição de que é possível prever o futuro especulando sobre uma variedade de projeções de indicadores (passados e atuais) e curvas de experiências (BCG – Boston Consulting Group). A curva de experiência vem sendo, sem dúvida, uma teoria importante e fator determinante de sucesso para muitas empresas, quando bem utilizada.

Na terceira fase (1970): **a escola do planejamento estratégico**, a estratégia passou a ser desenvolvida por um processo deliberado do pensamento estratégico, no qual a técnica mais clássica é a análise de SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats (desenvolvida em Harvard), as quais são traduzidas como Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. Os conceitos mais utilizados são: pensamento estratégico – sistema de levantamento e avaliação situacional com o objetivo de definir a estratégia da empresa; análise das mudanças do ambiente – estudo dos principais fatores ambientais; análise de recursos e competências – esforço da ampliação do conhecimento.

Na quarta fase (1980): **a escola da administração estratégica** traz contribuições importantíssimas por parte de pensadores, dando amplitude, profundidade e complexidade ao planejamento estratégico. Esse modelo de administração tem como objetivo máximo o

desenvolvimento dos valores da empresa, sua capacidade gerencial, suas responsabilidades como organismos inseridos na sociedade e seus sistemas administrativos que interligam o processo de tomada de decisão estratégica, tática e operacional, em todos os níveis hierárquicos. Sua premissa maior é de que o foco nos objetivos permite traçar ações que levem ao seu atingimento (estratégias). A AE é mais que um processo de análise de informações; ela procura capacitar as pessoas a pensar estrategicamente, mudando seu comportamento, sua visão do negócio, projetar o futuro, através do planejamento empresarial. Um pensador que podemos ressaltar é Igor Ansoff, que define que estratégia baseia-se na necessidade de levar gestores a adotarem diretrizes específicas para a atividade da administração estratégica, sendo entendida como um processo sistemático para tomada de decisões.

Na quinta fase (1990): **a escola da gestão estratégica** veio dar um enfoque mais sistêmico ao processo de planejamento. Era preciso organizar, dirigir, coordenar e controlar também estrategicamente. A implementação da gestão estratégica proporcionou uma visão mais integrada e menos centralizada das funções administrativas, a fim de, estabelecer o equilíbrio entre as demandas dos ambientes internos e externos, bem como a integração de todos os setores da organização, no intuito de melhor alocar recursos para atingir objetivos. As principais características da gestão estratégica são: atuação global; proatividade e foco participativo; incentivo à criatividade, controle pelo balanced scorecard (BSC); organização em unidades de negócios, ênfase em alianças, responsabilidade social e aprendizagem contínua.

E quais seriam os problemas dessas escolas (fases da administração estratégica)? A escola do Planejamento Financeiro (1950) pecava pela miopia ou visão de curto prazo. A escola do Planejamento a Longo Prazo (1960) não previa os processos de descontinuidade. A escola do Planejamento Estratégico (1970) sofria de falta de foco na implementação da estratégia. A seguinte, a Administração Estratégica (1980) não desenvolvia a abordagem sistêmica e a escola da Gestão Estratégica padecia da falta de alinhamento com a filosofia organizacional.

No início do século XXI delineou-se a consolidação da sexta escola, chamada de **Gestão Estratégica Competitiva**, descrita como uma tendência do pensamento estratégico contemporâneo. Esta Escola tem como premissa básica a idéia de que a estratégia deve assumir a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo integrando oito características básicas: Atuação Global; Proatividade e Foco Participativo; Incentivo a Criatividade; Controle pelo

Balanced Scorecard; Organização em Unidades Estratégicas de Negócios; Ênfase em Alianças; Responsabilidade Social e Aprendizagem Contínua.

O processo de revisão de literatura identificou quatro modelos para a obtenção de alinhamento estratégico interno de acordo com Prieto, Carvalho, Fischman (2009):

- Modelo 1 - Labovitz e Rosansky (1997)
- Modelo 2 - Balanced scorecard: Kaplan e Norton (1997, 2000)
- Modelo 3 - Hambrick e Cannella (1989)
- Modelo 4 - Organizational Fitness Profiling (OFP): Beer e Eisenstat (1996, 2000)

Pietro, Carvalho e Fischman alegam que a estratégia, os colaboradores, a estrutura organizacional e a gestão de processos constituem-se em elementos fundamentais que devem ser alinhados. Antes disso, lembram que o alinhamento estratégico dá-se em duas vertentes: a externa e a interna. Para eles, o alinhamento estratégico externo é orientado para a elaboração da estratégia, preocupando-se com o ajuste desta com as variações radicais que, por ventura, ocorra no ambiente externo, enquanto o alinhamento estratégico interno enfoca a implantação da estratégia, preocupando-se com o ajuste desta frente às diferentes variáveis internas da organização, como por exemplo, as pessoas e sua estrutura

2.1.1 Proposta de Labovitz e Rosansky (1997)

Para Labovitz e Rosansky (1997), o alinhamento representa tanto uma conjunção de atividades que a organização desenvolve, como um estado em que a mesma se encontra. Portanto, o termo representa a integração de sistemas chaves, processos e respostas às mudanças no ambiente externo. A definição do modelo proposto por Labovitz e Rosansky (1997) ocorre com base em casos reais cujas empresas obtiveram resultados bem sucedidos aplicando o conceito preconizado pelos autores. Os passos iniciais do alinhamento ocorrem com a investigação das necessidades dos clientes (incluindo os clientes finais, caso existam) e das possíveis maneiras de supri-las, com o compartilhamento de uma visão única entre os membros da organização. São destacados os quatro componentes fundamentais para a promoção do alinhamento, dos quais dois

são alinhados verticalmente – estratégia e pessoas – e dois alinhados de forma horizontal – clientes e processos. Cada um dos componentes possui um conjunto de atribuições particulares, porém, não estáticas, pois se salienta a necessidade de estar em constante ajuste. Os elementos são explanados a seguir:

- A estratégia: torna-se necessário que as diversas funções dispersas por todos os níveis da organização, em conjunto, criem e compreendam a visão estratégica enquanto propósito a ser seguido. Com base na estratégia definida são reconhecidos aqueles processos essenciais que devem ser controlados e revistos;

- As pessoas: tendo em vista a definição estratégica adotada, torna-se necessário definir, em termos coletivos e individuais, as competências necessárias para alcançar o propósito da estratégia. Assim sendo, é salientado que as atividades relacionadas à área de recursos humanos estejam alinhadas com a estratégia;

- Os clientes: é preconizado que as necessidades do cliente tenham relação com a elaboração da estratégia e com a estruturação dos processos-chaves da empresa;

- Os processos: aquelas seqüências de ações essenciais para o alcance do propósito da estratégia devem ser distinguidas das demais, controladas e constantemente aperfeiçoadas.

Com relação aos procedimentos recomendados para a operacionalização do alinhamento, os autores apresentam um mecanismo que abrange tópicos de planejamento, desenvolvimento e revisão. Enquanto o primeiro refere-se à definição de objetivos e diretrizes com base nos propósitos da organização, o segundo está atrelado aos processos já referenciados, e o último concerne à apuração dos resultados, com base em indicadores previamente definidos.

Com o intuito de avaliar o quanto a empresa está alinhada, Labovitz e Rosansky (1997) apresentam um questionário com igual quantidade de questões para cada componente de seu modelo, considerando que a proximidade de pontuação nas respostas obtidas revelará o grau de alinhamento presente.

Uma das principais limitações deste modelo refere-se à ausência de atenção quanto ao alinhamento externo, ou seja, como as condições externas impactam na organização. Embora sejam mencionados alguns fatores presentes no ambiente externo à organização, a menção abrange fundamentalmente os clientes, enquanto outros fatores não são observados. Outro ponto

negativo refere-se ao modo de avaliação, cuja execução demandaria outros instrumentos além de um questionário, embora se reconheça a importância do mesmo.

Para esses mesmos autores, o melhor desempenho atingido nas práticas de gestão de uma organização está associado ao alto nível de benefícios obtidos. As empresas que desfrutam dos maiores benefícios resultantes do novo sistema de gestão são muito melhores no alinhamento de suas estratégias no nível de corporação, das unidades de negócio e das unidades de apoio, demonstrando que esse alinhamento, assim como o sincronismo alcançado pelas equipes de alto desempenho produz benefícios. Compreender como promover o alinhamento nas organizações é um grande desafio, capaz de gerar retornos expressivos para todos os tipos de empresas.

Figura 1 – Modelo Labovitz e Rosansky



Fonte: LABOVITZ, G.; ROSANSKY, V, (1997).

2.1.2 A proposta de Kaplan e Norton (1997)

Possivelmente o modelo mais popularizado e aplicado em estudos com empresas de diversas naturezas, inclusive em universidades e laboratórios de pesquisa e desenvolvimento, e com inúmeras possibilidades de adaptações, como o acréscimo de outras perspectivas, seja o Balanced Scorecard (BSC). Ainda que o BSC tenha sido desenvolvido como uma ferramenta cuja finalidade seja a medição de desempenho, abarcando mais fatores que somente as medidas financeiras, até então as mais usadas, esta ferramenta também tem sido considerada e estudada como um modelo de alinhamento estratégico (PRIETO; CARVALHO, 2006), uma vez que parte de uma abordagem que visa à integração entre as áreas e os níveis organizacionais. Segundo Kaplan e Norton (1997) “os objetivos e medidas do Scorecard derivam da visão e estratégia da empresa”, ou seja, “traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho”. O modelo estabelece que as medidas e objetivos fixados sejam alocados do topo da hierarquia para os demais níveis (top/down) respaldados na missão e na estratégia de negócios. O processo inicia-se, então, a partir da definição de objetivos estratégicos, emergidos diante da estratégia estabelecida pela empresa, pelos níveis mais altos do arcabouço estrutural da organização. O BSC pode viabilizar muitos processos críticos da organização, entre os quais se destacam (KAPLAN e NORTON, 1997):

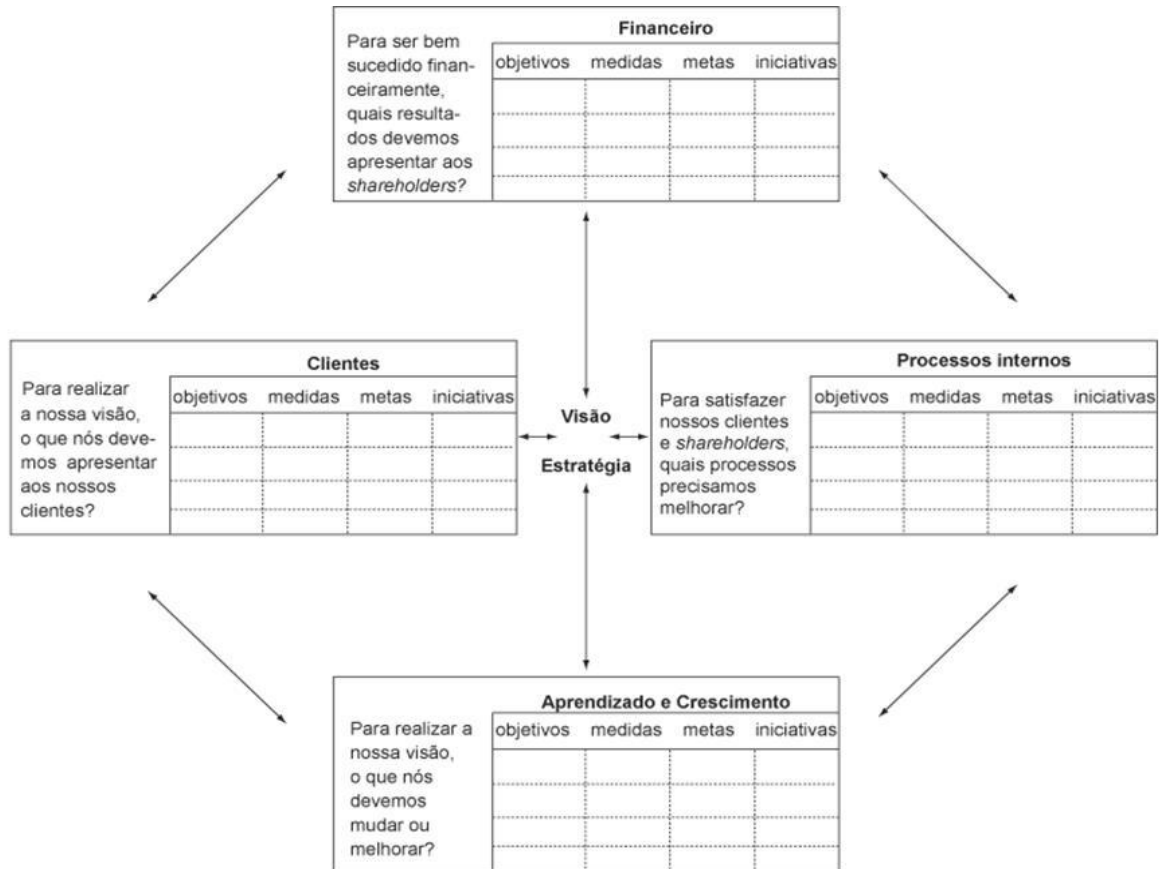
- Tornar a missão e a visão estratégica inteligível: se esclarece qual é a visão da empresa e sua estratégia com base no consenso. Os participantes, segundo o modelo, terão a mesma interpretação acerca da estratégia e, sobretudo, dos objetivos estratégicos;
- Comunicar e criar associações entre objetivos e medidas estratégicas: deve existir um processo de comunicação e definição de metas para o alcance dos objetivos estratégicos. Salienta-se a necessidade de vincular ações de recompensa com as medidas de desempenho;
- Estabelecer metas e alinhá-las as iniciativas estratégicas para com isso distribuir recursos e organizar tarefas com base nas metas definidas;
- Aperfeiçoar os mecanismos de feedback e aprendizado estratégico: constante atualização da visão compartilhada pelos membros da organização, promoção do aprendizado estratégico

uma vez que é possível identificar os pontos de falha ou gargalos durante o alcance das metas estratégicas.

As quatro perspectivas mais contempladas pelo BSC, dentre outras possíveis, são (KAPLAN e NORTON, 1997):

- Financeira: são aplicadas com o propósito de avaliar se as ações empreendidas contribuirão financeiramente para a empresa, por meio de indicadores (retorno sobre investimento, lucratividade, etc.). A questão fundamental nesta perspectiva é como olhar e gerar valor aos stakeholders.
- Cliente: são utilizadas para apontar os nichos específicos e mercados nos quais a organização estará atuando. Adicionalmente introduzem-se medidas de desempenho nesse mercado (índice de satisfação do cliente, captação de novos compradores, etc.). A questão fundamental nesta perspectiva é saber como o cliente percebe a organização;
- Processos internos: são identificadas aquelas atividades internas consideradas críticas para a organização, nas quais a mesma deve obter elevado desempenho. Tais atividades estão diretamente relacionadas com a agregação de valor ao cliente e, por conseguinte, melhora do desempenho financeiro. A questão fundamental nesta perspectiva é o saber quais processos a organização deve executar com excelência;
- Aprendizado e crescimento: refere-se a “infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria no longo prazo” (KAPLAN e NORTON, 1997). A questão fundamental nesta perspectiva é se a organização pode continuar criando e agregando valor. Segundo o modelo, são três as origens essenciais do crescimento e aprendizado organizacional: os recursos humanos da organização, os sistemas e os procedimentos organizacionais.

Figura 2 – Balanced Scorecard (BSC) - Kaplan e Norton



Fonte: KAPLAN, R. S; NORTON, D. P (1997)

Kaplan e Norton (2006) identificaram cinco princípios de gestão enumerando-os como pontos importantes para que a implementação de uma estratégia empresarial seja bem sucedida:

- Mobilização: orquestrar a mudança por meio da liderança executiva;
- Tradução da estratégia: desenvolver mapas estratégicos, indicadores balanceados, metas e iniciativas;
- Alinhamento da organização: alinhar a corporação, as unidades de negócio e de apoio, os parceiros externos e o conselho de administração com a estratégia;
- Motivação dos empregados: proporcionar capacitação, comunicação, definição clara dos objetivos, remuneração variável e treinamento;

- Gerenciamento: integrar a estratégia ao planejamento, ao orçamento, aos sistemas de relatórios e às reuniões gerenciais.

2.1.3 A proposta de Hambrick e Cannella (1989)

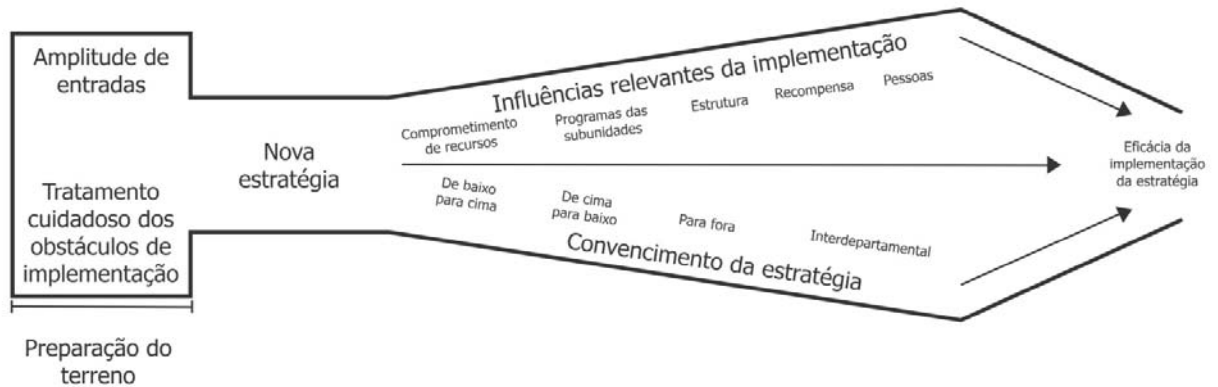
O alinhamento é visto como um processo gerencial a ser conduzido pelo estrategista. Tem como base um processo de negociação da estratégia, interna e externa à organização, onde se busca eliminar obstáculos, promover ajustes e convencer a respeito da importância da estratégia. Caracteriza-se pela definição das etapas a serem conduzidas pelo executivo, desde a formulação até a implementação da estratégia. Considera-se que um sinal de uma estratégia bem formulada é ser implementável e que separar as fases de formulação e implementação é a raiz para muitas falhas na execução.

O modelo envolve três etapas conforme mostra a Figura 3:

- A primeira etapa é uma preparação de terreno para a nova estratégia e inclui uma amplitude de entradas para a formulação da estratégia e o cuidado com os obstáculos de implementação.
- A segunda etapa é tratar das influências que são relevantes para a implementação, segundo cinco aspectos: comprometimento dos recursos, políticas e programas das subunidades, estrutura, recompensas e pessoas.
- A terceira etapa é o convencimento a respeito da estratégia, envolvendo todos os níveis, dentro e fora da organização.

É responsabilidade do estrategista construir e manter o suporte necessário para a implementação da estratégia em meio às resistências que naturalmente surgem devido ao interesse de determinadas partes em manter a velha estratégia ou por falta de compreensão da nova proposta.

Figura 3 – Modelo Hambrick e Cannella



Fonte: Hambrick e Cannella (1989)

2.1.4 Organizational Fitness Profiling (OFP): a proposta de Beer e Eisenstat (1996, 2000)

Beer e Eisenstat desenvolveram uma ferramenta que foi primeiramente denominada Strategic Human Resource Management (SHRM) e depois Organizational Fitness Profiling (OFP), respectivamente, em duas publicações: 1996 e 2000. Para eles o alinhamento é considerado processo de mudança que envolve o aprendizado da própria organização a respeito da reformulação da estratégia e do realinhamento constante. O modelo está representado na figura 5 e propõe o diagnóstico de ajuste organizacional que visa à identificação de barreiras ao alinhamento, onde em seguida deve ser feito um plano para eliminar as deficiências encontradas. Quatro questões-chave orientam o diagnóstico:

- Na caixa 1 são questionadas quais as deficiências em capacidades que podem afetar a performance financeira.
- Na caixa 2 é questionada a satisfação dos clientes e dos funcionários.

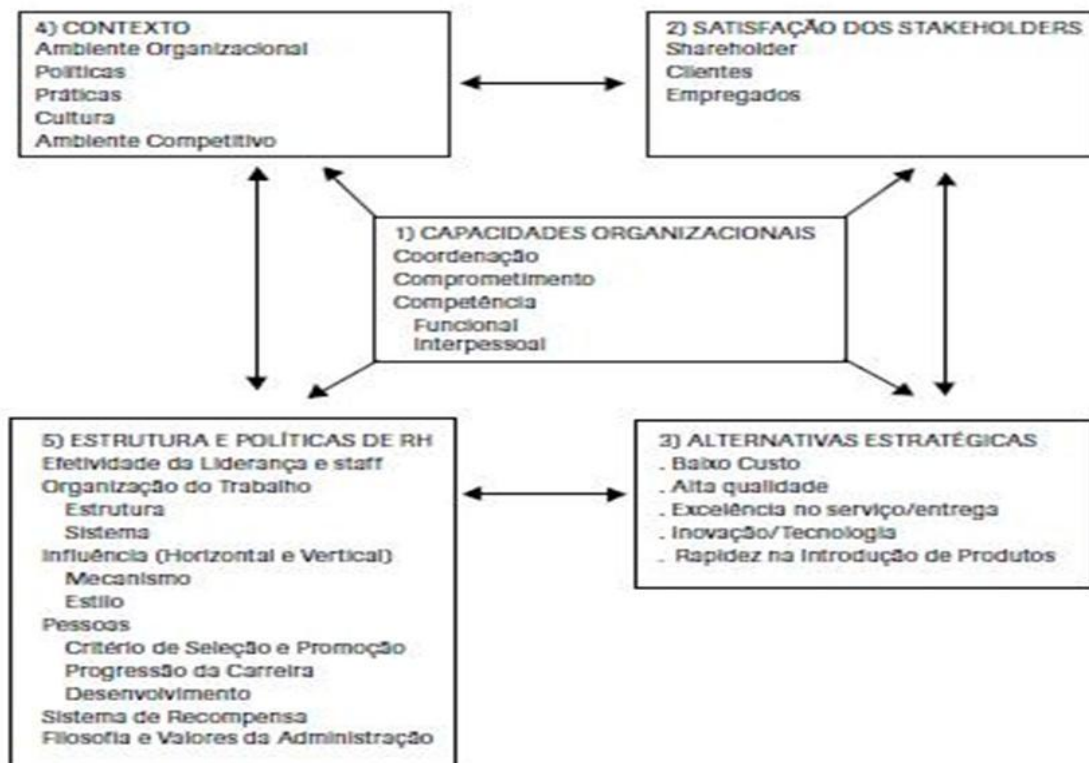
As capacidades organizacionais demandam que a liderança coloque em prática as habilidades de coordenação entre as partes da organização, para que se obtenha o comprometimento das pessoas e dos grupos para a realização das tarefas estratégicas e se

desenvolva competência técnica e interpessoal para solucionar problemas e coordenar soluções, pois a satisfação dos stakeholders é condição para a sobrevivência da organização.

- Na caixa 3 busca-se diagnosticar como as forças e as deficiências nas capacidades organizacionais poderiam afetar o sucesso na implementação das alternativas estratégicas.
- Na caixa 4 identificam-se as forças contextuais como políticas corporativas e comportamento da alta administração, bem como as forças competitivas ou do mercado de trabalho que podem causar os problemas.
- Na caixa 5 conclui-se o diagnóstico investigando os aspectos da estrutura organizacional que podem estar causando as deficiências identificadas na capacidade organizacional.

Uma das condições para a aplicação do modelo é um ambiente participativo, uma vez que todo o processo é conduzido por uma força-tarefa composta para este fim, a qual conduz o processo internamente e apresenta e discute os resultados com a alta administração.

Figura 4 – Modelo Beer e Eisenstat



Fonte: Beer; Eisenstat (1996, 2000)

Empresas em todo o mundo têm buscado colocar a estratégia no centro de seus modelos de gestão. O propósito é assegurar que esta, como instrumento de comunicação e gestão, chegue a todos os níveis da organização e seja compartilhada. A tarefa de assegurar sinergias entre equipes, processos, unidades de negócio e parceiros externos denomina-se Alinhamento (KAPLAN; NORTON, 2006). Kaplan e Norton (2006) ainda definem o Alinhamento Estratégico como as atividades executadas de forma coordenada pela gerência da organização com o objetivo de alcançar metas através da coordenação de várias áreas funcionais, tais como: Tecnologia da Informação (TI), Finanças, Marketing, Recursos Humanos, Produção, dentre outras. Alcançar o alinhamento estratégico é um processo evolutivo e dinâmico. Eles consideram que mais importante do que tentar apurar lucros periódicos é calcular e informar uma variedade de indicadores não financeiros, mencionando que os indicadores devem basear-se na estratégia da companhia, e incluir parâmetros chave de sucesso na fabricação, comercialização e P&D (pesquisa e desenvolvimento). Exemplificam tal raciocínio dizendo que uma companhia que prioriza a qualidade poderia apurar parâmetros internos de falhas (refugos, reparos, índice de peças defeituosas por milhão, etc.) e também externos (reclamações de consumidores, gastos com garantia e manutenção). Já as empresas que objetivam competir a custos mais baixos poderão desenvolver indicadores de produtividade, exibindo a tendência de sua capacidade de produzir mais com menos.

Atualmente, estes conceitos vêm ganhando força, pois, visto o mercado competitivo em que as empresas então inseridas, estas não poderão mais desperdiçar seus recursos com estratégias mal formuladas, processos que não atendam às necessidades dos clientes ou com pessoas que não compreendam ou não contribuam para a realização da estratégia (COSTA, 2009). Assim, a capacidade de alinhamento das organizações pode ser considerada um recurso estratégico capaz de produzir resultados superiores e constituir importante fonte de vantagem competitiva.

Desenvolver e implementar estratégias com a agilidade e precisão necessárias pode fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso de organizações contemporâneas. Mais ainda: a necessidade de se alinhar ações de rotina com metas estratégicas tem se configurado em um diferencial na busca de solidez e lucratividade (MUNCK; MUNCK, 2009). Mintzberg (2001)

ainda propõe que a estratégia pode ser compreendida como uma concepção da organização, de como esta se ajusta continuamente ao ambiente que está inserida.

Com base nos conceitos examinados, o alinhamento estratégico pode ser entendido como uma adequação dos elementos estratégicos (considerados como contexto externo, recursos e processos), aos elementos operacionais, (percebidos como estrutura, processos e capacidades). Também é possível entender que a adequação entre as estratégias relaciona-se diretamente com o desempenho da organização e, portanto, o alinhamento estratégico é um processo dinâmico que deve estar relacionado com os sistemas de mensuração dos resultados da empresa. É possível dizer ainda que a existência do alinhamento contribui para um desempenho superior na organização e atende às necessidades de competitividade (PRIETO; CARVALHO, 2006).

Outro aspecto evidenciado é o caráter de abstração e cognição envolvido na condução do processo de alinhamento, sugerindo que conduzir essa ação requer um grande esforço e conhecimento por parte dos gerentes por ela responsáveis. Percebe-se também que a velocidade das transformações atuais, a competitividade exacerbada e as contínuas mudanças tecnológicas podem levar as organizações a ajustarem suas estratégias continuamente em múltiplos aspectos. Nesse quadro, entende-se que apenas a capacidade de abstração dos gerentes pode não ser suficiente para transmitir a estratégia de forma adequada ao nível operacional. Por essa razão, percebe-se a necessidade de se elaborar modelos que sistematizem o processo para obtenção do alinhamento estratégico. Examinando-se essas interpretações, é possível afirmar que haverá alinhamento estratégico, quando se verificar a correspondência e o desdobramento hierárquico entre estratégia corporativa, estratégia de negócios e estratégia funcional, respectivamente.

Quadro 1 – Definição dos termos-chave sobre Alinhamento Estratégico

Definição dos termos-chave sobre Alinhamento Estratégico			
TERMO	AUTOR (ES)	DEFINIÇÃO	IMPORTÂNCIA PARA A PESQUISA
Alinhamento estratégico	Labovitz e Rosansky	O alinhamento representa tanto uma conjunção de atividades que a organização desenvolve, como um estado em que a mesma se encontra. Portanto, o termo representa a “integração de sistemas chaves, processos e respostas às mudanças no ambiente externo”	Identificar no trabalho como funciona o alinhamento estratégico na Petrobras
Aspectos internos da organização	Kaplan e Norton	Refere-se aos elementos a serem alinhados internamente, definidos como estratégia, recursos e processos gerenciais, e que englobam, por exemplo, a estratégia, a estrutura, processos, pessoas, clientes, habilidades, liderança, sistemas de remuneração, sistemas de informação e os processos gerenciais. Cada uma das dimensões precisa ser consistente com a estratégia e umas com as outras.	Analisar o alinhamento estratégico entre o Plano de Negócios da Cia e a UP/EGN, em relação às Competências Organizacionais
Modelo de alinhamento estratégico	Prieto, Carvalho e Fischmann	Representação sistemática de um conjunto de princípios e ações com a finalidade de promover o alinhamento estratégico.	Identificar o modelo de alinhamento estratégico utilizado na Petrobras
Processo de alinhamento estratégico	Prieto, Carvalho e Fischmann	Exercício prático de um conjunto de atividades estruturadas com a finalidade de realizar o alinhamento estratégico.	De que maneira a empresa determina o seu alinhamento estratégico?
Processo de alinhamento estratégico interno	Prieto, Carvalho e Fischmann	Exercício prático de um conjunto de atividades estruturadas com a finalidade de promover a implementação da estratégia.	De que maneira está sendo feito o alinhamento estratégico entre o Plano de Negócios e a UP/EGN?

Fonte: O autor, (2013).

A seguir veremos o quadro analítico dos modelos de alinhamento estratégico interno, segundo Prieto e Carvalho (2006).

Quadro 2 – Quadro Analítico distintivo dos modelos de alinhamento estratégico interno

QUADRO ANALÍTICO DISTINTIVO DOS MODELOS DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO INTERNO				
Componentes	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4
	Labovitz e Rosansky	Balanced Scorecard	Hambrick e Cannella	Beer e Eisenstadt
	1997	Kaplan e Norton	1989	1996 e 2000
		1992, 1993, 1996 e 2000		
Visão do alinhamento	Processo de Integração dos recursos e sistemas da organização em torno do propósito essencial dos negócios	Processo de desdobramento da estratégia em um conjunto equilibrado de medidas de desempenho	Processo gerencial previamente planejado e conduzido pelo estrategista	Processo de mudança sistêmico e participativo
Modelo para implementação	Estabelecimento de indicadores críticos de sucesso, metas e atividades definidos a partir do propósito essencial	Construção de mapas estratégicos (balanced scorecards)	Etapas (trilha) a serem conduzidas pelo estrategista	Diagnóstico de ajuste organizacional e plano de implementação
Elementos do modelo	Alinhamento entre quatro elementos em duas dimensões: estratégica e pessoas (alinhamento vertical) clientes e processos (alinhamento horizontal)	Indicadores balanceados em quatro perspectivas: financeira; clientes; processos; aprendizado e crescimento	Amplitude de entradas na formulação; obstáculos à implementação; influências relevantes na implementação; convecimento a respeito da estratégia	Capacidades organizacionais; contexto (ambiente organizacional e competitivo); estrutura e políticas de Recursos Humanos; opções estratégicas
Processos Gerencias para implementação	PDR Planejamento; desenvolvimento; revisão	Tradução da visão; comunicação e ligação; planejamento do negócio; feedback e aprendizado	Definição da direção estratégica; definição de planos; negociação; convecimento; monitoramento e controle	Ter uma declaração sobre as diretrizes estratégicas; conhecer barreiras e forças à implementação; desenvolver um plano integrado para mudança; refinar o plano implementar

Fonte: Prieto; Carvalho (2006).

O modelo mais utilizado na Petrobras é o Balanced Scorecard (BSC), de Kaplan e Norton (1997,2000). Estudaremos esse assunto mais detalhadamente no capítulo 3.

2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A discussão sobre competências teve como ponto de partida a proposta de Penrose (1959). A noção de organização proposta pela autora, acrescida da contribuição oferecida por Chandler (1990), permitiu chegar à ideia de que uma organização é uma coleção de capacidades dinâmicas e organizacionais que determinam o seu nível de competitividade. O conceito de competência passa pela visão da dimensão estratégica e da dimensão individual. De acordo com Ruano (2003), embora se faça uma distinção entre essas dimensões, no desempenho da prática organizacional elas estão intimamente relacionadas.

O estado da arte evidencia a existência de duas abordagens sobre competências. Para alguns estudiosos a identificação das competências surge da estratégia empresarial, passa pela definição das competências organizacionais e desdobra-se em competências funcionais (GREEN, 1999; FLEURY; FLEURY, 2004b). Para outros, ocorre de maneira inversa, isto é, a análise das competências de cada profissional forma o portfólio de competências organizacionais e a partir desta definição a organização estabelece a sua estratégia (GREEN, 1999; FLEURY; FLEURY, 2004a). O entendimento de competência passa pela visão da dimensão estratégica (corporativa) e da dimensão individual. A primeira trata das competências organizacionais e se refere à organização como um todo. A segunda trata da competência das pessoas que trabalham na organização. As competências organizacionais e individuais estão totalmente relacionadas e não é possível estabelecer as competências individuais sem antes fazer uma reflexão sobre as competências organizacionais. Organizações e pessoas, lado ao lado, proporcionam um processo contínuo de troca de competências (DUTRA, 2001). Nas figuras abaixo, serão explicitadas as composições respectivamente das competências individuais e organizacionais.

Figura 5 – Construção das Competências Individuais

Valores, crenças e emoções (+)	Conhecimento tácito (+)	Conhecimento explícito (+)	Habilidades (+)	Atitudes (+)	=	Competências Individuais
-----------------------------------	----------------------------	-------------------------------	--------------------	-----------------	---	---------------------------------

Fonte: Fleury e Fleury (2004)

Competências Individuais: Conhecimentos, habilidades e atitudes necessários e específicos para o desenvolvimento das atividades da organização, e que individualizam uma atividade das demais.

Figura 6 – Construção das Competências Organizacionais

Competências individuais (+)	Cultura organizacional (+)	Gestão (+)	Mudança (+)	=	Competências Organizacionais
------------------------------	----------------------------	------------	-------------	---	-------------------------------------

Fonte: Fleury e Fleury (2004)

Competências Organizacionais: Conhecimentos, habilidades e tecnologias requeridos para os processos de trabalho.

A estratégia organizacional é que determina quais competências serão necessárias para sua implementação (FLEURY; FLEURY, 2004a) e, através de um processo de aprendizagem contínua, as competências organizacionais e as competências individuais se alimentam mutuamente em um círculo virtuoso. As competências individuais devem estar atreladas às competências organizacionais, que, por sua vez devem sustentar a estratégia organizacional. Para que esse alinhamento seja viável, é necessário que as organizações conheçam as competências individuais que as integram.

São três os principais aspectos a se considerar na gestão de pessoas para a formação de competências, segundo Fleury e Fleury (2004a).

O primeiro aspecto enfatiza a importância dada às pessoas para o sucesso das estratégias empresariais. Os autores argumentam que é fundamental que a alta gerência de Pessoas tenha poder de voz nas grandes decisões. De igual importância é a empresa ter suas políticas de gestão bem definidas e continuamente atualizadas.

O segundo aspecto a ser considerado diz respeito às políticas de sistema de remuneração que devem estar atreladas às pessoas e não aos cargos como no sistema tradicional. A estratégia de participação dos funcionários, como por exemplo, caixa de sugestão aos grupos de melhoria é uma forma de proposta de desenvolvimento contínuo e aprendizagem entre os funcionários, e a capacidade da empresa de manter seus empregados é medida por meio de controle quantitativo pelos indicadores de rotatividade.

E finalmente, o terceiro aspecto a ser considerado é a formação de competências que leve em conta a formação educacional dos funcionários e os investimentos em treinamento e desenvolvimento para a formação de competências essenciais para a organização.

A gestão por competências pressupõe que a empresa consiga discernir os resultados que almeja atingir no longo prazo e, mais do que isso, adote uma estratégia adequada e que consiga identificar e desenvolver, em seus funcionários, as competências que permitam alcançar os propósitos organizacionais. A adoção da gestão de pessoas fundamentada em competências impõe à empresa a clara identificação das lacunas ou deficiências que se verificam em seu quadro funcional e que possam retardar ou bloquear o alcance dos macro-objetivos estratégicos da organização. Para suprir ou sanar tais lacunas ou deficiências, devem ser colocadas a serviço do desempenho organizacional as várias dimensões funcionais da gestão de pessoas como, dentre outros, a captação e seleção de talentos, remuneração e reconhecimento, avaliação de desempenho e, em especial, a educação continuada. A noção de competência está associada a desempenho profissional, que exige do funcionário não só saber fazer bem suas atividades como saber ser um bom profissional.

Segundo Fleury e Fleury (2004b), as competências dos profissionais demandam os seguintes saberes, incluindo as competências cognitivas:

- saber agir – saber o quê e por que faz;
- saber julgar, escolher, decidir;
- saber mobilizar – saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles;
- saber comunicar – compreender, processar, transmitir informações, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros
- saber aprender – trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros
- saber comprometer-se – saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização;
- saber assumir responsabilidade – ser responsável, assumindo os riscos e as conseqüências de suas ações, e ser por isso reconhecido.

Entretanto, para que seja possível desenvolver competências mais específicas é necessário o desenvolvimento anterior de capacidades e habilidades cognitivas, ou seja, competências que permitam aos profissionais aprender a aprender (ROCHA; et. al., 2003).

Os profissionais da organização devem ser capazes de definir e descrever as competências da organização, assim como identificar e compreender as habilidades incorporadas a elas.

Segundo Hamel e Prahalad (1995), são os seguintes os objetivos desse processo:

- desenvolver a compreensão ampla e detalhada das habilidades que garantem o sucesso da empresa;
- favorecer a integração dos processos organizacionais, a partir do compartilhamento de habilidades
- indicar caminhos para novos negócios;
- favorecer a conscientização da realidade competitiva mediante competências essenciais;
- fornecer a base para gerenciar o recurso mais valioso da empresa.

Ruas et. al. (2005), analisando o conceito de competência essencial de Hamel e Prahalad (1995), e procurando adaptá-lo a uma realidade mais abrangente e que também pudesse englobar pequenas e médias empresas e não somente as líderes de mercado; propôs os seguintes conceitos:

- Competências organizacionais: são competências coletivas, que aparecem sob a forma de processos de produção e/ou atendimento, nos quais estão incorporados conhecimentos tácitos e explícitos, sistemas e procedimentos de trabalho, entre outros elementos menos visíveis como princípios, valores e culturas dominantes na organização. Estas competências estariam presentes em todas as áreas da organização, em formas e intensidades diferentes;

- Competências organizacionais básicas: são as competências coletivas que se desdobram em todo o espaço organizacional e que contribuem decisivamente para a sobrevivência da organização, porém, não para a sua diferenciação;

- Competências organizacionais seletivas: são competências coletivas que geram diferenciação. Este conceito segue o mesmo princípio de core competence.

Dessa maneira, pode-se dizer que a organização possui diversos tipos de competências organizacionais, localizadas em diversas áreas. Destas, apenas algumas são as competências

essenciais, aquelas que a diferenciam e não são apresentadas pelos concorrentes, garantindo uma vantagem competitiva sustentável perante o mercado.

Fleury e Fleury (2004) propõem que o conceito de competência organizacional tem suas raízes na abordagem da organização como um portfólio de recursos. Esta abordagem considera que as empresas apresentam um portfólio: físico (infra-estrutura), financeiro, intangível (marca, imagem, etc), organizacional (sistemas administrativos, cultura organizacional) e recursos humanos.

A abordagem dos recursos faz o processo de formulação das estratégias e a formação de competências formarem um círculo de retroação – as competências são formadas a partir de recursos e as estratégias são estruturadas a partir de grupos de recursos (competências essenciais); a implantação da estratégia gera novas configurações de recursos e novas competências que, por sua vez, irão influenciar novamente a formulação da estratégia (FLEURY; FLEURY, 2004).

Num projeto de ação estratégica é importante a definição do objetivo que se pretende atingir. O planejamento deve direcionar a organização à adoção de estratégias competitivas que podem ser: para a Excelência operacional, para a Inovação do produto, ou para Orientada para serviços. Segundo Fleury e Fleury (2004), essas três estratégias competitivas, através das quais as empresas podem relacionar-se e competir no mercado, são assim conceituadas:

- Excelência operacional: caracteriza empresas que buscam competir com base no custo, procurando oferecer aos seus clientes um produto médio com o melhor preço e bom atendimento;
- Inovação no produto: caracteriza empresas que procuram oferecer aos seus clientes, produtos de ponta, inovando sempre;
- Orientada para serviços: caracteriza empresas voltadas a atender o que clientes específicos desejam; elas se especializam em satisfazer determinadas necessidades que elas reconhecem por sua proximidade com aquele determinado cliente.

Ao definir sua estratégia competitiva, a empresa identifica as competências essenciais do negócio e as competências necessárias a cada função. Por outro lado, a existência dessas competências possibilita a permanente avaliação e renovação das escolhas estratégicas feitas pela empresa (FLEURY; FLEURY, 2004). Em conjunto com o plano de ação, pode-se estimular a

formação de competências da organização, pois, estas são importantes para que a empresa tenha condições de se manter competitiva. Essas competências podem ser desenvolvidas no interior da organização, garantindo assim uma agregação de valor aos clientes da empresa.

As competências são, antes de tudo, as capacidades da empresa em identificar com clareza sua cadeia de valor (PORTER, 1996). Portanto, as competências de uma organização estão também vinculadas à capacidade da empresa em se relacionar com o ambiente externo, isto é, com seus principais fornecedores e clientes. Para Porter (1996), a competência da organização deve ser trabalhada tanto no ambiente interno (com eficiência de gestão em sua cadeia de valor), como em relação ao ambiente externo (comunicando com seus principais parceiros, através da tecnologia de informação). É a partir desta configuração que segmentos industriais e de serviços alcançam um excelente nível de competência e vantagens competitivas.

Competência está relacionada, portanto, à capacidade de combinar e mobilizar adequadamente recursos (de forma apropriada ao evento) e não apenas à manutenção de uma vasta gama de conhecimentos e habilidades. Essa ação gera uma nova configuração de competências resultante do aprendizado ao lidar com a nova situação. A aprendizagem organizacional apresenta-se assim como uma chave para compreender o desenvolvimento de competências; o desenvolvimento de competências, um caminho para compreender os processos de aprendizagem organizacional.

2.2.1 Competências Organizacionais

A ideia de competências organizacionais evolui a partir da visão baseada em recursos. Essa visão considera que o posicionamento competitivo da organização depende dos recursos que esta possui e da forma como esses recursos são gerenciados, “assim, a diferença de performance entre firmas pode ser entendida a partir dos tipos de recursos sob controle da empresa e de como esses recursos são utilizados” (FERNANDES, 2006, p.30) e não como propunha Porter, do posicionamento dentro da indústria. Sendo assim, a vantagem competitiva vai variar de acordo com as explorações de oportunidades identificadas no ambiente (FERNANDES, 2006). Para Fleury e Fleury (2004) podemos observar na prática que as duas abordagens estão sendo fundidas, assim, as organizações procuram alinhar mercados, estratégias e competências. O conceito de competência organizacional tem sido amplamente pesquisado no campo da

administração e, segundo Ruas (2003) esse conceito passou a ser mais explorado e difundido a partir da propagação do conceito de “core competence” (HAMEL; PRAHALAD 1995), que passou a “constituir principal referência da noção de competência no âmbito organizacional” (RUAS, 2003).

Segundo Prahalad e Hamel (1990 APUD RUAS, 2003) para se construir uma competência organizacional deve-se atender a três critérios: a) contribuir para que seja agregado valor ao produto ou serviço fornecido ao cliente; b) representar um nível de diferenciação para organização e, portanto, **não deve ter sido ainda desenvolvida total ou parcialmente pelos concorrentes;**

c) prorrogar a vantagem competitiva da organização para não ser imitada muito rapidamente. No entanto, Ruas (2003) identifica que nem todas as organizações possuem as competências organizacionais desenvolvidas nos moldes propostos por Prahalad e Hamel (1995) e assim propõe níveis de consistência das competências organizacionais, introduzindo ao conceito de competências essenciais, entendida pelo autor como excepcionais, ou seja, o conceito de competências organizacionais seletivas “que viabilizam diferenciação de uma organização no espaço de competição formado por mercados regionais e/ou nacionais” e competências organizacionais básicas, que são as competências necessárias para a sobrevivência da organização em determinado mercado. Porém, uma nova contribuição sobre o tema surge com Fernandes (2006) que, visando facilitar o entendimento do conceito de competência organizacional, propõe a análise de aspectos relacionados à tipologia para considerações acerca do tempo, da importância para os processos da organização, das formas de competir etc.

2.2.2 Articulação entre as competências individuais e organizacionais

Uma vez que as competências individuais formam a base para as competências organizacionais, pode-se considerar que elas se influenciam mutuamente, de modo que a organização prepara as pessoas para enfrentar novas situações dentro da própria organização ou mesmo em sua vida pessoal, enquanto o indivíduo oferece à organização o seu aprendizado, de modo que esta tenha as condições necessárias para enfrentar os novos desafios (DUTRA, 2004). Essas ideias reforçam a concepção de competência organizacional constituída a partir de recursos

e de que a competência agrega valor econômico à organização e valor social ao indivíduo, conforme a definição de Fleury e Fleury (2004).

Notou-se na literatura um consenso quanto à noção de que “a aprendizagem é que promove o desenvolvimento das competências” (SOUZA, 2005). Pode-se perceber assim, a importância da gestão de pessoas no contexto organizacional, pois segundo Zarifian (2001 APUD SOUZA, 2005 p. 45) ela deve estar “fundamentada no desenvolvimento de competências individuais e na responsabilidade compartilhada para o atingimento dos objetivos organizacionais” e, como já abordado, segundo Fleury e Fleury (2004), a unidade de gestão deve ser o indivíduo e não o cargo, pois, as competências organizacionais “se originam dos diferentes arranjos que acontecem, planejados ou não, entre as pessoas, os recursos e os processos” (SOUZA, 2005). Assim, a gestão de pessoas deve proporcionar condições para que as competências individuais possam ser aproveitadas pela organização. Além de entender a articulação entre as competências individuais e organizacionais, Dutra (2004) demonstra a necessidade de se utilizar os conceitos de complexidade e espaço ocupacional, pois argumenta que os resultados não são satisfatórios. Aspectos reforçados por Fernandes (2006) que menciona o conceito de complexidade para avaliar a entrega do indivíduo à organização. O conceito de complexidade sempre esteve presente nos processos de valorização das pessoas (DUTRA, 2004), no entanto, o que se percebe, é que não se tratava de algo sistematizado e que ficava em segundo plano, uma vez que o foco de atenção eram os cargos. Dutra (2001) sugere que o desenvolvimento de um indivíduo na organização seja resultado de sua capacidade de realizar trabalhos e assumir responsabilidades de maior complexidade e assim agregar maior valor à instituição, merecendo, portanto, remuneração compatível, permitindo a correlação entre desenvolvimento e remuneração. Parece, então, que se pode utilizar a métrica de complexidade do trabalho não apenas para os processos de desenvolvimento e remuneração, mas também, para processos de seleção de pessoal (interno e externo), avaliações e definição de carreiras (DUTRA, 2004). Dessa forma, consegue-se a integração das práticas de gestão de pessoas e dessas com a estratégia organizacional. Já para Fernandes (2006, p. 53), “são as demandas da organização que demarcam os limites para o exercício da competência individual”.

2.2.3 Mapeamento de competências

O processo de mapeamento das competências é útil para as empresas refletirem sobre como estão conduzindo os seus negócios, se sua estratégia está alinhada com a sua vocação, se seus colaboradores possuem o perfil necessário aos seus negócios e para traçar um plano de gestão de pessoas que a ajude a contratar as pessoas corretas, desenvolvê-las de forma adequada, avaliá-las por suas capacidades e resultados gerados e, finalmente, recompensá-las de forma justa. O mapeamento de competências deve começar no nível estratégico. Isto é, antes da empresa avaliar as competências dos seus colaboradores, deve refletir sobre a vocação do seu negócio. Em que ela se destaca? Como ela quer ser vista pelo mercado nos próximos anos? Quais são os valores que lhe dão sustentação? Essas perguntas podem ser respondidas quando a empresa define sua missão, visão e valores. A partir dessa definição a empresa possui o **norte**, ou seja, sabe aonde pretende ir e pode então traçar o rumo.

2.2.4 Modelo de Gestão por Competências

O modelo de gestão por competências, na proposta de Gramigna (2007), visa orientar os esforços da empresa para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional) as competências necessárias ao respectivo negócio. Entretanto, ao optar pelo modelo de Gestão por Competências, faz-se necessário revisar ou investir no realinhamento de quatro indicadores organizacionais:

Quadro 3 – Indicadores da base do modelo de Gestão por Competências- Modelo de competências e gestão de talentos

INDICADORES	DESCRIÇÃO
(a) Definição do negócio	Está o espaço em que a organização pretende ocupar em função das demandas ambientais, ou seja, definição dos desejos ou necessidades que ela quer satisfazer quando o usuário adquire um produto ou serviço. Apresenta como função orientar o comportamento de todos os colaboradores e expressar seus valores.
(b) Definição da missão	A missão da empresa dá significado ao negócio, define a razão da existência da empresa, indica os rumos para a excelência, revela sua essência, orienta na tomada de decisões, na definição de objetivos e na formulação de estratégias. A missão deve responder a perguntas tais como: Fazer o quê? (Qual o nosso negócio?); Para quem? (Quem é o nosso cliente?); Onde? (Base, prioridade, segmentação?); Como? (Desafio, diferencial?); Com que finalidade?(Grupos de interesse?).
(c) Definição da visão de futuro	Para definir a visão de futuro devemos pensar em como queremos ser vistos pelos usuários, fornecedores, parceiros e pessoal interno, ela serve como norteadora de ações para alcançar a excelência e deve ser compartilhada por todos na organização. A visão de futuro ou visão estratégica é algo que pode ser pensado como um cenário ou como uma intuição, um sonho, uma evidência, acima dos objetivos específicos e que lhe serve de guia.
(d) Identificação dos valores organizacionais	Os valores e crenças orientam a conduta das pessoas de uma organização, definem os padrões de comportamento e contribuem para o estabelecimento da cultura interna. Estes valores são adquiridos no meio familiar e levados para outros ambientes, é vivenciando esses valores que surgem as crenças e formam-se os princípios e as culturas variadas.

Fonte: Adaptado de Gramigna, (2007).

Sequencialmente, para Gramigna (2007), ao definir as competências de uma organização, opta-se por trabalhar como o grupo das competências de suporte, ou seja, aquelas que dão sustentação às competências técnicas exigidas para cumprir funções específicas. No quadro x verificam-se a as competências diferenciais, essenciais e básicas, bem as premissas básicas que balizarão as ações gerenciais.

Quadro 4 – Desdobramento das Competências e Premissas do modelo- Modelo de competências e gestão de talentos

DESDOBRAMENTO DE COMPETÊNCIAS	
Diferenciais	consideradas as competências estratégicas, estabelecem a vantagem competitiva da empresa. São identificadas no estabelecimento da missão empresarial e descritas de forma genérica, sendo constituídas por um conjunto de capacitações que auxiliam a empresa a alcançar seus resultados e fazer o diferencial no mercado.
Essenciais	são as identificadas e definidas como as mais importantes para o sucesso do negócio e devem ser percebidas pelos clientes
Básicas	necessárias para manter a organização funcionando, são percebidas no ambiente interno, além disso, estimulam e alicerçam o clima de produtividade.
PREMISSAS DO MODELO	
Conscientização	de que cada tipo de negócio necessita de pessoas com perfis específicos.
Crença	de que cada posto de trabalho existente na empresa tem características próprias e deve ser ocupado por profissionais que apresentem determinado perfil de competências.
Reconhecimento	de que aqueles que ocupam funções gerenciais são responsáveis pela oferta de oportunidades que permitam o desenvolvimento e a aquisição de novas competências.
Percepção	de que sempre haverá demanda para o desenvolvimento de novas competências e que o que hoje é essencial para a boa execução de um trabalho poderá agregar novas exigências amanhã.

Fonte: Adaptado de Gramigna, (2007)

A implantação da Gestão por Competências é um processo que precisa ser bem planejado, pois demanda o envolvimento de toda a organização, bem como a preparação de todos os membros para lidar com uma série de desafios. Para isto, é fundamental que o conceito de competências, do modelo e os seus objetivos estejam bem claros, tendo sido bem discutidos pela equipe de implantação (GRAMIGNA, 2007).

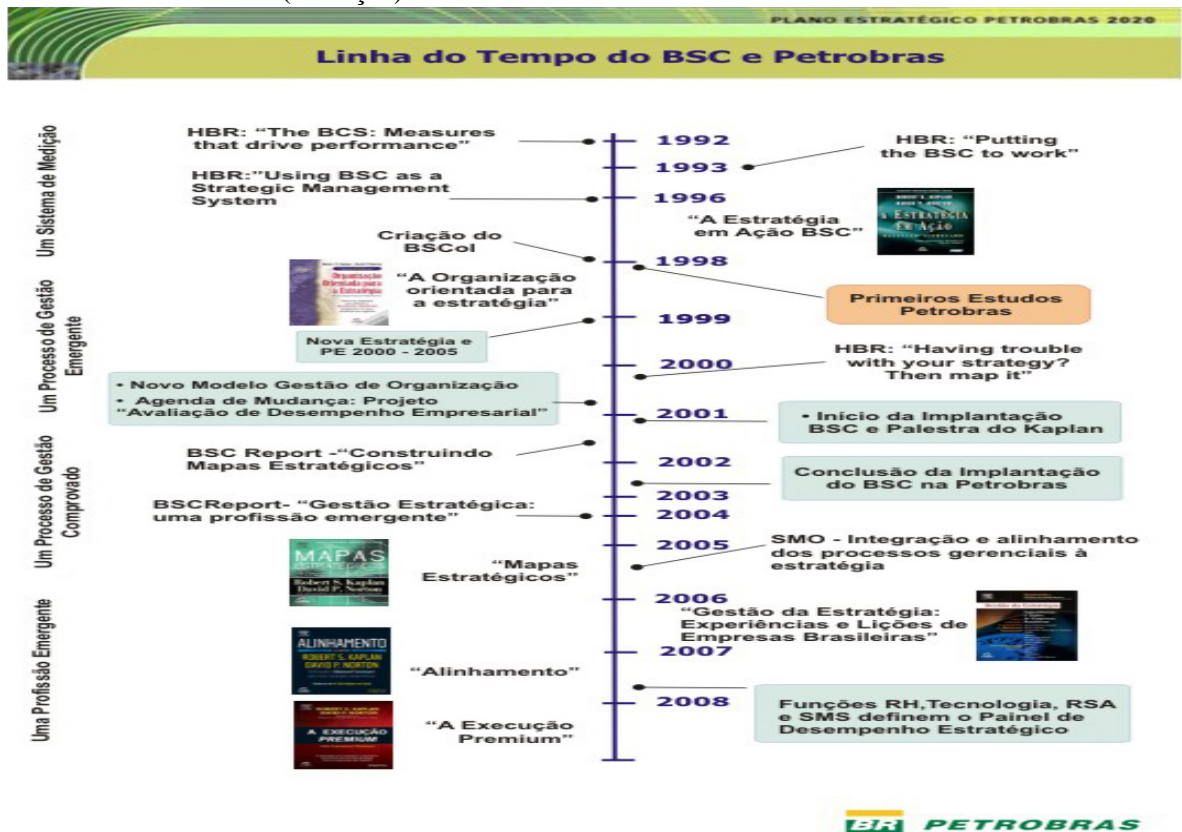
Quanto à metodologia de implantação, Gramigna (2007) descreve que a Gestão por Competências é um programa que se instala por meio de blocos de intervenção que se sucedem de forma simultânea ou passo a passo. No primeiro bloco está a sensibilização, no segundo a definição de perfis, no terceiro a avaliação de potencial e formação de talentos, no quarto a capacitação e por fim no quinto bloco a gestão do desempenho.

Um aspecto da boa liderança que às vezes fica esquecido é a importância das Competências Organizacionais. A empresa (no caso, a Petrobras) é composta de muitos níveis e camadas diferentes. A fim de conseguir trabalhar dentro de qualquer organização, é necessário entender como funciona cada nível e a forma adequada para interagir com todas as camadas da empresa. As Competências Organizacionais são de suma importância para a empresa. É interessante desenhar (se não houver) primeiramente a Missão, Visão, Valores e Estratégias da organização. Depois disso, além do comprometimento do RH e demais áreas, poder-se-á contratar e treinar profissionais que estejam alinhados às Competências Organizacionais listadas, alinhando o corpo profissional aos objetivos da empresa. Na Petrobras, conforme será analisado no próximo capítulo, a direção da empresa determinou que são oito as Competências Organizacionais desenvolvidas pelo RH da companhia.

3 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO E AS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS NA PETROBRAS/UP/EGN

A gerência de Estratégia Corporativa comenta em seu site na Petronet (PETROBRAS, 2013) que Balanced Scorecard é a metodologia de avaliação do desempenho estratégico utilizada pela Petrobras, desde 2001, para avaliação de seu desempenho estratégico. Conforme quadro a seguir é possível entender a evolução do BSC na Petrobras.

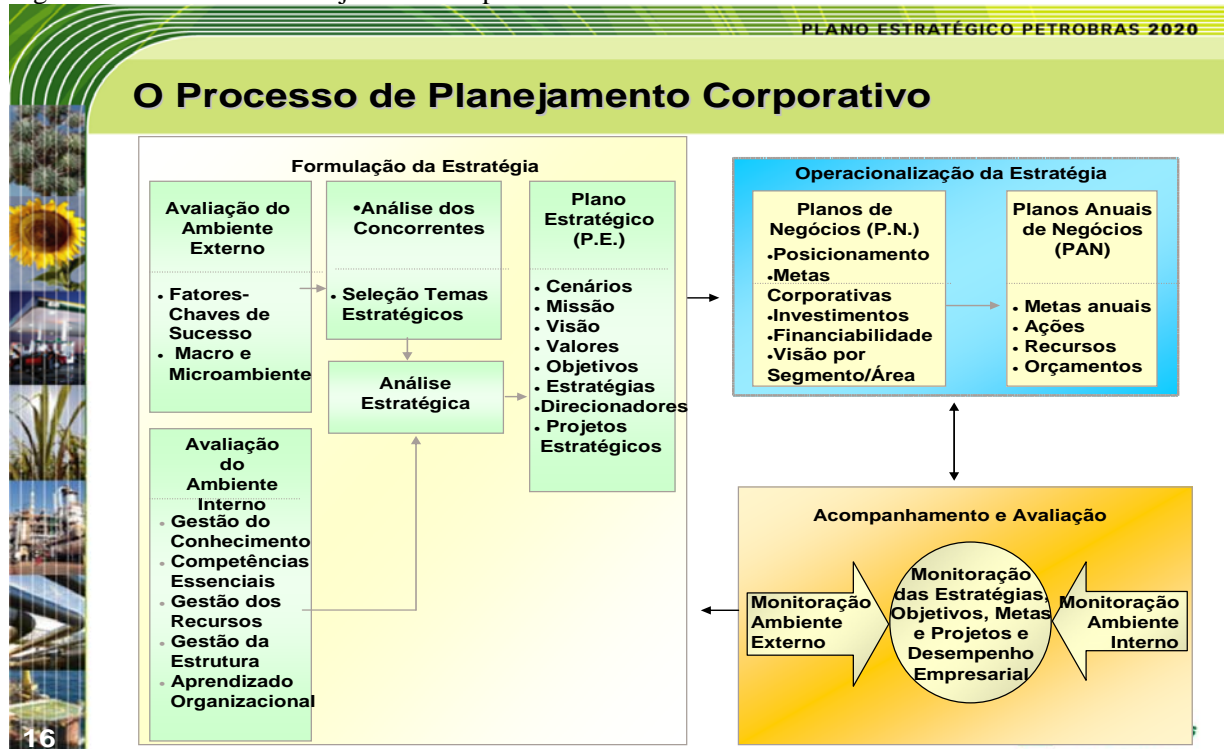
Figura 7 – BSC na Petrobras (evolução)



Fonte: Petrobras, (2013)

Após a etapa de análise estratégica, quando são avaliadas a Visão/Missão, estratégia corporativa e as estratégias e direcionadores por segmento de negócios, inicia-se a quantificação dos Planos de Negócios, a partir da revisão de premissas oriundas da monitoração dos cenários.

Figura 8 – Processo de Planejamento Corporativo da Petrobras

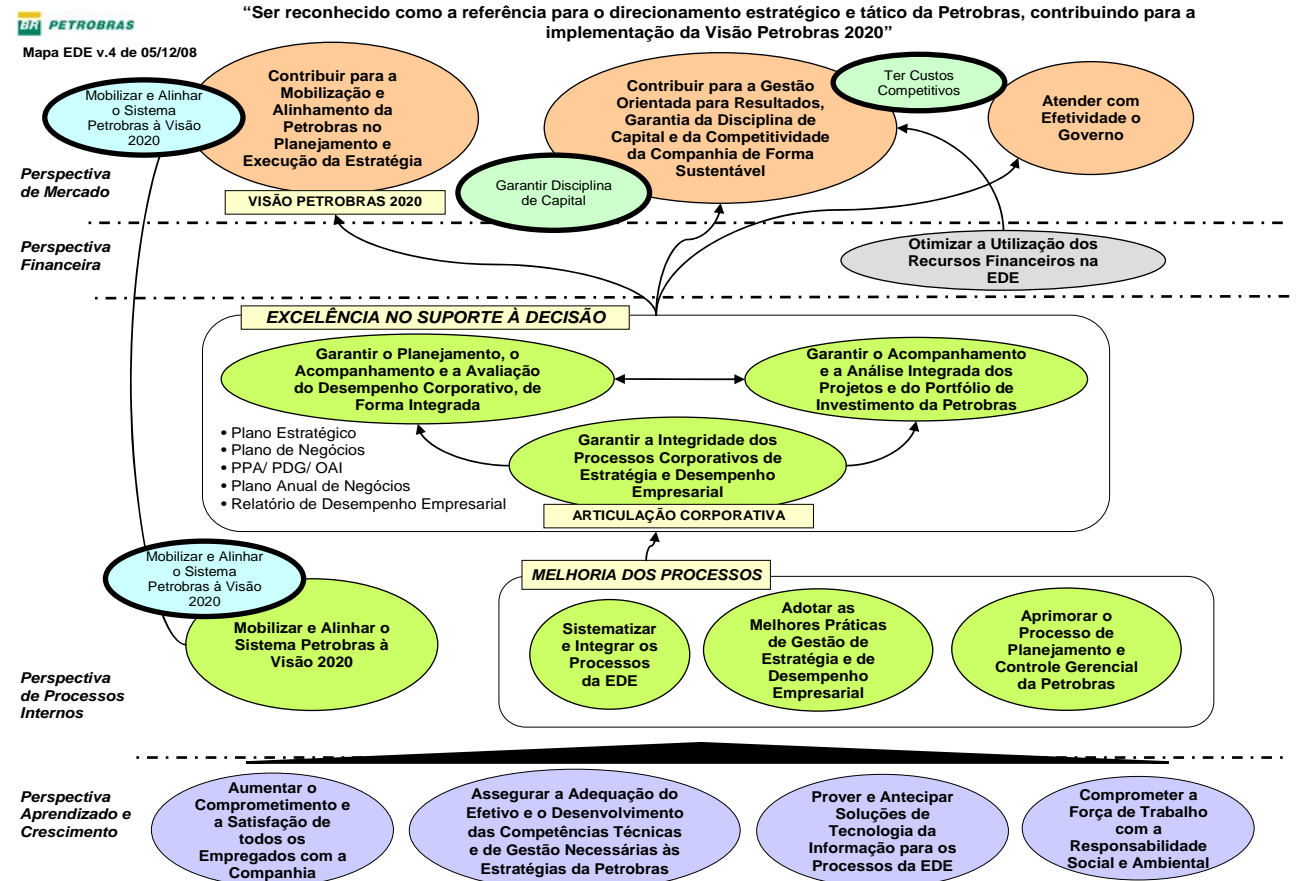


Fonte: PETROBRAS (2013)

De forma a garantir o alinhamento estratégico, a empresa optou por uma implementação completa na organização, ou seja, todas as unidades organizacionais implementaram o BSC. Para garantir a integração entre os painéis (*scorecards*), eles foram classificados em três níveis organizacionais diferentes: o primeiro nível correspondendo ao corporativo, o segundo, às áreas (negócio, serviço e financeira) e o terceiro nível às unidades (negócio, serviço e financeira). Com a classificação em níveis diferentes, iniciou-se a implementação de cima para baixo (*top down*) dos *scorecards*, com defasagem de tempo entre níveis, partindo do primeiro nível, passando pelo segundo e concluindo o processo no terceiro. A decisão da Alta Administração da Petrobras, de se implantar o BSC permeando toda a empresa (do nível Corporativo até chegar ao nível de Unidade de Negócio) visava, também, consolidar o novo modelo de organização e gestão, utilizando o cascadeamento ou desdobramento alinhado à estratégia da empresa, garantindo a eficiência e eficácia dos negócios bem como a visão integrada e holística do desempenho da organização (Intranet: Estratégia Corporativa 2013). Na figura a seguir é apresentada a **Evolução Estratégica da Petrobras**, no item **Perspectiva, aprendizado e crescimento**, onde é possível

perceber a importância dada pela empresa em relação ao aprendizado das competências corporativas necessárias ao bom desempenho das estratégias da empresa.

Figura 9 – Mapa da evolução do direcionamento estratégico da companhia



Fonte: Petrobras, (2013).

O RH da Petrobras tem como função corporativamente definida orientar e avaliar as atividades relacionadas à gestão de pessoas, coordenando ou executando, em nível estratégico, ações de interesse corporativo. No Relatório de Sustentabilidade de 2010 a Petrobras informa que **O desenvolvimento de novas competências e a atualização profissional da força de trabalho são vitais para que a Petrobras consiga realizar com êxito o seu Plano de Negócios 2010-2014.** O modelo atual de gestão de competências foi desenvolvido em 2007, sendo uma revisão e adequação do modelo desenvolvido em 2001 pela empresa e, conta com enfoque sistêmico fundamentado em três pilares: plano estratégico, processos de negócio e capital intelectual. O plano estratégico define como a Companhia atingirá seus objetivos, apontando desafios e metas e

orientando os valores e as políticas de RH; os processos de negócio constituem o meio para atingir tais objetivos; e o capital intelectual é o fator que possibilitará a consecução dos planos. Todo esse modelo embasa os processos e práticas vinculados à gestão de pessoas. Como se pode ver na Figura 10, no centro do modelo, estão as competências organizacionais e individuais, ambas em permanente troca e sinergia, numa relação de duplo sentido que garante um processo cíclico e contínuo de aprimoramento de desempenho e de aprendizagem organizacional. Além desses elementos, o modelo é complementado por diversos processos de RH que se beneficiam da gestão de competências.

Figura 10 – Modelo de Competências da Petrobras

Modelo Conceitual de Gestão de Competências para o Sistema Petrobras



Fonte: Petrobras, (2012).

O modelo conceitual de gestão de competências utilizado pela Petrobras contempla as competências organizacionais, individuais corporativas e individuais específicas. Seus conceitos estão descritos na Figura 11.

Figura 11 – Conceitos de Competência na Petrobras



Fonte: Petrobras, (2012)

A Petrobras identificou oito competências organizacionais e nove competências individuais corporativas, que se relacionam de forma a desenvolver as vantagens competitivas que diferenciam a Companhia no mercado e possibilitam o alcance dos objetivos organizacionais. Tanto as competências organizacionais quanto as individuais são orientadas pela missão, visão e valores da Empresa.

Figura 12 – Competências Organizacionais e Individuais Corporativas



Fonte: Petrobras, (2012)

A empresa define que a Gestão de Pessoas caracteriza-se pela capacidade de gerir e desenvolver pessoas com perspectiva global, de maneira a alavancar o desempenho atual e futuro dos negócios da Companhia.

O quadro a seguir demonstra que são quatro os pilares da Gestão de Pessoas na Petrobras, a saber: Planejamento de RH, Gestão de Desenvolvimento das Pessoas, Gestão da Identidade e Ambiência Organizacional e por último o Reconhecimento e Recompensa pelo Desempenho.

Quadro 5 – Gestão de Pessoas na Petrobras

Componentes	Definição
Planejamento de RH	Gestão das necessidades atuais e futuras de pessoal, considerando aspectos quantitativos e qualitativos nos diversos níveis organizacionais, bem como a formulação e implementação de planos e projetos para aprimoramento das políticas e práticas de gestão de pessoas.
Gestão de Desenvolvimento das Pessoas	Desenvolvimento dos empregados considerando as competências críticas para a organização. Inclui a criação e articulação de mecanismos de gestão integrada da trajetória profissional e do desempenho, onde a organização explicita necessidades e cria oportunidades, enquanto que o indivíduo busca a realização dos seus objetivos.
Gestão da Identidade e Ambiência Organizacional	Desenvolvimento da identidade organizacional da empresa, considerando a capacidade de gerir pessoas e equipes com diferenças pessoais e culturais, transformando a diversidade em vantagem competitiva para a Companhia. Inclui preservar seus valores fundamentais e atualizá-los em relação aos desafios conjunturais de forma a garantir integração e alinhamento de conduta nos diversos negócios e regiões onde a Petrobras atua e um ambiente organizacional produtivo.
Reconhecimento e Recompensa pelo Desempenho	Gestão de reconhecimento e recompensa pelo desempenho de maneira alinhada com o mercado e voltada para aplicação de princípios de meritocracia.

Fonte: Petrobras (2012).

É possível então resumir o modelo da Petrobras em relação à Gestão de Competências, sejam organizacionais ou individuais, como uma forma do RH atender ao alinhamento estratégico da companhia em busca dos resultados planejados na perspectiva da sua mão-de-obra. A figura a seguir demonstra essa análise.

Figura 13 – Revisão do Modelo Petrobras de Gestão de Competências



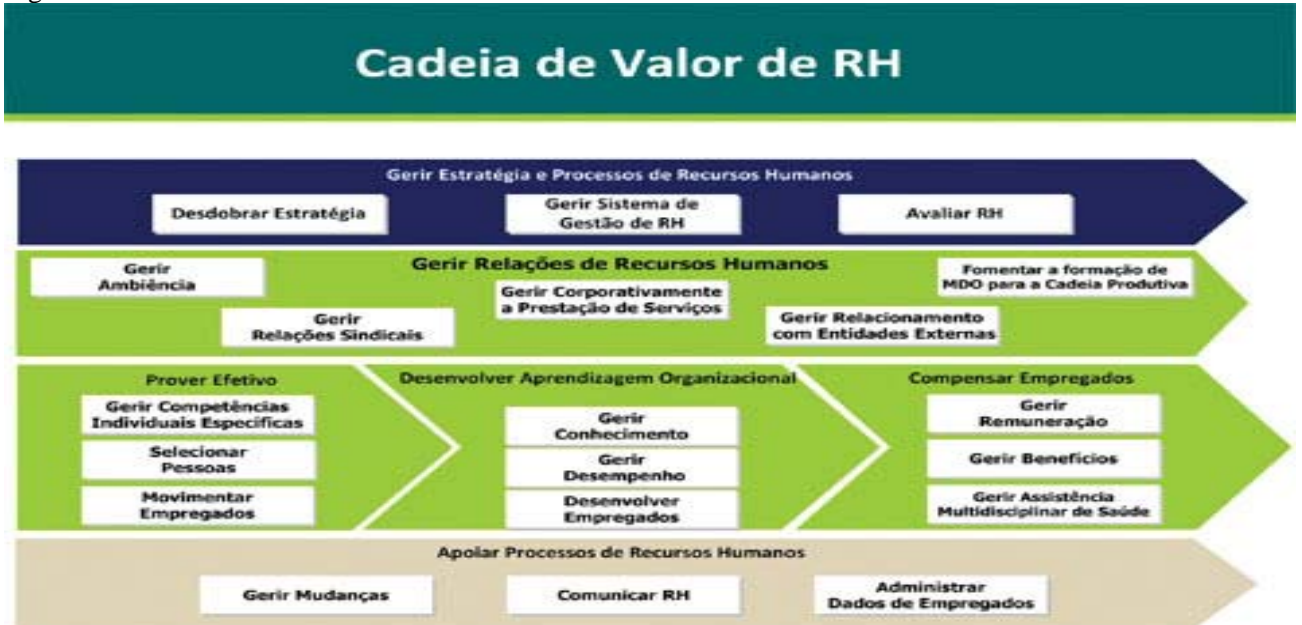
Fonte: Petrobras, (2012)

3.1 RH/UP/EGN

Dentro da perspectiva estratégica da companhia, de aprendizado e crescimento, a Universidade Petrobras é responsável por propor, desenvolver e aplicar soluções educacionais que garantam o crescimento e a expansão da Companhia. Através dos seus cursos de formação, educação continuada, dos Programas de Pós-graduação, Doutorados, Desenvolvimento Gerencial e demais programas de desenvolvimento, a UP tem a responsabilidade de atuar sempre no sentido de garantir o suporte educacional capaz de manter as competências técnicas e de gestão da companhia. O papel que a Universidade Petrobras tem no planejamento estratégico da companhia é viabilizar o negócio da empresa, através da formação dos seus profissionais e buscar a excelência, tanto em gestão quanto em recursos humanos.

Os macroprocessos de gestão RH são desdobramentos da Cadeia de Valor da Petrobras. A representação gráfica dos macroprocessos de RH está a seguir:

Figura 14 – Cadeia de Valor de RH



Fonte: Petrobras, (2013)

Para o desenvolvimento da Cadeia de Valor busca-se capacitar os empregados no conhecimento organizacional (gerir conhecimento, desempenho e treinamento na empresa), desenvolvendo as competências necessárias à sustentabilidade do negócio da Companhia. Como explicado anteriormente, a empresa define a Gestão de Competências como o instrumento que serve para desdobrar suas estratégias, materializando-as em um conjunto de comportamentos estruturados e diferenciados que facilitem a execução e integração dos processos de recursos humanos. As competências conferem eficiência à gestão do capital humano e propiciam a criação de identidade única à companhia. As Competências Organizacionais são determinadas pelo conjunto de habilidades e comportamentos estruturados diferenciados que suportam uma vantagem estratégica, competitiva e sustentável a longo prazo. São divididas em:

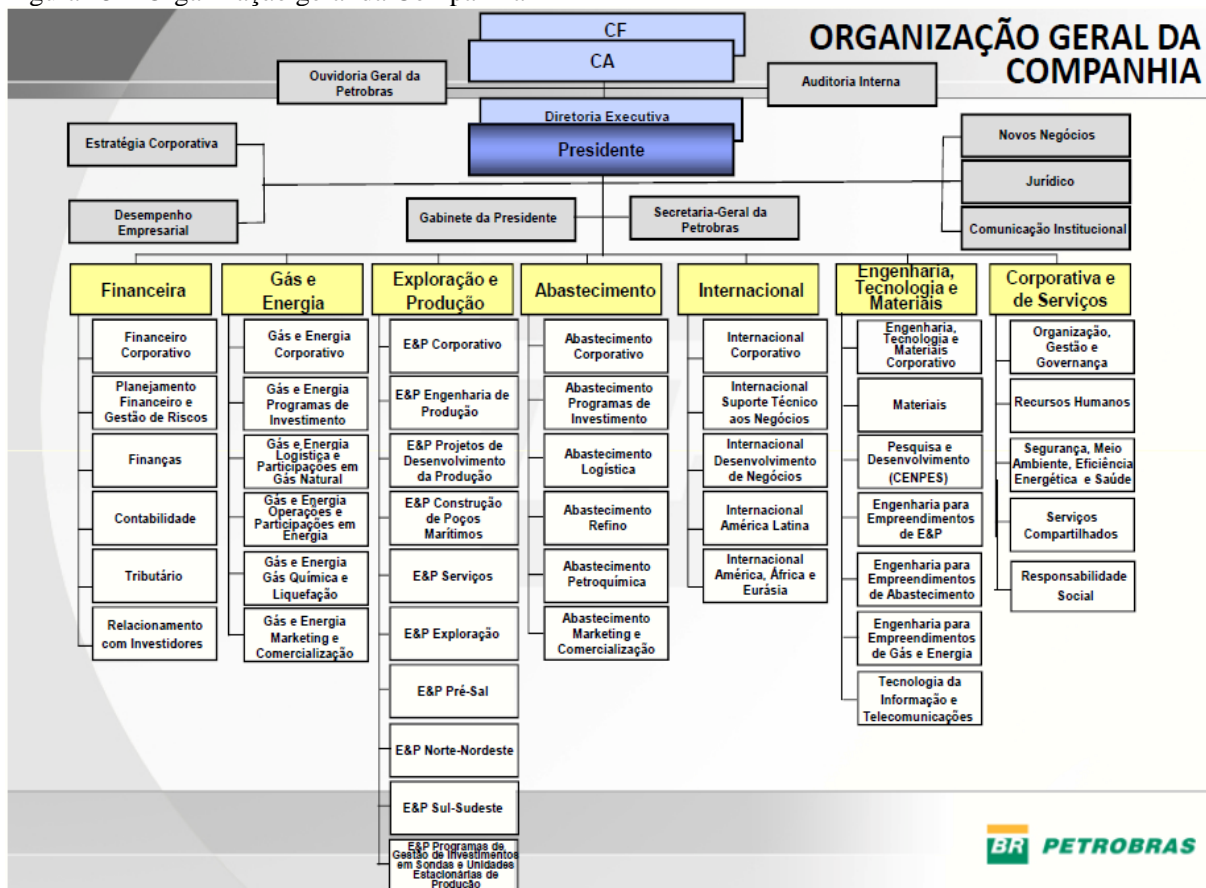
- Competências Individuais Corporativas:

São as competências-núcleo que devem estar presentes em todos os empregados do Sistema Petrobras e que garantem a identidade corporativa.

- Competências Individuais Específicas:

São as competências que levam em consideração as necessidades dos processos e atividades de cada segmento ou negócio da companhia nas quais cada indivíduo está envolvido. No novo organograma da Petrobras, a gerência de Recursos Humanos está subordinada à Diretoria Corporativa de Serviços. Conforme a figura abaixo, a gerência de Recursos Humanos é uma das cinco gerências sobre a responsabilidade do Diretor Corporativo e de Serviços.

Figura 15 – Organização geral da Companhia



Fonte: PETROBRAS, (2013)

Sendo uma das gerências pertencentes ao RH da companhia a Universidade Petrobras (UP) é composta por seis escolas, englobando as áreas de Exploração e Produção, Abastecimento, Gás e Energia, Engenharia e Tecnologias, de Gestão e Negócios e Formação Técnica do Nível Médio. A UP conta também com gerências exclusivas para o desenvolvimento de Recursos Humanos e Programa de Formação (capacitação dos novos

empregados). Toda a infra-estrutura física das escolas é oferecida pelos campi Rio/São Paulo (CRJSP) e Salvador (CSAL), que dispõem de toda a infra-estrutura que permite prestar serviços apoiando as escolas, na busca de um melhor desempenho do processo interno de capacitação de pessoas na Petrobras. A Universidade Petrobras foi criada em 2005, em substituição à estrutura anterior que era conhecida como Universidade Corporativa.

A Escola de Gestão e Negócios foi criada, na estrutura da UP, nesse mesmo ano, com a nova visão determinada para a gerência de treinamentos da Petrobras. A partir de 2007, a EGN passou por modificações em sua estrutura de trabalho. A atual estrutura tem um desenho organizacional conforme a figura a seguir:

Figura 16 – Estrutura da Escola de Gestão e Negócios da UP



Fonte: PETROBRAS (2013)

A Escola de Gestão e Negócios (RH/UP/EGN) é responsável por prover soluções educacionais, serviços técnicos e pesquisa aplicada no campo da gestão e da condução de negócios para áreas, unidades e empresas do Sistema Petrobras e para públicos de interesse estrategicamente definidos. As ações da gerência são implementadas em coordenação com organismos internos e externos, nacionais e internacionais, desenvolvendo competências técnicas

e comportamentais, valores e cultura, de modo a sustentar a estratégia corporativa da Petrobras e os desafios do seu Plano de Negócios. Suas atividades são:

- 1) Orientar e avaliar conjuntamente com as áreas-clientes da Petrobras as demandas por capacitação e atualização em gestão advinda de novos projetos estratégicos e táticos, mediante a definição de escopo e o estabelecimento de prazos e responsabilidades entre os vários atores envolvidos, avaliando a aderência dos mesmos às estratégias corporativas.
- 2) Promover que a Petrobras goze cada vez mais de destacada reputação local e global na gestão de seus negócios através da difusão entre o corpo técnico e gerencial da companhia de formas modernas e eficientes de administração de negócios, processos e pessoas, mediante a construção de intercâmbios e parcerias com instituições de ensino públicas e privadas, universidades corporativas e empresas da administração pública, atuantes no mercado nacional e internacional.
- 3) Orientar a definição de diretrizes e padrões corporativos e locais de educação corporativa mediante o compartilhamento de melhores práticas e de lições aprendidas advindas de todos seus variados planos de atuação junto aos corpos integrantes da Função RH e da Estrutura Básica do RH da Petrobras.
- 4) Assegurar que excelência técnica em todas as áreas de gestão abrangidas pela Petrobras e refletidas na Escola chegue de maneira uniforme a todo o Sistema, independentemente da distância e do porte da área, mediante destacado incentivo a soluções educacionais inovadoras e criativas, à construção de parcerias locais e à utilização de acordos e convênios com outras instituições.
- 5) Promover, em articulação com as outras da escolas da Universidade Petrobras, que os conceitos e as práticas de gestão, ética e de responsabilidade social, presentes na missão da companhia, sejam amplamente disseminados entre os empregados e demais públicos de interesse por meio da utilização da transversalidade temática destes conhecimentos em todas as atividades da escola: cursos, conclaves, serviços técnicos e pesquisa aplicada, participação em projetos especiais, interna ou externamente à Petrobras, em âmbito local, nacional ou global.

A Escola de Gestão e Negócios atua nos Programas de Formação (cursos para novos empregados) para os seguintes cargos: Administrador, Contador, Economista, Engenheiro de Produção, Auditor e Analista de Pesquisa Operacional. Atua, ainda, nos programas de Educação Continuada classificados como Cursos de aperfeiçoamento (curta duração); nos Cursos de especialização, mestrado e doutorado com a participação de universidades e escolas de negócios brasileiras e estrangeiras e também em Conclaves (que são os cursos não contemplados anteriormente). A formatação atual para os cursos ministrados pela EGN está dividida em Clusters. A intenção dos Clusters é facilitar o planejamento dos cursos para atendimento às diversas áreas da empresa. Conforme o quadro a seguir, podemos observar, por exemplo, que no **Cluster 2** temos como atividade fim a área Financeira, e como cursos prioritários **Economia e Finanças e Contabilidade**.

Quadro 6 – Clusters da Escola de Gestão e Negócios da Universidade Petrobras

Clusters	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	Cluster 5	Cluster 6	Cluster 7	Cluster 8
	Planejamento, Gestão, Organização e Controle	Financeiro	Relacionamento com Partes Interessadas	RH	Comercialização e Logística	Conformidade Legal	SMES	Formação
Comitês	Portfólio, Programas e Projetos	Economia e Finanças	Responsabilidade social	DS	Comercialização e Marketing	Jurídico	Segurança	Administrador
	Parcerias de Negócios			Função Especialista			Meio-Ambiente	Contador
	Estratégia e Desempenho Empresarial	Contabilidade	Comunicação Empresarial	DCI	Comércio Exterior	Tributário	Eficiência Energética	Engenheiro de Produção
	Processos e Padronização		Relacionamento Institucional	Função RH	Negócios Internacionais		Saúde	Economista
	Governança Corporativa			DG		Auditoria		APO
	Novos Negócios							
Gestão do Conhecimento			Ouvidoria		Logística			

Fonte: PETROBRAS - UP/EGN (2013)

Percebe-se neste capítulo a preocupação da EGN em alinhar-se com as diretrizes determinadas pela UP, da UP com as determinações traçadas pelo RH e do RH em cumprir as diretrizes planejadas pela alta administração da empresa em relação à capacitação dos seus funcionários. Entretanto, ainda não é possível verificar se as Competências Organizacionais estão sendo aplicadas nos treinamentos dos cursos da UP/EGN. Essa verificação somente será possível a partir das respostas obtidas no questionário elaborado para esta pesquisa de trabalho.

4 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Será descrito neste capítulo as bases do estudo quantitativo para avaliação do nível de alinhamento estratégico da Escola de Gestão e Negócios com o Plano de Negócios da Companhia em relação às Competências Organizacionais.

4.1 TÉCNICAS DE INVESTIGAÇÃO

O procedimento adotado para atingir os objetivos estabelecidos se dividiu em três fases:

- revisão bibliográfica sobre o assunto pesquisado;
- análise de documentos;
- Pesquisa de campo

A metodologia Survey foi escolhida por ser uma metodologia mais fácil e objetiva para descrição e análise das informações. Através deste método, foram obtidos os dados das amostras recolhidas pelo questionário, os quais foram posteriormente analisados para avaliar o Alinhamento Estratégico da UP/Escola de Gestão e Negócios com o Plano de Negócios da empresa, a partir das Competências Organizacionais estabelecidas pela alta direção da empresa.

4.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO E DA AMOSTRA

4.2.1 População e amostra dos respondentes da pesquisa

Para investigar as percepções dos participantes dos cursos da UP/EGN, foco nas Competências Organizacionais, foi escolhida como população representativa para esta pesquisa os alunos dos cursos de Formação e de Pós-Graduação. Primeiro, por serem cursos em que existe a possibilidade de se mensurar a quantidade dos mesmos ao longo do tempo na EGN. São 06 cursos de formação e cerca de 50 cursos de Pós-Graduação. Os outros formatos de cursos da EGN, cursos de curta duração e Conclaves, representam mais de 500 tipos diferentes, muitos sem

estarem sendo aplicados em sala de aula da empresa, que dificultaria em muito o trabalho do pesquisador. Segundo, os cursos de Formação são aplicados, no geral, para os novos funcionários que necessitam entender a política, visão e missão da empresa e nos cursos de Pós-Graduação existe uma preocupação em melhorar a capacitação educacional dos funcionários de nível superior da empresa. É interessante analisar se os estudantes desses dois tipos de treinamento da UP/EGN estão, no decorrer dos seus respectivos cursos, sendo ensinados e aprendendo sobre as Competências Organizacionais da empresa. E como amostras foram selecionados os alunos participantes dos cursos realizados e concluídos nos últimos três anos (2010-2012), pelo motivo de que será mais prático levantar a relação dos participantes dos cursos pesquisados e, por ser um período relativamente curto de tempo, mais fácil de se obter dos participantes respostas mais precisas. Por esse motivo, foram selecionados nos cursos de Formação as turmas de Contador, Economista, Administrador e Engenheiro de Produção. E nos cursos de Pós-Graduação as turmas de Tributário, Gestão de Pessoas, Marketing e Logística. A população, portanto, contém todos os estudantes dos cursos de Formação e Pós-Graduação e a amostra, para esta pesquisa, será realizada com os alunos participantes dos cursos realizados nos últimos três anos.

4.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

4.3.1 Procedimentos de coleta dos dados para a pesquisa

A pesquisa foi autorizada pela Gerente da UP/EGN, e a coleta de dados ocorreu em uma única etapa, que compreendeu a aplicação de um questionário (método Survey) composto de um total de vinte e três perguntas, das quais, excluindo-se a pergunta sobre o nome do questionando, vinte e uma eram fechadas do tipo múltipla escolha, e apenas uma era aberta. Os questionários foram respondidos através da ferramenta SurveyMonkey. O questionário foi enviado para alunos de 08 turmas de cursos de Formação (duas turmas de cada área de Formação) e para alunos de 08 turmas de Pós-Graduação (duas turmas de cada), perfazendo um total de 686 participantes.

4.3.2 Construção do questionário para a pesquisa

O questionário aplicado está disponível no apêndice A deste trabalho. O questionário foi construído, considerando-se três aspectos principais que seriam estudados. O primeiro aspecto analisado foram as oito Competências Organizacionais e o entendimento do significado das mesmas pelos participantes dos cursos da UP/EGN, a partir de 08 questões subdivididas em 04 perguntas. O segundo aspecto analisado foram os itens específicos de cada Competência Organizacional da Empresa e a compreensão dos mesmos pelos participantes dos cursos da UP/EGN, utilizando-se 08 questões. Por fim, o terceiro aspecto, relacionado a intervenções para que os alunos possam opinar sobre uma melhor compreensão das Competências Organizacionais foi abordado a partir de uma questão aberta. Como consequência da pesquisa foram viabilizadas as seguintes inferências: (1) Se cada competência em pauta estava contemplada na proposta de pelo menos uma das ementas das disciplinas do curso; (2) Se cada competência em pauta foi trabalhada satisfatoriamente durante o curso; (3) Se após o curso, cada competência em pauta encontrava-se satisfatoriamente desenvolvida no participante ; (4) Se o nível de desenvolvimento atual em relação a cada competência em pauta dispensa maiores investimentos em atividades de treinamento e desenvolvimento relacionadas ao aprimoramento desta competência e (5) Se os itens específicos de cada Competência Organizacional foram bem compreendidas pelos participantes.

4.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

4.4.1 Procedimentos de análise e interpretação dos dados para a pesquisa

Os dados obtidos na pesquisa quantitativa foram tabulados e interpretados distintamente segundo a natureza da questão (fechada ou aberta). As respostas obtidas nas questões fechadas (múltipla escolha) foram tabuladas e analisadas com o auxílio da própria ferramenta Survey Monkey. Os dados gráficos resultantes das questões fechadas dos questionários e a análise estatística dos dados numéricos levantados também foram gerados pela ferramenta. Segundo Rauen (1999, p. 141), a interpretação dos dados é a parte que apresenta os resultados obtidos na pesquisa e analisa-os sob o crivo dos objetivos e/ou das hipóteses. Assim, a apresentação dos

dados é que traz a evidência para a formulação das conclusões. O objetivo da análise é resumir as observações, de forma que estas permitam respostas às perguntas da pesquisa. O objetivo da interpretação é a procura do sentido mais amplo de tais respostas, por sua ligação com outros conhecimentos já obtidos (SELLTIZ.ET AL. APUD RAUEN, 1999, P. 122).

4.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

No método escolhido, a pesquisa se fundamentou em dados empíricos processados quantitativamente sendo que, a partir do referencial teórico proposto, as suposições levantadas serão analisadas com base nos questionários fechados. Este método convencional tem limitações como qualquer outro. A principal limitação diz respeito à possibilidade de que os participantes dos cursos da UP/Escola de Gestão e Negócios omitam informações importantes sobre os reais acontecimentos que os envolvem, respondendo de maneira incorreta ao questionário. Uma outra limitação é que as questões trazem apenas uma possibilidade de inferir a absorção do conhecimento relativo às Competências Organizacionais determinados pela Companhia em seu Plano de Negócios. Não há de fato um instrumento preciso para mensurar a absorção do aprendizado pelos participantes, o que exigiu que a auto-percepção de aprendizagem fosse utilizada como variável Proxy.

5 DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A primeira parte do questionário de pesquisa foi composta por seis questões, todas fazendo referência a dados demográficos ou funcionais da população pesquisada, sendo eles: nome, sexo, idade, tempo de empresa, área onde trabalha (produção ou administrativa) e tipo de curso realizado na UP/EGN (Formação, Pós ou ambos). Conforme apresentado na metodologia deste estudo, a amostra desta investigação foi composta por todos os 686 empregados que participaram de algum curso de Formação, de Pós-graduação ou de ambos no período 2010 a 2013. Dos 686 empregados, 115 responderam a pesquisa totalizando 16,76 % dos participantes da amostra inicial. Segundo o site da ferramenta estatística SurveyMonkey, utilizada para esta pesquisa: “As taxas de resposta variam amplamente, dependendo de uma série de fatores como o relacionamento com seu público-alvo, o comprimento e a complexidade do questionário, os incentivos oferecidos e até o tema do seu questionário. Para questionários on-line, nos quais não há qualquer relacionamento prévio com os destinatários, uma taxa de resposta de 20% a 30% é considerada excelente. Uma taxa de resposta de 10% a 15% é um palpite mais conservador e seguro, caso ainda não se tenha questionado sua população.”

5.1 QUESTÕES DE CLASSIFICAÇÃO

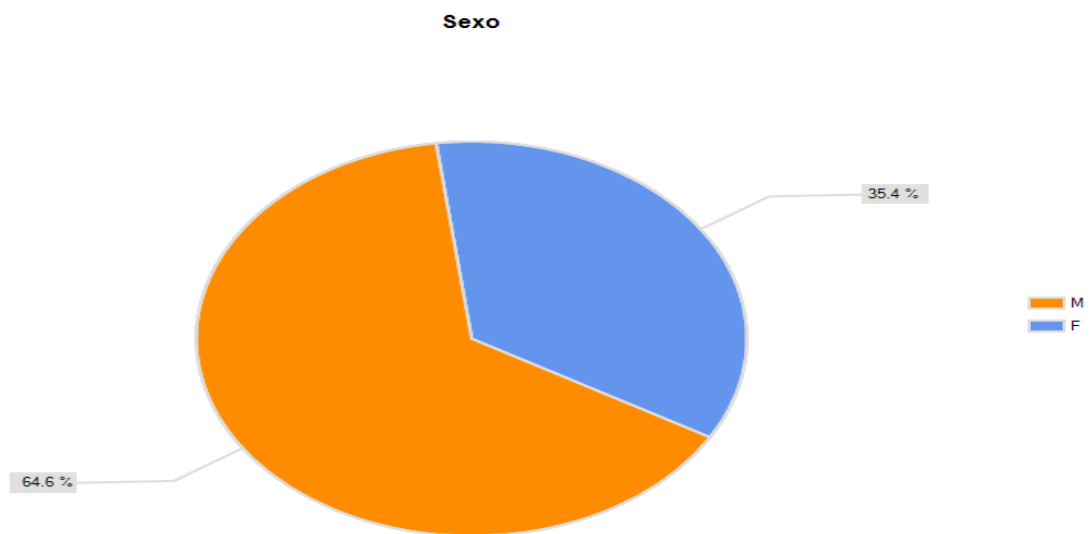
5.1.1 Identificação do Respondente

Em relação à identificação do questionando apenas 20 pessoas se identificaram e 95 pessoas preferiram não se identificar.

5.1.2 Sexo

Da amostra de respondentes, 73 respondentes são do sexo masculino (65 %) e 40 do sexo feminino (35 %). Duas pessoas não responderam a esta questão.

Gráfico1 – Sexo

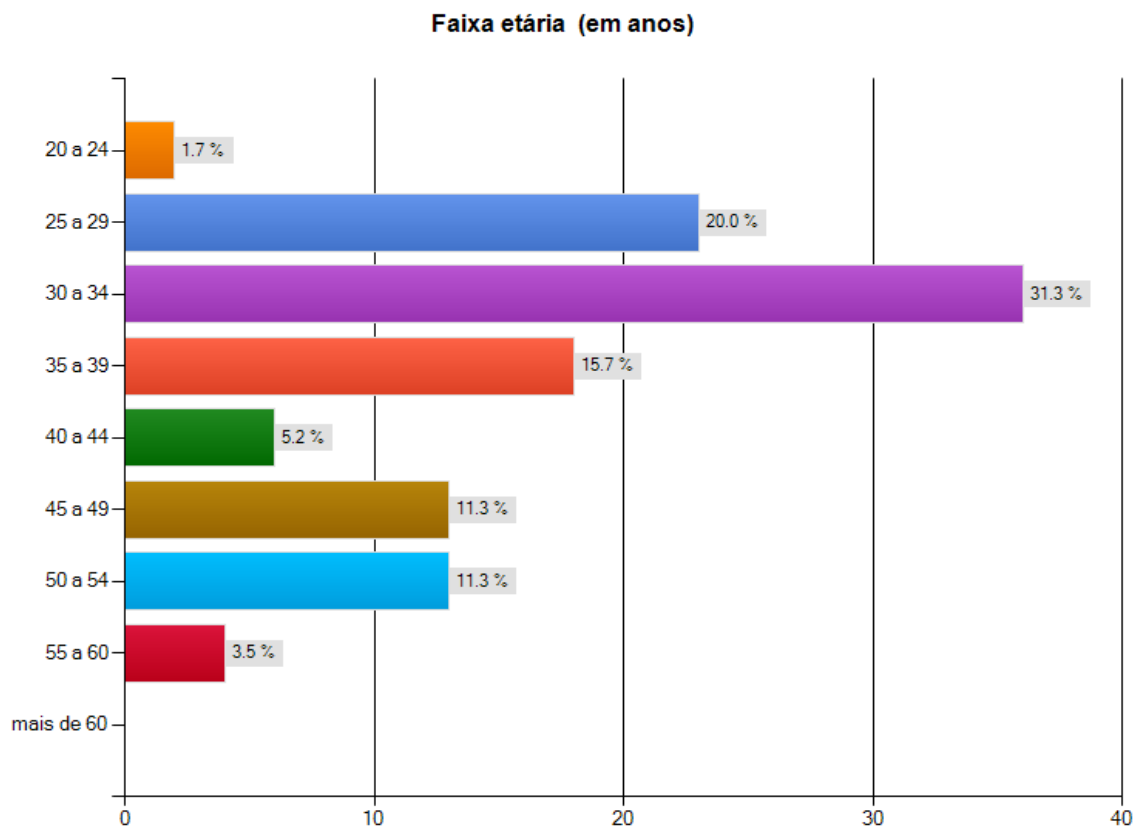


Fonte: O autor, (2013)

5.1.3 Faixa Etária

O maior percentual de respondentes (31 %) tem de 30 a 34 anos, 20 % estão na faixa de 25 a 29 anos e 16% encontram-se na faixa de 35 a 39 anos. Todos responderam a esta questão.

Gráfico 2 – Faixa etária (em anos)



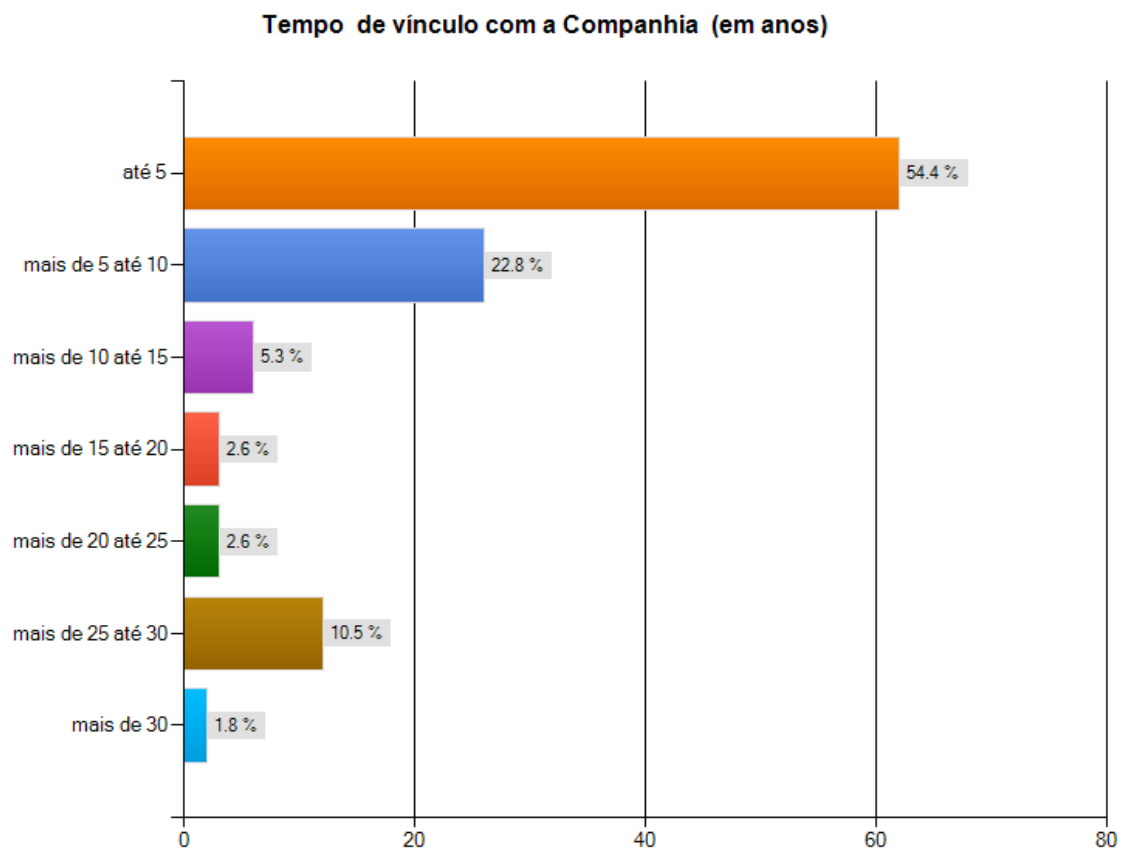
Fonte: O autor, (2013)

5.1.4 Tempo de Vínculo

Dos 115 respondentes, 114 responderam a esta questão. A maioria dos que responderam a pesquisa tem até 5 anos de empresa - 62 respondentes -, com um percentual de 54 %. Em seguida encontra-se a faixa de mais de 5 até 10 anos, com 26 respondentes, representado um percentual de 23 %. Por fim, a terceira maior faixa tem entre 25 e 30 anos de Companhia,

com 12 pessoas, representando 10,5 %. Esses dados ilustram o *gap* de ingressos na Companhia no período 1990-2002.

Gráfico 3 – Tempo de Vínculo



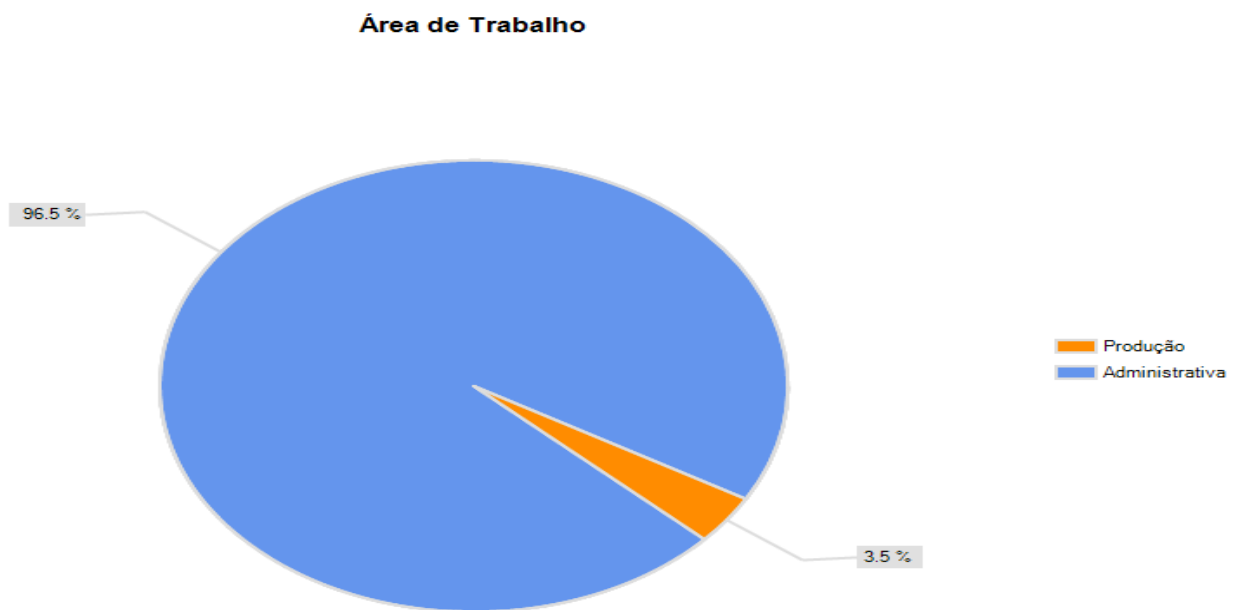
Fonte: O autor, (2013).

5.1.5 Área onde Trabalha

Na questão de número 05 foi perguntado em qual era a área onde o respondente trabalhava, tendo como opções Administrativas ou de Produção. Dos 115 que responderam a esta pesquisa, 113 responderam a esta questão e duas pessoas não a responderam. Dos que

responderam 109 (96,5%) disseram pertencer a uma área administrativa e quatro responderam pertencer a uma área de produção (3,5 %).

Gráfico 4 – Área onde trabalha

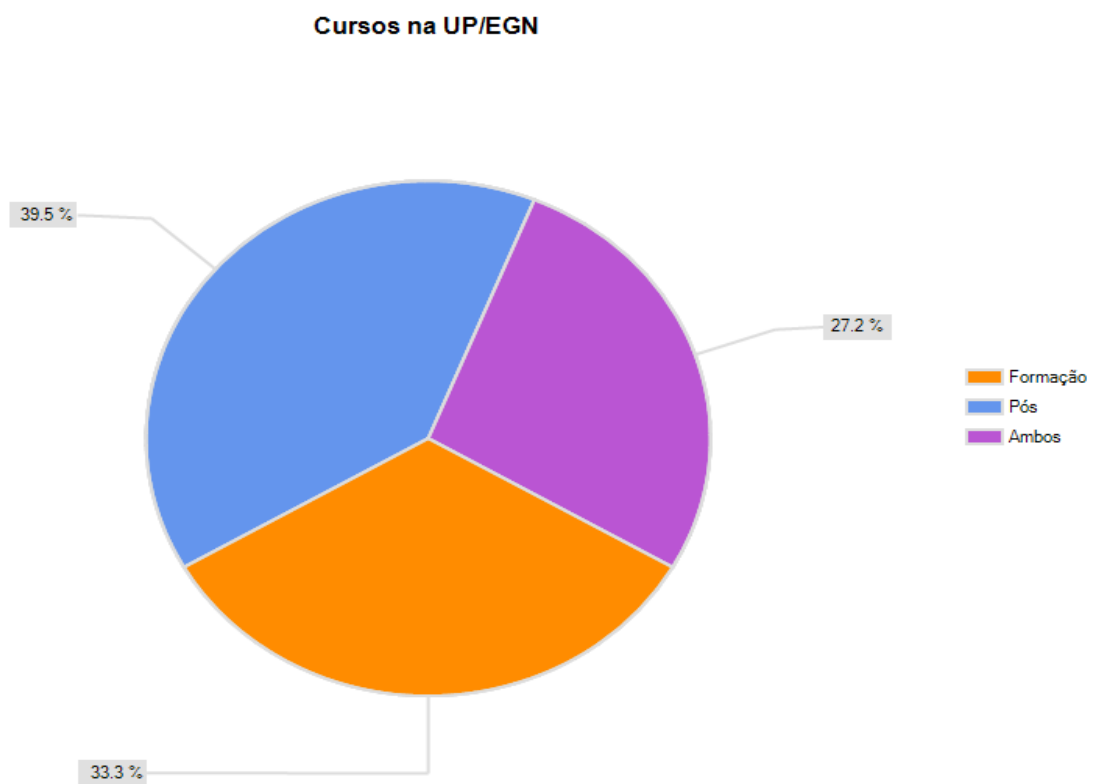


Fonte: O autor, (2013).

5.1.6 Tipo de Curso (s) realizado (s) UP/EGN

Na questão de número 06 foi perguntado qual o tipo de curso realizado na UP/EGN pelo respondente, tendo como opções cursos de Formação, de Pós ou ambos. 114 responderam a esta questão e uma pessoa não a respondeu. Dos que responderam 45 disseram que fizeram apenas Cursos de Pós-graduação (39,5%), 38 que fizeram apenas Cursos de Formação (33,3%) e 31 responderam que fizeram ambos os tipos de cursos pesquisados (27,2%).

Gráfico 5 – Cursos UP/EGN



Fonte: O autor, (2013).

5.2 QUESTÕES INVESTIGATIVAS

5.2.1 Competência Orientação para o Mercado

As questões de números 07 a 14 foram desenvolvidas para avaliar se o respondente teve conhecimento e conseguiu aprender de maneira satisfatória cada uma das oito Competências

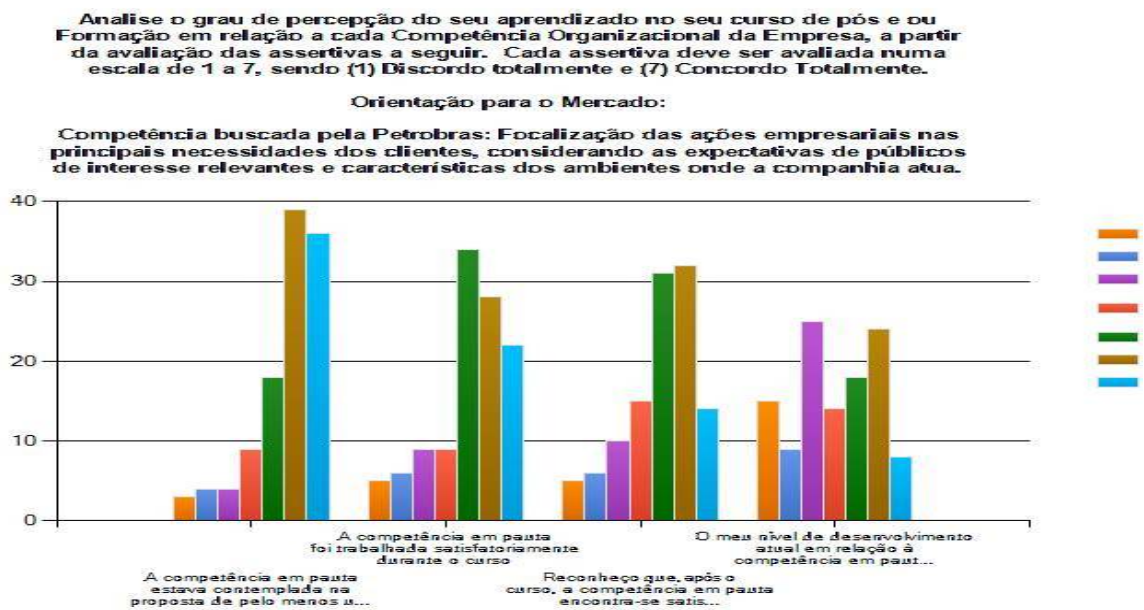
Organizacionais determinadas pela alta direção da empresa. Cada assertiva foi avaliada numa escala de 1 a 7, sendo que o conceito (1) representava a opção Discordo totalmente e (7) a opção Concordo Totalmente.

Para cada questão foram apresentadas as seguintes assertivas:

- a) A competência em pauta estava contemplada na proposta de pelo menos uma das ementas das disciplinas do curso;
- b) A competência em pauta foi trabalhada satisfatoriamente durante o curso;
- c) Reconheço que, após o curso, a competência em pauta encontra-se satisfatoriamente desenvolvida em mim;
- d) O meu nível de desenvolvimento atual em relação à competência em pauta dispensa maiores investimentos em atividades de treinamento e desenvolvimento relacionadas ao aprimoramento desta competência.

A questão 7, conforme o gráfico 6 relaciona-se à Competência Organizacional **Orientação para o Mercado**. Dos 115 respondentes do questionário, 113 avaliaram todas as quatro assertivas. Para a assertiva 7A, 39 pessoas responderam na escala 6 representando 34,5% do total e 36 participantes responderam na escala 7, representando 31,9% do total. A média para esta assertiva foi de 5,62. Na assertiva 7B, 34 pessoas responderam na escala 5 (30,1%), 28 pessoas responderam na escala 6 (24,8%) e 22 pessoas responderam na escala 7 (19,5%). A média desta assertiva ficou em 5,06. Para a assertiva 7C, 32 pessoas responderam na escala 6, representando 28,3% e 31 pessoas responderam na escala 5, representando 27,4% do total de respostas. A média desta assertiva ficou em 4,88. Na última assertiva do grupo, a 7D, 25 pessoas responderam na escala 3 representando 22,1% e 24 pessoas responderam na escala 6, representando 21,2% do total de respostas. A média para esta assertiva ficou em 4,02.

Gráfico 6 – Competência Orientação para o Mercado - Valores de 1 (laranja-esquerda) a 7 (azul-direita)



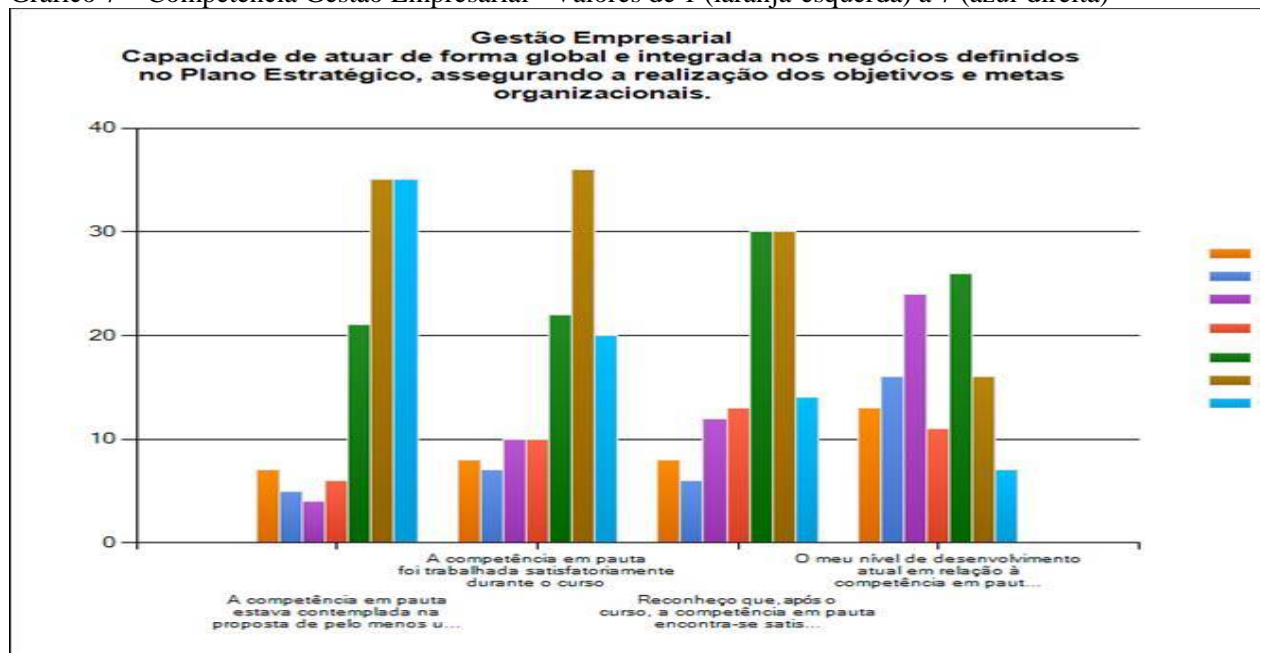
Fonte: O autor, (2013).

5.2.2 Competência Gestão Empresarial

A questão 8, conforme gráfico 7, relaciona-se à assertiva sobre a Competência Organizacional **Gestão Empresarial**. Dos 115 respondentes do questionário, 113 responderam a todas as assertivas. Na assertiva 8A, 35 pessoas responderam na escala 6 e o mesmo numero de pessoas responderam também na escala 7, representando 31% do total. A média para o nível de escala desta assertiva foi de 5,42. Na assertiva 8B, 36 pessoas responderam na escala 6 (31,9%), 22 pessoas responderam na escala 5 (19,5%) e 20 pessoas responderam na escala 7 (17,7%). A média desta assertiva ficou em 4,94 em relação a escala. Na assertiva 8C, 30 pessoas responderam na escala 5, e o mesmo número de pessoas responderam na escala 6, representando

26,5% do total de respostas. A média desta assertiva ficou em 4,74. Na assertiva 8D, 26 pessoas responderam na escala 5 representando 23% e 16 pessoas responderam na escala 6, representando 14,2% do total de respostas. A média para esta assertiva ficou em 3,86.

Gráfico 7 – Competência Gestão Empresarial - Valores de 1 (laranja-esquerda) a 7 (azul-direita)



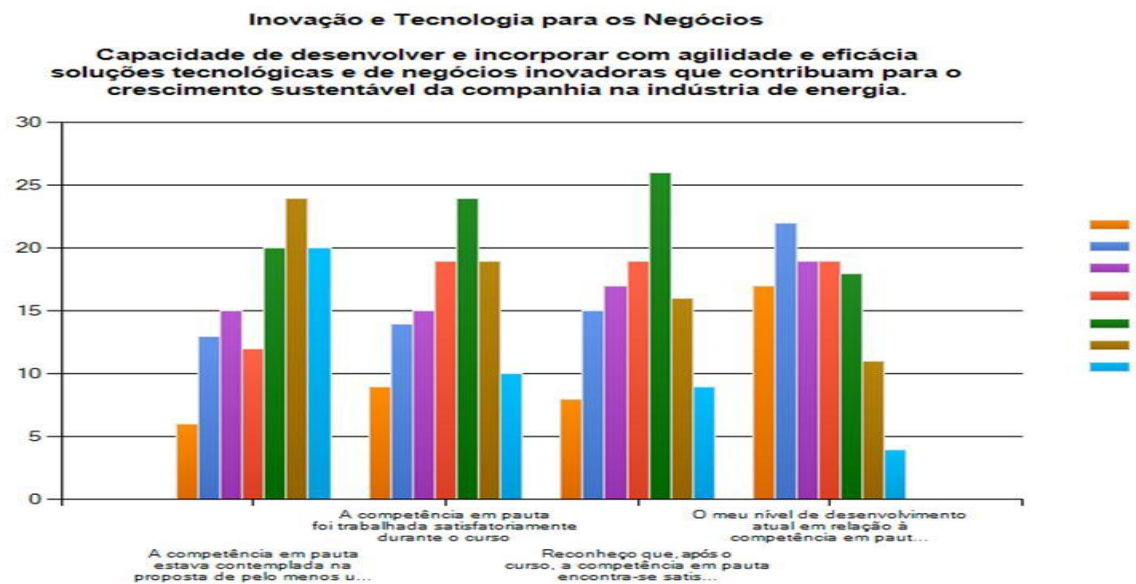
Fonte: O autor, (2013)

5.2.3 Competência Inovação e Tecnologia para os Negócios

A questão 9, conforme gráfico 8, relaciona-se à Competência Organizacional **Inovação e Tecnologia para os Negócios**. Dos 115 respondentes do questionário, 110 responderam a todas as assertivas. Na pergunta 9A, 24 pessoas responderam na escala 6 (21,8%), 20 pessoas responderam na escala 5 e o mesmo número de respondentes marcaram a escala 7, representando 18,2% do total. A média para o nível de escala desta assertiva foi de 4,63. Na pergunta 9B, 24 pessoas responderam na escala 5 (21,8%), 19 pessoas responderam na escala 4 e o mesmo número de respondentes optaram pela escala 6 (17,3%) A média desta assertiva ficou em 4,20 em relação a escala. Na pergunta 9C, 26 pessoas responderam na escala 5 (23,6%), e 19 pessoas

responderam na escala 4, representando 17,3% do total de respostas. A média desta assertiva ficou em 4,13. Na assertiva 9D, 22 pessoas responderam na escala 2 representando 20% do total, e 19 pessoas responderam na escala 3 com o mesmo número de pessoas respondendo na escala 4, representando 17,3% do total de respostas. A média para esta assertiva ficou em 3,44.

Gráfico 8 – Competência Inovação e Tecnologia para os Negócios - Valores de 1 (laranja-esquerda) a (azul-direita)



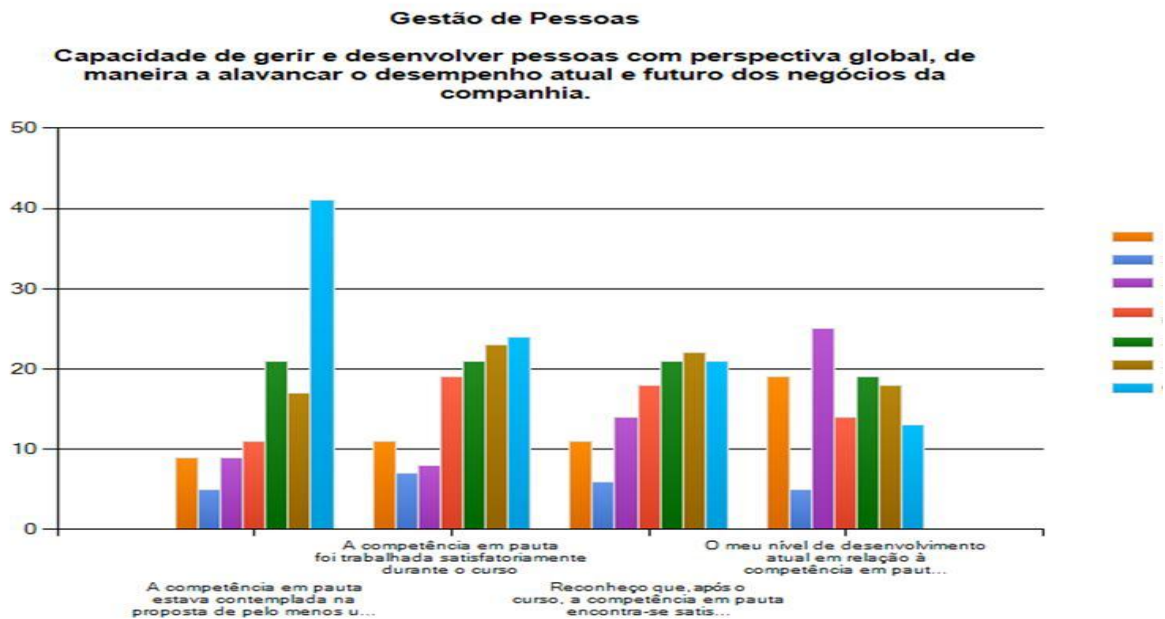
Fonte: O autor, (2013).

5.2.4 Competência Gestão de Pessoas

A questão 10, conforme gráfico 9, relaciona-se à Competência Organizacional **Gestão de Pessoas**. Dos 115 respondentes do questionário, 113 responderam a todas as assertivas. Na assertiva 10A, 41 pessoas responderam na escala 7 (36,3%) e 21 pessoas responderam na escala 5, representando 18,6% do total. A média para o nível de escala desta assertiva foi de 5,17. Na pergunta 10B, 24 pessoas responderam na escala 7 (21,2%), 23 pessoas responderam na escala 6 (20,4%) e 21 respondentes optaram pela escala 5 (18,6%) A média desta assertiva ficou em 4,74 em relação a escala. Na assertiva 10C, 22 pessoas responderam na escala 6 (19,5%), e 21 pessoas responderam na escala 5, com o mesmo número de respondentes para a escala 7, representando 18,6% do total de assertivas. A média desta assertiva ficou em 4,61. Na assertiva

10D, 25 pessoas responderam na escala 3 representando 22,1% do total, e 19 pessoas responderam na escala 1 com o mesmo número de pessoas respondendo na escala 5, representando 16,8% do total de assertivas. A média para esta assertiva ficou em 4,02.

Gráfico 9 – Competência Gestão de Pessoas - Valores de 1 (laranja-esquerda) a 7 (azul-direita)

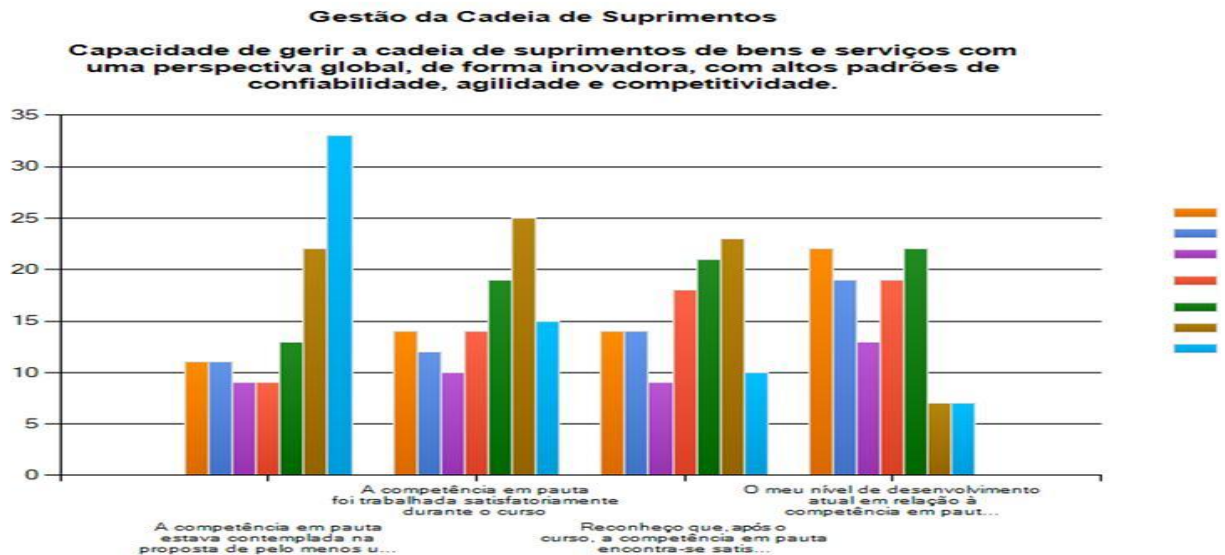


Fonte: O autor, (2013).

5.2.5 Competência Gestão da Cadeia de Suprimentos

A questão 11, conforme gráfico 10, relaciona-se à Competência Organizacional **Gestão da Cadeia de Suprimentos**. Dos 115 respondentes do questionário, 108 responderam a assertiva 11A e 109 responderam as outras três assertivas. Na assertiva 11A, 33 pessoas responderam na escala 7 (30,6%) e 22 pessoas responderam na escala 6, representando 20,4% do total. A média para o nível de escala desta assertiva foi de 4,85. Na assertiva 11B, 25 pessoas responderam na escala 6 (22,9%), e 19 respondentes optaram pela escala 5 (17,4%) A média desta assertiva ficou em 4,35 em relação a escala. Na assertiva 11C, 23 pessoas responderam na escala 6 (21,1%), e 21 pessoas responderam na escala 5, representando 19,3% do total de respostas. A média desta assertiva ficou em 4,17. Na assertiva 11D, 22 pessoas responderam na escala 5, e o mesmo número de respondentes para a escala 1, representando 20,2% do total de respostas. A média para esta assertiva ficou em 3,45.

Gráfico 10 – Competência Gestão da Cadeia de Suprimentos - Valores de 1 (laranja-esquerda) a 7 (azul-direita)

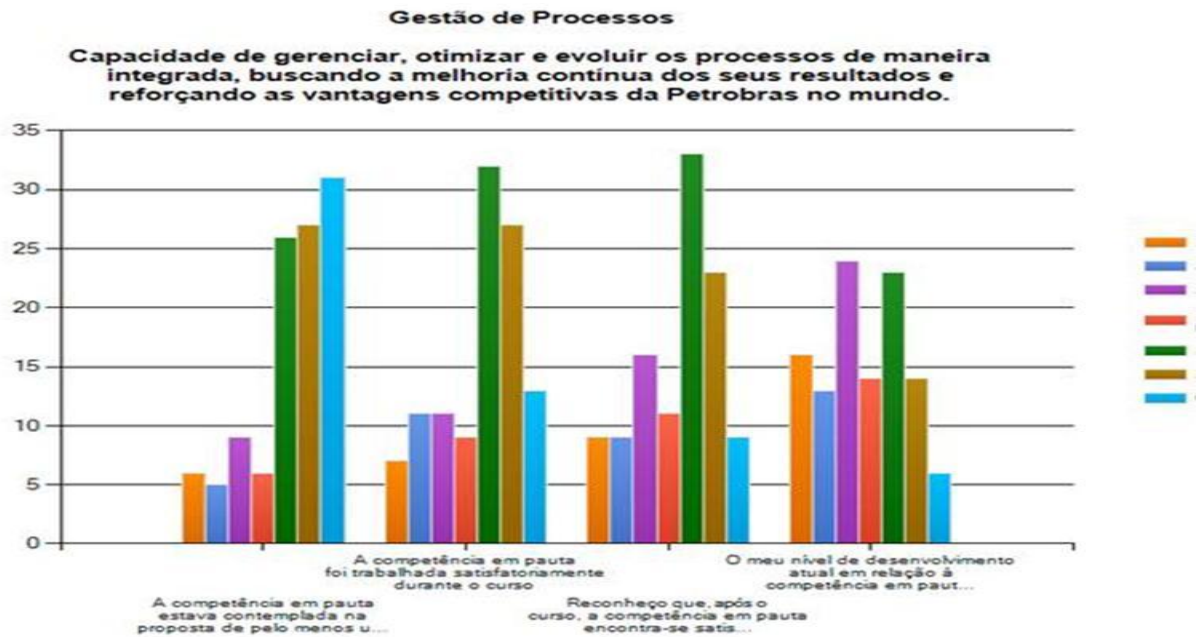


Fonte: O autor, (2013).

5.2.6 Competência Gestão de Processos

A assertiva 12, conforme gráfico 11, relaciona-se à Competência Organizacional **Gestão de Processos**. Dos 115 respondentes do questionário, 110 responderam a todas as assertivas. Na assertiva 12A, 31 pessoas responderam na escala 7 (28,2%), 27 pessoas escolheram a escala 6 (24,5%) e 26 pessoas responderam na escala 5, representando 23,6% do total. A média para o nível de escala desta assertiva foi de 5,24. Na pergunta 12B, 32 pessoas responderam na escala 5 (29,1%), e 27 respondentes optaram pela escala 6 (24,5%) A média desta assertiva ficou em 4,65 em relação a escala. Na assertiva 12C, 33 pessoas responderam na escala 5 (30,0%), e 23 pessoas responderam na escala 6, representando 20,9% do total de respostas. A média desta assertiva ficou em 4,41. Na questão 12D, 24 pessoas responderam na escala 3 (21,8%), e 23 respondentes escolheram a escala 5, representando 20,9% do total de respostas. A média para esta assertiva ficou em 3,74.

Gráfico 11 – Competência Gestão de Processos - Valores de 1 (laranja-esquerda) a 7 (azul-direita)

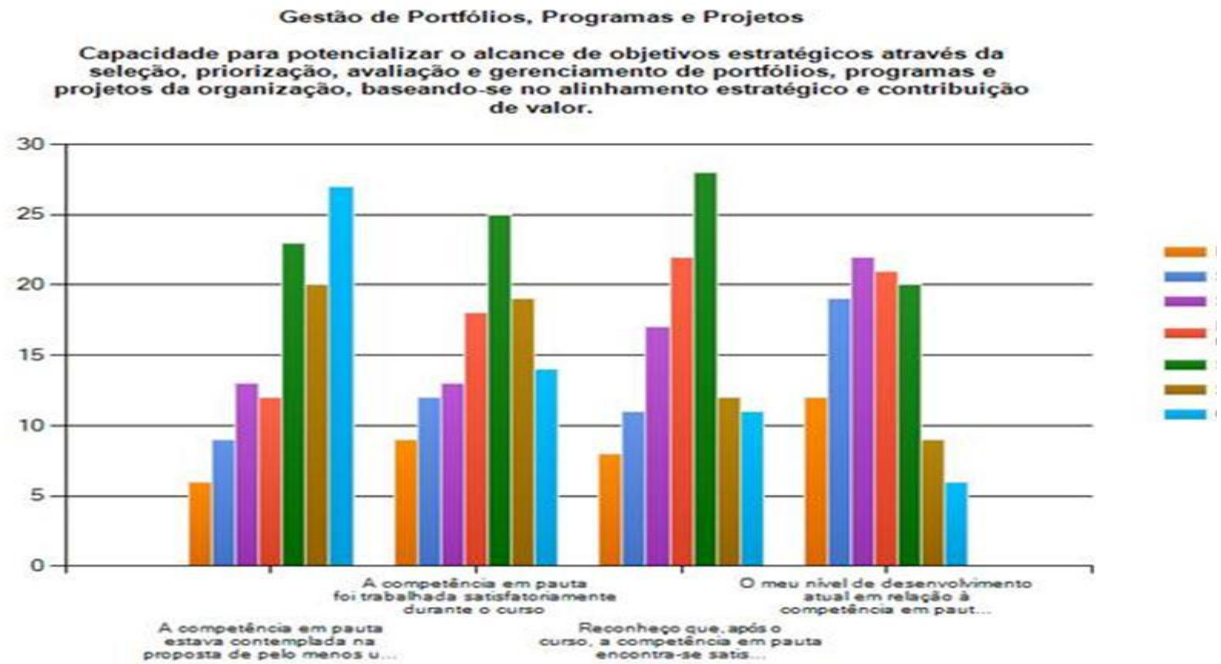


Fonte: O autor, (2013).

5.2.7 Competência Gestão de Portfólios, Programas e Projetos

A assertiva 13, conforme gráfico 12, relaciona-se à Competência Organizacional **Gestão de Portfólios**. Dos 115 respondentes do questionário, 110 responderam as assertivas de número 01 e 02 e 109 responderam as assertivas de números 03 e 04. Na assertiva 13A, 27 pessoas responderam na escala 7 (28,2%), 23 pessoas escolheram a escala 5 representando 20,9% do total. A média para o nível de escala desta assertiva foi de 4,86. Na assertiva 13B, 25 pessoas responderam na escala 5 (22,7%), e 19 respondentes optaram pela escala 6 (17,3%). A média desta assertiva ficou em 4,37 em relação a escala. Na assertiva 13C, 28 pessoas responderam na escala 5 (25,7%), e 22 pessoas responderam na escala 4, representando 20,2% do total de assertivas. A média desta assertiva ficou em 4,20. Na assertiva 13D, 22 pessoas responderam na escala 3 (20,2%), 21 pessoas responderam na escala 4 (19,3%) e 20 pessoas escolheram a escala 5 representando 18,3% do total de respostas. A média para esta assertiva ficou em 3,63.

Gráfico 12 – Competência Gestão de Portfólios, Programas e Projetos - Valores de 1 (laranja-esquerda) a 7 (azul-direita)

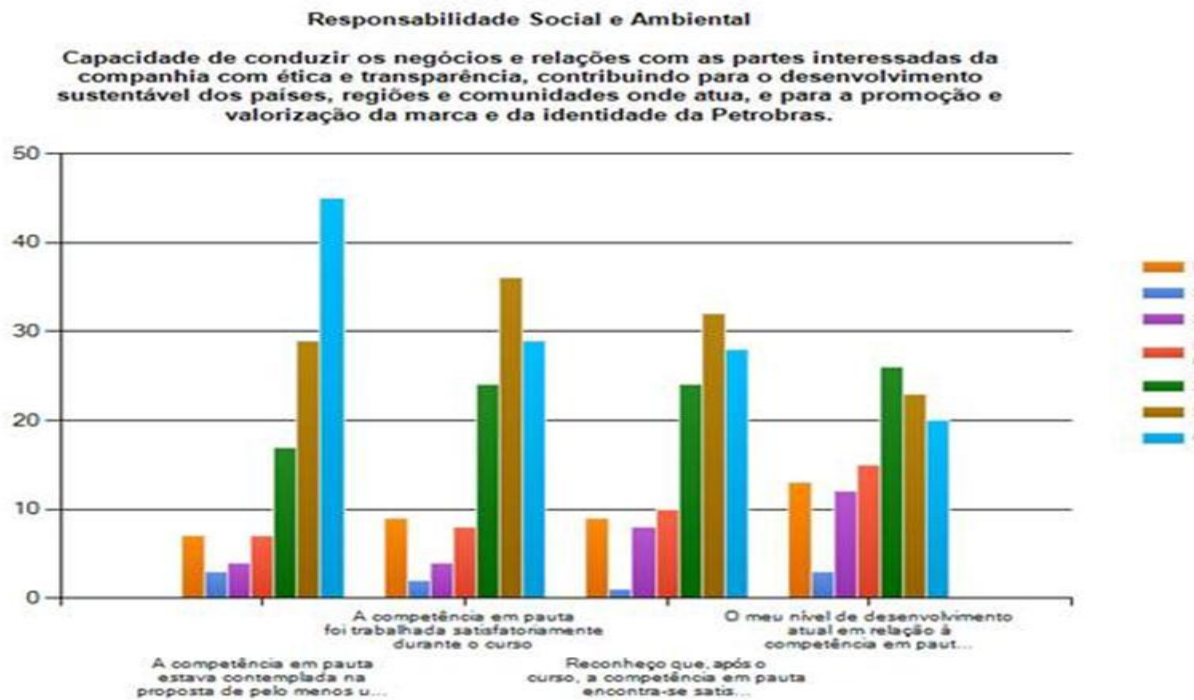


Fonte: O autor, (2013)

5.2.8 Competência Responsabilidade Social e Ambiental

A assertiva 14, conforme gráfico 13, relaciona-se à Competência Organizacional **Responsabilidade Social e Ambiental**. Dos 115 respondentes do questionário, 112 responderam a todas as perguntas. Na assertiva 14A, 45 pessoas responderam na escala 7 (40,2%), e 29 pessoas escolheram a escala 6 representando 25,9% do total. A média para o nível de escala desta assertiva foi de 5,60. Na assertiva 14B, 36 pessoas responderam na escala 6 (32,1%), e 29 respondentes optaram pela escala 7 (25,9%). A média desta assertiva ficou em 5,32 em relação a escala. Na assertiva 14C, 32 pessoas responderam na escala 6 (28,6%), e 28 pessoas responderam na escala 7, representando 25,0% do total de respostas. A média desta assertiva ficou em 5,21. Na assertiva 14D, 26 pessoas responderam na escala 5 (23,2%), e 23 pessoas responderam na escala 6 representando 20,5% do total de respostas. A média para esta assertiva ficou em 4,67.

Gráfico 13 – Competência Responsabilidade Social e Ambiental - Valores de 1 (laranja-esquerda) a 7 (azul-direita)



Fonte: O autor, (2013).

A seguir apresenta-se um resumo das médias para as quatro assertivas avaliadas nas questões de 07 a 14 sobre as Competências Organizacionais:

Tabela 1 – Avaliação do nível de abordagem, nos cursos de Formação e Pós-graduação, das Competências Organizacionais

Competência Organizacional	Média Assertiva 1	Média Assertiva 2	Média Assertiva 3	Média Assertiva 4	Média Final
Responsabilidade social e ambiental	5,60	5,32	5,21	4,67	5,20
Orientação para o mercado	5,62	5,06	4,88	4,02	4,90
Gestão empresarial	5,42	4,94	4,74	3,86	4,74
Gestão de pessoas	5,17	4,74	4,61	4,02	4,64
Gestão de processos	5,24	4,65	4,41	3,74	4,51
Gestão de portfólios	4,86	4,37	4,20	3,63	4,27
Gestão da cadeia de suprimentos	4,85	4,35	4,17	3,45	4,21
Inovação e tecnologia para os negócios	4,63	4,20	4,13	3,44	4,10
Média Por Pergunta	5,17	4,70	4,54	3,85	

Fonte: O autor, (2013).

É possível observar que a Competência Organizacional **Responsabilidade social e ambiental** obteve o melhor resultado, indicando que foi a competência melhor desenvolvida nos cursos da EGN no período da pesquisa. Em seguida temos as competências **Orientação para o mercado** e **Gestão empresarial**. As duas competências com piores desempenhos, segundo a pesquisa, foram **Gestão da cadeia de suprimentos** e **Inovação e tecnologia para os negócios**. Em relação aos quatro diferentes tipos de assertivas a melhor média ficou com a 1ª assertiva, e a pior com a 4ª assertiva.

Analisando as médias de cada uma das quatro assertivas, observa-se que os resultados são inversamente proporcionais ao impacto de cada uma delas. A média da primeira assertiva (5,17) indica que as competências estão razoavelmente contempladas, direta ou indiretamente, pelos planejamentos das disciplinas dos cursos de Formação e Pós. Para a assertiva de número 2, que procura avaliar se efetivamente a competência foi trabalhada, há um decréscimo não desprezível (4,70). Novo decréscimo é observado quando é solicitado que se avalie se a competência se encontra estabelecida (4,54) e uma média próxima do valor médio do intervalo de avaliação (1 a 7) é associada ao sentimento de segurança em relação ao domínio da competência, dispensando novos investimentos em capacitação (3,85). Observa-se essa mesma tendência decrescente em cada uma das oito competências analisadas.

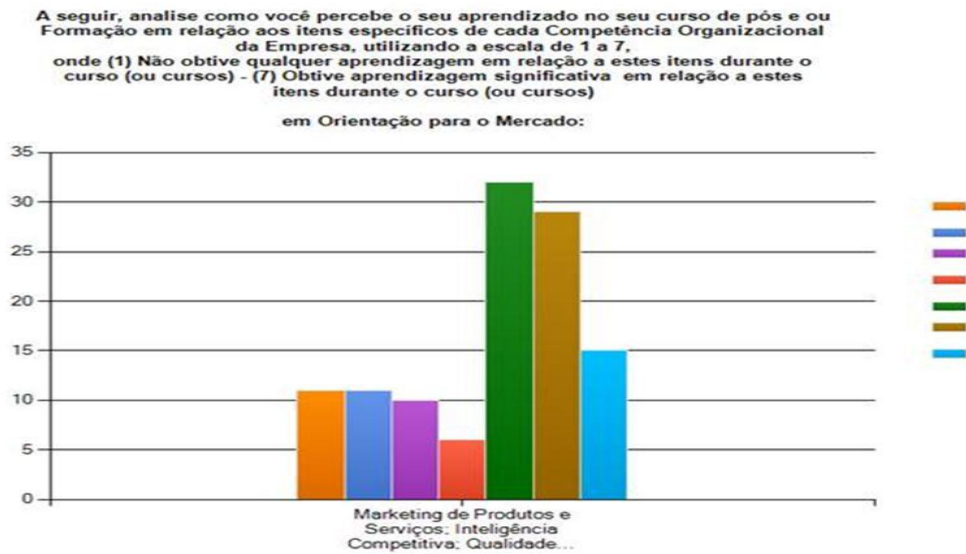
5.2.9 Itens da Competência Orientação para o Mercado

Nas questões de 15 a 22 foram apresentadas assertivas aos respondentes do questionário a respeito dos itens pertencentes a uma específica Competência Organizacional, conforme já explicitado no Capítulo 1 (**introdução**). Por exemplo, na Competência Organizacional **Orientação para o Mercado** foi explicado para os respondentes quais são os itens que a compõem e também as definições de cada um, a saber: Marketing de produtos; Inteligência competitiva; Qualidade de produtos e serviços e Gestão de marca. A intenção foi obter dos respondentes da pesquisa o nível de conhecimento adquirido no detalhamento (itens) de cada Competência Organizacional determinada pela direção da empresa.

Na questão 15, conforme gráfico 14 foi feita uma assertiva sobre o aprendizado em relação aos itens que, segundo decisão da companhia, compõem a estrutura da Competência

Organizacional **Orientação para o Mercado**. Dos 115 respondentes do questionário, 114 responderam a esta questão. Das 114 respostas, 32 pessoas responderam na escala 5 (28,1%), e 29 pessoas responderam na escala 6, representando 25,4% do total de respostas. A média desta questão ficou em 4,61.

Gráfico 14 – Itens da Competência Orientação para o Mercado - Valores de 1 (laranja-esquerda) a 7 (azul-direita)

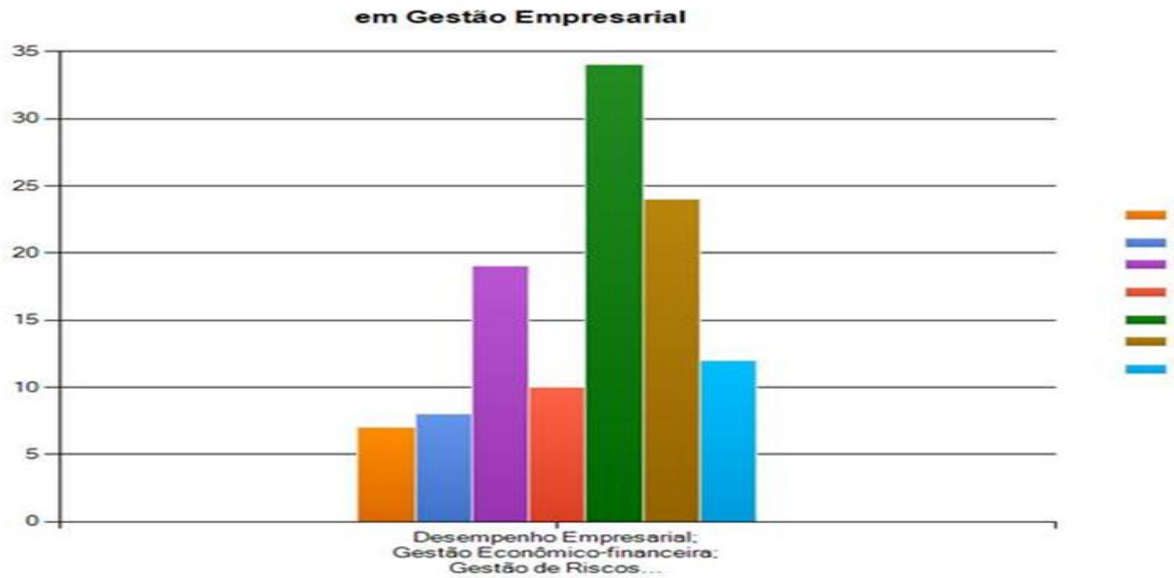


Fonte: O autor, (2013).

5.2.10 Itens da Competência Gestão Empresarial

Na questão 16, conforme gráfico 15, foi feita uma assertiva sobre os itens que, segundo decisão da companhia, compõem a estrutura da Competência Organizacional **Gestão Empresarial**. Dos 115 respondentes do questionário, 114 responderam a esta questão. Das 114 respostas, 34 pessoas responderam na escala 5 (29,8%), e 24 pessoas responderam na escala 6, representando 21,1% do total de respostas. A média desta questão ficou em 4,54.

Gráfico 15 – Itens da Competência Gestão Empresarial - Valores de 1 (laranja-esquerda) a 7 (azul-direita)



Fonte: O autor, (2013).

5.2.11 Itens da Competência Inovação e Tecnologia para os Negócios

Na questão 17, conforme gráfico 16, foi feita uma assertiva sobre os itens que, segundo decisão da CIA, compõem a estrutura da Competência Organizacional **Inovação e Tecnologia para os Negócios**. Dos 115 respondentes do questionário, 114 responderam a esta questão. Das 114 respostas, 26 pessoas responderam na escala 5 (22,8%), e 22 pessoas responderam na escala 6, representando 19,3% do total de respostas. A média desta questão ficou em 4,52.

Gráfico 16 – Itens da Competência Inovação e Tecnologia para os Negócios - Valores de 1 (laranja-esquerda) a 7 (azul-direita)

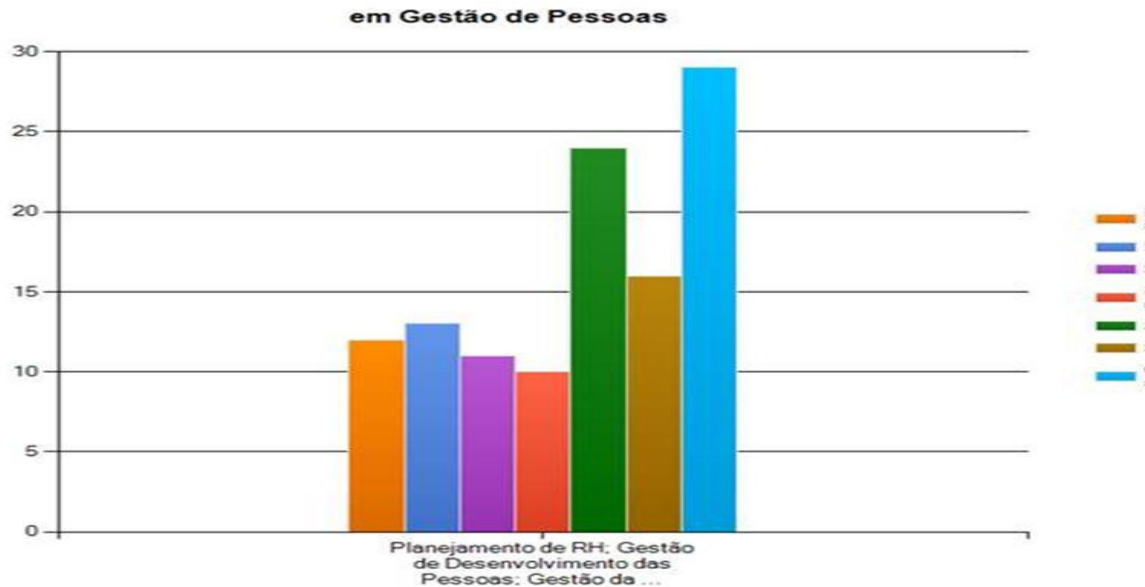


Fonte: O autor, (2013).

5.2.12 Itens da Competência Gestão de Pessoas

Na questão 18, conforme gráfico 17, foi feita uma assertiva sobre os itens que, segundo decisão da companhia, compõem a estrutura da Competência Organizacional **Gestão de Pessoas**. Dos 115 respondentes do questionário, os 115 responderam a esta questão. Das 115 respostas, 29 pessoas responderam na escala 7 (25,2%), e 24 pessoas responderam na escala 5, representando 20,9% do total de respostas. A média desta questão ficou em 4,61.

Gráfico 17 – Itens da Competência Gestão de Pessoas - Valores de 1 (laranja-esquerda) a 7 (azul-direita)

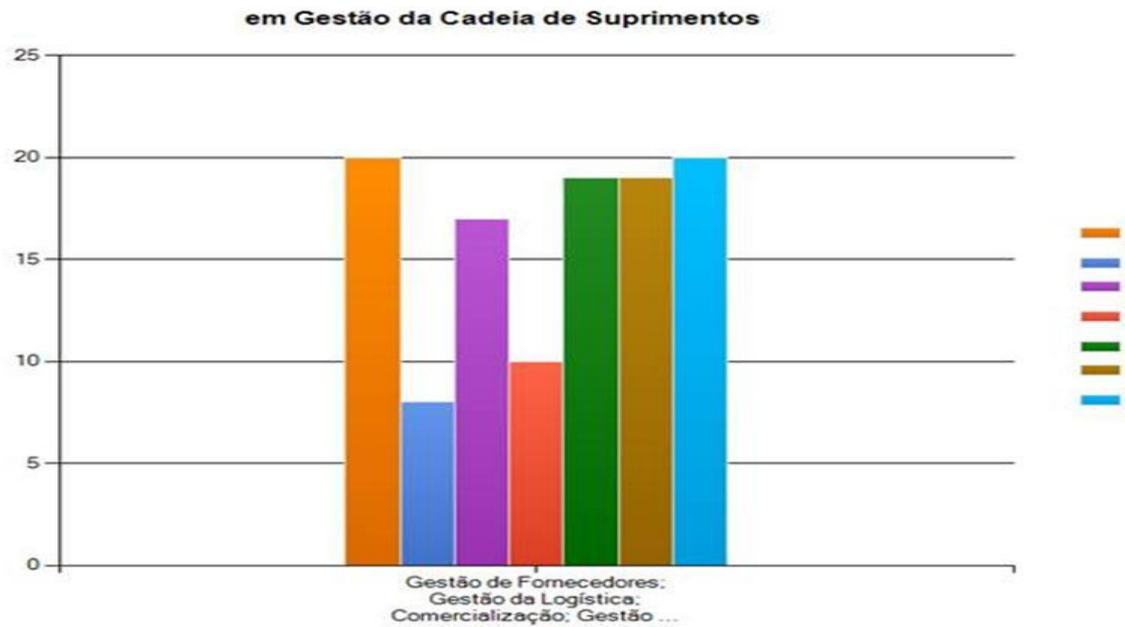


Fonte: O autor, (2013).

5.2.13 Itens da Competência Gestão da Cadeia de Suprimentos

Na questão 19, conforme gráfico 18 foi feita uma assertiva sobre os itens que, segundo decisão da companhia, compõem a estrutura da Competência Organizacional **Gestão da Cadeia de Suprimentos**. Dos 115 respondentes do questionário, 113 responderam a esta questão. Das 113 respostas, 20 pessoas responderam na escala 7, e o mesmo número de pessoas responderam na escala 1 (17,7%). A seguir, 19 pessoas responderam na escala 6, e o mesmo número de pessoas responderam na escala 5, representando 16,8% do total de respostas. A média desta questão ficou em 4,21.

Gráfico 18 – Itens da Competência Gestão da Cadeia de Suprimentos - Valores de 1 (laranja-esquerda) a 7 (azul direita)



Fonte: O autor, (2013).

5.2.14 Itens da Competência Gestão de Processos

Na questão 20, conforme gráfico 19, foi feita uma assertiva sobre os itens que, segundo decisão da companhia, compõem a estrutura da Competência Organizacional **Gestão de Processos**. Dos 115 respondentes do questionário, 111 responderam a esta questão. Das 111 respostas, 32 pessoas responderam na escala 5 (28,8%). 29 pessoas responderam na escala 6, representando 26,1% do total de respostas. A média desta questão ficou em 4,60.

Gráfico 19 – Itens da Competência Gestão de Processos - Valores de 1 (laranja-esquerda) a 7 (azul direita)

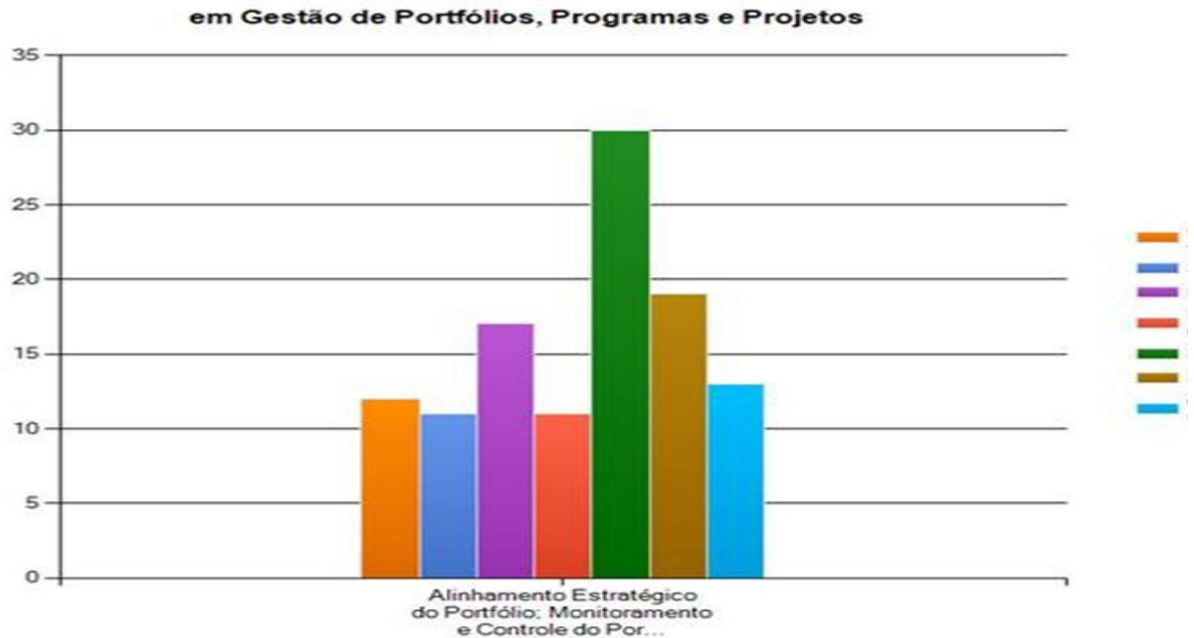


Fonte: O autor, (2013).

5.2.15 Itens da Competência Gestão de Portfólios, Programas e Projetos

Na questão 21, conforme gráfico 20, foi feita uma assertiva sobre os itens que, segundo decisão da empresa, compõem a estrutura da Competência Organizacional **Gestão de Portfólios, Programas e Projetos**. Dos 115 respondentes do questionário, 113 responderam a esta questão. Das 113 respostas, 30 pessoas responderam na escala 5 (26,5%). 19 pessoas responderam na escala 6, representando 16,8% do total de respostas. A média desta questão ficou em 4,28.

Gráfico 20 – Itens da Competência Gestão de Portfólios, Programas e Projetos - Valores de 1 (laranja-esquerda) a 7 (azul-direita)

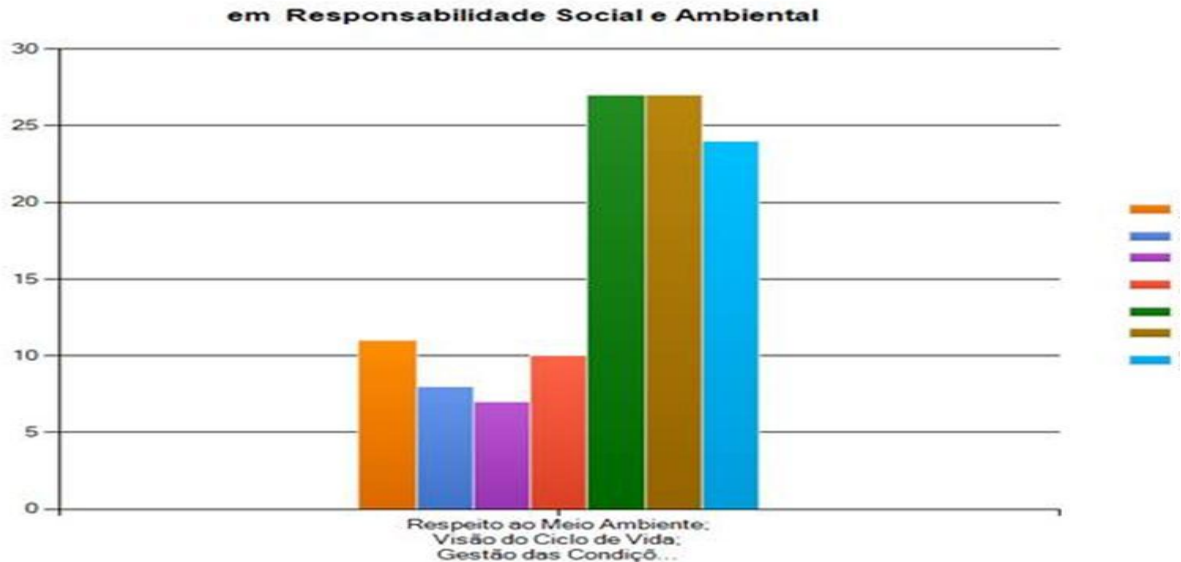


Fonte: O autor, (2013).

5.2.16 Itens da Competência Responsabilidade Social e Ambiental

Na questão 22, conforme gráfico 21 foi feita uma assertiva sobre os itens que, segundo decisão da empresa, compõem a estrutura da Competência Organizacional **Responsabilidade Social e Ambiental**. Dos 115 respondentes do questionário, 114 responderam a esta questão. Das 114 respostas, 27 pessoas responderam na escala 5, e o mesmo número de pessoas responderam na escala 6 (23,7%). A seguir, 24 pessoas responderam na escala 7, representando 21,1% do total de respostas. A média desta questão ficou em 4,85.

Gráfico 21 – Itens da Competência Responsabilidade Social e Ambiental - Valores de 1 (laranja-esquerda) a 7 (azul-direita)



Fonte: O autor, (2013).

A seguir apresenta-se um resumo das notas das questões de 15 a 22 sobre o nível de aprendizado relacionado aos itens que compõem cada Competência Organizacional:

Tabela 2 – Avaliação do nível de abordagem, nos cursos de Formação e Pós-graduação, dos itens que compõem as Competências Organizacionais definidas pela Cia.

Itens que compoem cada Competência	Competência Organizacional	Média Final
Respeito ao meio ambiente; Visão do ciclo de vida; ...	Responsabilidade social e ambiental	4,85
Marketing de produtos e serviços; Inteligência competitiva; ...	Orientação para o mercado	4,61
Planejamento de RH; Gestão de desenvolvimento de pessoas; ...	Gestão de pessoas	4,61
Cadeia de valor; Desenvolvimento operacional; Qualidade; ...	Gestão de processos	4,60
Desempenho empresarial; Gestão econômica-financeira; ...	Gestão empresarial	4,54
Exploração e Produção; Refino; Transporte e comercialização; ...	Inovação e tecnologia para os negócios	4,52
Alinhamento estratégico de portfólios; Monitoramento; ...	Gestão de portfólios	4,28
Gestão de fornecedores; Gestão de logística; Comercialização; ...	Gestão da cadeia de suprimentos	4,21

Fonte: O autor, (2013).

Para analisar as avaliações de cada item de uma específica Competência Organizacional foi estabelecida uma relação entre os resultados da pesquisa de campo com a revisão bibliográfica e análise documental realizadas em etapas anteriores.

É possível observar que os itens que compõem a Competência Organizacional **Responsabilidade social e ambiental** obtiveram os melhores resultados. Confirmando que esta Competência foi a mais bem avaliada nos cursos de EGN, conforme análise das questões 07 a 14, no período da pesquisa. Em seguida temos os itens das competências **Orientação para o mercado, Gestão de pessoas e Gestão de processos**. As duas competências com piores desempenhos, segundo a pesquisa, foram **Gestão de portfólios e Gestão da cadeia de suprimentos**.

Por ser a Petrobras uma empresa do ramo petroquímico, os resultados obtidos demonstraram um fraco aprendizado justamente nas competências mais fundamentais para a empresa. A saber: Inovação e Tecnologia para os Negócios, que tem itens como **Exploração e Produção, Refino, Transporte e Comercialização** e Gestão da Cadeia de Suprimentos, onde encontram-se itens como **Gestão de Fornecedores, Gestão de logística, Comercialização**. No “Relatório de tecnologia Petrobras – 2011” é comentado, que “Como a maior empresa brasileira e uma das principais do mundo nas áreas onde atua, a Petrobras tem uma visão clara da relevância da inovação para o seu negócio. Os resultados que atingiu ao longo de sua história devem muito aos contínuos investimentos em tecnologia e inovação. Desde seus primeiros anos, a companhia mantém uma estratégia tecnológica constantemente renovada e adaptada ao contexto histórico nacional e às metas da empresa.” (PETROBRAS, 2011). É preocupante se perceber, pela pesquisa, que a competência Inovação e Tecnologia para os negócios obteve a nota média mais baixa entre todas as competências analisadas (4,10) e os seus itens, mapeados estrategicamente pela empresa, **Exploração e Produção, Refino, Transporte e Comercialização**, por exemplo, ficaram também com uma fraca pontuação (4,52) refletindo o baixo desempenho alcançado no processo de aprendizagem dessa competência.

A competência Gestão da Cadeia de Suprimentos relaciona-se a outra área estratégica para uma empresa do ramo petroquímico, sobretudo pela atribuição adicional, assumida pela Petrobras de buscar maximizar o conteúdo local. A competência na visão da Companhia será atingida a partir dos seguintes pontos:

- a) Identificar no mercado supridor local oportunidades para melhorias de custos, prazos e qualidade de bens e serviços;
- b) Utilização do pós-venda das empresas locais por causa da agilidade em relação aos mesmos serviços providos por empresas estrangeiras;
- c) Relacionamento com o mercado supridor pautado na competitividade e na sustentabilidade de bens e serviços;
- d) Gestão de busca em conteúdo local relacionada com a política de Responsabilidade Social da empresa.

A estratégia de articulação da Cadeia de Suprimentos, com um foco nas empresas nacionais permite a criação de milhares de empregos diretos e indiretos-. Entretanto, os resultados obtidos na pesquisa demonstraram um aprendizado fraco para a competência em pauta (média de 4,21). Os itens pertencentes a esta competência também não foram muito bem avaliados pelos participantes da pesquisa, média de 4,21. O conceito cadeia de suprimento de bens e serviços é definido pela Petrobras como “sendo o conjunto de fatores que impactam todo o ciclo de vida do material, tais como procedimentos administrativo de compra, fabricação, logística de transporte, estratégia de armazenamento, aplicação do material, serviços associados à aplicação do material e o efetivo descarte no final do ciclo de vida do material.” (PETROBRAS 2013). Para tratar do suprimento de matérias-primas e venda de produtos existe uma cadeia de suprimento e funções específicas dentro da estrutura organizacional da empresa. Percebe-se, então, a importância atribuída pela empresa a sua gestão da cadeia de suprimentos e, sendo assim, a necessidade de treinar adequadamente os seus funcionários nessa importante competência para a Petrobras.

É importante destacar duas competências organizacionais que obtiveram boas avaliações dos respondentes: **Responsabilidade Social e Ambiental** e **Orientação para o Mercado**. Em relação ao resultado da primeira competência, verifica-se o atendimento a uma preocupação da empresa em relação a essa área de elevado interesse para as empresas modernas e para a sociedade. A Petrobras está tomando uma série de providências para fazer com que a sua imagem perante a sociedade brasileira, na questão da responsabilidade social, melhore bastante. Entre outras ações em curso destaca-se a criação de uma gerência executiva ligada à Diretoria Corporativa e de Serviços (abril/12). Segundo a Petrobras, “responsabilidade social é a forma de

gestão integrada, ética e transparente dos negócios e atividades e das suas relações com todos os públicos de interesse, promovendo os direitos humanos e a cidadania, respeitando a diversidade humana e cultural, não permitindo a discriminação, o trabalho degradante, o trabalho infantil e escravo, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e para a redução da desigualdade social”. Analisando a segunda competência (Orientação para o Mercado) mais bem avaliada nos cursos de Formação e Pós-Graduação, verifica-se que itens importantes como Marketing de Produtos e Serviços e Inteligência Competitiva - processo pelo qual informações de múltiplas fontes são coletadas, interpretadas e comunicadas – são fundamentais para agregar valor para a empresa.

Voltando-se para os resultados obtidos nas outras quatro competências avaliadas intermediariamente (Gestão Empresarial, Gestão de Pessoas, Gestão de Processos e Gestão de Portfólios) percebe-se a necessidade de uma revisão nos procedimentos metodológicos dos cursos que envolvem, direta ou indiretamente, o treinamento para o aprendizado dessas competências, visando a preocupação com a excelência no ensino das mesmas.

A questão de número 23 abordava, na opinião do respondente, qual seria a sugestão para uma melhoria na didática dos cursos para que se consiga uma melhor compreensão das Competências Organizacionais. A questão foi apresentada na forma aberta, permitindo ao respondente participar mais diretamente do problema proposto para esta dissertação. A seguir encontram-se os comentários mais importantes dos 24 respondentes desta questão, os quais foram separados por tópicos (Formação, Pós ou Metodologia de Ensino). A análise das respostas dos participantes será feita nas conclusões.

Principais observações sobre os cursos de Formação:

- A Petrobras é um mundo gigantesco. No curso de formação isso não fica claro. Mostrar a realidade, a estrutura da empresa, seria uma forma de melhorar o curso para os alunos;
- Professores com didática de ensino. Método de ensino mais cativante do público, do que ppts e palestras. Mais estudos de caso. Mais exemplos de como a disciplina é trabalhada na empresa. A título de exemplo, se comenta que, com exceção do curso de Engenharia do Petróleo, o curso de formação é nada mais do que férias;

- Melhor aproveitamento da carga horária e um maior foco tanto no negócio da empresa como na descrição dos cargos que compõem o curso de formação;
- O Curso poderia ser mais enxuto em termos de quantidade de matérias e aprofundar somente naquelas importantes para o dia-a-dia da empresa. Houve muitas matérias que foram claramente para encher lingüiça e que em nada agregaram ao trabalho que hoje eu e os meus colegas de curso exercemos.

Principais observações sobre os cursos de Pós-Graduação analisados :

- Sugiro em qualquer curso de formação ou Pós-Graduação sejam focadas (SIC) também as competências acima analisadas, de modo a aprimorar a qualificação do empregado com foco nas estratégias da Cia, principalmente, nas competências MERCADO, INOVAÇÃO e RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL, bem como inserir nos programas de Formação e Pós uma ANÁLISE CRÍTICA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA CIA, como forma de permitir ao formando/aluno conhecer e estabelecer o alinhamento dos seus estudos nesta visão de integração das disciplinas do respectivo curso.
- Muitas das competências, que não foram trabalhadas no MBA do qual participei, poderiam ser aplicadas pela Petrobras junto à UP, como disciplinas complementares. Por exemplo: MBA Gestão Tributária + Geopolítica + Mercado do Gás + Gestão de Portfólios, Programas e Projetos;
- Ressalto que minha avaliação foi feita sobre o primeiro período do Mestrado Profissional em Logística, que terá mais dois módulos e a dissertação de mestrado. SUGESTÃO: Se estas competências são relevantes para a companhia, sugiro que obrigatoriamente façam parte das análises e conclusões dos trabalhos acadêmicos (todas ou parte delas);

Principais observações sobre a Metodologia de ensino:

- Intensificar estudos de casos práticos e reais, que tenham vinculação às competências organizacionais;

- Ter um foco um pouco maior nas atividades da empresa e um pouco menor em temas acadêmicos. Ter uma visão um pouco mais corporativa e um pouco menos de foco em disciplinas já ministradas na graduação;
- Na montagem de cada curso deveria ser observado se não há aspectos dos assuntos relacionados a essas competências que deveriam ser abordados;
- O foco do curso não estava relacionado diretamente nas Competências Organizacionais. Os cursos deveriam ser pensados levando em consideração esse aspecto;
- Melhorar a didática dos professores; Melhor encadeamento entre os assuntos e disciplinas (planejamento); Abordar todos os assuntos do "programa";
- Os cursos poderiam ser criados em função das situações cotidianas dos empregados. Algumas empresas contratadas trazem os pacotes fechados do mercado e a relação com a realidade fica prejudicada;

5.3 CONCLUSÕES DO CAPÍTULO

Pelos resultados das respostas, é possível perceber que existe uma preocupação em trabalhar com os alunos dos cursos de Formação e Pós-Graduação da Petrobras os assuntos relacionados às oito competências determinadas pela alta direção da empresa, entretanto, pelos comentários da questão 23, percebe-se que, na visão dos respondentes, o aprendizado das oito competências organizacionais (no todo ou em parte) deveria estar mais no centro do foco dos cursos. Nenhuma das oito competências obteve nota inferior a 4,0 na média, entretanto nenhuma delas obteve nota superior a 5,2 na pesquisa (74 % de 7,0). Nas médias dos itens que compõem cada Competência específica a variação entre 4,21 (menor média) e 4,85 (maior média) demonstra um resultado apenas regular, sem uma média mais significativa – a partir de 6 -. Verifica-se, pelo resultado das médias, que o aprendizado das competências organizacionais pode ser melhorado gerando um valor maior para os alunos e para a Companhia. Em relação às respostas abertas da questão 23, as maiores queixas foram no sentido de que os cursos ofertados precisam ter um perfil mais voltado para a prática, para a realidade da empresa, substituindo parte do investimento em treinamentos teóricos com a preocupação em fornecer bases mais realísticas do dia-a-dia da Companhia. Os respondentes desta questão que fizeram o curso de Formação se queixaram da necessidade de se ter uma visão mais corporativa e um pouco menos de foco em

disciplinas já ministradas na graduação, para as quais eles se sentem relativamente bem preparados. Fizeram também sugestões de que os cursos fossem mais focados nas Competências Organizacionais definidas pela Petrobras, e com isso houvesse um melhor aproveitamento da carga horária.

Ao analisarmos as hipóteses trabalhadas, não foi possível identificar se realmente existe uma preocupação em se fazer um alinhamento estratégico entre a UP/EGN e o Plano de Negócios no ensino das Competências Organizacionais determinadas pela Companhia. Esse problema aconteceu por causa da dificuldade em se fazer uma pesquisa qualitativa, através de entrevistas direcionadas aos funcionários da EGN envolvidos nos cursos. De qualquer maneira, foi possível perceber a pouca familiaridade com o assunto por parte dos funcionários da Escola de Gestão e Negócios que foram convidados a participar da entrevista - dois funcionários que seriam entrevistados argumentaram que seria melhor entrevistar empregados de outras gerências do RH e o restante não responderam à minha solicitação -. Conforme estudado no capítulo 2, Prahalad e Hamel (1995) introduziram o conceito de competências essenciais que são as competências organizacionais seletivas que viabilizam a diferenciação de uma organização em relação ao concorrente e que, na Petrobras, são compostas por oito competências. Em função da importância descrita, é fundamental que os funcionários, responsáveis pelos cursos da EGN, conheçam detalhadamente cada uma das competências organizacionais determinadas pela empresa. Outra observação foi que pela análise de ementas dos cursos, verificadas em alguns contratos, a UP/EGN não tem uma estrutura didática com foco nas Competências Organizacionais. A depender do curso, essas competências são ensinadas indiretamente por causa do próprio perfil da estrutura do mesmo. Analisando, a seguir, a hipótese de que as Competências Organizacionais estão satisfatoriamente desenvolvidas a partir dos treinamentos realizados pela UP/EGN, os resultados da pesquisa –incluindo a questão aberta- demonstraram que a resposta é negativa. Nem todas as Competências Organizacionais estão sendo satisfatoriamente desenvolvidas nos treinamentos ministrados pela EGN. Inclusive, por causa do problema analisado anteriormente na primeira hipótese em questão. Por último, foi levantada a hipótese de pesquisa que os alunos estão utilizando plenamente o conhecimento aprendido nos cursos da EGN para o seu trabalho na Companhia. Analisando os resultados obtidos nas respostas das assertivas de números 3 (**reconheço que, após o curso, a competência em pauta encontra-se satisfatoriamente desenvolvida em mim**) e 4 (**o meu nível de desenvolvimento atual em relação à competência**

em pauta dispensa maiores investimentos em atividades de treinamento e desenvolvimento relacionadas ao aprimoramento desta competência), da 1ª parte da pesquisa, e também das respostas obtidas na questão aberta foi possível inferir que a conclusão para essa hipótese também tem uma resposta negativa. Os resultados da assertiva 3, com média de 4,54, e da assertiva 4, com média de 3,85, demonstraram que os respondentes não estão se sentindo suficientemente confiantes na absorção dos conteúdos envolvendo às Competências Organizacionais nos cursos realizados na EGN e que os participantes sentem a necessidade de novos investimentos educacionais em atividades de treinamento e desenvolvimento para o aprimoramento de uma (ou mais de uma) competência estudada. Segundo Fleury e Fleury (2004), as competências agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Por isso a importância de um bom desenvolvimento das mesmas pela empresa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O alinhamento estratégico das Competências Organizacionais, nos cursos da UP/EGN, foi estudado buscando-se responder à questão central da pesquisa e atender aos objetivos propostos. Com base na bibliografia, na análise de documentos, na pesquisa de campo e nas respostas ao questionário, foi possível chegar a uma interpretação da situação atual do grau de alinhamento estratégico dos cursos da UP/EGN, com as determinações da empresa em relação às Competências Organizacionais.

As grandes organizações, como é o caso da Petrobras, estão situadas em um contexto globalizado, que demanda frequentemente a necessidade de rápidas mudanças, estruturas organizacionais cada vez mais complexas e um crescimento da cobrança por melhor qualidade por parte dos seus clientes. Para que essas demandas sejam atendidas, um dos fatores essenciais é a eficiente qualificação dos seus funcionários, com perfis multidisciplinares e mais exigentes com o trabalho e as suas tarefas. Quanto mais as organizações buscam por competitividade e ganhos de escala, mais necessitam desenvolver competências organizacionais e individuais dos seus comandados.

A preocupação em realizar esta pesquisa foi a de contribuir para um melhor desenvolvimento do aprendizado das Competências Organizacionais nos cursos de responsabilidade da UP/EGN, gerando, por consequência, um ganho de produtividade para a empresa como um todo. Ao analisarmos todo o trabalho realizado, é possível concluir que existe uma preocupação da UP/EGN em alinhar-se com as determinações do Plano de Negócios da Companhia em relação à capacitação dos funcionários. Entretanto, pelos resultados obtidos na pesquisa e pelos comentários da questão aberta, se faz necessário uma revisão das ementas dos cursos visando um melhor treinamento e aprendizado das competências organizacionais determinadas pela Companhia. Também, foi possível perceber que competências importantes para o perfil da empresa não estão sendo suficientemente desenvolvidas nesses treinamentos corporativos.

Ao responder ao primeiro objetivo específico deste trabalho, que foi identificar as competências organizacionais determinadas pelo Plano de Negócios 2007-2013, os resultados da pesquisa de campo indicaram que são oito as competências determinadas pela direção da

empresa. Essas oito competências compõem a estrutura do conhecimento organizacional da Companhia. A saber:

- **Orientação para o Mercado**

Focalização das ações empresariais nas principais necessidades dos clientes, considerando as expectativas de públicos de interesse relevantes e características dos ambientes onde a companhia atua.

- a) Marketing de Produtos e Serviços: Formulação e implementação das estratégias de marketing nos mercados globais, que permitam antecipar-se às demandas dos clientes e características dos mercados onde atua;
- b) Inteligência Competitiva: Captura e tratamento de informações estratégicas a respeito de concorrentes, clientes e conjuntura nos ambientes onde a empresa atua e/ou pretende atuar;
- c) Qualidade de Produtos e Serviços: Gestão da qualidade dos produtos e serviços ao longo de todo o seu ciclo de vida, com foco na antecipação de soluções, na busca de padrões técnicos elevados e na percepção de alta qualidade e satisfação junto aos clientes;
- d) Gestão da Marca: Posicionamento adequado da imagem da marca no mercado global, aumentando seu valor ao longo do tempo.

- **Gestão Empresarial**

Capacidade de atuar de forma global e integrada nos negócios definidos no Plano Estratégico, assegurando a realização dos objetivos e metas organizacionais.

- a) Desempenho Empresarial: Gestão efetiva dos resultados e indicadores de performance com o intuito de monitorar a implementação da estratégia do negócio incrementando os níveis de excelência da companhia;
- b) Gestão Econômico-financeira: Efetividade na captação e aplicação de recursos, gestão de investimentos, gestão de caixa, bem como no gerenciamento de custos e despesas;

- c) **Gestão de Riscos:** Gerenciamento integrado de riscos nos processos da organização, caracterizado por uma ação proativa e abrangente que englobe os diversos tipos de riscos e a mitigação dos seus possíveis impactos;
- d) **Sustentabilidade:** Geração de valor no longo prazo integrando os focos econômico, social e ambiental na condução dos negócios da Petrobras no mundo;
- e) **Fusões, Aquisições e Parcerias Estratégicas:** Excelência na incorporação de ativos no portfólio de negócios da Petrobras e no estabelecimento de parcerias estratégicas, aproveitando as potenciais sinergias, garantindo o aumento de valor da companhia;
- f) **Relacionamento com Partes Interessadas:** Capacidade de identificação e análise dos interesses e expectativas das partes interessadas, agindo proativamente para mitigar riscos, negociar acordos, garantir transparência adequada da gestão e projetar a imagem da empresa de maneira positiva no mundo. Inclui a divulgação de resultados e informações de maneira clara e acessível para os públicos com os quais a companhia se relaciona;
- g) **Gestão do Conhecimento:** Capacidade de identificar, criar, desenvolver e aplicar, registrar e proteger e, finalmente disseminar os conhecimentos tácitos e explícitos que sejam estratégicos para a companhia.

- **Inovação e Tecnologia para os Negócios**

Capacidade de desenvolver e incorporar com agilidade e eficácia soluções tecnológicas e de negócios inovadoras que contribuam para o crescimento sustentável da companhia na indústria de energia.

- a) **Exploração e Produção:** Desenvolvimento e incorporação de inovações nos processos de exploração e produção de petróleo;
- b) **Refino, Transporte e Comercialização:** Desenvolvimento e incorporação de inovações nos processos de refino, transporte e comercialização de petróleo e seus derivados;
- c) **Distribuição:** Desenvolvimento e incorporação de inovações nos negócios de distribuição de derivados;
- d) **Gás:** Desenvolvimento e Incorporação de inovações na cadeia de valor do gás natural;

- e) Energia: Desenvolvimento e incorporação de inovações nos negócios de geração de energia da empresa, com ênfase tanto na cadeia de valor, como nos produtos e serviços da companhia (eficiência energética);
- f) Petroquímica: Desenvolvimento e incorporação de inovações nos negócios de petroquímica da companhia;
- g) Biocombustíveis e Fontes de Energias Renováveis: Desenvolvimento e incorporação de inovações na cadeia de valor dos biocombustíveis;
- h) Novos Negócios: Desenvolvimento e inovação voltados para novos negócios na companhia.

- **Gestão de Pessoas**

Capacidade de gerir e desenvolver pessoas com perspectiva global, de maneira a alavancar o desempenho atual e futuro dos negócios da companhia.

- a) Planejamento de RH: Gestão das necessidades atuais e futuras de pessoal, considerando aspectos quantitativos e qualitativos nos diversos níveis organizacionais, bem como a formulação e implementação de planos e projetos para aprimoramento das políticas e práticas de gestão de pessoas;
- b) Gestão de Desenvolvimento das Pessoas: Desenvolvimento dos empregados considerando as competências críticas para organização. Inclui a criação e articulação de mecanismos de gestão integrada da trajetória profissional e do desempenho, onde a organização explicita necessidades e cria oportunidades, enquanto que o indivíduo busca a realização dos seus objetivos;
- c) Gestão da Identidade e Ambiência Organizacional: Desenvolvimento da identidade organizacional da empresa, considerando a capacidade de gerir pessoas e equipes com diferenças pessoais e culturais, transformando a diversidade em vantagem competitiva para a companhia. Inclui preservar seus valores fundamentais e atualizá-los em relação aos desafios conjunturais de forma a garantir integração e alinhamento de conduta nos diversos negócios e regiões onde a Petrobras atua e um ambiente organizacional produtivo;
- d) Reconhecimento e Recompensa pelo Desempenho: Gestão de reconhecimento e recompensa pelo desempenho de maneira alinhada com o mercado e voltada para aplicação de princípios de meritocracia.

- **Gestão da Cadeia de Suprimentos**

Capacidade de gerir a cadeia de suprimentos de bens e serviços com uma perspectiva global, de forma inovadora, com altos padrões de confiabilidade, agilidade e competitividade.

- a) **Gestão de Fornecedores:** Identificação, qualificação, seleção, desenvolvimento, avaliação de fornecedores nas diversas categorias de itens adquiridos pela Petrobras, bem como a descrição de novas formas de relacionamento e integração com novos fornecedores;
- b) **Gestão da Logística:** Integração dos processos do suprimento, englobando os sistemas de gestão de atendimento ao cliente, gestão de estoque, desmobilização, armazenamento, transporte de material e despacho aduaneiro na Petrobras;
- c) **Comercialização:** Planejamento da atuação no mercado, para desenvolver diretrizes e ações de negociação, de commodities e suprimentos críticos.;
- d) **Gestão da Demanda:** Categorização e prospecção da demanda de materiais e serviços, atual e futura, dos negócios globais da Companhia, bem como o planejamento de como atendê-la, garantindo a adequação da oferta de suprimentos às necessidades decorrentes das estratégias da Petrobras;
- e) **Gestão da Compra:** Obtenção de bens e serviços para suporte às operações, no mercado nacional ou internacional, atuando desde a identificação de necessidades até a entrega ao usuário;
- f) **Desenvolvimento Tecnológico de Materiais e Fornecedores:** Identificação da necessidade da fabricação de novos materiais ou a ampliação do mercado fornecedor necessários à implementação de projetos operacionais da Petrobras, bem como a implementação de ações para viabilizar este novo tipo de suprimento. Racionalização, padronização e cadastro de materiais.

- **Gestão de Processos**

Capacidade de gerenciar, otimizar e evoluir os processos de maneira integrada, buscando a melhoria contínua dos seus resultados e reforçando as vantagens competitivas da Petrobras no mundo.

- a) Cadeia de Valor: Gestão integrada dos processos de negócio e de suporte de forma a otimizar a geração de valor da companhia;
- b) Desenvolvimento Operacional: Eficácia operacional dos processos avaliada em termos de confiabilidade, produtividade e custos;
- c) Qualidade, Segurança, Meio Ambiente e Saúde: Gestão da qualidade total dos processos com preservação do meio ambiente, da saúde, da segurança e do patrimônio;
- d) Integração de Parceiros: Capacidade de integrar as partes envolvidas – fornecedores, prestadores de serviços e clientes - nos processos de negócio da companhia em conformidade com as estratégias de negócio, padrões de desempenho requeridos e políticas de gestão.

- **Gestão de Portfólios, Programas e Projetos**

Capacidade para potencializar o alcance de objetivos estratégicos através da seleção, priorização, avaliação e gerenciamento de portfólios, programas e projetos da organização, baseando-se no alinhamento estratégico e contribuição de valor.

- a) Alinhamento Estratégico do Portfólio: Capacidade de identificar, avaliar, selecionar, priorizar e balancear o uso de recursos entre os múltiplos programas e projetos;
- b) Monitoramento e Controle do Portfólio e Programas: Capacidade de acompanhar a performance dos indicadores chave de desempenho dos componentes do Portfólio de programas e projetos mantendo-os alinhados sempre que ocorrer mudanças nas estratégias da companhia;
- c) Implementação de Projetos: Capacidade de desenvolver os processos que compõem as cinco fases do ciclo de vida do projeto: iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento.

- **Responsabilidade Social e Ambiental**

Capacidade de conduzir os negócios e relações com as partes interessadas da companhia com ética e transparência, contribuindo para o desenvolvimento sustentável dos países, regiões e comunidades onde atua, e para a promoção e valorização da marca e da identidade da Petrobras.

- a) Respeito ao Meio Ambiente: Capacidade de identificar e avaliar as interações das atividades da companhia com o meio ambiente e de implementar ações que, ao promover melhoria na eco-eficiência dessas atividades, permitam maximizar os benefícios atuais e futuros e minimizar os impactos negativos de tais interações, adotando medidas preventivas e de contingência;
- b) Visão do Ciclo de Vida: Capacidade de identificar, avaliar e gerenciar os impactos e benefícios atuais e futuros nas dimensões econômica, ambiental e social, associados a todos os estágios de vida de projetos, empreendimentos e produtos – concepção, projeto, instalação/produção, utilização e disposição final;
- c) Gestão das Condições de Trabalho: Capacidade de proporcionar condições de trabalho justas e dignas em toda a cadeia produtiva da Petrobras, assegurando o respeito à legislação e aos direitos dos trabalhadores, inclusive quanto à livre associação, à erradicação do trabalho forçado e infantil, à proteção da saúde e da segurança das pessoas e à eliminação de qualquer forma de discriminação;
- d) Gestão da Diversidade: Capacidade de gerir negócios e relações com as partes interessadas em ambientes com diferenças humanas e culturais que caracterizam a força de trabalho da Petrobras, garantindo os princípios do respeito às diferenças, da não discriminação e da igualdade de oportunidades, transformando a diversidade em vantagem competitiva para a companhia;
- e) Transparência nas Relações: Capacidade de atuar com padrões éticos de relacionamento com as partes interessadas. Inclui o respeito à sua diversidade cultural e social e a consideração adequada de suas expectativas e interesses atuais e futuros nos processos de planejamento e gestão do negócio.

O segundo objetivo específico proposto foi o de constatar e analisar a construção das competências organizacionais nos cursos da UP/EGN, no período de 2007 a 2013, a partir da revisão bibliográfica e da pesquisa de campo. Pela análise realizada, percebeu-se uma preocupação em tentar alinhar os cursos da UP/EGN com as diretrizes traçadas pela empresa, inclusive com a nova estrutura de ensino da EGN com a divisão dos treinamentos em *clusters*. No entanto, não foi possível identificar uma estrutura devidamente montada com foco no aprendizado das Competências Organizacionais. Uma das dificuldades em se perceber isso foi a falta de detalhamento nas ementas dos cursos, de quais Competências Organizacionais o curso em questão estaria focando. O ideal é que na montagem da estrutura das matérias do curso já

fossem identificadas as Competências Organizacionais que serão ensinadas, para um melhor aproveitamento das mesmas. Por exemplo, existe uma Pós-Graduação em Gestão Empresarial – oferecida por uma instituição externa - que, logicamente, deveria estar em ligação com a Competência Organizacional **Gestão Empresarial**. Entretanto, não foi possível perceber, ao analisar a ementa do curso, se houve uma preocupação da EGN em abordar essa competência segundo os parâmetros determinados pela direção da Companhia, ou se esse curso foi montado com base em uma análise externa, da instituição que ficou responsável por realizá-la, independentemente da preocupação em ensinar uma ou mais competências organizacionais. Via de regra, o problema em pauta não é inerente à EGN e/ou a Universidade Corporativa da Petrobras. Os cursos em geral estruturam-se na maioria das vezes a partir de conteúdos, sem que seja dada a devida atenção às competências que busca se desenvolver a partir destes.

O terceiro objetivo específico estabelecido foi o de verificar quais as competências organizacionais, aplicadas nos treinamentos dos funcionários, que estariam sendo melhor desenvolvidas nos cursos da UP/EGN. Para responder a esse objetivo traçado, focamos os resultados obtidos na pesquisa aplicada aos estudantes dos cursos da UP/EGN. Como já comentado no capítulo anterior, os resultados obtidos identificaram que as seguintes competências foram melhor avaliadas pelos participantes dos cursos (analisando o resultado obtido nas duas partes do questionário): Responsabilidade Social e Ambiental, Orientação para o Mercado e Gestão de Pessoas.

A produção de um trabalho acadêmico proveniente de um Mestrado Profissional, como é o caso desta pesquisa, deve buscar fornecer contribuições práticas no seu conteúdo, com respostas e sugestões ao foco de pesquisa, no caso a UP/EGN. Observado esse ponto, é possível agora tecer considerações finais ao trabalho. É importante lembrar que, focado nas Competências Organizacionais e no alinhamento dos cursos da UP/EGN, essa pesquisa procurou identificar o grau de alinhamento existente. Labovitz e Rosansky (1997) comentam que torna-se necessário que as diversas funções dispersas por todos os níveis da organização, em conjunto, criem e compreendam a visão estratégica enquanto propósito a ser seguido. Como já mencionado, não nos pareceu existir uma estrutura montada, dentro da UP/EGN, para o ensino das competências identificadas pela empresa, como necessárias ao desenvolvimento dos seus funcionários, dentro da excelência exigida para uma organização de nível internacional. Ao tentar desenvolver uma pesquisa qualitativa, a dificuldade encontrada em conseguir que os funcionários participassem da

mesma, demonstrou através de justificativas para não participar da entrevista e do desconforto causado em alguns, a falta de uma visão bem estruturada em relação a esse tema de pesquisa. Foi possível ao analisar as respostas da pergunta de número 23 do questionário montado, e fruto de análise do capítulo anterior, que os alunos também perceberam isso. Ou seja, a necessidade de um melhor direcionamento da didática de ensino dos cursos da EGN, buscando um foco maior nas oito competências determinadas pela empresa. Fleury e Fleury (2004) afirmam que ao definir sua estratégia competitiva, a empresa identifica as competências essenciais do negócio e as competências necessárias a cada função (individuais). Por outro lado, a existência dessas competências possibilita a permanente avaliação e renovação das escolhas estratégicas feitas pela empresa. Por fim, a idéia surgida nos resultados dessa pesquisa é que, a partir do planejamento de um curso, seja de Pós ou Formação, se tenha uma clara definição de qual (ou quais) Competência Organizacional deverá se trabalhar durante o desenvolvimento de todas as etapas do curso.

Entende-se que mais estudos são requeridos a fim de compor um conjunto maior de conhecimento sobre o assunto **Alinhamento Estratégico entre Plano de Negócios e o desenvolvimento das Competências Organizacionais dos funcionários**. No caso específico da Petrobras, isso poderá ser feito, inclusive, focando também nas outras escolas da Universidade Petrobras, bem como outras áreas de treinamento da Companhia. Sugere-se, como agenda de pesquisa:

- estudos em outras escolas da UP com foco no mesmo assunto desta pesquisa;
- estudos que busquem relacionar o desenvolvimento de Competências Individuais com o desenvolvimento de Competências Organizacionais dentro da Petrobras ou de outra empresa do mesmo porte;
- estudos que comparem a avaliação de Competências Organizacionais por meio de percepções com indicadores de outros tipos;
- estudos que relatem o desenvolvimento de modelos de competência em organizações públicas, assim como a aplicação efetiva da gestão por competência;
- estudos focados na melhoria do desempenho empresarial de uma empresa com o uso intensivo da gestão por competências.

Considerando-se a análise dos resultados obtidos na pesquisa e o referencial teórico estudado, constatou-se que, o desenvolvimento das Competências Organizacionais possibilita direcionar a organização para uma gestão mais efetiva e, propicia um ganho estratégico considerável na condução dos negócios da Companhia. A intenção desta pesquisa foi fornecer uma visão mais precisa da situação do aprendizado das Competências Organizacionais, nos cursos de responsabilidade da UP/EGN, para que se consiga uma melhor eficiência na condução dos treinamentos com ênfase nessas competências. Como sugestões de melhorias para atingimento dos objetivos de desenvolvimento de Competências Organizacionais a partir de cursos de Formação e de Pós-graduação, indicam-se:

- ✓ Destaque, na ementa do curso, para a (as) Competência (s) Organizacional (nais) que será (serão) desenvolvida (s) no transcorrer do mesmo;
- ✓ Necessidade de melhorar a didática para o ensino das Competências Organizacionais durante os cursos;
- ✓ Definir procedimentos para se conseguir uma maior compreensão das Competências Organizacionais pelos funcionários da UP/EGN, permitindo uma visão mais aprofundada de quais competências deverão constar em um determinado curso;
- ✓ Melhorar o foco dos cursos de Formação, visando permitir um aprendizado mais objetivo da realidade da Petrobras (procedimentos didáticos), com uma diminuição dos assuntos teóricos;
- ✓ Dar uma atenção maior às seguintes Competências Organizacionais: Gestão de Portfólios, Gestão da Cadeia de Suprimentos e Inovação e Tecnologia para os Negócios;
- ✓ Maior envolvimento das empresas contratadas para os cursos na realidade Petrobras;
- ✓ Quando nas análises e conclusões dos trabalhos acadêmicos esteja envolvida pelo menos uma Competência Organizacional – para os cursos de Pós -;
- ✓ Identificar pontos de melhoria nos cursos ministrados com as determinações do Plano de Negócios da companhia.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Gilmar Luiz Frotté. **Universidade Corporativa: alinhamento estratégico da administração de Recursos Humanos e desenvolvimento profissional dos trabalhadores.** 2007. Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial)–Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro, 2007.
- ARQUIVOS DA UP/EGN - PETROBRAS. **Intranet: diretório da UP/EGN.** Salvador, Acesso em 18/03/2013.
- BEER, M.; EISENSTAT, R. A. **Developing an organization capable of implementing strategy and learning.** *Human Relations*, v. 49, n. 5, p. 597-603, 1996.
- BIANCHI, Eliane Maria Pires Giavina. **Alinhando estratégia de negócio e gestão de pessoas para obtenção de vantagem competitiva.** 2008. Dissertação (Mestrado em Administração)–Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.
- CHANDLER, A. D. **Scale and scope: the dynamics of industrial capitalism.** Cambridge: **Belknap Press of Harvard University Press**, [S.l.], 1990.
- COSTA, L. S. de V. **O coalinhamento entre as estratégias competitivas e colaborativas como forma de influenciar o ambiente e melhorar o desempenho de empresas.** 2009. Tese (Doutorado em Administração)–Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro, 2009.
- DINATO, Maria Rosilene Sabino. **A construção de competências organizacionais - análise a partir dos processos de aprendizagem - Estudo de caso da empresa Angelus Ciência e Tecnologia.** 2008. Dissertação (Mestrado em Administração)–Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2008.
- DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Atlas, 2004.
- DUTRA, Joel Souza (Org.). **Gestão por competências.** 2. ed. São Paulo: Gente, 2001.
- FERNANDES, B. H. R. **Competências e desempenho organizacional: o que há além do balanced scorecard.** São Paulo: Saraiva, 2006.
- FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo: Atlas, 2004.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão de talentos.** 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GREEN, P. C. **Desenvolvendo competências consistentes:** como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

GUTIERREZ, Elsa Cuesta. **Qualificando o “apagão” de competências da média gerência no mercado de trabalho atual: um estudo a partir da percepção de gestores.** 2012. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)–Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

HAMBRICK, D. C.; CANNELLA, A. A. Strategy Implementation as Substance and Selling. **Academy of Management Executive**, v. 3, n. 4, p. 276-285, nov. 1989.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro:** estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HIPPERTT, Giulliano Orlando. **Proposta de diretrizes para identificação de competências com foco na melhoria do desempenho ambiental:** O caso do segmento de refino e transporte de petróleo e derivados. 2011. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão)–Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2011.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P., **A Estratégia em Ação:** Balanced Scorecard. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Alinhamento – utilizando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

LABOVITZ, G.; ROSANSKY, V. **The Power of Alignment:** How Great Companies Stay Centered and Accomplish Extraordinary Things, John Wiley & Sons, Inc., New York, NY, 1997.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOURA, Gilnei Luiz de. **Integração entre P&D e Planejamento Estratégico.** 2008. Tese (Doutorado em Administração)–Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

MOYSÉS FILHO, Jamil; TORRES, Maria Cândida Sotelino; RODRIGUES, Murilo Ramos Alambert. **Estratégia de empresas.** Rio de Janeiro: FGV, 2003.

MUNCK, Luciano; MUNCK, Mariana Musetti. **Alinhamento entre estratégia e competências:** um estudo teórico-empírico em uma empresa pública. São Paulo: ANPAD, 2009.

MUNDIM, Mariângela S. **Gestão de competências na Petrobras.** Rio de Janeiro, Apresentação em 28/10/2012 na Petrobras.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm.** London: Basil Blackwell, 1959.

PETROBRAS. **Plano estratégico da Petrobras.** Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <http://portalpetrobras.petrobras.com.br/PetrobrasPortal/appmanager/portal/desktop?_nfpb=true>

&_pageLabel=petr_generico_avancado_atuacao_estrategia&idConteudo=atuacao_000352&areaAtual=estrategia>. Acesso em: 11 março 2013.

PETROBRAS. **Plano estratégico e de negócios e de gestão**. Rio de Janeiro, 2013a. Disponível em:<http://portalpetrobras.petrobras.com.br/PetrobrasPortal/appmanager/portal/desktop?_nfpb=true&_pageLabel=petr_generico_avancado_generico_menu_rh&idConteudo=generico_menu_000821&areaAtual=rh>. Acesso em: 25 março. 2013.

PETROBRAS. **Estratégia corporativa**. Rio de Janeiro, 2013b. Disponível em: <<http://portalpetrobras.petrobras.com.br>. <http://portalpetrobras.petrobras.com.br>>. Acesso em: 20 maio. 2013.

PINTO, Marcelo Pádua Carvalho. **Comprometimento organizacional**: um estudo de suas relações com desempenho na carreira. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

PRIETO, V. C.; CARVALHO, M. M.; FISCHMANN, A. A. Análise comparativa de modelos de alinhamento estratégico. **Produção**, v. 19, n. 2, [S.l.], 2009.

PRIETO, Vanderli Correia; CARVALHO, Marly Monteiro de. **Análise das contribuições de diferentes modelos para o alinhamento estratégico**. Salvador: ANPAD, 2006.

RAUEN, Fábio José. **Elementos de iniciação à pesquisa**. Rio do Sul: Nova Era, 1999.

ROCHA-PINTO, S. R.; PEREIRA, C. COUTINHO; M. T. C. JOHANN, S. (Coord.). **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

RUANO, A. M. **Gestão por competências**: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos. São Paulo: Qualitymark, 2003.

RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à perspectiva estratégica da gestão de pessoas. In: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia, São Paulo. **Anais...** Atibaia, São Paulo: [s.n.], 2003.

RUAS, Roberto L.; ANTONELLO, Claudia S.; BOFF, Luiz H. (Org.). **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SANTOS, Fabiana Alves de Souza dos. **Articulação entre competências organizacionais e individuais em um órgão do poder judiciário**. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração)–Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

SOUZA, J. L. **Gestão por competência e gestão estratégica em uma empresa pública**. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração)–Centro de Ciências da Administração, Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

TEIXEIRA, Carlos Honorato. **Identificação de competências organizacionais brasileiras no processo de internacionalização e inserção competitiva no mercado global**. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)–Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

APÊNDICE A – ROTEIRO DAS PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO.

- * Questão nº 1. Nome (Opcional)
- * Questão nº 2. Sexo
- * Questão nº 3. Faixa etária (em anos)
- * Questão nº 4. Tempo de vínculo com a Companhia (em anos)
- * Questão nº 5. Área de Trabalho
- * Questão nº 6. Cursos na UP/EGN
- * Questão nº 7. Analise o grau de percepção do seu aprendizado no seu curso de pós e ou Formação em relação a cada Competência Organizacional da Empresa, a partir da avaliação das assertivas a seguir. Cada assertiva deve ser avaliada numa escala de 1 a 7, sendo (1) Discordo totalmente e (7) Concordo Totalmente. Orientação para o Mercado: Competência buscada pela Petrobras: Focalização das ações empresariais nas principais necessidades dos clientes, considerando as expectativas de públicos de interesse relevantes e características dos ambientes onde a companhia atua.
- * Questão nº 8. Gestão Empresarial Capacidade de atuar de forma global e integrada nos negócios definidos no Plano Estratégico, assegurando a realização dos objetivos e metas organizacionais.
- * Questão nº 9. Inovação e Tecnologia para os Negócios Capacidade de desenvolver e incorporar com agilidade e eficácia soluções tecnológicas e de negócios inovadoras que contribuam para o crescimento sustentável da companhia na indústria de energia.
- * Questão nº 10. Gestão de Pessoas Capacidade de gerir e desenvolver pessoas com perspectiva global, de maneira a alavancar o desempenho atual e futuro dos negócios da companhia.
- * Questão nº 11. Gestão da Cadeia de Suprimentos Capacidade de gerir a cadeia de suprimentos de bens e serviços com uma perspectiva global, de forma inovadora, com altos padrões de confiabilidade, agilidade e competitividade.
- * Questão nº 12. Gestão de Processos Capacidade de gerenciar, otimizar e evoluir os processos de maneira integrada, buscando a melhoria contínua dos seus resultados e reforçando as vantagens competitivas da Petrobras no mundo.

* Questão nº 13. Gestão de Portfólios, Programas e Projetos Capacidade para potencializar o alcance de objetivos estratégicos através da seleção, priorização, avaliação e gerenciamento de portfólios, programas e projetos da organização, baseando-se no alinhamento estratégico e contribuição de valor.

* Questão nº 14. Responsabilidade Social e Ambiental Capacidade de conduzir os negócios e relações com as partes interessadas da companhia com ética e transparência, contribuindo para o desenvolvimento sustentável dos países, regiões e comunidades onde atua, e para a promoção e valorização da marca e da identidade da Petrobras.

* Questão nº 15. A seguir, analise como você percebe o seu aprendizado no seu curso de pós e ou Formação em relação aos itens específicos de cada Competência Organizacional da Empresa, utilizando a escala de 1 a 7, onde (1) Não obtive qualquer aprendizagem em relação a estes itens durante o curso (ou cursos) - (7) Obtive aprendizagem significativa em relação a estes itens durante o curso (ou cursos) em Orientação para o Mercado:

* Questão nº 16. em Gestão Empresarial

* Questão nº 17. em Inovação e Tecnologia para os Negócios

* Questão nº 18. em Gestão de Pessoas

* Questão nº 19. em Gestão da Cadeia de Suprimentos

* Questão nº 20. em Gestão de Processos

* Questão nº 21. em Gestão de Portfólios, Programas e Projetos

* Questão nº 22. em Responsabilidade Social e Ambiental

* Questão nº 23. Para terminar, gostaria de sugerir alguma melhoria na didática do curso para que se tenha uma melhor compreensão das Competências Organizacionais? Qual ou quais?