



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CRISTIANE FORMOSINHO CONDE

IMAGEM DA UN-BA:
“UM BOM NEGÓCIO DE E&P”?
SUBSÍDIOS PARA A CONSTRUÇÃO DE UMA NOVA IDENTIDADE

Salvador

2005

CRISTIANE FORMOSINHO CONDE

IMAGEM DA UN-BA:

“UM BOM NEGÓCIO DE E&P”?

SUBSÍDIOS PARA A CONSTRUÇÃO DE UMA NOVA IDENTIDADE

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Profa. Dra. Elaine Norberto Silva

Salvador
2005

C745i

Conde, Cristiane Formosinho

Imagem UN-BA: “um bom negócio de E&P”? Subsídios para a construção de uma nova marca/ Cristiane Formosinho Conde. Salvador: C. F. Conde, 2005. 432 f.

Orientador: Prof^a.Dr^a. Elaine Norberto Silva

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração, 2005

1. Imagem. 2. UN-BA. 3. Petrobras. 4. Representação Social. 5. vetores de sentido. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Silva, Elaine Norberto. III. Título.

CDD : 320.6

TERMO DE APROVAÇÃO

CRISTIANE FORMOSINHO CONDE

IMAGEM DA UN-BA:

“UM BOM NEGÓCIO DE E&P”?

SUBSÍDIOS PARA A CONSTRUÇÃO DE UMA NOVA IDENTIDADE

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração
ao Núcleo de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, pela seguinte

banca examinadora:

Profa. Dra. Elaine Norberto Silva

Profa. Dra. Elizabeth Loiola

Profa. Dra. Sonia Maria Guedes Gondim

Este trabalho é dedicado

a todos aqueles que um dia transformaram em realidade, através da Petrobras na Bahia, um grande sonho brasileiro; a todos aqueles que ainda hoje compartilham da realização desse sonho; e fundamentalmente, a todos aqueles que o ampliarão, construindo e transformando os novos sonhos em realidade.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a PETROBRAS pelo constante incentivo na formação de seus empregados, pelas oportunidades de crescimento propiciadas e pelo patrocínio.

Agradeço a minha orientadora, Elaine, pela segurança e paciência na condução desse novo caminho, trazendo-me novas perspectivas de uma melhor compreensão, não só do meu universo de trabalho, como também do universo social em que estamos inseridos.

Agradeço imensamente a Vitor, Rebeca, André, meus pais, familiares, amigos e colegas pelo incentivo, apoio e compreensão pela minha ausência, em tantos momentos importantes, ao longo dessa jornada.

Agradeço por fim a Vitor pela grande ajuda na elaboração das figuras, revisão de texto e trocas de idéias, assim como a Elizabeth, Celma, Cristina e Gloria pela elaboração dos gráficos e formatação final desse trabalho, fundamental para a sua conclusão.

RESUMO

A imagem e posicionamento adequados de uma empresa são fundamentais para seu sucesso. Pesquisou-se neste trabalho, a Imagem da Unidade de Negócio de E&P da Petrobras na Bahia - UN-BA. Teve-se como objetivo identificar os seus pontos críticos, de modo a subsidiar a futura elaboração de uma estratégia de imagem que reposicione a Unidade no universo da própria Organização. Fundamentou-se essa análise na Teoria das Representações Sociais e na Teoria do Núcleo Central, assim como também no conceito de Vetores de Sentido. Assim, identificaram-se os valores que conduzem as práticas corporativas, através de uma análise de documentos institucionais e, para o estudo das representações sociais, realizaram-se entrevistas e questionários junto aos gestores. Elaborou-se, também, uma comparação da Imagem da Unidade com o seu desempenho, tendo como base os conceitos de avaliação de desempenho empresarial do *Balanced Scorecard*, que nortearam a construção dos instrumentos de pesquisa. A imagem da UN-BA apreendida é predominantemente negativa e, em múltiplos aspectos, não compatível com o seu desempenho. Sinalizaram-se, nesse estudo, os principais fatores responsáveis pela distorção identificada, e os pontos críticos a serem trabalhados, identificando-se, nesse momento, um contexto bastante favorável na Organização a UN-BA. Assim, a Unidade deverá buscar a construção de uma estratégia de imagem que, alinhada aos objetivos estratégicos da Petrobras e a sua estratégia produtiva, contribua para que a Unidade seja percebida na Organização como *Um Bom Negócio de E&P*.

Palavras chave: Imagem, UN-BA, Petrobras, representação social, vetores de sentido.

ABSTRACT

The adequate image and positioning of a company are basic for its success. This work investigates the Image of the Petrobras Exploration and Production Business Unit in Bahia - *UN-BA*. The main objective is to identify the critical issues, which may assist the future creation of an image strategy that repositions the Unit within the Organization universe. This analysis was based on the Theory of Social Representations and on the Theory of Central Nucleus, as well as on the concept of Sense Vectors. Thus, through an institutional documental research, the values that underlie the company practices were identified. For the study of social representations, interviews with the company board and staff were conducted. In addition, a comparison between the image of the Unit and its performance was elaborated, on the basis of the enterprise performance evaluation contained in the Balanced Scorecard, which guided the devising of this research instruments. The image of the *UN-BA* is basically negative and, in many aspects, does not correspond to its actual performance. The main factors evidenced as responsible for the identified distortions were highlighted in this work, and the critical aspects requiring upgrading were depicted, within a very promising present context to the *UN-BA* in the Organization. As a result, the Unit shall seek for an image construction strategy, on the lines of Petrobras strategic objectives and according to its own production strategy, which might contribute for the Organization perception of the Unit as a *Good E&P Business*.

Keywords: Image, UN-BA, Petrobras, Social Representation, SenseVectors .

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	13
LISTA DE GRÁFICOS	14
LISTA DE QUADROS	15
1. INTRODUÇÃO	16
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	16
1.2 OBJETO DE ESTUDO	18
1.3 OBJETIVO.....	19
1.4 JUSTIFICATIVA.....	20
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
2.1 A QUESTAO DA IMAGEM NA LITERATURA DE MARKETING.....	24
2.1.1 Definições da Noção de Imagem	24
2.1.2 Posicionamento e Imagem	28
2.1.3 <i>Balanced Scorecard</i> : Variáveis para a Construção de uma Estratégia de Imagem.	31
2.2 IMAGEM INSTITUCIONAL: UMA REPRESENTAÇÃO SOCIAL PARTILHADA	34
2.2.1 Representações Sociais: Um Conceito apropriado por diferentes tradições teóricas	35
2.2.2 A Teoria das Representações Sociais de Moscovici	40
2.2.2.1 Representações Sociais: O conceito	40
2.2.2.2 O campo de estudos das Representações Sociais: a “Grande” Teoria	43
2.2.2.3 Os processos formadores das Representações Sociais.....	48
2.2.3 Teoria do Núcleo Central das Representações Sociais	54
2.2.3.1 O conceito do Núcleo Central	55
2.2.3.2 A Organização Interna das Representações: Sistema Central e Sistema Periférico	57
2.2.3.3 Teoria do Núcleo Central: Transformação das Representações a partir das práticas sociais.....	60
2.3 VETORES DE SENTIDO	62
2.4 A PERSPECTIVA COGNITIVISTA.....	67
2.4.1 Cognitivismo: O Conceito.....	67
2.4.2 Organizações na ótica Cognitivista e Mapas Cognitivos.....	69
2.5 RELACIONAMENTO COM O MERCADO E FUNÇÃO SOCIAL DA IMAGEM.....	71
3. METODOLOGIA	76
3.1 REFERÊNCIAS TEÓRICAS E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	76
3.2 FONTES DE DADOS EMPÍRICOS	78
3.3 MÉTODO DE CONSTRUÇÃO DE DADOS : TEORIA E PROCEDIMENTOS	78
3.3.1 Identificação dos Vetores de Sentido.....	79
3.3.2 Estudo da Representação Social <i>Um Bom Negócio de E&P</i>	80
3.3.2.1 Coleta de dados	81
3.3.2.2 Caracterização da representação social <i>Um Bom Negócio de E&P</i> : Objetivação e Hierarquização	85
3.3.2.3 Caracterização da representação social <i>Um Bom Negócio de E&P</i> : Análise do Núcleo Central	86
3.3.2.4 Caracterização da representação social <i>Um Bom Negócio de E&P</i> : Método Semi-Diretivo	89
3.3.2.5 Caracterização da representação social <i>Um Bom Negócio de E&P</i> : Análise dos processos de Ancoragem.....	90
3.3.3 Caracterização da Imagem da UN-BA.....	90

3.3.3.1 Imagem da UN-BA: Pesquisa de 2001	91
3.3.3.2 Imagem da UN-BA: Pesquisa de 2004	94
3.3.3.3 Canais de Comunicação da UN-BA	95
3.3.4 Fatores Positivos e Negativos para a Imagem da UN-BA: Consistência da percepção captada com o desempenho da Unidade	95
3.3.5 Identificação dos pontos críticos para a instituição da representação de <i>Um Bom Negócio</i> para a UN-BA	97
4. VETORES DE SENTIDO	99
4.1 HISTÓRICO DO DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO DA PETROBRAS	100
4.2 ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DA MISSÃO E VISÃO	103
4.3 EVOLUÇÃO DOS VALORES E COMPORTAMENTOS ESPERADOS	107
4.4 EVOLUÇÃO DO POSICIONAMENTO E ESTRATÉGIAS: ANÁLISE DOS RELATÓRIOS ANUAIS DE DESEMPENHO E DOS PLANOS ESTRATÉGICOS	109
4.4.1 Evolução dos Desafios e Estratégias	110
4.4.2 Análise dos Relatórios Anuais de Desempenho	111
4.4.3 Planos Estratégicos Formais	122
4.5 EVOLUÇÃO DAS POLÍTICAS	143
4.6 MAPA ESTRATÉGICO DO E&P E OS INDICADORES DE DESEMPENHO	152
4.6.1 <i>Balanced Scorecard</i> da UN-BA	156
4.7 VETORES DE SENTIDO	164
5. A REPRESENTAÇÃO SOCIAL <i>UM BOM NEGÓCIO DE E&P</i>	170
5.1 CARACTERIZAÇÃO DA REPRESENTAÇÃO <i>Um Bom Negócio de E&P</i>	171
5.1.1 Análise do conteúdo da representação	171
5.1.1.1 Análise do conteúdo da representação: Hierarquização por frequência	172
5.1.1.2 Análise do conteúdo da representação: Hierarquização por ênfase	175
5.1.1.3 Análise do conteúdo da representação: Mapas cognitivos	178
5.1.2 Estruturação da Representação <i>Um Bom Negócio de E&P</i>	192
5.1.3 Consistência dos elementos e hierarquizações: Métodos Não-diretivo e Semi-diretivo.	196
5.1.4 Transformando o não familiar em familiar e Ancorando os Elementos da Representação <i>Um Bom Negócio de E&P</i>	204
5.1.4.1 Lógica Empresarial	205
5.1.4.1.1 Econômico / Financeiro	205
5.1.4.1.2 Gestão Empresarial	208
5.1.4.2 Lógica da Responsabilidade Social	209
5.1.4.2.1 Responsabilidade Social	209
5.1.4.3 Lógica da Segurança, Meio Ambiente e Saúde	214
5.1.4.3.1 Excelência nos requisitos de SMS	214
5.1.4.4 Lógica do Abastecimento	216
5.1.4.4.1 Produção e Reservas	216
5.1.4.4.2 Eficiência Operacional	220
5.1.4.5 Aprendizado e Crescimento	221
5.1.4.5.1 Recursos Humanos/ Competência Técnica	221
5.1.4.5.2 Recursos Humanos / Satisfação dos Empregados	223
5.1.4.6 Comportamentos Esperados	224
5.1.4.6.1 Ética e Transparência	224
5.1.4.6.2 Garra: Capacidade de vencer desafios, o Nacionalismo e o Corporativismo	225
5.2 CONFRONTAÇÃO ENTRE DISCURSO CORPORATIVO E REPRESENTAÇÕES SOCIAIS DO GRUPO I DO E&P	229
5.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS	234

6. IMAGEM DA UN-BA.....	236
6.1 IMAGEM DA UN-BA EM 2001.....	239
6.1.1 Imagem da UN-BA: Abordagem quantitativa	239
6.1.2 Imagem da UN-BA: Abordagem qualitativa	248
6.1.2.1 Estrutura da representação da UN-BA	256
6.1.3 Imagem da UN-BA: Consistência entre a abordagem quantitativa e qualitativa.....	258
6.2 IMAGEM DA UN-BA JUNTO AOS GESTORES CORPORATIVOS DO E&P.....	262
6.2.1 Imagem captada segundo avaliação dos fatores selecionados	262
6.2.2 Imagem da UN-BA: Consistência entre a imagem de 2001 e a imagem dos gestores.....	277
6.3 CANAIS DE COMUNICAÇÃO DA UN-BA	280
7. PONTOS CRÍTICOS DA IMAGEM DA UN-BA.....	284
7.1 ASPECTOS POSITIVOS DA IMAGEM DA UN-BA	286
7.1.1 Comportamento.....	289
7.1.2 Recursos Humanos.....	293
7.1.3 Atendimento a Produção	295
7.1.4 Responsabilidade Social e SMS.....	298
7.1.5 Produto, Contexto, Satisfação dos empregados e Planejamento / Controle	300
7.2 ASPECTOS NEGATIVOS DA IMAGEM DA UN-BA	303
7.2.1 Potencial.....	306
7.2.2 Economicidade.....	314
7.2.3 Comportamentos	320
7.2.4 Estereótipo.....	328
7.2.5 Requisitos em SMS	333
7.2.6 Gestão.....	337
7.2.7 Disciplina de capital e Diferencial tecnológico	338
7.3 PONTOS CRÍTICOS PARA A IMAGEM DA UN-BA	339
7.3.1 Comparação da Imagem da UN-BA com <i>Um Bom Negócio de E&P</i>	340
7.3.2 Análise dos Pontos a serem trabalhados : Pontos críticos e Oportunidades	343
8. CONCLUSÃO	355
8.1 IMAGEM DA UN-BA.....	355
8.2 FATORES QUE INFLUENCIAM A DISTORÇÃO DA IMAGEM	357
8.2.1 Perspectiva na qual a UN-BA está inserida	358
8.2.2 A Comunicação.....	359
8.2.3 O Preconceito	360
8.3 ANÁLISE DA IMAGEM DA UN-BA, TENDO COMO REFERÊNCIA OS VETORES DE SENTIDO E AS REPRESENTAÇÕES DOS GESTORES.	361
8.4 PONTOS A SEREM TRABALHADOS	364
9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	370
APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE ENTREVISTA: PESQUISA DE 2004	375
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA DE 2001	382
APÊNDICE C – PESQUISA DE IMAGEM DA UN-BA 2001-ESTRUTURA DA ESCALA DE MEDIÇÃO	391
APÊNDICE D – PESQUISA DE IMAGEM DA UN-BA 2001- DEFINIÇÃO DOS INDICADORES DO <i>Balanced Scorecard</i>- 2001.....	393

APÊNDICE E – PESQUISA DE IMAGEM DA UN-BA 2001- ATRIBUTOS DA.....	396
IMAGEM.....	396
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	401
APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE ENTREVISTA: PESQUISA DE 2004	406
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA DE 2001	413
APÊNDICE C – PESQUISA DE IMAGEM DA UN-BA 2001-ESTRUTURA DA ESCALA DE MEDIÇÃO	422
APÊNDICE D – PESQUISA DE IMAGEM DA UN-BA 2001- DEFINIÇÃO DOS INDICADORES DO <i>Balanced Scorecard</i> - 2001.....	424
APÊNDICE E – PESQUISA DE IMAGEM DA UN-BA 2001- ATRIBUTOS DA.....	427
IMAGEM.....	427

LISTA DE FIGURAS

Figura 4.1-Relatório Anual de Atividades da Petrobras-1955.....	112
Figura 4.2-Relatório Anual de Atividades da Petrobras-1960.....	112
Figura 4.3- Relatórios Anuais de Atividades da Petrobras-1960,1970,1980,1990.....	113
Figura 4.4-Relatório Anual de Atividades da Petrobras-1994.....	116
Figura 4.5-Relatório Anual de Atividades da Petrobras-1998.....	117
Figura 4.6-Relatório Anual de Atividades da Petrobras-1999.....	117
Figura 4.7-Relatório Anual de Atividades da Petrobras-2000.....	119
Figura 4.8-Relatório Anual da Petrobras-2002.....	120
Figura 4.9-Relatório Anual da Petrobras-2003.....	120
Figura 4.10 -Posicionamento Estratégico da Petrobras-2000.....	131
Figura 4.11 - Posicionamento Estratégico da Petrobras-2001.....	135
Figura 4.12 - Posicionamento da Petrobras - 2004.....	141
Figura 4.13- Vetores institucionais da Petrobras.....	165
Figura 5.1- Representação Social <i>Um Bom Negócio de E&P</i> - Mapa Cognitivo: Comportamento.....	179
Figura 5.2- Representação Social <i>Um Bom Negócio de E&P</i> - Mapa Cognitivo: Econômico.....	181
Figura 5.3- Representação Social <i>Um Bom Negócio de E&P</i> - Mapa Cognitivo: Potencial.....	182
Figura 5.4- Representação Social <i>Um Bom Negócio de E&P</i> - Mapa Cognitivo: Responsabilidade Social.....	184
Figura 5.5- Representação Social <i>Um Bom Negócio de E&P</i> - Mapa Cognitivo: Gestão.....	185
Figura 5.6- Representação Social <i>Um Bom Negócio de E&P</i> - Mapa Cognitivo: Recursos Humanos.....	187
Figura 5.7- Representação Social <i>Um Bom Negócio de E&P</i> - Mapa Cognitivo: Eficiência Operacional.....	188
Figura 5.8 - Representação Social <i>Um Bom Negócio de E&P</i> – Mapa Cognitivo: Produção.....	190
Figura 5.9 - Representação Social <i>Um Bom Negócio de E&P</i> – Mapa Cognitivo: Produto.....	190
Figura 5.10 - Representação Social <i>Um Bom Negócio de E&P</i> - Mapa Cognitivo.....	191
Figura 6.14 - Escala de medição do grau da percepção do desempenho da UN-BA.....	268
Figura 7.1 - Mapa Cognitivo: Fatores Positivos na a Imagem da UN-BA.....	288
Figura 7.2 - Mapa Cognitivo: Comportamento.....	290
Figura 7.3 - Mapa cognitivo: Recursos Humanos.....	294
Figura 7.4 - Mapa Cognitivo: Produção.....	295
Figura 7.5 - Mapa cognitivo: Responsabilidade Social.....	298
Figuras 7.6 e 7.7 - Mapas cognitivos: Produto e Contexto.....	301
Figura 7.8 - Mapa Cognitivo: Fatores Negativos na Imagem da UN-BA.....	305
Figura 7.9 - Mapa Cognitivo: Potencial.....	306
Figura 7.10 - Mapa Cognitivo: Economicidade.....	307
Figura 7.11 - Mapa cognitivo : Comportamento.....	321
Figura 7.12 - Mapa cognitivo: Contexto.....	323
Figura 7.13 e 7.14 - Mapas cognitivos: Infra-estrutura e Recursos Humanos.....	324
Figura 7.15 - Mapa cognitivo: Estereótipo.....	329
Figura 7.16 - Mapa cognitivo: SMS.....	333
Figura 7.17 - Mapa Cognitivo: Gestão.....	337

LISTA DE GRÁFICOS

Gráficos 3.1 e 3.2 - Amostra – Lotação - Amostra – Função	91
Gráfico 4.1 – Evolução dos pesos das Dimensões do BSC da UN-BA.....	157
Gráfico 4.2 – Evolução dos Pesos dos Indicadores Financeiros, Produção e SMS do BSC na UN-BA.	162
Gráfico 5.1- Estrutura da Representação <i>Um Bom Negócio de E&P</i>	193
Gráfico 6.1 - Imagem da UN-BA x Imagem UN-Y: Dimensões <i>BSC</i>	242
Gráfico 6.2 - Imagem da UN-BA. Universo Externo x Universo Interno: Dimensões <i>BSC</i>	244
Gráfico 6.3 - Imagem da UN-BA x Imagem da UN-Y: Dimensão Cultura	245
Gráfico 6.4 - Imagem da UN-BA. Universo Externo x Universo Interno: Dimensão Cultura	246
Gráfico 6.5 - Categoria: Frequência	249
Gráfico 6.6 - Categoria: Valoração das Idéias.....	249
Gráfico 6.7 - Avaliações POSITIVAS por categorias	250
Gráfico 6.8 - Avaliações NEGATIVAS por categorias.....	250
Gráfico 6.9 - Avaliações NEUTRAS por categorias	251
Gráfico 6.10 - Imagem da UN-BA: Universo Externo.....	256
Gráfico 6.11 - Grau de Avaliação dos Fatores: Dados Primários.....	263
Gráfico 6.12 - Grau de Avaliação dos Fatores: Dados Interpretados	263
Gráfico 6.13 - Distribuição dos fatores por grau de avaliação	266
Gráfico 6.14 - Percepção do desempenho da UN-BA quanto aos fatores selecionados.....	276
Gráfico 6.15 - Vias de Informação: UN-BA	280
Gráfico 6.16 - Periodicidade da Informação: UN-BA.....	281
Gráfico 6.17 - Abrangência da Informação: UN-BA	282
Gráfico 6.18 - Confiança da Informação: UN-BA	282
Gráfico 7.1 - Número de Horas de Treinamento/Empregado UN-BA	295
Gráfico 7.2 - Comportamento de Produção de óleo da UN-BA	296
Gráfico 7.3 - Comportamento da Produção de Gás da UN-BA.....	297
Gráfico 7.4 - Evolução do Índice de Qualidade percebida pelo Cliente.....	301
Gráfico 7.5 - Evolução do Índice de Satisfação dos Empregados	302
Gráfico 7.6 - Reservas de Óleo: UN-BA (Dez/2004).....	309
Gráfico 7.7 - Evolução de Reservas Provadas da UN-BA	310
Gráfico 7.8 - Evolução das Reservas Totais da UN-BA	311
Gráfico 7.9 - Rentabilidade sobre o Capital Empregado das Unidades do E&P	315
Gráfico 7.10 - Lucro Líquido Normalizado das Unidades do E&P.....	316
Gráfico 7.11 - Evolução do ROCE e do Resultado líquido da UN-BA.....	316
Gráfico 7.12 - Evolução dos Custos Totais e Custos Unitários de Extração da UN-BA.....	317
Gráfico 7.13 - Custos Operacionais: Resultados Normalizados.....	317
Gráfico 7.14 - Evolução do TFCA-UN-BA (Petrobras + Contratadas).....	336
Gráfico 7.15 - Evolução do IAMA - UN-BA.....	336
Gráfico 7.16 – Evolução do IROI – UN-BA	339
Gráfico 7.17 - Pontos Críticos da UN-BA na Representação de <i>Um Bom Negócio de E&P</i>	341

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 - Características e Funções dos Sistemas organizadores das Representações Sociais.....	58
Quadro 3.1 - Universo e Amostra: Pesquisa da Representação <i>Um Bom Negócio de E&P</i>	82
Quadro 4.1 - Evolução da Missão e Visão Petrobras	104
Quadro 4.2- Evolução dos valores e Comportamentos esperados. Petrobras 1997-2004.....	108
Quadro 4.3 - Evolução dos Desafios e Estratégias.....	110
Quadro 4.4 - Idéias Centrais dos Relatórios Anuais da Petrobras: Décadas 50 a 70.....	114
Quadro 4.5 - Idéias Centrais dos Relatórios Anuais da Petrobras: Décadas 80 e 90.....	115
Quadro 4.6 - Idéias Centrais dos Relatórios Anuais da Petrobras de 1998 a 2003.....	118
Quadro 4.7 - Principais Características do Plano Estratégico de 1992.....	124
Quadro 4.8 - Principais Características do Plano Estratégico de 1997.....	127
Quadro 4.9 - Principais Características do Plano Estratégico de 2000.....	132
Quadro 4.10 - Estratégias de Negócios: Plano Estratégico da Petrobras 2000.....	136
Quadro 4.11 - Estratégias de Negócios. Plano Estratégico Petrobras de 2003 e BSC.....	138
Quadro 4.12 - Estratégias de Negócios. Plano Estratégico Petrobras de 2004.....	142
Quadro 4.13- Políticas de Atuação Corporativa.....	144
Quadro 4.14 - Políticas de Disciplina de Capital.....	145
Quadro 4.15 - Políticas de Novos Negócios.....	146
Quadro 4.16 - Políticas de Recursos Humanos	148
Quadro 4.17- Políticas de SMS	149
Quadro 4.18 - Políticas de Comunicação	151
Quadro 4.19 - Itens de Resultados - Relatórios Anuais 1955-1975.....	152
Quadro 4.20 - Itens de resultados e indicadores apresentados nos Relatórios Anuais de 1980 a 1995	153
Quadro 4.21 - Variação de pesos por objetivos do BSC da UN-BA	158
Quadro 4.22 - Definição dos indicadores do BSC da UN-BA	159
Quadro 4.23 - Variação de pesos de Indicadores do BSC da UN-BA.....	160
Quadro 4.24 - Valores e comportamentos esperados institucionalmente veiculados	167
Quadro 4.25 - Valores institucionalmente veiculados.....	168
Quadro 5.1 - Estratificação por TEMAS GERAIS.....	172
Quadro 5.2- Estratificação por CATEGORIAS	174
Quadro 5.3- Representação social de <i>Um Bom Negócio de E&P</i> - Ênfase das categorias.....	177
Quadro 5.4- Representação de <i>Um Bom Negócio de E&P</i> - Frequência de evocação e Ênfase.....	193
Quadro 5.5- Hierarquização e associação dos elementos da representação <i>Um Bom Negócio de E&P</i> . Etapa Semi-Diretiva	196
Quadro 5.6- Hierarquia das Lógicas corporativas - Etapa não diretiva.....	196
Quadro 5.7 - Hierarquização dos fatores selecionados na avaliação direta	197
Quadro 5.8 - Hierarquização e associação dos elementos da representação <i>Um Bom Negócio de E&P</i>	198
Quadro 5.9 - Hierarquização e associação dos elementos da representação <i>Um Bom Negócio de E&P</i>	202
Quadro 5.10 - Hierarquia das Lógicas Corporativas	204
Quadro 5.11 - Hierarquia das Lógicas Corporativas Vetores de Sentido x Representação de <i>Um Bom Negócio de E&P</i>	230
Quadro 6.1 - Estrutura do questionário da Pesquisa de Imagem: Dimensões BSC	240
Quadro 6.2 - Estrutura do questionário da Pesquisa de Imagem: Dimensão Cultura.....	241
Quadro 6.3 - Imagem global UN-BA: Frequência e valoração por categoria	252
Quadro 6.4 - Imagem UN-BA: Frequência por Valoração.....	252
Quadro 6.5 - Percepção do desempenho da UN-BA.	267
Quadro 6.6 - Percepção do desempenho da UN-BA: Responsabilidade Social	268
Quadro 6.7 - Percepção do Desempenho da UN-BA: Aprendizado e Crescimento.....	269
Quadro 6.8 - Percepção do Desempenho da UN-BA: Mercado e Cliente.....	269
Quadro 6.9 - Percepção do Desempenho da UN-BA: Valores e Comportamentos.....	271
Quadro 6.10 - Percepção do Desempenho da UN-BA: Financeira	274
Quadro 6.11 - Percepção do desempenho da UN-BA: Processos Internos	274
Quadro 6.12 - Imagem da UN-BA: Fraquezas identificadas nas pesquisas de 2001 e 2004.....	277
Quadro 6.13 - Imagem da UN-BA: Forças identificadas nas pesquisas de 2001 e 2004	278
Quadro 6.14 - Imagem da UN-BA: Oportunidades de Melhorias Identificadas nas Pesquisas de 2001 e 2004	279
Quadro 7.1- Imagem da UN-BA: Forças.....	286
Quadro 7.2 - Fatores positivos para a Imagem da UN-BA - Estratificação por CATEGORIAS.	287
Quadro 7.3 - Posição relativa em vendas da UN-BA entre empresas do Estado.....	299
Quadro 7.4 - Imagem da UN-BA: Fraquezas	303

Quadro 7.5 - Fatores negativos para a Imagem da UN-BA - Estratificação por CATEGORIAS	304
Quadro 7.6 - Economia Baiana: Rentabilidade	318
Quadro 7.7 - Economia Baiana: Receita Operacional Bruta 2003	319
Quadro 7.8 - Comparação entre os Prováveis Núcleos Centrais da Imagem da UN-BA e de <i>Um Bom Negócio de E&P</i> :	340
Quadro 7.9 - Pontos Críticos para a Imagem da UN-BA	344
Quadro 8.1 - Imagem da UN-BA: Fraquezas e Forças.....	356

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A quebra do monopólio de exploração e produção de petróleo no Brasil, regulamentada em 1997 e a conseqüente criação da Agência Nacional do Petróleo, nova reguladora da atividade, mudaram a Missão da empresa estatal Petróleo Brasileiro S.A. – (Petrobras), conferindo-lhe o papel de empresa competidora no mercado nacional e internacional.

A Petrobras foi inserida em um mercado competitivo oligopolizado, dominado por grandes empresas privadas e estatais. O elevado nível de investimentos, a globalização das suas atividades, a necessidade de um alto nível de especialização técnica e os riscos inerentes são características marcantes deste mercado.

Face ao novo cenário estabelecido, a Petrobras realizou, no período de 1999-2001, um processo de reestruturação interna, norteado pelo Plano Estratégico do Sistema Petrobras 2000-2010. Este planejamento focalizava a rentabilidade como base de sustentação para sua estratégia de consolidar a liderança, no mercado brasileiro, de petróleo dentro das novas regras de concorrência do setor.

A reestruturação ocorreu tanto ao nível organizacional quanto ao nível da gestão, implantando-se o modelo de Unidades de Negócio. As Unidades Regionais de Operação foram transformadas em Unidades de Negócio, mantendo as suas delimitações regionais, mas ampliando-lhes a autonomia, a autoridade e a responsabilidade por resultados, que passaram a ter metas claramente definidas e controladas através de Termos de Compromissos ou *Balanced Scorecards (BSC)*.

As Unidades de Negócio foram organizadas por Ativos de Exploração e Produção que, por sua vez, englobam concessões de produção ou campos de petróleo. A economicidade das concessões passou a ser avaliada sistematicamente, tendo sido estabelecidos critérios econômicos,

financeiros e estratégicos para a análise e montagem do Portfólio de Negócios de cada unidade, priorizando-se os projetos de maior rentabilidade ou estratégicos para a Companhia.

Foram definidas sete Unidades de Negócio, abrangendo toda a extensão territorial brasileira. As Unidades possuem características bastante distintas, tanto do ponto de vista das propriedades das suas Bacias e suas jazidas, como do ponto de vista do ciclo de vida e maturidade dos seus processos de exploração e exploração. Na região Nordeste existem três Unidades de Negócio, com produção predominante em bacias terrestres e ciclos de vida relativamente próximos, o que lhes confere algumas características semelhantes. Entre as unidades do Nordeste, encontra-se a *Unidade de Negócio de Exploração e Produção da Bahia (UN-BA)*, cuja Imagem será o objeto de análise desse trabalho.

A UN-BA, antiga Região de Produção da Bahia, corresponde à unidade pioneira na Companhia, tendo iniciado sua operação no final da década de quarenta, e atingido, no final da década de sessenta, um pico de produção de 140 mil barris de petróleo por dia. Em 2004, a Unidade produziu uma média de 51,4 mil barris de petróleo ao dia e de 6,2 milhões de metros cúbicos de gás, apresentando um crescimento de 2,4% ao ano na produção de óleo equivalente (soma das produções de óleo, gás e líquido de gás natural). Esse comportamento confirma a tendência de reversão na curva de declínio da produção de óleo, e de crescimento da produção de gás natural da Unidade.

A Unidade, que chegou a ser, na década de sessenta, a grande estrela do Portfólio de Negócios da Petrobras, é hoje a sexta Unidade produtora, sendo vista, por parte do segmento de Exploração e Produção, como um negócio de baixa atratividade e com uma imagem negativa, de baixo desempenho, não compatível com os resultados apresentados. Essa questão tem preocupado a gerencia da UN-BA, considerando que uma imagem e um posicionamento adequados são fundamentais para o sucesso de uma empresa.

O petróleo é uma *commodity* e, no cenário atual e de médio prazo, não estão previstas, nessa indústria, mudanças estruturais significativas. A demanda nacional por óleo e gás é crescente, e ainda maior que a capacidade produtiva atual da Petrobras.

A quebra do monopólio introduziu novos atores nesse cenário, possibilitando o estabelecimento da concorrência no setor. Entretanto, até o presente momento e dentre os próximos cinco anos, não há expectativa de que se estabeleça uma concorrência externa significativa na área de produção, tomando-se como base as sinalizações das análises de cenários elaboradas no planejamento estratégico da Petrobras.

A competitividade externa, portanto, ainda não atinge de forma direta a UN-BA. A competitividade que emerge é interna à própria Organização, onde as Unidades de Negócio terão

seus recursos definidos em função de prioridades corporativas estabelecidas com base em critérios econômicos, financeiros e estratégicos. A capacidade de recursos para investimentos no Portfólio de Negócios é fundamental para a sobrevivência das Unidades.

Entende-se que o sucesso de uma empresa está atrelado ao reconhecimento do seu produto, pelo mercado, como um vencedor. Assim, dentro da perspectiva da competitividade interna, será necessário que o “mercado Petrobras” encare “a UN-BA” como vencedora. Está-se trazendo a ideia de mercado, fazendo-se uma analogia com o contexto organizacional interno: o “mercado” estará sendo entendido neste trabalho como a própria Organização.

A mudança do cenário político ocorrida com as eleições presidenciais de 2002 no Brasil, com a chegada do Partido dos Trabalhadores à presidência do País, freando a tendência neoliberalista do governo anterior e ampliando a visão social, fez com que a Petrobras revisasse o seu Direcionamento Estratégico, sem que ocorressem, entretanto, mudanças radicais. As linhas gerais, focalizando a rentabilidade, produtividade e a manutenção da liderança, são mantidas, e é então fortalecida a visão da Responsabilidade Social.

Destaca-se, nessa revisão, a diretriz de manutenção de todos os ativos rentáveis, explicitando-se os de menor porte, o que diz diretamente respeito aos Campos maduros da UN-BA. Essa diretriz associa-se à visão da Responsabilidade Social, dando maior ênfase ao impacto da atuação das Unidades de Negócio nas economias e sociedades locais, tornando o contexto mais favorável à UN-BA.

A ameaça de vendas de ativos passa a ser reduzida, mas a questão crucial de competitividade por recursos físicos e financeiros entre as Unidades, discutidas no cenário anterior, continua válida no cenário atual.

É nesse contexto que estará sendo analisada a forma como a UN-BA tem sido vista dentro da Organização. Questiona-se, nesse novo contexto, quando emergem novos valores que reforcem o compromisso com o País e com a sociedade, até que ponto a Unidade passará a ser vista de forma diferenciada, impactando o seu posicionamento e a competitividade na Organização.

1.2 OBJETO DE ESTUDO

Este trabalho tem como objeto de estudo a Imagem da UN-BA, junto aos gestores do Segmento de Exploração e Produção da Petrobras.

Conceitua-se, nessa discussão, a “UN-BA” como “empresa” ou “Unidade de Negócio”, inserida num cenário mercadológico constituído por outras “empresas” ou “Unidades

de Negócio”, que serão usadas como referenciais de comparação e que, sob o aspecto de captação de recursos, terão o papel de competidores.

Assim, ao se trazer os conceitos de mercado e competitividade, está se fazendo um paralelo entre o mercado externo e a Ambiente interna da Organização. Dentro dessa abordagem, os gestores estarão sendo vistos como os investidores - ou clientes - a quem a Unidade deverá ser capaz de “vender” seus “produtos” (projetos).

É nessa perspectiva que estará sendo analisada a forma como a UN-BA tem sido vista dentro da Organização. Não se estará discutindo sua Imagem no mercado externo, apesar de se entender que esse é um aspecto de extrema importância e objeto de análise e monitoramento da Companhia.

Estará sendo discutida a Imagem da UN-BA junto aos gestores de primeira linha do Segmento de E&P, e portanto, interna à Organização, mas “externa” à própria Unidade de Negócio, entendendo que a imagem impacta diretamente a sua competitividade na companhia. Entretanto, para subsidiar a análise e melhor compreender a Imagem “externa” da Unidade, serão incorporados os resultados da pesquisa sobre a Imagem junto ao público interno da UN-BA, elaborada por Conde & Ramos (2001).

1.3 OBJETIVO

Tem-se como objetivo, ao se estudar essa Imagem e discutir os fatores que influenciam essa configuração, contribuir com a identificação de elementos que possam subsidiar a elaboração futura de um planejamento estratégico de marketing, visando contribuir para a instituição de uma nova Imagem.

Pretende-se identificar os fatores fundamentais nesta construção, e discutir pontos que, se trabalhados, contribuirão para a transformação da Imagem da Unidade. Pretende-se identificar os valores e as tendências latentes dessa Organização, que poderão ser tomados como ponto inicial para elaboração de uma estratégia de Imagem.

Dessa forma, espera-se poder contribuir com elementos que possam subsidiar a revisão do desdobramento do Direcionamento Estratégico da UN-BA. A busca de uma nova Imagem deverá estar atrelada a uma estratégia corporativa que, englobando uma estratégia de Imagem, conduza a UN-BA no desenvolvimento de ações, visando o alcance de suas metas e a garantia da sua sobrevivência e do seu crescimento.

1.4 JUSTIFICATIVA

Este trabalho se justifica fundamentalmente por dois motivos. Em primeiro lugar, a imagem atual é prejudicial para a Unidade.

No contexto histórico Organizacional, a atual UN-BA foi a região pioneira e durante muitos anos a principal produtora e celeiro de capacitação e experiência, mantendo nessa fase, um considerável nível de autonomia em relação aos órgãos corporativos da Companhia. Ao longo desses anos, a atividade se expandiu por várias bacias sedimentares no País, destacando-se a bacia marítima de Campos, hoje responsável por 72% dos volumes de óleo descobertos e 78% da produção nacional, com características específicas, que propiciaram a criação de um novo nicho tecnológico e de concentração de recursos da companhia.

A UN-BA possui atualmente, sob sua jurisdição, vinte blocos exploratórios, assim como a concessão para produção em oitenta campos, sendo setenta e sete terrestres, com um volume de óleo equivalente correspondente a 8 % do volume descoberto pela Petrobras. A recuperação atual do volume de óleo descoberto é da ordem de 24% e sua produção corresponde a 3% da produção da Petrobras. Sua principal bacia produtora é caracterizada como madura, com campos com tendência a declínio de produção e custos crescentes. A Unidade possui também uma capacidade instalada que, se por um lado favorece a implantação de novos projetos, torna-se ociosa em áreas que não mais apresentem oportunidades de melhoria.

Alinhada aos objetivos estratégicos da Companhia, a Unidade se reestruturou e desenvolveu uma série de ações, obtendo resultados expressivos. Na revisão do seu direcionamento estratégico, elaborada em março de 2002, a UN-BA estabeleceu como visão *Ser o melhor negócio de E&P do Norte e Nordeste*. Deveria, para tanto, atingir, até 2006, a maior pontuação no Termo de Compromisso (ou *Balanced Scorecard*) negociado com a sede da Companhia.

No desdobramento do direcionamento estratégico de 2004, a Unidade modificou a sua visão, optando por uma visão que especificasse seu nicho de atuação e reforçasse valores: *Unidade de E&P com produção crescente de óleo e gás, em terra e no mar, referencial na revitalização de campos maduros, reconhecida pela excelência da gestão empresarial e pela responsabilidade social e ambiental.* (folder da UN-BA)

Entretanto, apesar dos resultados que tem apresentado, a Unidade tem sido considerada, por parte do segmento E&P, como um negócio de baixa atratividade, marginal, com uma imagem que a associa ao obsoletismo, ao velho, ao conservadorismo, ao corporativismo, à falta de flexibilidade e agilidade e defasagem tecnológica.

Essa representação social foi caracterizada por Conde e Ramos (2001), através de uma pesquisa exploratória aplicada no segmento de E&P da Petrobras. A Imagem externa da UN-BA apresentou, de forma predominante, uma percepção negativa. Os autores discutiram a consistência dessa representação face ao desempenho da Unidade, identificando dissonâncias em várias das dimensões analisadas, destacando-se os requisitos econômicos, as perspectivas futuras e alguns aspectos da perspectiva cultural.

Essa imagem certamente tem sido prejudicial para a UN-BA, trazendo dificuldades à sua gestão, tanto do ponto de vista do comportamento das pessoas, pela conotação depreciativa que desmotiva as suas equipes, como do ponto de vista Econômico-Financeiro, pela falta de credibilidade que traz, dificultando a alocação de recursos físicos e financeiros.

Entende-se que, no cenário estabelecido, onde a Petrobras confere à sua gestão um maior foco nos resultados e na rentabilidade dos seus projetos e Ativos, será fundamental, para que a Unidade atinja os seus objetivos e alcance a sua Visão, uma mudança no seu posicionamento e da Imagem junto ao Segmento de Exploração e Produção da Companhia.

Torna-se de grande importância, para UN-BA, uma Imagem positiva e um posicionamento que tragam o reconhecimento e a credibilidade dos “acionistas e investidores”, as gerencias Corporativas da Petrobras. A Imagem negativa e a conseqüente falta de credibilidade dentro da Companhia potencializaram, neste cenário, a ameaça de redução do seu negócio, através de vendas de seus Ativos menos rentáveis, ou da não captação de recursos, com redução de investimentos para o desenvolvimento de seus projetos, o que poderia ser fatal para a sobrevivência da Unidade.

O segundo motivo que justifica a realização desse estudo é a necessidade de se aprofundar, através de um estudo sistemático, a análise da imagem atual da UN-BA. Um estudo dessa natureza deve ser o ponto de partida para a identificação de fragilidades e forças e a elaboração de uma estratégia de Imagem.

Para que possa ocorrer a mudança desejada, será necessário, inicialmente, conhecer e compreender a Imagem da Unidade e, por fim, compreender os valores estabelecidos por esse Segmento da Organização.

No caso específico desse estudo, esse ponto parece ser particularmente importante, quando se analisa o contexto em que se situa a organização analisada. A Petrobras, depois de quatro décadas inserida dentro de um cenário monopolista e fortemente nacionalista, onde se forjou uma forte cultura, viu-se obrigada, nos últimos anos, a grandes mudanças. A introdução da Empresa em um mercado competitivo e globalizado reforçou requisitos e valores até então tênues ou até mesmo não existentes. Como parte da *Agenda de Mudança*, que norteou toda a mudança, iniciou-se um intenso processo de “*treinamento*” ou de “*educação*”, visando à adequação e

capacitação do seu corpo de empregados, principalmente do seu corpo gerencial, ao novo ambiente.

Esse processo de mudança, iniciado em 1999, com o Plano Estratégico do Sistema Petrobras 2000-2010, permeou toda a Companhia, tendo norteado as ações desenvolvidas nesse período. Esse Plano Estratégico sofreu uma revisão em 2001, em função de mudanças nos cenários da indústria de energia e a conscientização do surgimento de novos desafios na área de segurança e meio-ambiente.

As mudanças conjunturais continuaram ocorrendo em grande velocidade. Com a posse do governo Lula em 2003, mudanças significativas ocorreram na direção e no corpo gerencial da Petrobras, trazendo, conseqüentemente, um realinhamento estratégico, que norteou o reajuste de suas políticas e diretrizes. O cenário geopolítico do petróleo encontra-se altamente instável, com grandes conflitos políticos e econômicos nas principais regiões produtoras de petróleo. Essas mudanças se refletem em um ajuste preliminar do Plano Estratégico, ainda em 2003, e se configuram com a apresentação da atualização do novo Plano Estratégico Petrobras 2015, divulgado em junho de 2004.

Diante de tão rápida transformação levanta-se o questionamento de até que ponto os novos valores sinalizados pela alta direção estão sendo incorporados e se instituem como valores. O que está sendo normalizado ou “*legalizado*” está, de fato, instituído?

Caracterizada a Imagem e os fatores preponderantes nessa construção, impõe-se a questão: Qual o caminho a ser trilhado, visando à instituição de uma nova Imagem? Propõe-se, como ponto inicial desse caminho, identificar, nesse estudo, os pontos críticos passíveis de serem futuramente trabalhados na elaboração de uma estratégia que reposicione a Unidade no imaginário da Companhia, e contribua para a instituição de uma nova Imagem.

Esse trabalho estará estruturado em oito capítulos. Além desse capítulo, com a Introdução, serão apresentados: o capítulo II com a Fundamentação Teórica; o capítulo III com a Metodologia adotada; o capítulo IV trazendo a contextualização histórica e identificando os vetores de sentido; o capítulo V, caracterizando a representação social de *Um Bom Negócio de E&P*. Confronta-se o discurso corporativo com o discurso dos gestores, buscando a identificação de possíveis dissonâncias; o capítulo VI, trazendo a Imagem da UN-BA, caracterizada através da análise dos resultados das pesquisas de Imagem realizadas em 2001 e 2004; o capítulo VII, com a discussão da consistência dessa Imagem face ao desempenho da Unidade, e a identificação dos pontos críticos para a Imagem da Unidade, através da comparação da mesma com a expectativa da Organização e dos seus decisores; por fim, o capítulo VIII apresentará as Conclusões e Recomendações.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A compreensão do problema de pesquisa proposto passa por áreas multidisciplinares, englobando conceitos relativos à gestão empresarial, como as dimensões do Planejamento Estratégico, Avaliação de Desempenho Empresarial, Estratégias de Marketing e Imagem Organizacional, e, principalmente, os relativos à Psicologia social, Psicologia comportamental, Sociologia, Antropologia, como os conceitos de Representações sociais, Instituição e Imaginário social, Valores, Percepção e Cognição social.

O objetivo desse capítulo é visitar parte da literatura sobre esses temas, de modo a fundamentar a discussão da questão estudada. Os marcos teóricos fundamentais para o desenvolvimento desse estudo foram os conceitos de Representação Social e de Vetores de sentido.

Adotou-se o conceito de Representação Social segundo a abordagem da psicologia social. A Representação Social compartilhada de uma Organização traduz-se, dentro da linguagem do marketing, no conceito de Imagem Organizacional.

Dentro da abordagem da psicologia social, adotou-se como modelo inicial de análise a *Teoria Geral das Representações Sociais* de Moscovici. Na busca de um maior entendimento das representações estudadas, tomou-se, também, como apoio para a sua caracterização – identificação dos elementos e da estrutura de organização interna – a *Teoria do Núcleo Central*, apresentada por Abric em 1976, como complementar à teoria geral de Moscovici.

A teoria das Representações sociais é uma forma sociológica de psicologia social, concebido em sua vertente européia. Busca ser dinâmica e explicativa, situando-se no cruzamento das ciências psicológicas e das ciências sociais ao abordar o fenômeno psicológico do ponto de vista da vida social e cultural.

Buscou-se analisar os valores que conduzem as práticas corporativas, assim como a representação social de *Um Bom Negócio de E&P*, na tentativa de identificar a expectativa dos decisores desse Segmento da Petrobras. Fundamentou-se essa análise, não só na Teoria das Representações Sociais, como também no conceito de Vetores de Sentido.

Vetor de Sentido é um conceito ainda embrionário desenvolvido por Norberto Silva, em tese de doutorado defendida em 1998, na Universidade de Paris-Dauphine na França. A autora se apóia na visão social-histórica de Castoriadis e na perspectiva antropológica de Sahlins para discutir a existência de valores que conduzem o comportamento ou tendências latentes de um grupo social.

O referencial teórico desenvolvido estará dividido em cinco partes: a primeira, discutindo a Imagem segundo a perspectiva do Marketing e da gestão empresarial, abordando a teoria do *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton; a segunda discute a Imagem à luz da teoria das representações sociais; a terceira aborda o conceito de vetor de sentido desenvolvido por Norberto Silva; a quarta traz a perspectiva cognitivista; por fim, a quinta, retornando à literatura de gestão, discute a função social da imagem no relacionamento da organização com o mercado.

2.1 A QUESTÃO DA IMAGEM NA LITERATURA DE MARKETING

A questão da Imagem – de um produto, de uma marca, de uma organização – é central na literatura de marketing. Ela está presente quando se aborda a questão do posicionamento ou da diferenciação de produtos, a questão das marcas e, de forma geral, quando se trata da questão do relacionamento com o mercado. Ainda que a questão da imagem seja central, é muito mais freqüente encontrar análises que tratem da imagem de marca. Para compreender e analisar o objeto deste estudo, a imagem da UN-Bahia, busca-se, então, identificar, nesta literatura, como é definida a *imagem de marca*, para então fazer inferências sobre a *imagem de uma organização*.

2.1.1 Definições da Noção de Imagem

Ao falar sobre Imagem da marca, Norberto Silva (2004) afirma que esta pode ser abordada sob dois pontos de vistas: como representações sociais partilhadas ou *imagem de marca - imagem efetiva*; e como a construção de um ativo simbólico ou *estratégias corporativas de identidade de marca*.

A literatura sobre gestão define a *imagem efetiva* de um produto, marca ou organização como a forma como as pessoas vêm este produto, marca ou organização. Kotler (1999, p.512) define Imagem da marca como o “conjunto de crenças dos consumidores acerca de uma marca”, e Imagem organizacional como “a forma com que o indivíduo vê a organização”.

Vaz (1995), à semelhança de Kotler (1999), conceitua Imagem como um conjunto de idéias que uma pessoa tem ou assimila sobre um objeto, seja ele um fato, uma pessoa ou uma instituição, construindo, na sua consciência, um entendimento particular sobre tal objeto. Em termos mercadológicos, considera a Imagem um quadro de referências a que o consumidor tomará como base para definir se uma determinada idéia merece ou não o seu interesse, a sua simpatia e o seu apoio.

Essas definições, trazendo a Imagem como uma construção simbólica elaborada pelos indivíduos, possuem, em comum, a perspectiva do entendimento individual que se tem, ou melhor, que se constrói, sobre um determinado objeto. Reforçam o papel do “sujeito”, enquanto principal responsável pelo modelo formado. A perspectiva social ou coletiva, apesar de estar sendo reconhecida em Kotler (1999), quando este fala em “conjunto de crenças dos consumidores”, parece ser apenas pano de fundo nessas definições.

A ênfase no papel do sujeito remete à utilização do modelo psicológico individual para a análise dos grupos, conforme postula a escola da psicologia social americana, esquecendo que o indivíduo e a sociedade não podem ser reduzidos um ao outro.

Hill e Levenhagen (1995) completam essas definições ao afirmarem que as imagens são modelos que se iniciam nas mentes dos indivíduos, sendo posteriormente refinados através da linguagem, que possibilitaria a comunicação, provendo base para a compreensão e o significado comuns dentro das organizações. Ressaltam o papel da linguagem como símbolo e como instrumento de mediação que possibilita o compartilhamento das significações.

Esses autores pontuam a imagem como uma construção de um entendimento ou forma, portanto, representações ou construções simbólicas de um objeto que correspondem a uma “interpretação deste objeto” e não, necessariamente, à realidade.

Rosa (2001), reforça essa idéia, ao ressaltar que a Imagem que se tem das coisas, não está baseada apenas nos fatos. Defende a predominância do valor do signo sobre o aspecto funcional. É importante notar que a sua abordagem, que será apresentada a seguir, traz a força da influência social nesse processo de construção, ao ressaltar a importância da cultura que condiciona e formata a Imagem. A Imagem é por ele traduzida como uma percepção culturalmente formatada, que varia no tempo e no espaço.

O autor discute os elementos que mais influenciam a percepção pública de uma Imagem, definindo o que chamou dos cinco pilares da Imagem:

O primeiro pilar é a noção de que a percepção não está baseada em fatos, mas sim em juízo de valor. Os valores associados a uma Imagem podem ser mais influentes que os fatos.

O segundo pilar é a noção de que a percepção varia no tempo, já que a humanidade está em constante evolução e os valores através dos quais o gênero humano passa a ver o mundo

vão sendo modificados. Assim, os mesmos fatos, vistos a partir de novos valores, podem assumir novos significados.

O terceiro pilar é que, na construção da Imagem da realidade, o ser humano aceita, como incontestáveis, ‘verdades’ transmitidas pelo conhecimento. O ser humano não precisa, portanto, viver uma Imagem para se convencer da verdade da Imagem a ela associada. O conhecimento, o saber, o estudo, a tradição, a cultura, a informação, transmitidos permitem que o homem construa uma Imagem de mundo, aceitando como verdade premissas que não pode comprovar pessoalmente.

O quarto pilar está associado à Cultura e ao simbolismo. Culturas produzem premissas e lógicas próprias que condicionam a forma como as imagens públicas são percebidas. Os valores do mundo não são universais, eles vão variar em função do meio e da cultura a que estão relacionados. O simbolismo que sempre estará associado a qualquer Imagem será, portanto, diferenciado, em função do meio em que estiver sendo percebido.

O quinto pilar está baseado na opinião do professor Kenneth Boulding, da universidade de Michigan, que diz: “A dificuldade de falar sobre verdade, quando o assunto é Imagem, é que Imagens podem ser comparadas apenas com Imagens. Não podem ser comparadas com nenhuma outra coisa da realidade externa a elas” (ROSA, 2001, p.88). Assim, uma Imagem não pode ser considerada nem verdadeira nem falsa. Uma Imagem é apenas uma Imagem, que pode ser contraposta à outra Imagem, de significado diferente.

Rosa (*passim*) conclui que, do ponto de vista científico, o importante não é saber se uma Imagem é verdadeira ou não, mas sim, investigar seus atributos essenciais. Os atributos sugeridos por Boulding (*apud* ROSA, 2001) são: consistência, coerência, capacidade de sobrevivência, estabilidade e capacidade da organização.

Está-se diante de um conceito fundamental para a instituição de uma Imagem. Apesar de ser uma percepção que poderá variar no espaço e no tempo, em função das diversidades culturais, de valores pessoais e, até mesmo de expectativas, uma Imagem só será sustentável se tiver consistência. Necessariamente, precisará ser sustentada por uma base concreta: não se vende, apenas, ilusões. As ilusões precisam ser sustentadas em valores reais, ilusões não são perpétuas. A quebra de uma ilusão, a perda da credibilidade, da confiança pode ser fatal para a sustentação de qualquer Imagem e, conseqüentemente, para a sustentação do que a ela estiver associada.

Tomando como base essas definições, pode-se entender a Imagem de uma organização como a construção simbólica ou representação da organização, elaborada e partilhada pelos indivíduos, devendo refletir o valor ofertado pela empresa ao mercado.

A maior parte das definições apresentadas privilegiaram a perspectiva do indivíduo, o que parece ser uma visão reducionista e simplificadora de fenômenos e mecanismos que, exatamente por envolverem os indivíduos, não podem ser, de fato, compreendidos sem a incorporação da perspectiva social, das iterações coletivas, trazendo a força e influência da cultura e do Imaginário social. A compreensão desses fenômenos pressupõe, fundamentalmente, um olhar amplo e atento, tanto na dimensão social e coletiva como na dimensão individual, lembrando que essas dimensões estão absolutamente interligadas e que não é possível a existência de uma, na ausência da outra.

O segundo ponto de vista, apontado por Norberto Silva (2004), a ser focado na análise da Imagem de marca é o *da estratégia de identidade de marca*, que a literatura sobre gestão define “como a construção de uma arquitetura simbólica, elaborada em conformidade com os objetivos da corporação, servindo de parâmetro para coordenar e harmonizar o sentido de todas as práticas corporativas - produtivas e comunicacionais - para consolidar a marca” (Aaker, *apud* NORBERTO SILVA, 2004).

A conjugação das duas abordagens citadas se insere no campo das relações entre o econômico e o simbólico, já que, como demonstra a autora, as estratégias de marca e as estratégias produtivas são interdependentes. “As marcas condicionam, modificam e limitam as estratégias produtivas e comerciais das corporações, ao mesmo tempo em que se nutrem, em grande medida, das ações provenientes dessas estratégias” (Norberto Silva, 2004, p.205).

Trazendo essas idéias para a análise da imagem de uma organização, em particular para a análise da organização estudada, pode-se deduzir que a imagem efetiva da UN-BA condicionará ou mesmo limitará a sua estratégia produtiva, modificando a estratégia empresarial a ser adotada para a Unidade, ao mesmo tempo em que as ações provenientes dessas estratégias estarão influenciando a instituição dessa Imagem organizacional.

Considerando que a Imagem deve refletir o valor que a empresa está ofertando ao mercado, a definição da estratégia de imagem de uma organização deve ter como lastro o seu desempenho, de modo que possa traduzir, com consistência, atributos que representem valores no ambiente empresarial em que está inserida.

Partindo dessa perspectiva, a UN-BA poderá identificar a forma de utilizar a sua potencialidade e estabelecer estratégias que conduzam a seus objetivos. Essa abordagem, trazendo a identificação dos pontos relevantes para a Imagem da Unidade, certamente será importante para subsidiar o direcionamento estratégico da Unidade e uma possível elaboração futura de um Plano estratégico de Marketing.

É importante ter em mente que a Unidade busca ser reconhecida como um “*Bom Negócio*” para a Corporação, e, dessa forma, facilitar o direcionamento de recursos que fortaleçam a sua posição no Segmento de E&P da Petrobras.

Assim, a UN-BA deverá buscar a construção de uma estratégia de imagem organizacional, alinhada aos objetivos estratégicos da Petrobras e à sua estratégia produtiva, que contribua para que a Unidade seja percebida como *Um Bom Negócio de E&P*.

2.1.2 Posicionamento e Imagem

A noção de posicionamento é muito próxima da noção de Imagem. O posicionamento efetivo ou posição do produto é definido por Kotler (1999, p.174) como a forma como o produto é definido pelos consumidores quanto aos seus atributos mais importantes: “É o lugar que ele ocupa na mente dos consumidores em relação aos seus concorrentes”.

Essa definição é semelhante à sua definição de Imagem, incorporando, entretanto, a questão da relatividade, da comparação com o concorrente. Kotler (*passim*), ampliando um pouco a sua definição, diz que a posição do produto é um complexo grupo de percepções, impressões e sentimentos do consumidor sobre um produto, com relação ao produto concorrente.

Posicionamento no mercado é entendido, de acordo com Kotler (*passim*), como um processo, ou seja, como as ações empreendidas para se atingir uma determinada posição do produto, podendo ser definido como: “O esforço de implantar o(s) benefício(s) – chave e a diferenciação nas mentes dos clientes”. (p.48)

O posicionamento, segundo o autor, não deve ocorrer apenas a favor de um atributo ou de um benefício central, mas sim de uma forma mais ampla. Deve-se buscar o posicionamento total de uma marca, produto ou organização, ou seja, deve ser construída uma proposta de valor. Ao desenvolver esta proposta, deve-se ter em mente, que nenhuma empresa pode ser boa em tudo, considerando-se que possui recursos financeiros limitados que precisam ser priorizados. Entretanto, escolher apenas uma área, reduzirá a possibilidade de ser boa em outras.

Ao se abordar o posicionamento como um processo, está-se falando da estratégia de posicionamento que também se aproxima da estratégia de imagem, discutida no item anterior. Mais uma vez, incorpora-se, ao conceito, a perspectiva da comparação e da competitividade, da posição almejada em relação aos concorrentes.

McKenna (1991) associa, diretamente, a Imagem de uma empresa ao seu posicionamento. Em sua conceituação de posicionamento, ele aborda este tema em três dimensões complementares: posicionamento de produto, posicionamento do mercado e, por fim,

o posicionamento da empresa. Essas etapas interagem entre si, influenciam-se e, juntas, criam um todo.

Para o autor, visando conquistar uma posição forte no mercado, a empresa tem que diferenciar seu produto de todos os outros do mercado com base, tanto em fatores tangíveis, como intangíveis. Ressalta a importância de se focar fatores intangíveis de posicionamento, subliminares, considerando mais eficaz estabelecer posições baseadas em fatores como liderança tecnológica, segurança, qualidade, confiabilidade e serviço. Propõe uma abordagem holística de posicionamento do produto, considerando, além do escopo do produto em si, a necessidade de se entender a dinâmica e as tendências do mercado, identificando as suas percepções e os problemas inerentes. Afirma que a empresa não posiciona o seu produto, quem o posiciona é, na verdade, o mercado. Entretanto, entendendo os mecanismos do mercado, as empresas podem influenciar a forma através da qual o mercado posicionará seus produtos.

O posicionamento no mercado é determinado, na maioria dos casos, pela percepção das pessoas que fazem parte da infra-estrutura do mercado. Conhecendo o mercado, as empresas podem influenciar o processo de posicionamento, adotando medidas que aumentem a confiabilidade de seus produtos e delas mesmas, criando, portanto, uma Imagem mais sólida. A credibilidade é, assim, considerada pelo autor, vital para o processo de posicionamento no mercado.

No posicionamento da empresa, as empresas têm que posicionar, não os seus produtos, mas elas mesmas, o que é feito, principalmente, através do sucesso financeiro. Segundo McKenna (*passim*), a posição de uma empresa se obscurece quando os seus lucros caem e os consumidores relutam em adquirir os seus produtos. A empresa que se descobrir em tal situação deverá começar novamente do estágio do posicionamento do produto e reconstruir sua posição no mercado.

Interessa notar que, tanto para Kotler (*passim*) como para McKenna (*passim*), o posicionamento se faz na mente das pessoas, tendo em conta os outros atores do mercado, por comparação. Entretanto, a perspectiva com que abordam o desenvolvimento desse processo é diferente: para Kotler, a empresa se posiciona, ou seja, o seu posicionamento é decorrente do esforço, das ações que esta desenvolve, construindo uma proposta de valor; para McKenna, é o mercado que posiciona a empresa, cabendo a esta atuar no sentido de conhecer o mercado para poder influenciar o processo.

A perspectiva de McKenna parece ser mais adequada, já que a percepção do mercado ou do consumidor será um fenômeno psicológico que ocorrerá “no outro”, e que, apesar de formatada socialmente, ocorrerá como um mecanismo individual, sobre o qual não pode existir comando, existindo apenas a possibilidade de influenciá-lo. Entender, portanto, o “mercado” no

qual a Unidade está inserida, seus mecanismos, a percepção dos indivíduos e, fundamentalmente, identificar a sua dinâmica e suas tendências possibilitará que a UN-BA influencie o processo de posicionamento e modificação da sua Imagem.

O marketing, conforme discutido até aqui, aborda a importância da Imagem para que uma empresa possa atingir seus objetivos e aponta caminhos para que se estabeleçam relações estáveis que tragam credibilidade, confiabilidade e agreguem valor para a empresa e para os clientes.

Fica claro, entretanto, que, para que se possam desenvolver estratégias e ações de marketing, buscando o posicionamento desejado, é importante que se conheça o mercado, que se entenda os seus valores, as suas necessidades, que se identifique o que, de fato, esperam e como estão percebendo o produto ou a empresa. Está-se, aqui, dizendo que é fundamental que se identifique qual a Imagem da empresa nesse mercado e mais, quais são, de fato, as expectativas e os valores que, instituídos, caracterizam a “demanda potencial” desse mercado. Percebendo-se essa demanda, identificando-se esses valores, a empresa poderá escolher uma estratégia adequada que possibilite uma inovação ao seu produto, e suporte a instituição de uma nova Imagem.

Trazendo esses conceitos para o caso em análise, será fundamental para a Unidade identificar, dentro do Segmento Corporativo, quais os indivíduos ou grupos de indivíduos que, de fato, têm influência no seu negócio, seja por seu poder de decisão, pela possibilidade de parcerias e trocas ou por serem formadores de opinião que possam influenciar na instituição de sua Imagem e, conseqüentemente, nas atitudes a serem adotadas a partir dessa influência.

Dentro do complexo universo organizacional, que, enquanto processo de construção social, apresenta uma rede complexa de interações, entende-se que vários grupos ou subgrupos, em maior ou menor grau, influenciarão o negócio UN-BA. Entretanto, considerando-se os objetivos desse estudo, e tomando como base a estrutura organizacional da Petrobras e o modelo de gestão adotado, destaca-se, pela sua posição hierárquica, pela sua influência na difusão de padrões, e pelo seu poder de decisão sobre os recursos a serem direcionados para a Unidade, o grupo dos gerentes de primeira linha do E&P, com o qual foi realizada a coleta de dados da pesquisa empírica.

2.1.3 *Balanced Scorecard*: Variáveis para a Construção de uma Estratégia de Imagem.

A definição de uma estratégia de Imagem de uma organização visando o posicionamento desejado, deverá estar ancorada em seu desempenho, ou seja, em elementos que representem valores no mundo empresarial.

A formulação da estratégia de Imagem de toda corporação inserida em um mercado competitivo deve estar vinculada à formulação de uma estratégia competitiva. Porter (1985) define estratégia competitiva como: “... a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria”.(p.22)

O sucesso de uma empresa está atrelado ao estabelecimento de uma estratégia competitiva adequada. Conforme Porter (*passim*), o estrategista que deseje posicionar sua empresa, para adequar-se melhor ao ambiente do setor ou influenciá-lo a favor da empresa, tem que aprender o que impulsiona esse ambiente.

Estratégia, conforme abordado por Stoner (1985), é programa geral para a consecução dos objetivos de uma organização e, conseqüentemente, para o desempenho de sua missão. A palavra programa possui, nessa definição, um papel ativo, consciente e racional, desempenhado pelos gestores na formulação da estratégia da organização.

Neste contexto, o Planejamento estratégico é o processo de seleção dos objetivos de uma organização. É a determinação das políticas e dos programas estratégicos necessários para se atingir objetivos específicos rumo à consecução das metas, assim como o estabelecimento dos métodos necessários para assegurar a execução das políticas e dos programas.

Mas, não basta apenas um adequado planejamento, tornando-se também imprescindível, para o sucesso das organizações o acompanhamento das ações acordadas e a medição dos seus resultados. A implementação da estratégia estabelecida deve assegurar à empresa o estabelecimento de uma vantagem competitiva sustentável.

Porter (*passim*) define a vantagem competitiva sustentável de uma empresa como a sustentabilidade do desempenho empresarial a longo prazo, conquistada através da implementação das ações definidas pelo seu Planejamento Estratégico, a partir da estratégia competitiva estabelecida. Necessita-se, assim, implementar um processo, que procure assegurar a conformidade das ações com os planos.

O *BSC - Balanced Scorecard* tem sido adotado, em diversas organizações, como esse instrumento de gestão. O *BSC* foi proposto, por Kaplan & Norton (1987), como um sistema gerencial capaz de canalizar as energias, habilidades e os conhecimentos específicos de

indivíduos dos mais diversos setores da organização, em busca da realização de metas estratégicas de longo prazo.

O *Balanced Scorecard* nasceu como um instrumento objetivando integrar as medidas derivadas da estratégia. Entretanto, é mais do que um sistema de indicadores, transformando-se em um sistema de gestão estratégica, podendo ser utilizado para:

1. Esclarecer e obter consenso em relação à estratégia;
2. Comunicar a estratégia a toda a empresa;
3. Alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia;
4. Associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais;
5. Identificar e alinhar as iniciativas estratégicas;
6. Realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas;
7. Obter *feedback* para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la.

Conforme Kaplan e Norton (*passim*), o *BSC* preserva os indicadores financeiros como a síntese final do desempenho gerencial e organizacional, mas incorpora um conjunto de medidas mais genérico e integrado, que vincula o desempenho sob a ótica dos clientes, processos internos, funcionários e sistemas, ao sucesso financeiro a longo prazo. É, para os executivos, uma ferramenta completa que traduz a visão e estratégia da empresa, num conjunto coerente de medidas de desempenho.

As medidas do *BSC* devem ser usadas para articular a estratégia da empresa, para comunicar essa estratégia e para ajudar a alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, com a finalidade de alcançar uma meta comum. Devem, assim, ser utilizadas como um sistema de comunicação, informação e aprendizagem, não como um mero sistema de controle. As quatro dimensões equilibram os objetivos de curto e longo prazo, os resultados desejados e os vetores do desempenho desses resultados. São definidas as dimensões Econômico-Financeira, Mercado e Clientes, Eficiência Operacional e Aprendizagem e Crescimento.

Na dimensão Financeira, as medidas indicam se a estratégia de uma organização, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros, servindo de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do *scorecard*. Estes objetivos poderão diferir em função da fase do ciclo da empresa.

A segunda dimensão diz respeito a mercados e clientes, e o *BSC* permite que sejam identificados os segmentos específicos nos quais a Unidade de negócio competirá, e as medidas do desempenho da Unidade nesses segmentos-alvo.

A terceira dimensão refere-se aos Processos Internos, ou seja, a Eficiência Operacional, onde são identificados processos críticos, focalizando principalmente novos

processos, nos quais a empresa deve atingir a excelência para alcançar os objetivos financeiros e dos clientes.

A quarta e última dimensão é a do Aprendizado e Crescimento responsável pela caracterização da infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo, proveniente de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais.

Dessa forma, a partir de uma visão integrada e balanceada da empresa, os gerentes conseguem descrever a estratégia de forma clara, através de uma série de objetivos estratégicos, em quatro diferentes dimensões ou perspectivas, sendo todos eles conectados entre si através de uma rede de relações de causa e efeito.

É importante notar que o *BSC*, apesar de pretender dar conta de todas as dimensões da gestão empresarial, tem tradicionalmente, na forma em que vem sendo implantado no universo empresarial, e em particular na Petrobras, dado pouca ênfase a abordagem humana e a dimensão comportamental.

Entende-se, aqui, que a gestão empresarial é, fundamentalmente, multidisciplinar, não sendo possível, em nenhum momento, desvincular os aspectos técnicos dos aspectos humanos e sociais. Entende-se uma empresa ou uma organização como uma instituição social, que só se torna real a partir de pessoas, com o compartilhamento de valores, significados, símbolos, mitos, crenças, ritos, visões e metas, que definem a sua cultura e a sua identidade.

A Petrobras elegeu o *Balance Scorecard – BSC* - como ferramenta para medir o seu desempenho e transmitir para toda a Organização as estratégias empresariais definidas pelo seu Planejamento estratégico. Nessa medida, as variáveis do *BSC* são consideradas, pela Organização, como critérios legítimos para medir o desempenho de suas Unidades de Negócio.

As estratégias corporativas traduzem o direcionamento estratégico da empresa, seus valores, o caminho escolhido para criar valor agregado e obter o posicionamento desejado. Assim, pode-se dizer que, ao comunicar as estratégias empresariais, o *BSC* construído pelo segmento de E&P da Petrobras está veiculando os valores, as características e os resultados que institucionalmente se espera encontrar ao se obter um desempenho de sucesso. Veicula, portanto, o que a corporação oficializa como atributos de *Um Bom Negócio de E&P*.

Dessa forma, as variáveis veiculadas pelo *BSC* poderiam, a partir dessa abordagem, ser sinalizadas como variáveis de uma estratégia competitiva candidatas para a elaboração de uma estratégia de Imagem organizacional.

Considerando o papel que o *BSC* tem exercido na Organização, elegeu-se, nesse trabalho, essa ferramenta como significativa para balisar a construção de uma escala para avaliação da imagem da UN-BA, sob a ótica do seu desempenho, possibilitando uma comparação

da percepção captada com o mesmo, medido através dos indicadores corporativos definidos para as diversas dimensões e objetivos do BSC.

Pontua-se, entretanto, que a caracterização de uma imagem organizacional, assim como o estabelecimento de uma estratégia de imagem organizacional passam, necessariamente, pelo entendimento do universo simbólico e imaginário da organização, trazendo elementos de uma dimensão cultural que não se encontra contemplada no BSC, construído pela Petrobras para as suas Unidades de Negócio. Dessa forma, a escala construída incorporou uma dimensão adicional, visando captar a percepção de aspectos comportamentais e culturais não contemplados no BSC.

Reconhece-se o BSC como instrumento legítimo para a avaliação de desempenho empresarial de uma Unidade de Negócio da Petrobras e como instrumento de divulgação dos valores definidos pela organização. Entretanto, tomando como base o pressuposto de que os valores instituídos em um grupo social, não necessariamente são os valores «legalizados» ou estabelecidos por normas, postula-se que a análise do BSC não seja suficiente para assegurar a identificação dos elementos que caracterizam a representação de Um Bom Negócio de E&P para o grupo pesquisado.

2.2 IMAGEM INSTITUCIONAL: UMA REPRESENTAÇÃO SOCIAL PARTILHADA

A literatura do marketing tem trazido pouca contribuição para o entendimento dos mecanismos que possibilitam a formação de uma Imagem. Ao se buscar entender como se institui uma Imagem, encontra-se um maior respaldo nas ciências sociais, antropológicas, filosóficas, psicologia organizacional, no cognitivismo e na psicologia social.

A *Imagem* de uma organização é uma *Representação Social*. As representações sociais são objeto de reflexão da filosofia e das ciências sociais, em diferentes campos disciplinares, bem como em diferentes tradições teóricas. Tanto a Sociologia, quanto a Antropologia e a Psicologia Social têm estudado este fenômeno.

Sendo assim, é impossível dar conta de todas as abordagens. Na sub-seção 2.2.1 é feita uma apresentação sumária de algumas destas abordagens. A referência teórica escolhida para compreender o objeto deste estudo é a Teoria das Representações Sociais desenvolvida no contexto da Psicologia Social, por S. Moscovici (*cf.* 2.2.2).

Utilizou-se, também, como apoio para a caracterização das representações – identificação dos elementos e da estrutura de organização interna – a *Teoria do Núcleo Central*, apresentada por Abric em 1976, como complementar à teoria geral de Moscovici (*cf.* 2.2.3).

Para falar da transformação da estratégia empresarial da Petrobras ao longo de sua história, vai-se utilizar o conceito de *Vetores de sentido* desenvolvido por Norberto Silva (cf. 2.3). As tendências latentes de uma sociedade são denominadas, pela autora, de vetores de sentido. Sinalizam as expectativas, os valores que conduzem a sociedade e, como tais, devem direcionar a elaboração de uma estratégia empresarial.

Como ferramenta auxiliar, para a interpretação dos dados primários da pesquisa e caracterização das representações sociais, utilizou-se a técnica dos mapas cognitivos, fundamentando-se nos conceitos da Cognição social, conforme apresentados por Bastos (cf. 2.4).

2.2.1 Representações Sociais: Um Conceito apropriado por diferentes tradições teóricas

Representação social, segundo Minayo (1995), é um termo filosófico que significa a reprodução de uma percepção retida na lembrança ou do conteúdo do pensamento. Nas Ciências sociais é definida como categorias de pensamento que expressam a realidade, explicam-na, justificando-a ou questionando-a.

Da sociologia clássica, com diferentes pensamentos de autores como Durkheim, Weber, Marx, Schutz e Gramsci, à Psicologia Social, com suas vertentes da escola europeia e da americana, representadas respectivamente por Moscovici e Allport, muitas idéias e conceitos, muitas vezes tratados como excludentes, têm sido estabelecidos, tentando definir as Representações Sociais.

Na sociologia, Durkheim (*apud* Minayo,1995) é o autor que primeiro trabalha explicitamente o conceito, usando-o no mesmo sentido das Representações coletivas. Para ele, o termo se refere a categorias de pensamentos através das quais uma sociedade elabora e expressa a sua realidade. Essas categorias surgem ligadas a fatos sociais, transformando-se, elas próprias, em fatos sociais. As representações sociais ou coletivas seriam um grupo de fenômenos reais, com propriedades e comportamentos específicos. Na sua concepção, é a sociedade que pensa, não sendo as representações, necessariamente, conscientes para os indivíduos.

Assim, apesar de possuírem a marca da realidade social de onde surgiram, possuem vidas independentes, reproduzindo-se e misturando-se. Durkheim advoga a autonomia das representações, relativa ao próprio substrato social, exercendo, estas, uma espécie de coerção, para que se atue em um determinado sentido. Para ele, da mesma forma que as instituições e estruturas, as representações contêm as duas características do fato social: exterioridade em relação às consciências individuais e o poder de exercerem ação coercitiva sobre estas. Cita a religião e a moral como destaques de representações sociais – coletivas - históricas.

Essa abordagem objetiva e positivista foi muito criticada por várias correntes das ciências sociais, em particular pela Sociologia Compreensiva, representada por Max Weber e pela Fenomenologia, representada por Schutz. O poder de coerção da sociedade sobre os indivíduos, eliminando a diversidade da realidade social, em particular as lutas e antagonismos de classes, é o aspecto mais criticado pelos marxistas.

Max Weber (*apud* Minayo, 1995) traduz as representações sociais por idéias, espírito, concepções, mentalidades, que são juízos de valor que os indivíduos dotados de vontade possuem. Dessa forma, as construções elaboradas a partir do real têm uma dinâmica própria e podem ser tão importantes quanto a sua base material.

Weber concebe uma noção particular de “visão de mundo”, onde a vida social – conduta cotidiana dos indivíduos – é carregada de significação cultural, que é dada tanto pela base material como pelas idéias, que se condicionam mutuamente.

O autor analisa a história do avanço do capitalismo, afirmando que, ao mesmo tempo em que o capitalismo educa e cria seus sujeitos pela seleção econômica, as idéias de “trabalho como virtude e vocação máxima”, “prosperidade como benção divina” e o “lucro como fator legítimo das relações econômicas”, contribuem para o avanço do capitalismo, tanto quanto a acumulação material.

Tendo como base essa tese de recíproca influência entre os fundamentos materiais, o conteúdo das idéias e as formas de organização político-social, o autor postula uma certa autonomia das representações e a possibilidade de se estudar a eficácia histórica das idéias. Sua concepção de certa autonomia não descarta a possibilidade do fator econômico ser, em certos momentos, dominante, admitindo, também, a possibilidade de existirem outros fatores influenciando a formação das idéias.

Considerando a teoria da determinação material sobre as representações como “mecânica”, Weber pontua a importância de se pesquisar as idéias como parte da realidade social, como também de se compreender a dependência de determinado fato a uma instância social. É importante perceber, porém, que a base de seu raciocínio é de que, em qualquer caso, a ação humana é significativa e deve ser investigada.

Sintetizando as idéias de Weber, Minayo (1995) diz que:

“Weber, junto com Durkheim, nos remete á importância de compreensão das idéias e de sua eficácia na configuração das sociedades... Não contradiz a possibilidade também histórica de conjunturas sócio-econômicas forçarem concepções e atitudes específicas. Por isso a relação com a qual pensa as idéias é de relação de adequação com a estrutura sócio-econômica e política”.

A abordagem fenomenológica das representações sociais de Schutz é bastante semelhante à da Sociologia compreensiva. Schutz (*apud* MINAYO, 1995) traduz as representações sociais do cotidiano como “senso comum”, que envolve conjuntos de abstrações, formalizações e generalizações, fatos interpretados, construídos a partir do mundo do dia-a-dia.

Para ele, a compreensão do mundo se dá a partir do acúmulo de experiências pessoais e de outros, que podem ser companheiros, predecessores, contemporâneos ou sucessores. O autor concebe os termos experiência e conhecimento de forma diferenciada: a experiência pode ser comum a muitas pessoas ao mesmo tempo, enquanto o conhecimento é entendido como uma característica individual, função da elaboração interior da experiência vivida, funcionando como um esquema de referência para o sujeito.

O número e a natureza das experiências, dentro dessa abordagem, dependem da história de vida de cada indivíduo. A partir do conhecimento de cada um, adquirido pelas suas experiências e tipificações do senso comum, é que será atribuída a relevância de cada tema ou situação. É, pois, através do senso comum, que cada um age ou atribui significados portadores de relevância para sua ação.

Esses conceitos trouxeram uma importante contribuição para a abordagem social, ao se partir para as pesquisas sociais qualitativas, por serem operacionais e possibilitarem um paralelo com os indivíduos, portadores de uma história que é pessoal, mas que também possui uma significação grupal.

O pensamento fenomenológico pode ser bem representado pelo teorema clássico de W.J. Thomas (*apud* MINAYO, 1995), segundo o qual “se os homens definem situações como reais, elas são reais em suas conseqüências”, conferindo, assim, ao sentido atribuído à ação do sujeito, o mesmo nível de coerção que Durkheim confere às representações sociais que emanam do coletivo.

A corrente marxista, segundo Minayo (1995), contesta o que chama de “ideologia alemã”, elaborando a sua teoria das representações sociais, onde coloca, como princípio básico do pensamento e da consciência, o modo de vida dos indivíduos, condicionado pelo modo de produção de sua vida material. Coloca, assim, a base material como denominador comum das representações sociais, ou da ideologia, das idéias, dos pensamentos, da consciência, introduzindo, na análise, outro elemento importante, que é a condição de classe.

Para Marx (*apud* MINAYO,1995, p.98), “a produção das idéias, das representações, da consciência está, de início, diretamente entrelaçada com a atividade material e com o intercâmbio material entre os homens, como a linguagem da vida real”. O ponto fundamental para tratar do campo das idéias é a *Consciência*, já que considera as representações, as idéias e os pensamentos como conteúdo da consciência, que, por sua vez, é determinada pela base material. “Não é a consciência que determina a vida, mas é a vida que determina a consciência. (...) A consciência é desde o início um produto social (...)”. Apesar de defender a anterioridade da base material sobre as idéias, ele percebe uma relação dialética entre esses dois elementos, relativizando o determinismo da base material sobre a consciência, ao dizer que “as circunstâncias fazem os homens, mas os homens fazem as circunstâncias”

Minayo (1995) pontua que, assim como para Durkheim, para Marx, as representações estão vinculadas às práticas sociais, o que se evidencia pelo fato de apresentarem a vida social como anterior às representações. Entretanto, para Durkheim a sociedade é a síntese das consciências, enquanto, para Marx, a consciência emana das relações sociais contraditórias entre as classes.

Gramsci (*apud* MINAYO,1995), a partir de Marx, também tem trabalhado o campo das representações sociais, abordando o tema ao tratar do *Senso Comum e do Bom Senso*. Considerando que Marx se preocupou com o senso comum e com a solidez das crenças das massas, mas não com o potencial de mudança, o autor desenvolve sua própria teoria sobre a relação entre a base material e as idéias. Para ele, o senso comum, enquanto matéria prima ou como representação social, tem um potencial transformador.

A contribuição de Gramsci sobre as representações sociais é resumida por Minayo (1995) em três aspectos importantes: (a) pontua o aspecto do conformismo e a sua abrangência de acordo com os grupos sociais, desmistificando a idéia de que o “senso comum” seja inerente à ignorância das massas, ao mostrar como cada grupo social tem o seu próprio conformismo e ilusão; (b) alerta para os aspectos dinâmicos geradores de mudança que coexistem com o conservadorismo no senso comum; (c) analisa a composição mais abrangente das diferentes concepções de mundo – das representações sociais – de qualquer grupo social e de determinada época histórica. Dessa forma, as Representações Sociais podem ser compreendidas como uma combinação específica de idéias que povoam o universo de determinada época e que contêm elementos de tradição e de mudança.

A partir dos autores citados, Minayo (1995) conclui que as Representações, enquanto imagens construídas sobre o real, se manifestam em palavras, sentimentos e condutas, e se institucionalizam. Podem e devem ser analisadas a partir da compreensão das estruturas e dos comportamentos sociais, tendo, porém, na linguagem - forma de conhecimento e de interação

social - sua principal mediação. Para esse conjunto de autores, é no plano individual que as representações sociais se expressam.

A autora ressalta que as Representações sociais possuem núcleos positivos de transformação e de resistência na forma de conceber a realidade, devendo ser analisadas criticamente, uma vez que correspondem às situações reais da vida. Enfatiza que as representações sociais não conformam à realidade, sendo uma ilusão tomá-las como verdades científicas. Reduzem a realidade à concepção que os homens fazem dela.

Moscovici (*apud* GUARESCHI, 1995), considera os vários conceitos de Representação Social existentes, como relativamente estáticos, descritivos e parciais, não dando conta de explicar outras dimensões da realidade, principalmente sua dimensão histórico-crítica. Desenvolve, então, uma teoria que busca ser dinâmica e explicativa, denominando-a de *Teoria das Representações Sociais*.

A Teoria das Representações Sociais, segundo Farr (1995), é uma forma sociológica de psicologia social, concebida na vertente europeia da Psicologia Social. Essa vertente concebe a Psicologia Social como uma disciplina mista, que se situa no cruzamento das ciências psicológicas e das ciências sociais, abordando o fenômeno psicológico do ponto de vista da vida social e cultural. Essa abordagem, academicamente minoritária, difere da maioria da produção acadêmica tradicional da psicologia social, que se desenvolveu no século XX, predominantemente nos Estados Unidos da América.

A abordagem europeia da psicologia social apresenta grandes diferenças em relação à abordagem americana até então dominante, apesar de não serem consideradas antitéticas. Entre as principais características que diferenciam a escola americana da europeia, Krüger (1986, *apud* SÁ, 1996) cita: o individualismo, trazendo na polaridade individual *versus* social a maior divergência; o experimentalismo; a microteorização; o cognitivismo; e o *a-historicismo*.

F.H.Allport (1924, *apud* FARR, 1995), considerado o percussor da atual abordagem conceitual americana defende que a psicologia dos grupos é, essencialmente, e inteiramente uma psicologia de indivíduos, não sendo, portanto necessário mudar-se de modelo, ao se passar do nível individual para o coletivo.

Moscovici (*apud* GUARESCHI, 1995), com a Teoria das Representações sociais, estabelece, desde o início, uma importante crítica a natureza individualizante dessa abordagem americana. Ao tomar Durkheim (*apud* FARR, 1995), com o seu conceito de representações coletivas, como ancestral, incorpora o quanto um indivíduo é produto da sociedade. Moscovici postula o indivíduo tanto como um agente da sociedade, quanto como um produto dessa sociedade.

Do ponto de vista do experimentalismo, não chega a haver uma oposição completa entre as duas escolas. Ambas adotam a metodologia experimental, sendo que na vertente americana, esse passa a ser o único método aceito, enquanto que na visão europeia, adotam-se métodos diversificados e combinados. Ressalta-se, inclusive, a larga utilização do método experimental pelo chamado *Grupo de Midi*, que desenvolveu na França, a Teoria do Núcleo Central.

A característica americana da microteorização está bastante ligada à abordagem metodológica adotada. A “grande Teoria” das Representações Sociais desenvolve conceitos de base mais amplos, como os de sistema e metassistema, objetivação e ancoragem.

O cognitivismo é uma orientação comum às duas vertentes. As representações sociais dentro da visão europeia focam os fenômenos cognitivos e lingüísticos, apesar do termo cognição social ser associado, de forma geral, à abordagem americana. A diferença vai ser encontrada na utilização do método experimental, predominando, na escola americana, o behaviorismo metodológico.

Doise (1990, *apud* SÁ, 1996) ressalta que resultados dos estudos de cognição social, em especial da atribuição da causalidade, podem ser interpretados como simples demonstrações do funcionamento das representações. O próprio Moscovici (1986, *apud* SÁ, 1996) considera três características da cognição social como características das representações sociais: a impermeabilidade à informação, o poder de auto-realização e o erro de perspectiva conduzindo à atribuição interna.

Finalmente, contrasta-se o assumido *a-historicismo* da orientação americana “em sua busca de processos tão básicos e universais que possam abrigar quaisquer conteúdos específicos” (SÁ, 1993a:20), e a historicidade dos fenômenos representacionais, que obrigam, tanto a pesquisa do conteúdo como dos processos, de modo a que se possa ter alguma compreensão dessa mutante modalidade de pensamento social.

2.2.2 A Teoria das Representações Sociais de Moscovici

2.2.2.1 Representações Sociais: O conceito

O termo *Representações Sociais* designa tanto um conjunto de fenômenos, quanto o conceito que os engloba e a teoria construída para explicá-los. Foi proposto por Moscovici (1994, *passim*), com o objetivo declarado de “redefinir os problemas e os conceitos da psicologia social a partir desse fenômeno”. (p.29)

Este conceito das Representações Sociais deveria dar conta de uma realidade que compreendesse as dimensões físicas, sociais e culturais, abrangendo a dimensão cultural e cognitiva, a dimensão dos meios de comunicação e das mentes das pessoas, a dimensão objetiva e subjetiva. Sá (1996) define a Representação Social como um fenômeno psicossocial, histórica e culturalmente condicionado. Para Farr (1992, *apud* SÁ, 1996), as representações estão tanto na cultura como na cognição.

A complexidade da noção de representações sociais dificulta uma conceituação formal sintética do termo, fazendo com que Moscovici (1994, p.30, *passim*), comentasse, ao propo-lo que “se a realidade das representações sociais é fácil de captar, o conceito não o é”.

Moscovici (1981, *apud* SÁ, 1996, p.31) sugere uma variedade de noções dos campos cognitivo e cultural para compor o seu conceito:

“Por representações sociais, entendemos um conjunto de conceitos, proposições e explicações, originado na vida cotidiana, no curso das comunicações interpessoais. Elas são o equivalente, em nossa sociedade, dos mitos e sistemas de crenças das sociedades tradicionais; podem também ser vistas como a versão contemporânea do senso comum”.

Essa noção pretende englobar conceitos como o de atitude e imagem, como fica explícito em uma das primeiras proposições de estruturação das representações feita por Moscovici (1994, *passim*), quando estabelece uma configuração em três dimensões: **informação**, que abrange a organização do conhecimento, cognitiva; o **campo da representação ou imagem**, do conteúdo concreto acerca do objeto, implicando na unidade hierarquizada dos elementos; o **campo de atitudes**, definindo a orientação global em relação ao objeto social.

A dimensão da “atitude” é ressaltada por Moscovici como a mais freqüente, de importância crucial, sendo, geneticamente, a primeira, implicando em uma tomada de posição: as pessoas se informariam e representariam alguma coisa só depois de terem tomado uma posição, e em função da posição tomada.

Ibañez (1988, *apud* SÁ, 1996) complementa a proposição, ressaltando a noção sociológica da constituição do conceito de representação, como um conjunto de elementos como processos cognitivos, inserções sociais, fatores afetivos e sistemas de valores.

Jodelet (1989, *apud* SÁ, 1996, p.32), na tentativa de descrever as idéias então desenvolvidas para traduzir as representações, sintetiza: “Esta é uma forma de conhecimento, socialmente elaborada e partilhada que tem um objetivo prático e concorre para a construção de uma realidade comum a um conjunto social”. Expandindo o conceito, de modo a melhor captar a sua complexidade, acrescenta que uma representação social é uma forma de saber prático que liga um sujeito a um objeto, que pode ser de natureza social, material ou ideal, colocando-se em

seu lugar ou simbolizando-o, conferindo-lhe significado ou interpretando-o. Pode ser considerada também uma construção e uma expressão do sujeito.

Willem Doise (1990, *apud* SÁ, 1996, p.33) apresenta a seguinte definição: “Representações sociais são princípios geradores de tomadas de posição ligadas a inserções específicas em um conjunto de relações sociais e que organizam os processos simbólicos que intervêm nessas relações”.

Doise (1990, *passim*) propôs a inclusão de níveis de análise posicional e ideológico na psicologia social, definindo, assim, quatro níveis de explicação, que deveriam ser articulados entre si: **intra-pessoal**, tratando os mecanismos individuais; **inter-pessoal**, objetivando a análise da dinâmica das relações estabelecidas; **posicional**, incluindo as diferenças em posição social que existem previamente à interação entre diferentes categorias de sujeitos; **ideológico**, introduzindo as ideologias, crenças, valores e normas existentes em toda sociedade. Doise (1990, p.34, *passim*) privilegia, no seu entendimento das representações, a sua dimensão funcional e a relação entre o metassistema e o sistema cognitivo, conforme descrito por Moscovici, condicionando-as às inserções sociais dos seus produtores e usuários. Destaca, ainda, a “pluralidade dos processos e funcionamento ao nível do indivíduo quando da elaboração de suas tomadas de posição em função de uma inserção específica em um campo social”. Considera que tal pluralidade permite explicar a variedade das expressões individuais de uma representação.

Essa abordagem de Doise parece ser bastante pertinente para a análise das diferentes tomadas de posição identificadas ao longo da interpretação da pesquisa, geradas a partir de princípios organizadores comuns, mas influenciadas pelas diferentes inserções e situações sociais a que foram submetidos os indivíduos do grupo entrevistado.

Será, aqui, trazido por fim, a definição de Jean-Claude Abric (1994, *apud* SÁ, 1996, p.36), apresentada em 1976, ao propor a Teoria de Núcleo Central, como teoria complementar à “grande” Teoria das Representações Sociais: “O produto e o processo de uma atividade mental pela qual um indivíduo ou um grupo reconstitui o real com que se confronta e lhe atribui uma significação específica”.

É interessante notar que a definição de Abric explicita apenas a função prática da representação social, não trazendo uma referência explícita à sua gênese social. Provavelmente, como levanta Sá (1996, *passim*), esta foi construída visando testar a hipótese geral da Teoria do Núcleo Central, na qual se propõe que as representações de uma situação, ao invés das suas características, determinam o comportamento dos sujeitos ou dos grupos.

2.2.2.2 O campo de estudos das Representações Sociais: a “Grande” Teoria

A natureza e o alcance explicativo da Teoria das Representações sociais serão, aqui, apresentados de modo a complementar a sua definição e caracterização, explicitando os pontos que fazem com que sua abordagem a diferencie, de forma suficientemente significativa, dos conceitos vigentes, possibilitando o surgimento da chamada nova vertente europeia da psicologia social.

Doise (1993, *apud* SÁ, 1996, p.50) define a teoria das representações sociais como “uma teoria geral sobre o metassistema de regulações sociais que intervêm sobre o funcionamento cognitivo”. O metassistema seria constituído por regulações sociais que controlam, verificam e selecionam com a ajuda de regras, enquanto o sistema cognitivo seria o sistema operativo que associa, inclui e deduz.

Essa concepção genérica da teoria se mantém, seja qual for o enfoque da representação analisada, embora, eventualmente, necessite ser complementada por proposições mais específicas.

Sá (1996), considera a teoria das Representações Sociais, no seu âmbito explicativo, como uma “grande teoria” psicossociológica. Apóia-se em Doise (1993, p.50, *passim*), que considera que:

“As grandes teorias nas ciências humanas são concepções gerais sobre o indivíduo e o funcionamento social, devendo ser complementadas por descrições mais detalhadas de processos que sejam compatíveis com a teoria geral, mas que podem ser também compatíveis com outras teorias”.

Dentro desse pressuposto, a Teoria do Núcleo Central (*cf.*2.2.3) surge, posteriormente, como uma teoria complementar a essa “grande teoria”.

A Teoria das Representações sociais oferece um passo à frente a conceitos historicamente estabelecidos pela psicologia social, rompendo com o individualismo teórico que marcou a maioria dos trabalhos desenvolvidos na disciplina. O indivíduo vinha sendo considerado como a única possibilidade de referência para noções como atitude, atribuição, esquemas, ou seja, o único centro possível na análise de processos psicossociais. Entretanto, considera-se importante a percepção da relação fundamental entre o todo e suas partes, entre a unidade e a totalidade, ou seja, o reconhecimento de que o social produz fenômenos psicossociais que possuem uma lógica diferenciada da lógica individual.

Guareschi (1995), analisando os “antigos conceitos” da Psicologia Social critica a idéia de que, pelo fato de o indivíduo e a sociedade constituírem um ao outro, eles são a mesma

coisa, ou redutíveis um ao outro. Como bem argumenta o autor, vidas individuais não são realidades abstraídas de um mundo social, ao contrário, tomam forma e se constroem em relação a uma realidade social. Da mesma forma, a história e a sociedade não podem ser simplesmente utilizadas como variáveis que influenciam a vida humana, assim como o indivíduo e a sociedade não se reduzem um ao outro.

Uma grande contribuição da Teoria das Representações Sociais é, portanto, apresentar novas possibilidades para o entendimento dessa relação, ao centrar o olhar na relação entre os dois. Moscovici (1995, p.12) declara sua repulsa diante do dualismo do mundo individual e do mundo social, onde, sobre a ótica individual, todos os comportamentos e percepções são compreendidos como resultados de processos íntimos ou fisiológicos e sobre a ótica dos grupos, tudo é explicado em função de interações, de estruturas de trocas, de poder.

O autor argumenta que o conflito entre o individual e o coletivo não é somente do domínio da experiência de cada um, mas é, igualmente, realidade fundamental da vida social. Pontua que todas as culturas conhecidas possuem instituições e normas formais que conduzem, de uma parte à individualização e de outra, à socialização. As representações que elas elaboram carregam a marca dessa tensão, conferindo-lhes sentido e mantendo-as dentro dos limites suportáveis: “Não existe sujeito sem sistema, nem sistema sem sujeito. O papel das representações partilhadas é o de assegurar que a sua coexistência é possível”. (p.12)

Jovchelovitch (1995), tentando explicar como as representações sociais vão além do trabalho individual do psiquismo, deslocando-se do nível sujeito individual, para emergirem como um fenômeno produzido pelas construções particulares das realidades sociais, propõe que a questão central está no reconhecimento da necessidade de se analisar o social enquanto totalidade. A questão não está em se abandonar o indivíduo, entendendo que o fenômeno implica, necessariamente, numa perspectiva individualista, mas sim analisar a perspectiva da totalidade social, entendendo-a como uma dinâmica que envolve os processos de práticas sociais, construindo uma realidade que é diferente de um agregado de indivíduos.

A autora propõe a perspectiva piagetiana da transformação, que considera as estruturas das representações sistemas de transformação, e não formas estáticas para explicar a origem, a gênese dessa totalidade. A estrutura das representações só pode ser entendida em relação ao seu processo de formação e transformação, já que não é um agregado de representações individuais.

Assim, os processos de mediação social, como comunicação, discursos, trabalho, padrões de trabalho e produção, ritos, mitos e símbolos seriam os responsáveis pela geração das representações sociais. As representações podem ser entendidas como estratégias desenvolvidas por atores sociais para enfrentarem a diversidade e a mobilidade de um mundo, que embora

pertença a todos, transcende a cada um individualmente. Assim, não apenas surgem através dos processos de mediação social, mas tornam-se, elas próprias, mediações sociais, expressando a relação do sujeito com a alteridade, interpretando, entendendo e construindo o mundo.

Na sua pesquisa, Jodelet (1989, *apud* SPINK, 1995) destaca duas modalidades importantes, no campo de estudos das representações sociais: as representações como uma modalidade de conhecimento prático, orientada para a compreensão do mundo e para a comunicação; ou como construções, elaborações de sujeitos sociais sobre objetos socialmente valorizados.

As representações como elaborações de sujeitos sociais tomam como base, segundo Jodelet (1989, *passim*) “um sujeito social que corresponde a um indivíduo adulto, inscrito numa situação social e cultural definida, tendo uma história pessoal e social. Não é um indivíduo isolado que é tomado em consideração, mas sim as respostas individuais enquanto manifestações de tendências do grupo de pertença ou de afiliação na qual os indivíduos participam” (p.120). Seriam assim estruturas estruturadas.

As representações sociais, enquanto formas de conhecimento cognitivo-afetivas, não podem ser reduzidas ao seu conteúdo cognitivo, devendo ser entendidas a partir do contexto em que surgem e a partir da sua funcionalidade nas interações sociais do cotidiano. As representações são também uma expressão da realidade intra-individual, uma exteriorização do afeto. São, assim, estruturas estruturantes, que revelam o poder de criação e de transformação da realidade social.

Segundo Jodelet (1989, *passim*), as representações sociais para serem adequadamente apreendidas devem ser sempre analisadas face às condições sociais em que foram geradas, ou seja, o contexto em que foram produzidas. O contexto, nessa abordagem da psicologia social, é de grande significação para a análise da gênese das representações, já que, somente a partir dele, será possível compreender as construções que dele emergem e que, ao mesmo tempo, nesse processo de construção, também o transformam.

Dentro da vertente trabalhada por Spink (1995), o contexto social engloba não só os fatores situacionais, dentro da perspectiva do espaço social, como também os diferentes tempos históricos que permeiam a construção dos significados sociais, trazendo uma perspectiva temporal.

Os conteúdos que circulam na sociedade, segundo a autora, podem ter sua origem tanto em produções culturais mais remotas, constituintes do imaginário social, quanto em produções locais e atuais. Dentro da perspectiva temporal, podem-se demarcar três etapas: o tempo curto, focando a funcionalidade das representações; o tempo vivido, com o processo de

socialização, das disposições adquiridas em função da inclusão em determinado grupo social; e o tempo longo, domínio das memórias coletivas ou do imaginário social.

Spink (1995) ressalta que, quanto mais for englobado o tempo longo na análise, mais se aproxima dos núcleos mais estáveis da representação. Quanto mais se centrar a análise no tempo imediato, mais se estará se aproximando da diversidade e da criação.

Esses conceitos serão importantes na discussão dos elementos centrais das representações estudadas. Características históricas, valores coletivos, mapeados ao longo de toda a história da Petrobras, poderão ser identificados como centrais e resistentes à mudança das representações estudadas. Valores mais recentes surgirão como símbolos da diversidade e das transformações que, enquanto processos, as representações estão permanentemente submetidas.

Ao se adotar a Teoria das Representações Sociais como suporte teórico para a análise da Imagem da UN-BA, está-se buscando identificar e entender as percepções dos gerentes do Segmento de E&P da Petrobras, como resultado de mecanismos psicológicos de indivíduos que, em sendo sujeitos sociais, estão inseridos em um contexto histórico-social e organizacional, a partir do qual lastreiam e constroem as suas histórias pessoais, ao mesmo tempo em que constroem e transformam esse universo social.

É importante, também, perceber que a exigência explicativa de natureza psicossociológica da teoria marca uma importante diferença em relação à abordagem sociológica durkeimiana das representações coletivas, apesar deste ter sido o antecessor escolhido por Moscovici.

Guareschi (1995) acredita que Moscovici trouxe, de Durkheim, o entendimento da força concreta da realidade social, que se apresenta a sujeitos sociais como um dado, como um lastro de sustentação. Moscovici discordou de Durkheim, entretanto, ao reconhecer a importância do fato da força coletiva encontrar a sua mobilidade na dinâmica do social que, apesar de consensual, está continuamente sobre a ação de sujeitos sociais, que a questionam e, muitas vezes, a transformam.

A proposição das Representações sociais, conforme pontua Sá (1996), apoiando-se em Ibañez e Moscovici, não revoga, a rigor, as representações coletivas, mas concebe o campo de estudos de forma mais amplo, acrescentando outros fenômenos.

Moscovici (*apud* SÁ, 1996, p.40) distingue as representações sociais em três tipos, a depender da maneira pela qual se tornam sociais: *hegemônicas*, *emancipadas* e *polêmicas*. Essas definições, segundo o autor, enfatizam a “transição do conceito de representação coletiva como uma visão uniforme, para uma visão diferenciada das representações sociais”.

As representações *hegemônicas* seriam aquelas partilhadas por todos os membros de um grupo altamente estruturado, sem terem sido produzidas pelo mesmo. São uniformes e

coercitivas e prevalecem implicitamente em todas as práticas simbólicas e afetivas. Refletem a homogeneidade e a estabilidade que caracterizam as representações, chamadas pelos sociólogos franceses, de coletivas.

Essas representações, com gênese mais remota e complexa, conforme propostas por Durkheim (1978, *apud* SÁ, 1996, p.48), constituem-se de “fatos sociais, coisas reais por elas mesmas, produto de uma longa série de gerações que acumularam sua experiência e o seu saber”. As representações coletivas freqüentemente são tomadas como sistemas que ancoram as novas representações sociais.

As representações *emancipadas* ou autônomas surgem como conseqüência da circulação do conhecimento e das idéias pertencentes a subgrupos existentes, resultando do intercâmbio e partilha de interpretações e símbolos. Cada subgrupo da sociedade cria sua versão da representação do objeto e a partilha com outros subgrupos, existindo, nessas situações, um certo grau de autonomia em relação aos diversos segmentos que interagem entre si. Possuem uma função complementar.

As representações *polêmicas* são geradas a partir do conflito, das controvérsias, não sendo partilhadas pela sociedade como um todo.

As representações coletivas eram vistas como entidades explicativas nelas mesmas e irreduzíveis para análise posterior, enquanto as representações sociais são vistas como fenômenos, que devem ser, eles próprios, explicados, com estruturas e mecanismos específicos.

Sá (1996) ressalta que a teoria das representações sociais na sua versão original, proposta por Moscovici, foi elaborada para dar conta de uma representação emancipada, considerando problemática a sua extensão para representações hegemônicas ou coletivas.

Considerando que o foco de Moscovici tenha sido o estudo das representações na sua forma modificada de como se apresentam no cotidiano das sociedades modernas, Sá não considera as representações coletivas um problema para a teoria das representações sociais. Entende que estão englobadas, apesar de não terem sido explicitadas, ao serem consideradas como sistemas de pensamento social pré-existentes que possibilitam a ancoragem das novas representações sociais.

Tendo como base a importância da identificação das representações hegemônicas ou coletivas para o entendimento dos processos de ancoragem, será realizada, no desenvolvimento desse trabalho, uma análise documental, contextualizando historicamente e traduzindo o pensamento institucional da Organização.

É importante ressaltar que, além do rompimento com o individualismo teórico anterior e o reconhecimento da força do social e de sua lógica diferenciada, outro ponto inovador da teoria, apontado por Guareschi (1995), é o estabelecimento da síntese teórica entre as

dimensões cognitivas, afetivas e sociais, que estão na realidade profundamente ligadas e presentes na noção da representação social. A construção da significação simbólica é simultaneamente, um ato de conhecimento, envolvendo a cognição, e um ato afetivo. O caráter simbólico e imaginativo das representações traz à tona, a dimensão dos afetos, porque os indivíduos sociais tentam entender e dar sentido ao mundo, envolvendo sentimentos, com emoção e com paixão.

O conceito de Representações Sociais, como anteriormente discutido e bem coloca Wagner (1995), multifacetado, é um processo social que envolve estruturas individuais de conhecimento, símbolos e afetos. Jodelet (1989, apud SPINK, 1995) postula o estudo das representações sociais através da articulação de “elementos afetivos, mentais, sociais, integrando a cognição, a linguagem e a comunicação às relações sociais que afetam as representações sociais e à realidade material, social e ideativa sobre a qual elas intervêm” (p.121).

A atividade representacional é considerada por Jovchelovitch (1995) um trabalho da psique, que ocorre através dos processos inconscientes, que Freud descreveu como condensação e deslocamento. A atividade psíquica do inconsciente dá às coisas uma nova forma, mediando entre o sujeito e o objeto-mudo, que reaparece sobre a forma de representações, tomando como substância ou conteúdo a carga afetiva e os símbolos que constituem essas representações.

Dessa forma, certamente, ao serem analisadas as percepções dos entrevistados e identificadas as representações instituídas, estará se captando, além dos seus símbolos, emoções e afetos, que se apresentam, muitas vezes, de forma subliminar, não explícita, mas que são componentes efetivos dessas representações.

A Imagem da UN-BA estará, portanto, sendo influenciada pelas emoções e afetos de cada um desses indivíduos, que poderão estar se apresentando, a depender da história, do contexto, da experiência vivenciadas por cada um, de forma positiva ou negativa. Certamente uma Imagem negativa trará associada um forte componente afetivo e emocional negativo, provocando rejeições, muitas vezes subliminares e inconscientes, que estarão influenciando o comportamento e as tomadas de decisões em relação à Unidade.

2.2.2.3 Os processos formadores das Representações Sociais

Jovchelovitch (1995) postula que mesmo os mais básicos símbolos são o resultado de uma mistura de imagens, de contrastes, de identificações, que condensam a variedade de objetos, afetos e outros significados. Ocorre um deslocamento de significados entre os vários objetos, dando um, referência ao outro, evocando em um, a presença do outro, misturando em um, a imagem do outro.

A autora argumenta que os símbolos se desenvolvem sobre e com a atividade representacional: O sujeito constrói, na sua relação com o mundo um novo mundo de significados. É através da atividade do sujeito e relação com os outros, que a representação se constrói, permitindo uma mediação entre ele e o mundo, que ,ao mesmo tempo, descobre e constrói.

As representações por sua vez, permitem a existência de símbolos, que podem ser considerados pedaços de realidade social, mobilizados pela atividade criadora de sujeitos sociais, para dar forma e sentido às circunstâncias nas quais eles se encontram. Não há possibilidade para a construção simbólica fora de uma rede de significados já constituídos.

A teoria das representações sociais se constrói, portanto, sobre uma teoria de símbolos. Moscovici (*apud* SÁ, 1996, p.46) explicita que representar uma coisa não é simplesmente duplicá-la, reproduzi-la através de símbolos, e sim reconstituí-la, retocá-la, modificar-lhe o texto. A comunicação que se estabelece entre o conceito e a percepção, um penetrando no outro, transformando a substância concreta comum, cria a impressão de realismo. Assim, para o autor: “A estrutura de cada representação (...) tem duas faces tão pouco dissociáveis quanto a frente e o verso de uma folha de papel: a face figurativa e a face simbólica (...) fazendo, portanto, compreender em toda figura um sentido e em todo sentido uma figura”.

Moscovici (*apud* SÁ, 1996, p.45) emprega a imagem da necessidade de uma “cisão de átomo” para penetrar nas representações e descobrir sua estrutura e mecanismos internos. Possivelmente, o primeiro passo para a elaboração da teoria foi a sua proposição da existência de uma estrutura de dupla natureza, conceitual e figurativa, considerando a representação como “um processo que torna o conceito e a percepção, de algum modo, intercambiáveis, visto que se engendram reciprocamente”. Por um lado, o pensamento de um conceito seria capaz de conceber e dar sentido a um objeto não-presente, simbolizá-lo, enquanto a atividade perceptiva recuperaria e figuraria o objeto, tornando-o tangível. Tal processo seria responsável pelas transformações entre o que é “tomado” do real e o que é a ele “reenviado”.

Os processos formadores denominados de *Objetivação e Ancoragem* concretizam as representações sociais, ao trazerem para um nível quase material, a produção simbólica da comunidade. As características desses processos decorrem da configuração estrutural das representações estabelecida por Moscovici.

O *processo de Objetivação* materializa um objeto abstrato, duplicando um sentido por uma figura. Consiste, segundo Jodelet (1984, *apud* SÁ, 1996, p.47), em “uma operação imaginante e estruturante, pela qual se dá uma forma - ou figura - específica ao conhecimento à cerca do objeto, tornando concreto, quase tangível, o conceito abstrato, como que materializando a palavra”.

Segundo Moscovici (1984, *apud* SÁ, 1996, p.47), *objetivar* é “descobrir a qualidade icônica de uma idéia ou ser imprecisos, reproduzir um conceito em uma imagem porque, desde que descobrimos que as palavras não falam de nada, somos compelidos a ligá-las a alguma coisa, a encontrar equivalentes não verbais”.

O autor introduziu a noção de *núcleo figurativo*, dizendo que as palavras, que por sua capacidade de representar, tiverem sido selecionadas, são integradas ao que chamou de um padrão de núcleo figurativo, que seria um complexo de imagens que reproduz um conjunto de idéias. Uma vez que a sociedade tenha adotado o paradigma de um núcleo figurativo, fica mais fácil falar sobre coisas que possam ser associadas a esse núcleo, fazendo com que as palavras referentes a ele passem a ser usadas mais freqüentemente.

Considerando a abordagem de Jovchelovitch (1995), das representações sociais como um trabalho da psiquê, objetivar é condensar significados diferentes, que, freqüentemente, ameaçam, inescrutáveis, em uma realidade familiar. Dessa forma, torna-se imperativa a ancoragem do desconhecido em uma realidade conhecida e institucionalizada, o que, também, implica no deslocamento de significados já estabelecidos, que as sociedades, na maior parte, lutam para manter.

O *processo de Ancoragem* duplica uma figura por um sentido, fornecendo um contexto inteligível ao objeto. A ancoragem, segundo Jodelet (1984, *apud* SÁ, 1996, p.46), consiste na integração cognitiva do objeto representado a um sistema de pensamento social pré-existente, e nas transformações implicadas em tal processo ou na “incorporação de novos elementos de saber em uma rede de categorias mais familiares” (DOISE, 1990, *apud* SÁ, 1996, p.46).

Segundo Moscovici (1984, *apud* SÁ, 1996, p.46) *ancorar* é classificar e denominar: “coisas que não estão classificadas nem denominadas, são estranhas, não existentes e ao mesmo tempo ameaçadoras”. Prossegue, argumentando que, desde que possamos falar sobre alguma coisa, avaliá-la e comunicá-la, podemos representar o não usual em usual, reproduzindo-o como uma réplica de um modelo familiar. Essa argumentação sintetiza a idéia comum existente nas definições de Ancoragem propostas por Jovchelovitch, Jodelet e Doise, apresentadas anteriormente.

Ao longo do desenvolvimento do trabalho, buscar-se-á analisar os processos formadores das representações estudadas, identificando os elementos que a objetivam, constituindo o seu núcleo figurativo, segundo conceito introduzido por Moscovici. Em sendo muitas vezes estranhos, desconhecidos, esses elementos serão transformados ou adaptados a modelos familiares, sendo, portanto, necessário identificar os processos de ancoragem que ocorrem na instituição dessas representações.

Ainda entre os pressupostos da Teoria das Representações Sociais, é importante também ressaltar a argumentação de Moscovici de que a neutralidade é proibida pela própria lógica do sistema em que cada objeto deve ter um valor positivo ou negativo e assumir um determinado lugar numa hierarquia claramente graduada. Assim, ao se caracterizar as representações sociais de *Um Bom Negócio de E&P*, e da Imagem da UN-BA, para os gestores desse Segmento da Petrobras, será fundamental, não só identificação dos valores que conduzem a instituição dessas representações, como também identificar a sua hierarquia e o sentido a eles atribuídos.

A proposição teórica da *transformação do não familiar em familiar*, apesar de formalizada definitivamente por Moscovici, posteriormente à formalização dos processos de objetivação e ancoragem, é uma proposição teórica já implícita na formulação original da teoria, constituindo, a rigor, o próprio princípio básico que fundamentam aqueles processos. Moscovici considera que, para se compreender o fenômeno das representações, deve-se começar do começo, perguntando-se o porquê da criação das representações. Responde a essa pergunta dizendo que o propósito de todas as representações é transformar algo não familiar, ou a própria não familiaridade, em familiar. Diz que:

“No todo, a dinâmica dos relacionamentos é uma dinâmica de familiarização, onde objetos, indivíduos e eventos são percebidos e compreendidos em relação e a encontro de paradigmas prévios. Como resultado a memória prevalece sobre a dedução, o passado sobre o presente, a resposta sobre o estímulo, as imagens sobre a realidade”. (Moscovici, 1984, *apud* SÁ, 1996, p.48)

Ao desenvolver sua teoria, Moscovici enfatiza que é a dimensão funcional do fenômeno que distingue as representações sociais de outros sistemas de pensamentos coletivos, reservando o termo para a modalidade que tenha como função a elaboração de comportamentos e a comunicação entre indivíduos. Ressalta que o mais importante na representação social é que ela produz e determina comportamentos.

Abrie (1994, *apud* SÁ, 1996) sistematiza as finalidades das representações em quatro funções especiais:

1. *Funções de saber*, que permitem compreender e explicar a realidade. Permitem a aquisição e integração de conhecimentos compreensíveis, consistentes com o funcionamento cognitivo dos atores e os valores aos quais aderem. Definem o quadro de referência comum que permite a troca social.

2. *Funções identitárias*, que definem a identidade e permitem salvaguardar a especificidade dos grupos. Situam os indivíduos e os grupos no campo social, permitindo a

elaboração de uma identidade social e pessoal, compatível com o sistema de normas e de valores sociais historicamente determinados.

3. *Funções de orientação*, que guiam os comportamentos e as práticas. A representação produz um sistema de antecipação de expectativas, constituindo uma ação sobre a realidade: seleção e filtragem de informações, interpretações, visando tornar a realidade conforme a representação.

4. *Funções justificatórias*, que permitem justificar, *a posteriori*, as tomadas de posição e os comportamentos.

Tendo-se como base esses conceitos, entende-se que será através das suas representações sobre a UN-BA, ou seja, da Imagem que tenham da Unidade, que os gestores do E&P apreendem a sua realidade, construindo um quadro de referência que lhes permita agir e justificar as suas ações. Portanto, a imagem se torna um dispositivo de mediação social. Para as pessoas que aí trabalham, e para a Unidade enquanto organização, essas representações têm o papel de criar uma identidade, orientando e guiando os comportamentos e práticas.

Entendendo-se que os comportamentos serão definidos a partir da representação instituída e que essa representação atuará como um modelo de interpretação, antecipando expectativas, justificando tomadas de posições e transformando muitas vezes a realidade, fica clara a influência que uma Imagem não positiva possa acarretar para o desempenho da Unidade.

Uma questão que vem sendo levantada nesse campo de estudos é a definição do que a teoria das representações sociais realmente explica. Propõe-se que uma representação explique o comportamento daqueles indivíduos que possuem uma determinada representação, em uma determinada situação. Entende-se que diferentes condições sociais trariam, como consequência, diferentes representações sociais. Questiona-se, então, de que forma as condições sócio-genéticas das representações sociais penetram na teoria.

Wagner (1995) pontua que a existência do processo social explica o sistema de conhecimento individual. O sistema coletivo de entendimento e racionalização desenvolvido pelo grupo define a perspectiva dentro da qual os membros do grupo podem encontrar um entendimento da sua situação social e da sua identidade.

A elaboração coletiva determina que os indivíduos possuam a mesma representação, dada certas condições propícias. Uma representação coletivamente elaborada, avaliada através de meios de comunicação ou análise de documentos, constitui um fato social que se refere ao grupo como um todo e pode explicar uma representação de indivíduos específicos.

Entretanto, para que fatos sociais possam ser usados para explicar ou ser articulados com comportamentos individuais, precisam ser traduzidos em entidades mentais intra-individuais. Devereux (1961, *apud* WAGNER, 1995), diz que para que o fato social explique o

comportamento individual, este deve ser traduzido em um fato mental para o indivíduo: o fato social explica o seu ser mentalmente representado e a representação mental explica o comportamento individual.

Os objetivos da pesquisa deverão definir a modalidade que estará se adotando para estudar a representação social e conseqüentemente o procedimento de medição. Assim, ao definir o procedimento de medição para qualquer processo social, estará também se definindo o nível em que o fenômeno será mapeado. Wagner (1995) pontua que em ciências sociais, a medição constitui uma parte do processo de interação com o objeto estudado.

Spink (1995) propõe, a partir das duas perspectivas de estudos das representações proposta por Jodelet (1989, *apud* SPINK, 1995) e citadas anteriormente, duas abordagens para as pesquisas das representações sociais: estudos centrados no processo de elaboração das representações sociais ou estudos centrados no entendimento das representações compartilhadas.

Os estudos centrados no processo de elaboração das representações têm como objetivo entender a representação na interface entre explicações cognitivas-afetivas e os conteúdos sociais e históricos que informam os indivíduos enquanto sujeitos sociais. Utilizam como forma de coleta de dados, longas entrevistas associadas a levantamentos paralelos sobre o contexto social e sobre os conteúdos históricos. Permitem entender os ajustes feitos nos elementos cognitivos sob a pressão das ações do cotidiano e o papel dos investimentos afetivos como motores de transformação ou como mecanismos de defesa de identidade.

Os estudos centrados no entendimento das representações na perspectiva dos grupos buscam tanto a diversidade, quanto o que há de comum e compartilhado, utilizando como formas de coleta de dados questionários (auto-aplicáveis ou utilizados como roteiro de entrevista) com perguntas abertas. A estrutura da representação social é, neste caso o resultado da somatória da análise de associação de idéias de várias perguntas.

Objetiva-se nesse trabalho caracterizar as representações sociais estudadas e identificar seus elementos, a sua diversidade e consensualidade, na perspectiva do grupo dos gestores do Grupo I do E&P. Entretanto, pretende-se também melhor compreender a sua estruturação, entender o surgimento dessa representação para o grupo, para que se vislumbrem estratégias que possam ser adotadas pela Unidade, visando o seu reposicionamento no Segmento de E&P. Não se estará centrando o estudo no processo de elaboração das representações, mas entende-se que uma análise e compreensão do contexto histórico e social em que se insere esse grupo, assim como dos processos de transformação e ancoragem, será fundamental para uma adequada caracterização das mesmas.

A identificação de fatos sociais de uma representação coletiva, considerando o contexto, definido não só pelo espaço social, como também a partir da perspectiva temporal, trará

para essa análise, conteúdos culturais cumulativos ou o imaginário social dessa comunidade da Petrobras. A sua identificação, através da análise de documentos e material veiculado pela “mídia interna” da Organização buscará explicar a origem das representações, suportando a análise da ancoragem dos seus elementos.

Essa foi a abordagem adotada para definição da metodologia da pesquisa de Imagem realizada nesse trabalho. Pretende-se caracterizar as representações sociais de *Um Bom negócio de E&P* e da Imagem da UN-BA, devendo seus elementos ser identificados através da análise e interpretação de uma pesquisa realizada com um grupo amostral do universo de gestores do Segmento de E&P da Petrobras.

2.2.3 Teoria do Núcleo Central das Representações Sociais

A Teoria do Núcleo Central pode ser considerada como uma teoria complementar à “grande” teoria das Representações Sociais proposta por Moscovici, trazendo descrições mais detalhadas de estruturas e de mecanismos de funcionamento. Sua proposição e evolução estão atreladas ao denominado *Grupo de Midi*, termo usado por Sá (1996) para designar o grupo de pesquisadores no campo das representações sociais, da região de *Aix - en - Provence e Montpellier*, Sul da França, entre os quais citam-se Abric, Flament e Guimelli.

A tradição metodológica em que surge essa teoria é experimental, apesar de grande parte da incompatibilidade entre as representações sociais e a cognição social estar atrelada à crítica à abordagem experimental laboratorial cognitivista. Ressalta-se, como diferença metodológica, que a abordagem experimental das pesquisas em representações sociais não procura isolar a influência de variáveis sócio-culturais sobre os processos psicológicos estudados, mas procura testá-la, reproduzindo-a na moldagem do experimental.

A hipótese básica ao considerar a variável sócio-cultural, testada e validada por Abric (1989, *apud* SÁ, 1996, p.54), é que “os comportamentos dos sujeitos ou dos grupos não são determinados pelas características objetivas da situação, mas pela representação da situação”.

A Teoria do Núcleo Central foi proposta pela primeira vez em 1976, através da tese de doutorado de Jean Claude Abric – *Jeux, conflits et representations sociales* – na *Université de Provence*, com a seguinte hipótese sobre a organização das representações sociais:

“A organização de uma representação apresenta uma característica particular: Não apenas os elementos da representação são hierarquizados, mas, além disso, toda representação é organizada em torno de um núcleo central, constituído de um ou de alguns elementos, que dão à representação o seu significado”. (Abric, *apud* SÁ, 1996, p.62).

A teoria busca descrever a organização das representações sociais e ocupa-se dos seus processos de transformação através das práticas sociais, deixando de lado a preocupação da gênese das representações originais. Postula que uma adequada caracterização de uma representação só ocorre se, além da apreensão do seu conteúdo for também apreendida a sua organização interna.

2.2.3.1 O conceito do Núcleo Central

Abric (*apud* SÁ, 1996, p.67) conclui, a partir das interações estudadas, que a representação é organizada em torno de um componente central, cuja importância seria demonstrada pelo fato de que a presença ou ausência desse elemento é que comanda o significado da representação, a apresentação da sua estrutura e determina o comportamento dos sujeitos. “O núcleo central é um subconjunto da representação, composto de um ou alguns elementos cuja ausência desestruturaria a representação ou lhe daria uma significação complementar diferente”.

Esses elementos centrais que constituem o pensamento social e surgem nesses processos de percepção social, permitem colocar em ordem e compreender a realidade vivida pelos indivíduos e grupos. Para Flament (1987, *apud* SÁ, 1996, p.66), à semelhança de Abric, o núcleo central ou princípios organizadores designam basicamente “uma estrutura que organiza os elementos da representação e lhes dá sentido”.

Abric (*apud* SÁ, 1996, p.63) considera que os resultados de suas pesquisas confirmam ser este o elemento mais estável resistente à mudança, mesmo que a informação recebida o contradiga. “A resistência à mudança do núcleo é equivalente nos sujeitos ao processo de reinterpretação da informação que recebem: a mesma informação é interpretada em coerência com o núcleo”.

Abric toma, como fontes remotas, Heider (1958, 1970, *apud* SÁ, 1996), com o seu estudo do fenômeno da atribuição e Asch (1946, *apud* SÁ, 1996), que, em outro estudo pioneiro sobre as percepções sociais, discute a formação de impressões de pessoas a partir de um conjunto de traços que lhes sejam atribuídos. Como fonte recente ao seu trabalho, tem-se a Teoria das Representações sociais, apoiando-se no conceito de núcleo figurativo de Moscovici, cuja constituição é resultado do processo de formação das representações, a Objetivação.

O autor retoma o conceito do *núcleo figurativo*, com suas características de pregnância, autonomia e estabilidade, mas ressalta as diferenças conceituais. O *núcleo central*, conforme proposto, não possui um caráter imagético, o que Sá (1996) aponta como uma acentuação dos aspectos valorativo e cognitivo, em detrimento da estrutura dupla – figurativa e simbólica - proposta por Moscovici.

Abric afirma que o núcleo central possui: uma *função geradora*, na qual ele é o elemento pelo qual se cria ou se transforma a significação dos outros elementos da representação, dando-lhes um sentido e um valor; uma *função organizadora*, na qual determina a natureza dos laços que unem os elementos, sendo o elemento unificador e estabilizador da representação.

Decorrente destas funções, o autor explicita a propriedade da estabilidade do núcleo central, sendo ele, portanto, o elemento que assegura a perenidade em contextos evolutivos. Essa propriedade seria a responsável pela identificação de diferenças básicas entre as representações, permitindo o estudo comparativo entre estas. Afirma que, para termos comparativos, duas representações só podem ser consideradas semelhantes se seus respectivos núcleos centrais tiverem componentes nitidamente iguais.

Segundo Abric (*apud* SÁ, 1996, p.70), a simples descrição do conteúdo de uma representação não é suficiente para reconhecê-la e especificá-la, sendo essencial a organização desse conteúdo. “Duas representações definidas por um mesmo conteúdo podem ser, radicalmente, diferentes se a organização desse conteúdo e, portanto, a centralidade de certos elementos, for diferente”.

Assim, entende-se como necessário que se complemente, nesse trabalho, a análise iniciada, tendo como pressuposto teórico, a “grande teoria” das Representações Sociais, adotando a abordagem da Teoria do Núcleo central, para que se atinja os objetivos propostos. A análise do núcleo central será importante para caracterizar as representações sociais de *Um Bom Negócio de E&P* e da Imagem da UN-BA, e discutir o quanto essa Imagem se aproxima da expectativa dos gestores desse Segmento, quanto às características de um bom negócio.

Segundo Abric, o núcleo central é determinado pela natureza do objeto representado e pela relação que o sujeito ou grupo mantém com esse objeto, assumindo duas dimensões diferentes: uma *dimensão funcional*, em situações com finalidade operatória, onde prevalecem na constituição do núcleo central os elementos mais importantes para a realização da tarefa; uma *dimensão normativa*, onde prevalecem as dimensões sócio-afetivas, sociais ou ideológicas, esperando-se encontrar uma norma, um estereótipo, uma atitude fortemente marcada no centro das representações.

Considerando, portanto, a natureza das representações estudadas, que já na proposição de uma delas - *Um bom negócio*, traz um juízo de valor associado a um objeto, que

pressupõe uma finalidade operatória, sinaliza-se para a expectativa da co-existência de dimensões normativas e funcionais. Espera-se, portanto, encontrar no núcleo central das representações estudadas, tanto elementos que caracterizem o desempenho do negócio (sua finalidade operativa) como elementos que caracterizem os aspectos sócio-afetivos, ideológicos ou mesmo um estereótipo.

Dentro da perspectiva de Abric, conhecer o núcleo central é importante para que se possa conhecer o próprio objeto da representação social, ou seja, para que, de fato, se possa reconhecer o que está sendo representado.

2.2.3.2 A Organização Interna das Representações: Sistema Central e Sistema Periférico

As características estruturais das representações e de seu modo de funcionamento concedem às representações, segundo Abric, características aparentemente contraditórias, já que são, ao mesmo tempo, estáveis e móveis ou rígidas e flexíveis, além de serem consensuais, mas marcadas por fortes diferenças interindividuais.

Tentando explicar essas aparentes contradições, a Teoria do Núcleo Central propõe a representação social como uma entidade unitária regida por um sistema interno duplo, *sistema central e sistema periférico*, que possuem papéis específicos, mas complementares.

Haveria, assim, em primeiro lugar, um *sistema central*, constituído pelo núcleo central da representação, cujo conceito e características foram até aqui discutidos. O núcleo central foi objeto da atenção inicial dos pesquisadores no desenvolvimento dessa teoria, que, só mais recentemente, vieram a dar ênfase ao importante papel exercido pelo sistema periférico.

Em segundo lugar, como complemento indispensável do sistema central, haveria, segundo Abric (*apud* SÁ, 1996, p.73) um *sistema periférico* que, provendo a “interface entre a realidade concreta e o sistema central”, atualiza e contextualiza, constantemente, as determinações normativas deste último. Segundo o autor: “Se o sistema central é normativo, o sistema periférico é funcional; quer dizer que é graças a ele que a representação pode se ancorar na realidade do momento”.

O Quadro 2.1, elaborado por Abric em 1994, sintetiza as características e funções de cada um dos sistemas propostos como responsáveis pela organização interna das representações sociais.

Sintetizando, o *sistema central*, seria ligado e determinado pelas condições históricas, sociológicas e ideológicas, fortemente marcado pela memória coletiva do grupo. Corresponde à parte coletivamente partilhada, tendo uma função consensual, caracterizando a homogeneidade

do grupo. Estável, coerente, resistente a mudanças, assegura a continuidade e a permanência da representação. É, assim, de certa forma, independente do contexto social imediato.

SISTEMA CENTRAL	SISTEMA PERIFÉRICO
CARACTERÍSTICAS:	CARACTERÍSTICAS
Ligado à memória coletiva e à história do grupo	Permite a integração das experiências e histórias individuais.
Consensual; define a homogeneidade do grupo.	Suporta a heterogeneidade do grupo
Estável	Evolutivo
Coerente	Suporta contradições
Rígido	Flexível
Resistente à mudança	
Pouco sensível ao contexto imediato	Sensível ao contexto imediato
FUNÇÕES	FUNÇÕES
Gera a significação da representação	Permite adaptação à realidade concreta
Determina a sua organização	Permite a diferenciação do conteúdo
	Protege o sistema central.

Quadro 2.1 - Características e Funções dos Sistemas organizadores das Representações Sociais.

O *sistema periférico*, como complemento indispensável, seria constituído pelos elementos periféricos que, provendo a interface entre a realidade e o núcleo central, o atualizam e contextualizam, trazendo a mobilidade, a flexibilidade e a expressão individualizada das representações sociais. Seria, portanto, um sistema funcional que possibilita a ancoragem da representação na realidade do momento. Assegura, assim, uma segunda função, a de regulação e de adaptação do sistema central. É um elemento essencial nos mecanismos de defesa do núcleo central, protegendo sua significação central, já que é quem vai inicialmente absorver as novas informações que podem colocar em questão o núcleo central.

Sua terceira função é permitir uma modulação individual da representação, permitindo a elaboração de representações sociais individualizadas, organizadas em torno do núcleo central comum.

A caracterização do núcleo periférico das representações permitirá que se identifiquem os elementos que vêm promovendo a atualização das representações estudadas, ajustando-as às velozes mudanças e transformações que ocorreram nos últimos anos, tanto no contexto social e histórico em que se insere a Petrobras, assim como na própria Organização, possibilitando a emergência de novos valores para o grupo social estudado. Essa caracterização permitirá, também, que se identifiquem os elementos mais suscetíveis à mudança, possibilitando que se direcione estratégias e ações, visando o reposicionamento da Unidade.

A importância dos elementos periféricos, que provavelmente foram tratados inicialmente como circunstanciais e acessórios pelo Grupo de Midi, foi explicitada por Flament (*apud* SÁ, 1996) com as considerações sobre o papel desses elementos nas transformações das

representações e a introdução do conceito de “condicionalidade” das cognições que compõem as representações.

Partindo do argumento que as cognições são prescritivas e/ou descritivas, Flament propõe que, no âmbito das representações sociais, as cognições são basicamente prescritivas, já que, em sendo pensamentos sociais, suas descrições de objetos implicam, necessariamente, em prescrições de algum tipo, por parte dos indivíduos ou grupos que detêm o conhecimento compartilhado.

O autor distingue, ainda, as prescrições em absolutas ou incondicionais, que tendem a aparecer ao nível discursivo e prescrições condicionais, que predominam no nível cognitivo. Dessa forma, os julgamentos aparentemente absolutos das pessoas já embutiriam as alternativas condicionais consideradas. Essa grande maioria de prescrições condicionais comporia os elementos periféricos, criando a interface com o cotidiano.

Isso significa dizer que, segundo a abordagem de Flament, nas pesquisas das representações sociais, e, conseqüentemente na pesquisa de Imagem da UN-BA e da representação de *Um Bom Negócio de E&P*, os diversos discursos e respostas coletados, e mesmo as associações de idéias e evocações ocorridas, na sua grande maioria, estarão condicionadas, ao nível cognitivo, por prescrições anteriores, apesar de muitas vezes não estarem aparentes em seus discursos. Espera-se, assim, encontrar um grande número de elementos na constituição do núcleo periférico dessas representações, que se encontram condicionados a prescrições de ações, provavelmente ligados a questões práticas da realidade vigente.

Flament ressalta que, apesar das maiorias condicionantes, existem prescrições absolutas, constituindo os poucos elementos do núcleo central da representação e definindo-a basicamente.

Moliner (1989, *apud* SÁ, 1996), através de um experimento, incorporou à teoria do núcleo central a noção de que, para evidenciar se uma cognição é de fato absoluta ou condicional, será necessário a verificação de se a representação se mantém quando um determinado elemento é excluído, em um artifício experimental. Essa é uma segunda decorrência da hipótese da condicionalidade, que traz a consideração de uma conduta como “normal” à luz de uma cognição condicional.

Considerando a complexidade do fenômeno das representações sociais, Flament (*apud* SÁ, 1996, p.88) traz como conclusão:

“O discurso espontâneo dos sujeitos está longe de revelar a complexidade das representações sociais (...) Condicionalidade, centralidade qualitativa versus saliência (quantitativa), encadeamentos complexos de associações..., todas as coisas que os sujeitos não revelam senão se lhes coloca boas questões! (...), pois o discurso espontâneo não é a representação social”.

2.2.3.3 Teoria do Núcleo Central: Transformação das Representações a partir das práticas sociais.

A relação entre as práticas sociais e as representações sociais é considerada uma dimensão fundamental dentro da abordagem da Teoria do Núcleo Central, a partir do equacionamento teórico inicial elaborado por Flament (1987, 1989, *apud* SÁ, 1996).

Abric (1994, *apud* SÁ, 1996) discute se as relações são determinadas pelas práticas sociais ou o inverso, concluindo, de forma genérica, pela interdependência entre as duas situações. Sá (1996) considera, essa, uma busca elegante de conciliação das duas posições, em face da grande dificuldade de comprovação empírica.

Dessa forma, o *Grupo de Midi*, tem evitado se envolver com o problema da gênese das representações, focalizando as transformações ocorridas em um intervalo de tempo histórico e em um espaço sócio-geográfico manejável pela prática da pesquisa. Essa abordagem é compatível com o escopo desse estudo, que busca apreender as representações e transformações em um curto intervalo de tempo histórico.

Flament (*apud* SÁ, 1996) incorpora as dinâmicas transformacionais estudadas ao elaborar a proposta do seguinte esquema sequencial: modificação das circunstâncias externas; modificação das práticas sociais; modificação dos prescritores condicionais; e por fim, modificação dos prescritores absolutos (núcleo central).

Para o autor, as circunstâncias externas são qualquer estado do mundo fora da representação social, e as práticas sociais são a interface entre as circunstâncias externas e prescritores internos da representação. São comportamentos globais que evoluem para se adaptarem às mudanças das circunstâncias externas. Partindo do pressuposto que no funcionamento cotidiano das representações, o engajamento dos indivíduos nas práticas sociais é determinado pelas prescrições absolutas e condicionais, deve-se esperar, segundo Flament (*passim*), que os prescritores absorvam as modificações das práticas ocorridas em função de algum fator de circunstância externa.

Espera-se que as mudanças ocorram, inicialmente, nos prescritores condicionais, que só, então, possibilitarão que ocorra uma mudança progressiva nos prescritores absolutos, do núcleo central da representação social. Segundo Flament (*passim*), esse processo pode não chegar ao fim com a modificação do núcleo central, caso as circunstâncias mudem novamente de curso. Pontua, também, que não é possível, através do seu esquema, ter-se uma idéia da duração do processo.

O princípio explicativo proposto é apresentado de forma aparentemente simples. Para o autor, tudo se processa de forma que cada indivíduo possa dizer: “Nas circunstâncias, eu faço alguma coisa não habitual, mas eu tenho boas razões para isso” (FLAMENT, *apud* SÁ, 1996, p.93).

Assim, a forma de como as circunstâncias são percebidas pelo indivíduo, quanto a sua reversibilidade, terá um papel importante nesse processo de transformação. A hipótese de Flament é de que a reversibilidade percebida desacelerará o processo de transformação da representação e, principalmente, interditará qualquer modificação ao nível do núcleo central. Somente as prescrições condicionais serão modificadas e, com o retorno das circunstâncias ao normal, acredita-se que nem todas as modificações serão apagadas, permanecendo traços do episódio.

Partindo do postulado cognitivista de que as pessoas sempre encontram um meio para restabelecer o equilíbrio cognitivo perdido, quando se vêm em condutas não-habituais, Flament, quando fala de boas razões, está considerando que o meio de restabelecer o equilíbrio é, se não claramente consciente e explícito, ao menos explicitável pelo próprio sujeito.

Distingue dois casos para a invocação das “boas razões”. No primeiro, as “boas razões” são geradas pelo sistema condicional da representação, fazendo com que uma condição raramente presente se torne freqüente ou mesmo o inverso, não havendo uma incompatibilidade com a representação. Nessa situação, ocorrerá uma evolução muito progressiva, que, possibilitando a mudança do núcleo central, não trará uma ruptura incisiva do estado inicial.

No segundo caso, as “boas razões” são tomadas da cultura global, fora da representação considerada, indicando, segundo este mesmo autor, que “as circunstâncias provocam práticas ilegítimas, contrárias às prescrições das representações sociais” (p.95). Aparecem, então, nos discursos dos sujeitos, esquemas estranhos, que afirmam as práticas ilegítimas, representadas como tal, e propõem uma boa razão, mais ou menos racionalizante. Nessa situação, ocorrerão processos mais incisivos de transformação das representações, com uma clara ruptura com o passado.

Percebida como irreversível, a mudança nas práticas, deve levar, segundo Flament, à uma fratura do núcleo central, à dispersão dos seus elementos, que passarão a evoluir segundo uma lógica próprias, se reestruturando com um novo significado, em uma nova representação social. Sá (1996, p.97), ressalta que “de qualquer forma, uma grande parte do passado se apagará e os esquemas estranhos então surgidos integrarão novas representações, cuja própria origem terá sido esquecida”.

As representações estudadas estão inseridas em um contexto que sofreu grande transformação em um curto espaço de tempo, bastante recente. Essas modificações externas têm ocasionado mudanças nas práticas sociais, não só da sociedade em geral, como práticas internas à própria Petrobras, ocasionando, possivelmente, mudanças nos seus prescritores condicionais, ou no seu núcleo periférico.

As “boas razões” encontradas estarão, conforme se discutirá ao longo deste trabalho, presentes nas próprias representações, possibilitando que ocorra uma transformação progressiva. Questiona-se, nesse estudo, até onde essas transformações atingiram os prescritores absolutos, ou seja, até onde valores que emergiram, com maior força nesses últimos anos, foram incorporados como elementos do núcleo central das representações.

2.3 VETORES DE SENTIDO

A partir do campo disciplinar da antropologia, Norberto Silva (2003) desenvolve o conceito de *Vetores de sentido*, defendendo a tese de que as inovações dos objetos de consumo e práticas sociais ocorrem em função de tendências gerais da sociedade, ou tendências latentes na ordem cultural, que seriam os vetores de sentido. A existência de referenciais, ou tendências partilhadas orientam, não só o comportamento, como a transformação dos objetos que irão evoluir, através das possibilidades técnicas de desenvolvimento, buscando traduzir as significações imaginárias instituídas pela sociedade.

A autora, ao estudar o consumo e as inovações nas sociedades contemporâneas, usa o conceito de *Vetores de Sentido* para explicar o sentido das transformações dos produtos, a formação de referenciais comuns, que são mantidos mesmo em situações de crises e incertezas, mudando segundo uma temporalidade própria.

Esse conceito pode ser útil no estudo de uma Imagem Institucional, para a compreensão dos referenciais, valores ou tendências que conduzem o comportamento e as práticas de uma Organização, lastreando a instituição de sua Imagem.

Para tornar o conceito dos vetores de sentido compreensivo, é importante definir alguns conceitos sobre os quais ele se apóia. Norberto Siva (2003) parte das teses desenvolvidas por Castoriadis e Sahlins sobre o imaginário social e a ordem simbólica, onde a sociedade se constitui a partir de um universo de significações instituídas. Para Castoriadis, esse universo de significações é o imaginário efetivo da sociedade. Para Sahlins, é o fundamento de uma ordem simbólica ou de uma cultura.

Toma-se como hipótese básica que o mundo da sociedade é o mundo das significações imaginárias, a partir das quais a sociedade se institui. A instituição é concebida por Norberto Silva (*passim*), como aquilo que é socialmente instituído, partilhado e compreendido, ou seja, o que a sociedade se dá como costume, hábitos e normas, independente de uma dimensão legal ou estatutária.

Para Castoriadis (1982), a sociedade se institui ao instituir um universo de significações imaginárias. A instituição desse mundo de significações partilhadas define o

Imaginário Social. É interessante notar que ele utiliza o termo Imaginário na dimensão social, enquanto adota o termo Imaginação quando considera a dimensão do indivíduo.

Essa capacidade de instituir e de criar, essa capacidade inventiva social é denominada pelo autor como *Imaginário Radical*, podendo ser entendido como tudo aquilo que é posição, criação, fazer ser. O Imaginário radical sempre estará criando novas significações partilhadas, o que confere uma dimensão dinâmica ao conceito.

Tudo o que é imaginado pela sociedade, o seu universo partilhado de significações é denominado pelo autor de *Imaginário Efetivo*. É a partir desse universo de significações que a ação e a representação adquirem sentido, e é a partir das manifestações, atos e práticas dos indivíduos que as significações se materializam. Norberto Silva (2003, p.195) ressalta que as significações sociais “existem através dos indivíduos - seus comportamentos, julgamentos, crenças, valores – e dos objetos que instrumentalizam suas práticas”.

O Imaginário Efetivo é constituído, segundo Castoriadis (*passim*), por significações que formam o que denomina de *imaginário central* e o que denomina de *imaginário periférico*.

As *significações centrais*, valores que dão orientações gerais à sociedade, são estruturantes, organizadoras, trazendo sentido a um conjunto de práticas sociais. Não possuem referentes, sendo significações “primárias”, a partir das quais as coisas ganham sentido e a partir das quais as sociedades organizam seus universos de significações, instituem o seu “mundo”. Importante ressaltar que as significações centrais nem sempre são claras para a sociedade que as institui, apesar de condicionarem e orientarem o fazer e o representar sociais nos quais elas se instituem.

As *significações periféricas* seriam aquelas que cercam as instituições centrais, possibilitando a sua existência. Toda instituição constitui um sistema de significações que se materializam por símbolos, rituais ou práticas diversas, que só existem ou têm significado quando colocadas no contexto da significação que as originou. Abrangem assim as representações e significações que organizam a existência de cada tipo de instituição social particular.

A denominação de periférica não deve ser entendida, segundo Castoriadis (*passim*), como secundária ou de menor importância, mas sim como decorrente, surgida “a partir de”, podendo ter papel essencial na estruturação vigente de uma determinada cultura ou sociedade.

Ressalta-se também que, para Castoriadis (*passim*), a temporalidade é parte do processo de instituição social. Estas construções sociais estarão referenciadas à uma fase ou etapa temporal, assim como à uma regionalidade, devendo evitar-se qualquer tentativa de universalização ou unificação.

Portanto, as características da temporalidade e da regionalidade, certamente, estarão influenciando a instituição da imagem da UN-BA. Sendo variáveis dinâmicas, já que a sociedade

está em processo de mudança contínua, irão variar com maior ou menor intensidade em função dos contextos sociais, possibilitando o surgimento de novas instituições.

É importante notar que, segundo Castoriadis (*passim*) uma Imagem institui-se tendo como base o histórico, o passado, as significações partilhadas existentes. O objeto, a base material pode mudar, mas enquanto essas mudanças não forem percebidas e novas significações instituídas, a Imagem continuará se constituindo a partir do instituído pretérito.

O imaginário social é o campo do possível para a sociedade. O imaginário, para existir ou mesmo para exprimir-se, precisa, necessariamente, utilizar o simbólico. Compreender o simbolismo de uma sociedade é captar as significações que este carrega. Essas significações só existem e adquirem sentido ao serem veiculadas através de estruturas significantes, mas isso não quer dizer que se reduzam a estas estruturas, nem que sejam a única resultante possível, ou mesmo que sejam por elas pré-determinadas.

A Imagem do mundo e de si mesma estarão sempre interligadas, mas essa ligação será definida pela forma como cada sociedade estabelece suas necessidades, suas atividades. A imagem de si mesma, que se dá em cada sociedade, passa pela escolha dos seus atos, objetos pelas suas instituições, onde ela define aquilo que, para ela, tem sentido e valor.

As necessidades de uma sociedade só se configuram em função de uma elaboração cultural, não decorrendo de condições meramente utilitárias ou racionais. Essa elaboração cultural é decorrente de uma interação complexa de fatores como as disponibilidades naturais, possibilidades técnicas, o estado “histórico”, os simbolismos, entre outros. A necessidade humana atribui ao objeto um valor que ultrapassa o valor que investe esse objeto pela sua necessidade natural.

Esse investimento cultural de um valor adicional ao valor naturalmente existente, assim como a estruturação e hierarquização decorrentes, têm, como base, os dados naturais disponíveis, mas não são simples decorrências dos mesmos. Segundo Castoriadis (1975, p.181):

“Essa escolha é feita por um sistema de significações imaginárias que valorizam e desvalorizam, estruturam e hierarquizam um conjunto cruzado de objetos e de faltas correspondentes, e no qual pode-se ler, mais facilmente que em qualquer outro, essa coisa tão incerta como incontestável que é a orientação de uma sociedade”.

As sociedades, ao constituírem valor a um conjunto de objetos em função de suas necessidades, constituem paralelamente uma hierarquização e uma estruturação ou articulação social.

Sahlins (*apud* NORBERTO SILVA, 2003), compartilhando a tese de Castoriadis, critica o funcionalismo, focando sua discussão contra a concepção naturalística das necessidades

e das utilidades. Para ele, a natureza só define o que não pode deixar de ser feito, mas o como fazer e a hierarquia ou importância atribuída a esse fazer ocorrerá através de uma instituição social. O valor do bem, apesar de intrinsecamente ligado com suas propriedades, será sempre relativo ao significado cultural dessas propriedades.

Assim, apoiando-se em Castoriadis e Sahlins, Norberto Silva (2003) conclui que os objetos de consumo só existem pela significação que lhes é atribuída, e sua utilidade é constituída a partir da significação que a sociedade atribui à sua função, forma, cor, desempenho etc. O valor de uso dos bens, materializado pela suas propriedades naturais, será sempre relativo ao significado cultural dessas propriedades, para determinados grupos sociais.

A análise feita por Sahlins (*apud* NORBERTO SILVA, 2003) da relação entre consumo e produção, conclui que os responsáveis pela criação do novo no processo produtivo desenvolvem uma sensibilidade às tendências latentes na ordem cultural, criando novos produtos e práticas que possam ter sucesso comercial para um determinado mercado consumidor.

Retoma-se, aqui, o conceito de *vetores de sentido*, desenvolvido em tese de doutorado por Norberto Silva (2003), onde as diversas categorias de objetos se transformam a partir de um campo de possibilidades instituídas socialmente.

Segundo Norberto Silva, a sociedade institui vetores de sentido que orientam tanto o que se deve esperar e buscar como o que se deve oferecer. A percepção desses vetores de sentido será a referência dos atores da produção que, por sua vez, também contribuirão para modificar estas formas de praticar, organizar e conceber.

Para a autora, vetor de sentido é uma noção relacional, que terá conteúdo diferente em relação a cada categoria de objeto. Os vetores de sentido de um mesmo objeto deverão ser hierarquizados pelos grupos sociais, criando a segmentação do mercado e a necessidade de oferta de produtos diferenciados. As representações sociais assumidas pela sociedade para o conteúdo desses vetores irão variar no tempo, assim como para grupos específicos, sendo variável também a importância relativa desses vetores de sentido. É importante notar que o surgimento de novos valores na sociedade leva ao surgimento de novos vetores de sentido.

Entender os vetores de sentido para uma determinada sociedade, organização ou grupo será fundamental para que se possa criar ou adicionar valor ao “produto” que esteja sendo “vendido”. Dessa forma poderá se criar uma estratégia, para que esses sinais de valor estejam associados à Imagem e sejam percebidos pelo “consumidor”, viabilizando a sua “venda”. Assim, a identificação dos vetores de sentido será fundamental para a criação de estratégias que conduzam ou facilitem a associação desses sinais de valor à sua Imagem.

As estratégias empresariais para lançamento de novos produtos têm sido consideradas, na literatura econômica, como decorrentes de imposições da concorrência e impulsionadas pelo desenvolvimento tecnológico.

A compreensão das estratégias de inovação e diferenciação das organizações passa pelo entendimento que essas estratégias têm, como objetivo, tornar o seu produto preferível em relação ao produto dos concorrentes. Isso fará com que seja necessário que a organização perscrute, sonde e identifique as novas tendências sociais ou vetores de sentido, mesmo que ainda latentes, e materialize essas tendências em inovações que tenham sentido para um determinado grupo social.

Assim, na concepção de Norberto Silva, o papel social das corporações, enquanto agentes sociais que modificam produtos, está entre o perceber e criar. A divulgação de um novo produto, possuidor de características não conhecidas pelos seus clientes exigirá que a corporação desenvolva um conjunto de mensagens que torne essa inovação significativa e se transforme numa vantagem competitiva.

Norberto Silva (2003, p.203) conclui que:

“Através de investimentos de porte, as corporações constroem e executam suas estratégias a partir do incessante trabalho de apreender as tendências gerais, os vetores de sentido, e de criar produtos que são propostos às clientelas, nos respectivos segmentos de mercado, para servirem a dispositivos sociais de diferenciação”.

Faz-se, aqui, uma apropriação do conceito de *Vetores de sentido* para a análise do caso estudado, que não diz respeito ao consumo, na acepção como foi apresentado. Essas idéias estão sendo trazidas para essa análise, associando-se as noções desenvolvidas para o “produto” à representação que o desempenho da Unidade assume para os seus gestores, ou mesmo aos resultados que esta oferece à Organização, englobando tanto os aspectos técnicos como comportamentais.

O “consumo” desse “produto” pode ser traduzido como a atitude que se associa a essa representação, à aceitação que se obtém a partir da avaliação que a corporação faz da Unidade, o seu juízo de valor, influenciando na tomada de decisão para alocação de recursos. Os vetores de sentido seriam os valores corporativos que conduzem as práticas dessa organização e, a partir dos quais, se instituem as representações estudadas.

2.4 A PERSPECTIVA COGNITIVISTA.

A perspectiva cognitivista, apesar de ter sido largamente utilizada na abordagem americana da Psicologia Social, sempre esteve presente no escopo da Teoria das Representações Sociais, como faz questão de observar Moscovici. Relembra-se, aqui, que estas vão divergir na abordagem metodológica da cognição, prevalecendo o *behaviorismo* experimental na escola americana.

Sá (1996, p. 23) ressalta que:

“Embora o cognitivismo seja uma orientação comum às duas vertentes, as diferentes acepções com que o adjetivo social qualifica a cognição e as representações conduzem a versões explicativas bastante distintas: o conhecimento individual de objetos e relações sociais específicas de um lado, e a socialização do conhecimento sobre o ambiente social, material e ideal em um dado conjunto social, do outro”.

Assim, a perspectiva cognitivista, na ótica da Psicologia social europeia, será também importante para a fundamentação da análise das representações sociais estudadas, que será realizada neste trabalho.

2.4.1 Cognitivismo: O Conceito

Cognição é um termo genérico usado para designar todos os processos envolvidos no conhecer (Hilgard, *apud* BASTOS, 1999). Um conceito que vai além do estudo do processamento, armazenamento e recuperação de informações e que envolve todos os processos cotidianos de raciocínio, julgamentos, afirmações, atribuições e interpretações.

Bastos (1999, p. 53) cita entre os pressupostos centrais que estruturam esse campo, destacados por Gardner (1995), as representações, a importância dos computadores, a pouca ênfase no plano afetivo, emocional, contextual e cultural, destacando as representações como o mais significativo:

“A ciência cognitiva está fundada sobre a crença de que é legítimo –na verdade necessário – postular um nível de análise separado, que pode ser chamado de nível da representação. Quando trabalha nesse nível, um cientista trafega por entidades representacionais tais como símbolos, regras, imagens [...] Este nível é necessário para explicar a variedade do comportamento, da ação e do pensamento humano”.

A Psicologia Social, segundo Bastos, tem, tradicionalmente, se interessado pelo fenômeno cognitivo, tentando compreender as representações cognitivas dos atores sociais,

analisando os processos internos que influenciam significados, atribuições, expectativas e conflitos internos. Dentro dessa ótica, os indivíduos são processadores ativos das informações que recebem do ambiente e respondem com o que constroem a partir do processamento dessas informações.

Essa abordagem busca, como ressalta Bastos, entender como os processos cognitivos vivenciados por cada indivíduo influenciam ou determinam o seu comportamento, dando a este um papel ativo nessa determinação. Questiona a maneira linear como vinham sendo postulados os efeitos do ambiente sobre a pessoa, e tem como noção central o papel do conhecimento, do sistema conceitual, do modelo analítico que guia a percepção, torna as coisas e eventos salientes e controla o reconhecimento.

A compreensão do comportamento humano parte da busca, no próprio indivíduo e no contexto, dos elementos que o geraram. Segundo Bastos (1999, p. 4): “Os processos de aprendizagem fazem com que o indivíduo traga, para cada nova situação, o produto de sua história de vida, o percurso singular de suas experiências, dentro da sociedade e da cultura que estruturaram esse seu percurso”.

O princípio de Ilgen e Klein (1998, p. 328-29) é o de que:

“O pensamento está no cerne de todo empreendimento humano e é o objeto legítimo da psicologia cognitivista... O ser humano não reage mecanicamente às manipulações ambientais. Suas representações internas, subjetivas, sua interpretação da situação e suas estratégias cognitivas necessitam ser considerada”.

Bastos define, mais especificamente, *cognição social* como o conjunto de processos envolvidos no conhecimento e na compreensão da vida cotidiana, das pessoas e de si próprio pelo indivíduo. Nessa análise, enfatiza-se principalmente a natureza social dos seus processos, já que incorpora uma perspectiva de desenvolvimento, identificando, na interação do indivíduo com os pais e pares, a incorporação das primeiras regras que possibilitam o uso da linguagem e a estruturação dos *schemas cognitivos* centrais, que será a base do desempenho cognitivo futuro. Incorpora, também, a idéia de que o pensamento sobre qualquer objeto social é carregado de valor, de significado emocional e afetivo.

O caráter individual ou coletivo da cognição humana são objetos de distinção conceitual importante feita pelo autor, que considera que as representações das informações sociais e as conseqüentes reações, não podem ser compreendidas sem se levar, cuidadosamente, em consideração o contexto cultural onde estas ocorrem. A atividade cognitiva é social por envolver um caráter moral, tudo o que é feito na esfera pública é regulado por normas, regras, papéis e expectativas. Ressalta que: “Protótipos, estereótipos, scripts não são entidades inalteradas na interação social cotidiana; são sempre negociados, alterados, redefinidos com o

progresso das interações. Ou seja, as idéias, representações e pensamentos são processados coletiva e individualmente”. (BASTOS, 1999, p. 7)

Outro ponto relevante ressaltado por Bastos é a distinção entre os conceitos de cognição implícita e explícita. Na abordagem tradicional, a cognição vinha sendo estudada na esfera da consciência, onde os indivíduos processavam informações a partir das suas estruturas cognitivas pessoais. Pesquisas na área da memória, percepção e aprendizado demonstram que experiências passadas, mesmo quando não lembradas, afetam, de algum modo, o comportamento do indivíduo. A importância da experiência passada, como esta é estruturada, armazenada e recuperada tem voltado à atenção dos pesquisadores para a representação do conhecimento e o desenvolvimento dos conceitos de *schemas*, *frames* e *scripts*.

As categorias criadas pela atividade cognitiva básica, ordenando ambientes, pessoas, objetos e eventos como equivalentes, envolvem uma construção que incluem valores, afetam a percepção e interpretação da informação, sendo, portanto, carregadas de carga motivacional, vieses pessoais e ambigüidade. São consideradas, dessa forma, fundamentais para a análise e compreensão das interações sociais.

2.4.2 Organizações na ótica Cognitivista e Mapas Cognitivos.

O ponto de partida é a definição de organização, incorporando a idéia de um agrupamento social ou a de indivíduos em interação, proposta por Bastos (1999, p.3): “Organizações são criações ou ferramentas sociais, produtos de ações individuais e coletivas: sua dinâmica e seus processos entrelaçam-se com processos e dinâmicas de indivíduos e de grupos em um espaço e tempo que delimitam e circunscrevem suas interações”.

Organização vem sendo definida como processo, trazendo o foco para o nível grupal, redes sociais, cognição gerencial, construção de sentido, aproximando-se da abordagem de Rousseau, que considera a organização uma construção social. Os mitos, rituais, fofocas, estórias, símbolos, estruturas negociadas/construídas, e metas visionárias fornecem a base de valores e significados compartilhados que sustentam uma organização (WILPERT *apud* BASTOS, 1999).

Entretanto, é importante ressaltar que, como afirmam Ilgen e Klein (*apud* BASTOS, 1999), a maioria dos teóricos, apesar do entendimento da importância dos pensamentos e ações humanas na estruturação das organizações, não as reduz, simplesmente, a um produto dos processos cognitivos dos seus integrantes.

Dois conceitos - *schema* cognitivo e mapas cognitivos - constituem-se em importantes interfaces entre a perspectiva cognitivista e os estudos organizacionais, tendo sido utilizados para

compreender a natureza da própria organização e como ferramenta de intervenção em realidades organizacionais.

A teoria dos *schemas* pode ser considerada como uma perspectiva sobre os mecanismos da cognição social. Tem-se revelado como de fundamental importância para os estudos das organizações, em particular na área de cultura organizacional, que, segundo Louis e Sutton (1991), pode ser definida como constituída de “esquemas compartilhados”.

O conceito de *schema*, segundo Bastos, vem auxiliar na compreensão da organização como construção social, capturando a natureza seletiva com que os processos de percepção social ocorrem, gerando as redes de ligação entre pessoas e grupos, ajudando a compreender os filtros que ocorrem nos estágios de atenção e organização das informações captadas pelos indivíduos. Os *schemas*, como mapas mentais construídos através da agregação de conhecimentos, guiam a busca para aquisição e processamento das informações, orientando o comportamento futuro em resposta àquela informação.

Alguns autores, a exemplo de Lord e Foti (1986), acreditam que esquemas individuais são centrais para o entendimento de uma cultura organizacional. Segundo eles, no contexto organizacional, o compartilhamento de esquemas individuais virá em decorrência das experiências vivenciadas conjuntamente, da interação e comunicação entre seus membros. Considerando que a existência de subgrupos organizacionais propiciará a vivência de experiências mais específicas e frequentes, fica claro que os esquemas formados nesses subgrupos (subculturas) serão mais definidos, mais específicos e mais compartilhados do que os formados na organização como um todo.

Tomando como base os conceitos de cognição social e esquemas cognitivos expostos acima, entende-se que a percepção que cada indivíduo terá da UN-BA estará fortemente influenciada pela sua história pessoal, pelo ambiente, pela cultura organizacional e cultura regional, ou seja, tanto pelos esquemas individuais como pelos esquemas compartilhados.

Os *Mapas Cognitivos* vêm sendo usados dentro da abordagem cognitivista dos fenômenos organizacionais com a função de demonstrar como os indivíduos estruturam e organizam as suas informações.

A noção do mapa cognitivo está, segundo Weick (*apud* BASTOS, 1999), apoiada no fundamento de que o indivíduo vive entre um universo constituído de coisas e eventos – o território - e outro constituído de palavras sobre eventos e coisas - o mapa, onde a atividade de simbolizar permite ao homem mapear o seu território. Os mapas seriam, portanto representações gráficas que, assim como os mapas geográficos, localizam as pessoas no seu ambiente de informações, revelando o raciocínio por trás das ações, estruturando e simplificando pensamentos e crenças.

Os mapas têm sido usados como técnica de intervenção organizacional, buscando compartilhar significados, favorecer o diálogo, permitir negociação, além de ser um recurso para o auto-conhecimento. Como ferramentas reflexivas, os mapas são construídos a partir de relatos verbais, buscando explicitar conceitos e idéias, muitas vezes não conscientes para o próprio sujeito. Os mapas possibilitam, também, uma melhor visualização da associação e conexão entre os elementos que constituem essas representações.

Bastos ressalta que os mapas cognitivos têm sido especialmente utilizados para explorar a visão estratégica de executivos centrais, para compreender o processo de formulações estratégicas e mudanças com o tempo, para analisar e interpretar ambientes e entender como as empresas identificam vantagens competitivas.

Segundo Swan (1977, *apud* KHOURI, 2003, p.2):

“Os mapas cognitivos são representações, schemas ou modelos mentais construídos pelos indivíduos, a partir das suas interações e aprendizagens em um domínio específico do seu ambiente, e que cumprem a função de dar sentido à realidade e permitir-lhe lidar com os problemas e desafios que esta lhe coloca”.

Bastos (2002, *apud* KHOURI, 2003, p.2), cita três tipos de mapas cognitivos usados nos estudos organizacionais: Mapas de identidade, Mapas de categorização e Mapas causais e de Argumentação. Foram utilizados neste estudo os *Mapas de identidade*, já que esses definem as características do terreno cognitivo, identificam os blocos conceituais básicos com que as pessoas dão sentido ao seu contexto. Bastos diz que: “A frequência com que os conceitos são utilizados e o seu agrupamento em temas fornece elementos fundamentais sobre centralidade cognitiva”.

O foco é o conteúdo manifesto com o mínimo de interpretação do pesquisador.

2.5 RELACIONAMENTO COM O MERCADO E FUNÇÃO SOCIAL DA IMAGEM

Conceituada a Imagem dentro da perspectiva do Marketing e da Psicologia social, será agora retomada a literatura de gestão para se concluir a análise sobre a importância da imagem na relação com o mercado e, conseqüentemente, para o desempenho competitivo e sucesso da organização.

A imagem de uma organização e suas estratégias de imagem, conforme exposto, estão intrinsicamente ligadas às suas estratégias competitivas e produtivas. McKenna (1991), ao associar diretamente a Imagem de uma empresa ao seu posicionamento, afirma que o posicionamento é fundamental na elaboração de uma estratégia competitiva.

Na sua abordagem holística de posicionamento, enfatiza, além do posicionamento do produto, o posicionamento no mercado e o posicionamento da empresa, entendendo que a credibilidade é vital para o processo de posicionamento no mercado. Para ele, a credibilidade pode ser adquirida no “desenvolvimento de relações”, através de processos de construção de inferências, referências e evidências. Considera a publicidade importante, mas devendo ocorrer como uma das últimas partes de uma estratégia de marketing.

Infere-se que uma empresa é digna de confiança, por exemplo, se ela é financiada por investidores respeitáveis. Referências são procuradas pelos clientes com antigos consumidores, analistas, revendedores e mídia especializada. Evidências são obtidas em função do próprio desempenho: sucesso no mercado, lucros, novos empreendimentos e novas alianças. Evidências somam-se à credibilidade e à Imagem da empresa. Sem evidências, o posicionamento é vazio.

McKenna pontua que o posicionamento pode influenciar, também, as relações da empresa com a comunidade financeira, já que posicionamento e situação financeira estão relacionados, trazendo a uma empresa bem posicionada maiores facilidades de alavancagem de recursos. O posicionamento pode influenciar também as atitudes dos funcionários, já que um dos fatores de motivação e satisfação é a identificação com a empresa para a qual trabalham.

A necessidade de desenvolvimento de relações sinalizada por McKenna constitui, atualmente, uma nova abordagem de marketing para a nova era competitiva: o *Marketing de Relacionamento*. Seu conceito está ligado à idéia de que irão prosperar, no novo ambiente empresarial, apenas empresas que tiverem a capacidade de satisfazer os seus clientes e conquistar a fidelidade destes.

O Marketing de Relacionamento busca o “encantamento” do cliente através da construção de uma relação de confiança, estável e perene, de longo prazo, que garanta a fidelização dos clientes, aumentando a sua participação e consumo. Deverá obter um diferencial de oferta, construindo vantagens competitivas sustentáveis e construção de imagem.

Levitt (1983), já abordava esses princípios em a Imaginação do Marketing, ao afirmar que vender é manter um relacionamento, sinalizando a importância da administração do relacionamento da empresa com o mercado, já que este é caracterizado pelo “tempo”.

A tendência natural dos relacionamentos, segundo Levitt, é a entropia, a deterioração da sensibilidade e da atenção. Para manter-se um relacionamento saudável, é necessário que se avalie e reforce esse aspecto sistematicamente. Assim, administrar o relacionamento com o mercado exigirá um esforço contínuo e a busca de comportamentos e atitudes que afetem, positivamente, esse relacionamento, como por exemplo, a sinceridade, o contato pessoal, a pró-atividade, a rotina de atendimento, o aumento de responsabilidades, o planejamento comum do futuro e a minimização dos problemas de personalidade.

Segundo Gordon (2002), o Marketing de Relacionamento é o processo contínuo de identificação e criação de novos valores para seus clientes, objetivando um relacionamento contínuo e duradouro. Esse conceito, conforme abordado por esses autores, é importante, na medida em que pontua a necessidade de se enxergar o marketing como um processo, exigindo a necessidade de uma gestão contínua.

Trazendo esses conceitos para o caso em análise, será importante que a Unidade, ao definir a sua estratégia de posicionamento ou de Imagem, identificando as expectativas do “mercado”, estructure ações que possibilitem a construção de um relacionamento duradouro, identificando e criando valor continuamente, e suportando a sua competitividade.

Partindo da abordagem de McKenna, a UN-BA deverá buscar adquirir credibilidade, através do desenvolvimento de relações com a corporação que lhe tragam referências e inferências. Deverá, também, criar evidências através, não só da obtenção de resultados favoráveis e compatíveis com os objetivos da Petrobras, mas também de mecanismos que divulguem e projetem esses resultados, levando as informações e o conhecimento para toda a Organização. Relembrando o terceiro pilar da Imagem de Rosa (2001), o conhecimento e a informação transmitidos permitem que se construa uma Imagem, aceitando como verdade premissas que não se pode comprovar pessoalmente.

Ao se falar de relacionamento com mercado e da estruturação de estratégias de posicionamento, é importante que se considere a função social da imagem no relacionamento da organização com o mercado.

Norberto Silva (2004), analisando as estratégias corporativas de marcas e estratégias sociais de diferenciação, discute a função social das marcas, afirmando que as marcas extrapolam a sua função de distinção dos objetos, servindo, também, como instrumento de identificação, distinção e demarcação de indivíduos e grupos sociais. Esses conceitos serão trazidos para essa análise, sob a ótica da função social da imagem da organização no seu relacionamento com o mercado.

As estratégias corporativas e suas políticas de inovação têm sido concebidas com base nas grandes tendências sociais identificadas, ou seja, nos vetores de sentido de um determinado grupo social em relação a um determinado produto, conforme proposto por Norberto Silva (2003) e discutido anteriormente. Entretanto, para que os objetos se materializem e representem essas tendências latentes, é necessário que, além de serem úteis, eles sejam significativos, já que, com base em Sahllins (*apud* NORBERTO SILVA, 2004), entende-se que o valor, mesmo que apoiado em propriedades materiais, é instaurado pela significação social dessas propriedades.

Assim, numa concorrência baseada em diferenciação ou inovação, as corporações terão que exercer o papel de transformar, a seu favor, a forma como a sociedade avalia as

diferenças existentes nos diversos produtos, levando a disputa comercial para a esfera simbólica, alterando a hierarquia das preferências dos compradores em potencial. Norberto Silva (2004, p.207) conclui que: “O sucesso comercial da organização, conseqüentemente, sua própria sobrevivência dependem não apenas de seu desempenho tecnológico, produtivo, mas igualmente dos resultados obtidos na esfera simbólica”.

Baudrillard (*apud* NORBERTO SILVA, 2004) discute as relações entre o valor do uso, o valor da troca e o valor do signo, postulando que o verdadeiro objeto de consumo é aquele que se desprende de suas determinações funcionais e mercantis, tornando-se o valor do signo independente de sua performance.

Norberto Silva (2004, p.207) discorda de Baudrillard quanto à independência dessas diversas lógicas de valor no domínio dos produtos sob forte demanda de desempenho. O desempenho efetivo desses produtos configura representações a seu respeito, não sendo estas, portanto, independentes da sua realidade funcional. Ainda apoiando-se em Sahlins, a autora traz a idéia de que “a economia capitalista desenvolve um código simbólico de diferenças significativas, e a apropriação dessas diferenças serve ao esquema geral de classificação social”.

A partir desses conceitos Norberto Silva identifica duas funções sociais das marcas. Na primeira, como ativos simbólicos de natureza duradoura que se incorporam às características dos produtos, estas são dispositivos mediadores entre as corporações e o mercado, gerando os processos sociais de reconhecimento. Assim, a marca da organização será imantada nos produtos por ela produzidos.

Na segunda, como signos de distinção, as marcas podem ser consideradas como elementos que contribuem para o processo de identificação e classificação de grupos sociais específicos, atribuindo características às pessoas, como associação pela utilização da marca. A utilização de uma determinada marca faz com que as características expressas por ela sejam identificadas como características das pessoas que a portam.

Dessa forma, a Imagem da UN-BA e os significados a ela atrelados estarão incorporados aos seus produtos. Os trabalhos, projetos, propostas, enfim, o desempenho, de uma forma global, e seus diversos produtos estarão sendo associados às características simbolizadas pela representação da Unidade, e sob esse prisma analisados e avaliados pela corporação.

Da mesma maneira, a “marca da Unidade” ou a sua Imagem será um elemento de classificação e identificação do grupo social que a “utiliza”, no caso o universo de pessoas que trabalham na Unidade e cujo comportamento, desempenho, estará sendo percebido pela corporação à luz do simbolismo imantado pela sua Imagem.

Fazendo um paralelo à argumentação de Norberto Silva aos conceitos de Baudrillard, considera-se, ao se analisar o contexto mercadológico, uma Unidade de E&P da Petrobras e,

particularmente, a UN-BA como sob forte demanda de desempenho. Dessa forma, entende-se que seu valor signo não estará dissociado do seu desempenho, sendo, portanto importante que esta apresente um desempenho capaz de imantar, na sua Imagem, características favoráveis.

Entretanto, é preciso estar atento aos processos e mecanismos de construção e de transformação de uma representação que poderão transformar cognições não familiares em familiares, ancorando a instituição da representação em características ou representações pré-existentes.

Reforça-se, nesse momento, a importância que tem para a UN-BA a elaboração de uma estratégia de Imagem que possibilite a construção de uma nova arquitetura simbólica. Assim, espera-se que os objetivos da corporação e a expectativa dos sujeitos que compõem esse grupo social levem à instituição de um campo simbólico partilhado sobre a Unidade, que reflita a sua potencialidade e a repositioe nesse universo organizacional.

3. METODOLOGIA

Esse capítulo tem como objetivo apresentar os procedimentos metodológicos adotados na construção desse estudo, discutindo-se, com base nos marcos teóricos que o fundamentam, essas escolhas.

3.1 REFERÊNCIAS TEÓRICAS E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A imagem de uma organização junto a um determinado grupo é uma representação social. Na análise desse objeto de estudo, conforme apresentado no capítulo anterior, foi utilizado como referencial teórico a Psicologia social. Escolheu-se a Teoria Geral das Representações sociais de Moscovici (1994, *apud* GUARESCHI, e outros, 1995), utilizando-se como teoria complementar a Teoria do Núcleo Central, conforme proposta por Abric e Guimmelli (1976, *apud* SÁ, 1996)

Essa escolha se justifica na medida em que se adequa aos objetos observados neste estudo: a Imagem da UN-BA e a representação de *Um Bom Negócio de E&P* para os decisores do Segmento de E&P da Petrobras. Pretende-se identificar os elementos que objetivam essas representações e a sua organização hierárquica.

Não se estará centrando o estudo no processo de elaboração das representações, mas se entende que uma análise do contexto histórico e social em que se insere esse grupo será importante para a caracterização das representações estudadas.

Com a adoção dessa abordagem, espera-se compreender e explicar a Imagem da Unidade sob a ótica desse grupo social. Espera-se identificar o sistema de expectativas que guiam os comportamentos e práticas e compreender os elementos que justificam as tomadas de posição e os comportamentos.

Estruturou-se essa análise em etapas, buscando responder a algumas questões que compreendem a problemática levantada:

1. Como a UN-BA é percebida nesse universo?
2. A Imagem é compatível com o seu desempenho?
3. Qual a hierarquia atual dos vetores de sentido do Segmento de E&P da Petrobras?
4. O que os gestores desse Segmento esperam de “*Um Bom Negócio de E&P*”?
5. Quais os pontos críticos para que a UN-BA seja percebida como “*Um Bom Negócio de E&P*”?

O conceito de Representações sociais é complexo, sendo importante a definição dos objetivos e da perspectiva de análise em que se pretende estudar a representação, ao se definir o procedimento de medição. A definição da construção teórica adotada orientou a escolha dos métodos utilizados nesse trabalho.

Optou-se pela análise na perspectiva dos grupos, conforme proposta por Spink (1995), esperando-se, através dessa análise, identificar as características da representação social entre os gestores do grupo I do E&P. A análise das representações será elaborada segundo o contexto em que foram geradas. Apoiou-se na autora para se entender o contexto, não só como fatores situacionais, como também dentro da perspectiva temporal.

Visando melhor compreender a Imagem da UN-BA junto aos gestores e identificar os pontos a serem trabalhados buscando a transformação dessa Imagem, discutiu-se a sua consonância face o desempenho da Unidade e a expectativa dos gestores e da Organização.

A análise da expectativa da Organização, com a identificação dos valores que permeiam esse universo, foi elaborada tomando como base o conceito dos *Vetores de sentido*, conforme proposto por Norberto Silva (2003)

A identificação dos vetores de sentido apontará os valores que conduzem as expectativas e decisões dos gestores. Essa identificação será realizada a partir da análise dos valores veiculados institucionalmente, ao longo da história da Petrobras, através do seu Direcionamento estratégico e Relatórios anuais de desempenho.

A análise do desempenho da UN-BA tomou como base os conceitos de avaliação de desempenho empresarial do *Balanced Scorecard – BSC*-, conforme proposto por Kaplan & Norton (1987). A Petrobras utiliza o *BSC* como ferramenta para medir o desempenho de suas Unidades de Negócio, através dos indicadores corporativos definidos para as diversas dimensões e objetivos do *BSC*.

O *BSC* foi escolhido para balizar a construção de uma escala para avaliação da imagem da UN-BA, sob a ótica do seu desempenho, possibilitando uma comparação da percepção captada com o mesmo.

3.2 FONTES DE DADOS EMPÍRICOS

Buscando responder as questões estabelecidas, foram utilizadas nessa análise as seguintes fontes de dados empíricos:

1- Documentação institucional : Material de divulgação dos Planos Estratégicos formais elaborados no período de 1992 a 2004; Relatórios Anuais de Resultados da Petrobras relativos ao período de 1955 a 2003; Relatórios de avaliação de qualidade da gestão da Petrobras; Relatório de diagnóstico e perspectivas do Sistema Petrobras de 1994 ; Termos de Compromisso da UN-BA no período de 1998 a 2004; Material de divulgação institucional de iniciativas e programas estratégicos corporativos.

2- Resultados da pesquisa de Imagem da UN-BA de 2001 (Apud Conde & Ramos, 2001).

3-Entrevistas aprofundadas com abordagem Não diretiva e Semi-diretiva, realizadas em 2004.

4- Resultados de Desempenho da UN-BA no período de 1998 a 2004 : Evolução dos indicadores de desempenho corporativos definidos segundo o *Balanced Scorecard* e de variáveis selecionadas como apoio para a análise .

3.3 MÉTODO DE CONSTRUÇÃO DE DADOS : TEORIA E PROCEDIMENTOS

Para os estudos das representações sociais, foram realizadas pesquisas empíricas com coleta de dados através de questionários e entrevistas. Utilizou-se a técnica de associação de idéias na análise das respostas, seguindo tanto uma abordagem qualitativa como quantitativa.

A descrição da metodologia, das técnicas, instrumentos utilizados e da coleta, tratamento e tipos de análises executadas será apresentada em quatro etapas.

Na primeira etapa será descrita a metodologia usada para a identificação dos vetores de sentido da Organização. Foram apreendidos os valores que estruturaram os objetivos da Petrobras ao longo de sua existência, bem como a forma como estes valores foram hierarquizados em diferentes períodos, numa perspectiva dinâmica. A identificação da atual hierarquia desses valores, de forma pontual, corresponde também a uma avaliação a nível institucional da representação social de *Um Bom Negócio de E&P*.

Na segunda etapa será caracterizada a representação social de *Um Bom Negócio de E&P* para a primeira linha gerencial do E&P, através da análise das entrevistas realizadas como os

gestores selecionados, considerando o contexto social e histórico levantados. Ao se analisar as representações desse grupo social, pretende-se verificar em que medida há coerência ou dissonância, entre a hierarquização dos valores institucionais e a hierarquização desses mesmos valores no grupo analisado.

A terceira etapa tratará da caracterização da representação social ou Imagem da UN-BA, a partir das pesquisas de 2001 e 2004. A identificação dos vetores e a caracterização da representação *Um Bom Negócio de E&P* foram também tomadas como base para a compreensão da Imagem da UN-BA.

A quarta etapa apresenta a análise da consonância da percepção apreendida com o desempenho da Unidade e com a expectativa dos gestores. Essa etapa traz também os procedimentos adotados para a discussão e sinalização dos pontos críticos para a instituição da representação de *Um Bom Negócio* para a UN-BA.

3.3.1 Identificação dos Vetores de Sentido

A identificação dos vetores de sentido foi realizada a partir da análise dos valores veiculados institucionalmente, tendo como foco o Segmento de Exploração e Produção da Petrobras. Entendendo que a apreensão dos valores do E&P passa pela compreensão dos valores da Organização, essa análise incorporou uma ampliação da contextualização para o Universo Petrobras.

A coleta de dados foi feita através do levantamento de dados do contexto social e histórico, adotando-se para a análise documental uma abordagem qualitativa. A análise e os resultados obtidos estão apresentados no capítulo IV.

Dessa forma, fez-se uma contextualização histórica da Companhia, abordando o seu processo de criação, evolução e transformação, ao longo dos seus cinquenta anos de existência. A década final, período de grandes mudanças, foi objeto de análise mais detalhada, considerando a necessidade de maior detalhamento no tempo imediato, para se melhor vislumbrar as possíveis alterações de hierarquização ou emergência de novos vetores de sentido.

O Direcionamento Estratégico, em sendo o instrumento formal de gestão utilizado para a definição de diretrizes, estratégias e valores, foi adotado como o fio condutor dessa análise. Os Relatórios Anuais, os relatórios de avaliação de gestão e de diagnóstico interno permitiram uma contextualização histórica e a validação do direcionamento e dos vetores identificados, a partir dos resultados e das práticas reportadas.

Através da análise dos relatórios anuais de desempenho e principalmente dos planos estratégicos formais, foi realizada uma comparação das sinalizações, apontando-se as evoluções

ou mudanças observadas. O mapa estratégico e os termos de compromisso foram utilizados para validação dos elementos identificados e, principalmente através da análise dos objetivos e pesos definidos no *BSC*, para apontar o desdobramento das diretrizes, estratégias e valores, em atributos especificados pela Corporação para a UN-BA.

Essa integração de dados foi feita através da leitura e da comparação sistemática dos elementos identificados, categorizando-os segundo as dimensões definidas pelo *Balanced Scorecard*: Econômica, Mercado, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento. Apesar do *BSC* pretender incorporar todas as dimensões da gestão empresarial, entendeu-se que a Responsabilidade Social e o aspecto Comportamental, de grande importância para esse estudo, encontravam-se diluídos e com pouca ênfase nessa abordagem. Foram, então, estabelecidas essas duas novas dimensões, para efeito da análise e discussão ao longo do desenvolvimento do trabalho.

Essa abordagem sistemática permitiu que se identificassem os elementos mais relevantes veiculados pelo direcionamento estratégico, assim como a sua evolução e hierarquização ao longo do tempo. Concluiu-se essa etapa com a indicação dos valores institucionais atualmente sinalizados pela Companhia, ou seja, as grandes tendências latentes nessa Organização: os vetores de sentido.

A análise histórica realizada considerando o contexto da Petrobras permitiu que se vislumbrasse o processo de elaboração das representações do grupo estudado.

O maior detalhamento do tempo imediato, visando uma caracterização da representação, permitiu que se identificassem os elementos que objetivam coletivamente, no universo do Segmento do E&P, a representação atualmente instituída.

3.3.2 Estudo da Representação Social *Um Bom Negócio de E&P*

O estudo da representação foi realizado buscando associar o entendimento do contexto social e histórico com a sua caracterização na perspectiva dos grupos. A análise do que a Organização vem sinalizando ao longo de sua história, através da hierarquia dos seus vetores de sentido, permitiu que se que melhor compreendesse a representação de *Um Bom Negócio* junto aos gestores do E&P.

As técnicas de análise empregadas na maioria dos estudos das representações sociais, sejam elas centradas no processo de elaboração ou no entendimento das representações, buscam identificar a associação de idéias existentes. A busca dessa associação pode ocorrer tanto dentro de uma abordagem qualitativa, focando a lógica da construção, como quantitativa, focando a distribuição dos conteúdos dentro de uma determinada população.

Visando identificar as características da representação no grupo de gestores selecionado optou-se também pela análise inicial do seu conteúdo, da hierarquização dos seus elementos e dos processos de ancoragem e transformação. Para a complementação da caracterização optou-se também pela análise do núcleo central, identificando a sua estruturação interna, o que será apresentado em item específico.

3.3.2.1 Coleta de dados

A coleta de dados é uma etapa crítica para a construção do objeto de pesquisa, dependendo, fundamentalmente, da conceituação teórica escolhida. Segundo Abric (1976, *apud* SÁ, 1996) é um ponto-chave para a determinação do valor dos estudos e da representação.

A coleta de dados foi feita através da elaboração de entrevistas estruturadas em perguntas não diretivas, semi-diretivas e perguntas diretivas, tendo sido usada, tanto uma abordagem qualitativa como quantitativa para o seu tratamento e análise.

Adotou-se, na análise das entrevistas, a técnica qualitativa de associação de idéias para a identificação do conteúdo, conforme proposta por Spink (1995). Para o tratamento dos dados, buscando a objetivação e hierarquização dos princípios organizadores, associaram-se técnicas quantitativas, apoiando-se em Doise, Clemence e Lorenzi-Cioldi (*apud* SÁ, 1996) e a técnica dos mapas cognitivos para a sua apresentação (BASTOS, 1999). Por fim, baseou-se na Teoria do Núcleo Central, segundo a abordagem de Abric e Guimelli (1976, *apud* SÁ, 1996), utilizando-se o método de Vergés (1992, *apud* SÁ, 1996), com algumas modificações, para a apreensão da estrutura da representação.

A coleta de dados será aqui apresentada considerando dois tópicos:

- A. O Universo e a amostragem
- B. A metodologia de obtenção dos dados empíricos.

A. *O universo e a amostragem*

O universo de pesquisa definido foi o universo dos gestores corporativos do E&P, responsáveis pela definição de diretrizes e alocações de recursos para a UN-BA. Pretende-se analisar a percepção que se tem externamente da Unidade no Segmento de E&P, e como se caracteriza a representação de *Um Bom Negócio* para os indivíduos que são responsáveis por tomadas de decisões que afetam o desempenho e o futuro da Unidade. Não se pretende captar a percepção dos gerentes responsáveis pela condução da Unidade, de modo que não foram considerados os gerentes lotados na UN-BA.

Limitou-se o Universo de Pesquisa aos chamados “*gerentes de primeira linha*” ou Grupo I - Diretor, Gerentes-Executivos, Gerentes Gerais e Gerentes Corporativos – diretamente responsáveis pelas decisões estratégicas no Segmento de E&P. Considerou-se, nessa delimitação do universo, além do atendimento aos objetivos do estudo, a limitação imposta pela escolha do instrumento de pesquisa - entrevista direta - considerando o tempo envolvido, a dispersão geográfica da Companhia e a disponibilidade de recursos para a execução da pesquisa.

Os gestores do E&P selecionados para a entrevista, pelo seu papel e atuação na Corporação, podem ser considerados formadores de opinião e, portanto, difusores de padrões e valores.

O Universo pesquisado era composto por trinta e sete gerentes (Quadro 3.1), estratificados por funções gerenciais hierárquicas em Diretor de E&P, Gerentes Executivos (GE), Gerentes Gerais corporativos e de Unidades de Negócios (GG) e Gerentes corporativos (GER-CORP). Esse grupo foi selecionado considerando a modalidade de Comitê de Gestão adotada pelo E&P, onde os gerentes de primeira linha compartilham a sua gestão, podendo interferir ou influenciar nos direcionamentos adotados para uma determinada Unidade de Negócio.

LOTAÇÃO E&P	FUNÇÃO				TOTAL
	DIRETOR	GE	GG	GER CORP	
UNIVERSO	1	4	10	22	37
AMOSTRA	1	3	4	19	27

Quadro 3.1 - Universo e Amostra: Pesquisa da Representação *Um Bom Negócio de E&P*

A pesquisa abrangeu uma amostra de vinte e sete gestores, cuja distribuição estratificada por função está apresentada no Quadro 3.1, atingindo o representativo percentual de 73%, que possibilitou a associação de uma abordagem quantitativa à abordagem qualitativa na análise dos resultados.

Na função GG obteve-se uma menor representatividade, pois a dispersão geográfica e as limitações de tempo e financeiras existentes impediram a realização da entrevista. Entretanto, considerando o escalão gerencial trabalhado, onde tem ocorrido grande rotatividade, acredita-se que essa estratificação por função seja responsável por uma diversidade pouco significativa. A análise compreendeu as respostas obtidas pela amostra como um todo, não tendo sido realizado nenhum tipo de estratificação.

B. *A Metodologia de obtenção de dados empíricos*

O instrumento de pesquisa escolhido foi a entrevista, elaborando-se um roteiro que alternava partes com técnicas não diretivas, semi-diretivas e diretivas.

Esse roteiro, apresentado no Apêndice A, foi estruturado em quatro módulos, sendo o segundo subdividido em dois itens. Os módulos I e IIA das entrevistas dizem respeito à noção de *Bom Negócio*, buscando a caracterização dessa representação social nesse universo da Organização: O módulo I foi estruturado com base na livre associação de idéias, possuindo uma única pergunta; O módulo IIA foi direcionado para uma seleção de requisitos considerados necessários para se ter *Um Bom Negócio*, listados previamente com base na análise documental.

A pergunta elaborada permitia que os entrevistados falassem livremente, segundo as associações que fossem surgindo ao longo do discurso e foi formulada da seguinte forma: *Na sua opinião, o que faz uma Unidade de Negócio de Exploração e Produção ser um Bom Negócio para a Petrobras?*

Conforme as orientações explicitadas na apresentação inicial, acordava-se com o entrevistado que discorresse sobre o tema em um tempo mínimo de dez minutos. A entrevistadora buscou manter a postura receptiva, paciente, o mais isenta possível, apenas incentivando o entrevistado a continuar no caso de pausas muito prolongadas. Procurou-se evitar qualquer sinal de adesão ou oposição ao discurso dos entrevistados.

De maneira geral, pode-se dizer que os entrevistados extrapolaram o tempo proposto, demonstrando interesse e mobilização com o tema, o que não surpreende, tratando-se da definição do objetivo ou desafio maior desses gestores: conduzirem ou transformarem suas Unidades de Negócio em “*Um Bom Negócio de E&P*” para a Petrobras.

No agendamento das entrevistas, o tema da pesquisa foi colocado de uma forma genérica, como parte de uma análise da gestão empresarial, numa tentativa de evitar que as pessoas estruturassem previamente seus discursos. Ao se definir o contrato inicial, foi estabelecido um compromisso quanto a confidencialidade da identificação dos entrevistados, esclarecendo-se que o objetivo era de se captar e analisar a percepção do grupo, e não de indivíduos específicos.

Apesar do reconhecimento da influência do contexto ambiental no desenrolar da entrevista, não foi possível se estabelecer um ambiente comum para todas elas. As faixas horárias foram múltiplas, em função da disponibilidade dos entrevistados, e os locais variaram entre o local de trabalho e locais públicos.

As entrevistas foram todas realizadas em um contexto profissional, apesar do clima informal e não hierárquico que se estabeleceu na sua grande maioria, fazendo com que as questões

emergentes tivessem um cunho mais profissional, do que pessoal, mas que fluíssem sem que fossem percebidos, nessa primeira etapa, grandes preocupações, censuras ou constrangimentos.

Importante ressaltar que a entrevistadora – a autora desse trabalho – conhecia, pessoalmente, todos os entrevistados, o que, se por um lado pode ter facilitado a entrevista nessa etapa, fazendo com que os entrevistados estivessem confortáveis em discorrer sobre o assunto, com um membro do corpo gerencial do E&P, pode ter ocasionado alguns vieses em etapas seguintes. Na etapa de avaliação do desempenho da UN-BA, as respostas podem ter sido suavizadas pelo constrangimento de se estar diante de um membro da Unidade. O nível de confiança existente, a linguagem e conhecimentos específicos da Corporação, comuns à entrevistadora e os entrevistados, foram certamente fatores facilitadores para a realização e a análise das entrevistas.

Entendendo que a informação que se esperava obter não estaria apenas no nível discursivo, procurou-se observar, ao longo das entrevistas, a intenção dos entrevistados e registraram-se índices não verbais de comportamento, como expressões faciais, postura corporal, assim como pausas, hesitações, ironias, brincadeiras.

Percebeu-se que o termo Unidade de Negócio induziu alguns entrevistados a discorrerem sobre o modelo de estruturação organizacional adotado pela Petrobras. Nessas situações, foi feito um esclarecimento sobre o foco da pesquisa.

Outra possibilidade de relação artificial, que foi objeto de monitoramento e análise, seria uma indução para os temas econômicos, pela utilização do termo Negócio, na pergunta elaborada. Entretanto, apesar de se acreditar que essa associação possa, de alguma forma, ter esmaecido algum vetor, a saliência com que emergiram outros elementos, como a “*Garra*”, demonstra que a percepção captada não estava tão influenciada pela pergunta, e sendo direcionada para uma única dimensão.

No caso específico desse trabalho, a entrevistadora/pesquisadora é uma gerente da Petrobras, lotada na UN-BA. Fazendo parte do universo Petrobras, certamente, tem em comum com os entrevistados o mesmo universo de significações partilhadas, o que facilita a empatia com os entrevistados e favorece a compreensão do outro.

Entretanto, é importante se ter em mente que questões complexas interferem na comunicação, destacando-se os valores, as crenças, os preconceitos do pesquisador que estarão como pano de fundo, atuando como filtros na construção dessa nova representação. O fato de a pesquisadora pertencer ao universo Petrobras, possuindo vínculos afetivos fortes, introduz, no trabalho, um viés, pois a lente através da qual fará sua interpretação estará impregnada pelas questões pessoais e percepções pré-existentes.

3.3.2.2 Caracterização da representação social *Um Bom Negócio de E&P*: Objetivação e Hierarquização

A análise das entrevistas foi centrada na totalidade do discurso e a interpretação feita a partir de uma leitura fluente do material, que permitiu que os temas emergissem, não tendo sido feita nenhuma pré-categorização. Foram identificadas, trezentos e trinta e seis **Evocações**, tratando de oitenta e quatro **Idéias**, classificadas em cinquenta e sete **Subcategorias**. Essas puderam ser agrupadas em dezenove **Categorias**, reagrupadas em nove **Temas** gerais.

Para que pudesse ser feita uma análise do desempenho da UN-BA utilizando o *BSC*, os temas foram posteriormente classificados em dimensões cujas definições foram guiadas por essa teoria. Além das quatro dimensões do *BSC*, foram criadas duas dimensões visando ressaltar o tema Responsabilidade Social e os Comportamentos esperados e Valores.

Ao se interpretar os discurso dos gestores, observou-se características que trouxessem pistas quanto à natureza da construção e o sentido implícito. Características, citadas por Potter e Whetherell (1987, *apud* SPINK, 1995), tais como versões contraditórias, piadas, silêncios, hesitações, lapsos, sorrisos, tom de voz, postura corporal, expressões faciais, a retórica do discurso foram consideradas na composição de uma variável de análise que foi denominada como o **Sentido** atribuído pelo entrevistado a uma determinada idéia.

Associando o sentido de cada elemento, à sua freqüência de evocação, ao tempo dedicado ao mesmo e à ordem com que evocado no discurso de cada entrevistado, construiu-se uma nova variável que foi definida como a **Ênfase** atribuída aos elementos de cada tema pelos gestores.

Foi definido um **Grau de Ênfase**, calculado a partir de uma média ponderada entre as variáveis *ordem*, *sentido* e *freqüência de evocação* de cada entrevistado, atribuindo-se empiricamente pesos às mesmas. O grau médio de ênfase, obtido pela media aritmética do grau de ênfase atribuído pelos entrevistados para cada elemento, possibilitou uma hierarquização dos mesmos, salientando aqueles de maior força para o grupo pesquisado. Esse procedimento será apresentado e discutido com maiores detalhes ao longo do tratamento e análise dos dados, que será realizada no capítulo V.

Foi, também, elaborada uma estratificação da Ênfase, segundo as categorias Grande, Média e Baixa, definidas a partir de uma escala construída com base no grau de ênfase. Essa estratificação teve como objetivo apreender a diversidade existente, apresentando a dispersão para a ênfase de cada elemento, auxiliando na discussão e interpretação dos resultados.

Adotando-se então um tratamento quantitativo, e a conceituação teórica da Teoria das Representações Sociais para a identificação do conteúdo da representação, focalizaram-se os elementos que objetivam a representação. Entende-se por Objetivar o processo de transformar o conceito abstrato em uma figura, em um objeto concreto (Jodelet, 1984, *apud* SÁ, 1996). Após a classificação do conteúdo emergente dos discursos em categorias, temas e dimensões, foi calculada a frequência com que estes foram evocados e então elaborada uma hierarquização a partir dessa variável.

Foi utilizada, ao longo deste trabalho, para a representação das narrativas e a objetivação da representação social, a técnica dos mapas cognitivos. Sendo um esquema mental ou uma representação gráfica que dá sentido às informações, um recurso esquemático para representar um conjunto de significados (indivíduos/grupos), de uma certa forma, tornam objetivadas as idéias subjetivas das pessoas em relação aos seus contextos. Assim, os mapas mentais proporcionam uma base para tornar o processo de codificação explícito e objetivo, de forma que as suposições teóricas que entram no processo possam ser examinadas objetivamente.

Foram elaborados mapas cognitivos de identidade para o conteúdo da representação. Os mapas foram construídos a partir dos temas, categorias e elementos identificados, permitindo que se observasse, não só a hierarquização citada, como também a associação entre os mesmos.

É importante ressaltar que as associações consideradas e ilustradas nos mapas cognitivos foram definidas de forma qualitativa, a partir da interpretação do autor, com base na análise dos discursos, não tendo sido elaborado nenhum tratamento quantitativo para a sua determinação.

3.3.2.3 Caracterização da representação social *Um Bom Negócio de E&P*: Análise do Núcleo Central

Após a identificação do conteúdo, partiu-se para a análise da hierarquia e organização interna dos elementos da representação, apoiando-se na Teoria do Núcleo Central, que postula que uma representação só estará, de fato, caracterizada se for identificada a sua estruturação.

A identificação da hierarquia interna dos elementos da representação de *Um bom Negócio de E&P* permitirá que se levantem os possíveis elementos do núcleo central, e como tais, responsáveis pela sua significação, coerência e estabilidade. Da mesma forma, serão identificados os elementos do núcleo periférico, que sinalizarão para a diversidade e para a adequação da representação às mudanças.

A identificação da estrutura da representação, que também foi realizada para a Imagem da UN-BA, permitiu que se realizasse uma comparação entre as duas representações.

Considerando a teoria do núcleo central, duas representações só poderão ser consideradas semelhantes se tiverem o mesmo núcleo central.

Abrie (1994, *apud* SÁ, 1996) propõe, para a caracterização de uma representação, a utilização de uma abordagem multimetodológica, organizada em três etapas:

1-O levantamento do conteúdo das representações, que não é considerado suficiente para assegurar o acesso à organização interna das representações - pressuposto fundamental da teoria do núcleo central.

2- O estudo das relações entre os elementos, de sua importância relativa e de sua hierarquia, que é traduzido normalmente pelo levantamento dos prováveis elementos que constituem o núcleo central, identificando a sua hierarquização.

3- A determinação e o controle do núcleo central, conforme proposto por Moliner (1994, *apud* SÁ, 1996), utilizando técnicas de validação.

Para Moliner (1994, *passim*), a natureza básica do núcleo central seria conferida pelo laço simbólico, genético, que une a representação ao objeto, considerando as propriedades quantitativas saliência ou conexidade (conseqüência de propriedades qualitativas) e as propriedades qualitativas valor simbólico e associação (relacionadas à natureza mesma da centralidade) das cognições centrais.

O autor propõe uma classificação dos métodos de pesquisa em Métodos de Levantamento dos possíveis elementos do núcleo central, colocando em evidência sua saliência e sua conexidade, e em Métodos de Identificação dos elementos que efetivamente compõem o núcleo, a partir da avaliação do valor simbólico e/ou poder associativos das cognições inicialmente levantadas.

Os métodos de levantamento, segundo Pereira de Sá (1996) possibilitam apenas a formulação de hipóteses acerca da centralidade das cognições que constituem a representação, tratando-se, entretanto de uma etapa imprescindível para a caracterização final do núcleo central.

Os métodos de identificação do núcleo central, recentemente desenvolvidos, devem conduzir a uma apreensão final mais consistente da estrutura da representação. Segundo Moliner (1994, p.132, *passim*), “a propriedade fundamental das cognições centrais reside no laço simbólico que as liga ao objeto de representação” e, inversamente, “o objeto não pode ser concebido sem as cognições centrais de sua representação”. É a partir desse pressuposto básico de que “se esse laço é rompido, então, por definição, é o conjunto da representação que perde a sua significação” (p.132), que se elaboram as chamadas técnicas de questionamento central.

Vergés (1992, *apud* SÁ, 1996), partindo das técnicas de evocação ou livre associação, consideradas de maior relevância para as pesquisas realizadas dentro do quadro de referência da

teoria do núcleo central, desenvolveu um método que não se encaixa facilmente na distinção de Moliner (1994, *passim*), entre os métodos de levantamento e de identificação, pretendendo dar conta do inteiro processo de delimitação dos elementos do núcleo central. A combinação dos critérios de frequência de evocação e ordem média de evocação possibilita o levantamento daquelas que mais provavelmente pertencem ao núcleo central, considerando a sua saliência.

A técnica desenvolvida, além de combinar a frequência de emissão de palavras e/ou expressões, com a ordem em que são evocadas, busca, segundo Abric (1994, p.116, *passim*) “criar um conjunto de categorias, organizadas em torno desses termos, para assim confirmar as indicações sobre o seu papel organizador das representações”.

Em uma segunda etapa de seu método, Vergés pretende dar conta da configuração completa da representação através do agrupamento das palavras evocadas em um sistema de categorias, constituído a partir dos resultados anteriores.

Considerando-se as limitações de tempo disponível para a pesquisa e disponibilidade dos entrevistados, optou-se pela utilização do método que possibilitasse o acesso à representação de forma mais rápida. Foi utilizado, para a análise das representações da UN-BA e de *Um Bom Negócio de E&P*, com ligeiras modificações, o método de Vergés (1994, *passim*).

Entende-se que a aplicação de um teste específico de validação do núcleo central, conforme proposto por Moliner (1994, *passim*) aumentaria, ainda mais, o grau de confiança nesses resultados. Esse teste, contudo, não foi realizado pelas limitações acima explicitadas. Considera-se, entretanto que o fato de não se ter realizado o teste de validação, não compromete as conclusões da pesquisa, que se apoiou em uma multiplicidade de técnicas que buscam validar e enriquecer os resultados.

Assim, para a identificação dos prováveis elementos do núcleo central e periférico, combinaram-se os critérios de frequência de evocação em relação ao número de entrevistados e de força de evocação, definindo-se quadrantes à partir da intersecção da frequência média de evocação com a média das suas respectivas forças de evocação. Nesse caso, a força da evocação foi definida como o Grau de ênfase, que foi calculado, conforme descrição anterior. O grau de ênfase incorpora o critério “*ordem de evocação*”, proposto por Vergés (1994, *passim*), mas introduz os critérios “*sentido*” e “*frequência com que o tema surgia na fala de cada um dos entrevistados*”. Essa modificação introduzida na proposta de Vergés (1994, *passim*), em função de questões levantadas ao se interpretar os resultados, será discutida e justificada ao longo do capítulo V, quando serão apresentados e analisados os dados coletados pela entrevista.

Define-se que o núcleo central é integrado pelas idéias que, simultaneamente, encontram-se classificadas no quadrante de maior força e maior frequência. Os conteúdos que integram o núcleo central podem ser tomados como os atributos da Imagem mais fortemente

difundidos na população investigada, sustentando a significação da representação. Os elementos periféricos seriam mais heterogêneos, flexíveis, integrados por idéias contraditórias e mais afetados pelo contexto imediato.

A identificação dos prováveis elementos ou cognições centrais e periféricas, considerando as suas propriedades, permitiu que se discutisse a estabilidade de valores que instituem a representação, incorporando-se essa análise na discussão das possíveis dissonâncias com os vetores de sentido da corporação.

3.3.2.4 Caracterização da representação social *Um Bom Negócio de E&P*: Método Semi-Diretivo

Foi elaborada, em um próximo passo, uma análise da representação através da seleção de itens realizada pelos entrevistados, a partir de uma lista preestabelecida. Esse método também orientado para a medição da saliência das diversas cognições de uma representação foi adotado como uma abordagem metodológica complementar, na caracterização da representação de *Um Bom Negócio de E&P*.

Assim, foi apresentado um quadro com fatores pré-definidos e solicitado que os gestores selecionassem aqueles fatores que considerassem mais importantes para a formação da Imagem de “*Bom Negócio*”, para uma Unidade de E&P. Os fatores apresentados foram definidos tendo como base a análise dos valores veiculados pela Organização, a partir dos Planos Estratégicos e do *BSC*, e dos resultados obtidos na Pesquisa de Imagem da UN-BA de Conde & Ramos (2001). Não houve limitação quanto ao número de fatores para seleção, nem foi solicitada uma hierarquização dos fatores selecionados.

A seleção realizada já é por si mesma uma primeira hierarquização dos fatores, realizada a partir de uma escolha direta por parte dos indivíduos entrevistados. Essa seleção direta retira qualquer viés de interpretação por parte do entrevistador, apesar de poder introduzir outro tipo de viés, causada pela avaliação cognitiva e possíveis censuras ou condicionamentos internos, que atuam no sentido de favorecerem que sejam explicitados elementos tidos como institucionais ou normatizados.

A hierarquização obtida a partir da frequência de seleção dos elementos foi confrontada com a hierarquização obtida com a análise do núcleo central, identificando-se a hierarquia dos elementos da representação.

3.3.2.5 Caracterização da representação social *Um Bom Negócio de E&P*: Análise dos processos de Ancoragem.

Complementando a caracterização da representação, tendo como base a análise realizada para o levantamento dos vetores de sentido da Organização, discutiram-se os processos de ancoragem e de transformação do não familiar em familiar. As cognições da representação e a sua organização, identificadas e analisadas à luz do contexto social e histórico da Petrobras e das representações sociais coletivas mapeadas, sinalizaram para os valores que instituem a representação social de *Um Bom Negócio de E&P* e conduzem esse segmento da Organização.

Numa etapa final da análise da representação de *Um Bom negócio* para o grupo estudado, discutiram-se as dissonâncias entre os valores que constituem a representação, ou da hierarquia dos mesmos, em relação aos valores divulgados institucionalmente, verificando o nível de difusão desses vetores no grupo.

O confronto entre o discurso dos gestores e a identificação dos atributos atualmente institucionalizados como necessários para que as Unidades de Negócio tenham um bom desempenho, permitiu que se avaliasse em que medida havia coerência ou dissonância da hierarquização dos valores institucionais com os valores do grupo analisado, o que certamente terá influência sobre a forma como esse grupo percebe a UN-BA.

Parte-se, aqui, da premissa que a imagem da Unidade junto a este grupo está ligada às representações que eles têm do que seja *Um Bom negócio de E&P*. As discrepâncias entre estas representações e a atual hierarquia de valores institucionais, ou seja, do que a Organização considera ser *Um Bom Negócio* terão conseqüências sobre a forma como o grupo vê a UN-BA. O desenvolvimento dessa análise e seus resultados estarão apresentados no capítulo VI.

3.3.3 Caracterização da Imagem da UN-BA

A caracterização da Imagem da UN-BA foi elaborada tendo como base os resultados da Pesquisa realizada por Conde e Ramos em 2001 e os resultados das entrevistas realizadas em 2004 com os gestores do E&P, como parte desse estudo. Adotou-se, nessa etapa da entrevista - módulos IIB e III -, uma abordagem diretiva.

Nesse item, será descrita a metodologia utilizada nas duas pesquisas citadas.

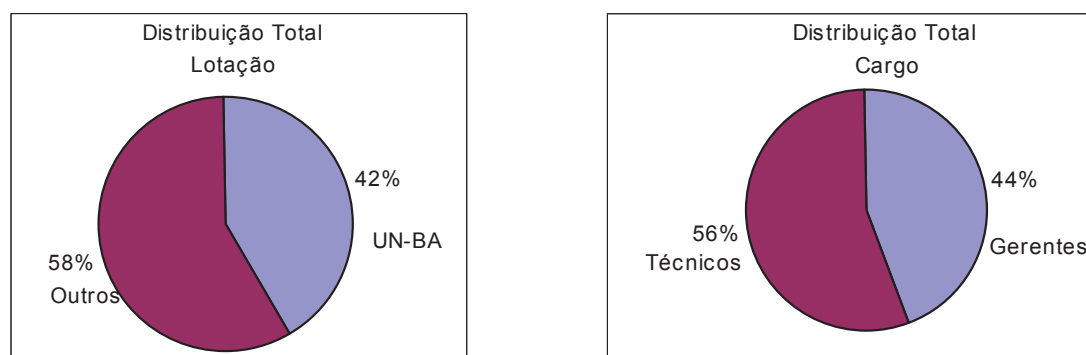
3.3.3.1 Imagem da UN-BA: Pesquisa de 2001

A pesquisa de 2001 fez parte um estudo exploratório objetivando a caracterização da Imagem da Unidade junto aos funcionários do Segmento de E&P, abrangendo gerentes e o corpo técnico, tendo sido utilizadas metodologias qualitativa e quantitativa.

Tratando-se de um estudo exploratório, limitou-se o universo de pesquisa aos indivíduos que participam ou influenciam as tomadas de decisão (geólogos, geofísicos e engenheiros) de representantes das Unidades Operativas do Norte e Nordeste, do Sul e Sudeste, como também da sede da companhia (E&P– CORP).

O universo da pesquisa foi o de 1790 empregados (300 na UN-BA e 1490 com lotação externa), tendo sido enviados 350 questionários, obtendo-se resposta para 38%, que compuseram uma amostra de 134 pessoas. Assumiu-se, no dimensionamento da amostra, por não se conhecer sua heterogeneidade, a norma estatística que adota a hipótese mais desfavorável, aonde existe a maior extensão, diversidade (variância) da amostra. Considerando-se um nível de confiança de 95,5%, e o número de respostas obtidas, o erro máximo calculado para a pesquisa é de 8%.

Em termos de lotação dos pesquisados (Gráfico 3.1), 42% correspondiam a empregados da UN-BA, enquanto 58% eram de outras Unidades. Com relação ao cargo/função na Companhia (Gráfico 3.2), 44% dos pesquisados eram gerentes, enquanto 56% eram técnicos.



Gráficos 3.1 e 3.2 - Amostra – Lotação - Amostra – Função

O instrumento de pesquisa foi um questionário (Apêndice B), enviado através do correio eletrônico da Petrobras.

Baseou-se, na abordagem qualitativa, no método de livre associação, tendo sido elaborada uma pergunta que utilizava como termo indutor o próprio símbolo verbal que denomina o objeto da representação estudada, a UN-BA. Visando melhor entender os motivos que influenciavam a sua construção e tentar identificar alguns investimentos afetivos existentes, foi,

também, solicitado que os respondentes explicassem a sua percepção. Foram elaboradas as duas questões abertas, citadas a seguir:

✓ *Cite até cinco palavras ou frases que reflitam as idéias que lhe ocorrem quando pensa na UN – BA.*

✓ *Você poderia explicar porque a percebe dessa forma?*

Essas questões foram colocadas no início do questionário, com o objetivo de se captar os sentimentos mais autênticos das pessoas, sem uma contaminação da etapa diretiva.

A opção de utilização de um questionário para ser respondido e enviado posteriormente por e-mail, introduz a possibilidade da identificação, de uma maior elaboração cognitiva, uma avaliação e censura das respostas e, portanto de um viés, o que foi considerado na interpretação dos dados e é apontado como uma limitação dessa pesquisa.

Visando a avaliação da consistência dessa representação face o desempenho da Unidade, Conde e Ramos (2001) construíram uma escala de avaliação da Imagem, fundamentada no Planejamento Estratégico da Companhia. A escala foi desenvolvida, tendo como base o *Balanced scorecard- BSC-* estabelecido no ano de 2000 para a UN-BA, e a definição dos valores e comportamentos esperados pela Organização. O *BSC* é a ferramenta adotada como instrumento de divulgação de estratégia e aferição de desempenho empresarial pela Petrobras. O espelhamento nas dimensões e indicadores do *BSC* então definido, permitiu uma comparação de aspectos da representação apreendida com o desempenho da Unidade.

Considerando-se que as dimensões definidas no *BSC* dizem respeito ao aspecto desempenho, foi incluída, nessa escala, uma dimensão focando os aspectos comportamentais, que foi denominada de Cultura e uma dimensão voltada aos processos de comunicação. Assim, a dimensão denominada na pesquisa como Cultura foi definida como a que abrange os valores e comportamentos esperados, explicitados no Planejamento Estratégico da Petrobras.

Essa escala norteou a elaboração do questionário, cujas perguntas visavam avaliar um determinado atributo pertencente às dimensões analisadas: Econômica-Financeira, Mercado e Cliente, Eficiência Operacional, Aprendizado e Crescimento, Cultura e Comunicação. Os indicadores de desempenho que avaliam os objetivos ou “atributos” de cada dimensão puderam, dessa forma ser correlacionados às assertivas elaboradas.

Foram também elaboradas questões que, apesar de não poderem ser mesuradas diretamente por indicadores existentes, abrangiam aspectos considerados relevantes para a análise dos resultados.

O Apêndice C traz uma tabela que apresenta a estruturação dessa escala com a correlação, então estabelecida pelos autores, entre as dimensões definidas, os indicadores, os diversos atributos e as questões. O Apêndice D traz a definição desses indicadores.

Na releitura desses dados e resultados, realizada nesse estudo, serão feitos ajustes nessa correlação, considerando mudanças ocorridas na própria definição do *BSC*, dos objetivos, das dimensões e dos indicadores de desempenho. Assim, na análise dos resultados apresentada no capítulo VI, por uma necessidade prática de organização dos dados e de adequação aos parâmetros adotados como base para a estruturação da pesquisa de 2004, será apresentado um novo quadro com as novas correlações utilizadas, sem que, entretanto isso traga modificações para as conclusões anteriores.

Foram elaboradas assertivas, tendo sido solicitado que, para cada uma delas, se registrasse o grau de concordância para as três Unidades operativas do Nordeste (UN-BA, UN-X e UN-Y), considerando a posição relativa entre elas. Foi solicitado que o respondente fizesse uma análise comparativa entre as três Unidades, já que essas possuem algumas características comuns, possibilitando avaliar o posicionamento da UN-BA no universo pesquisado, tendo referenciais de comparação.

Conde & Ramos (2001) utilizaram para a análise dos dados o software **Statistica**. Foram elaboradas estatísticas descritivas (médias, desvios, erro) e testes de hipóteses e significâncias (“t-student” para análise de diferença entre as médias, considerando-se um nível de significância de 0,05), para os vários universos amostrais estudados, em todos os níveis de avaliação da escala.

A análise qualitativa foi por eles utilizada como recurso para apoiar e complementar a caracterização da representação realizada com a abordagem diretiva. Seguindo a metodologia de análise de conteúdos, as assertivas foram agrupadas em função dos temas emergentes em categorias, estratificando-se, para um mesmo tema, as assertivas com sentido avaliativo positivo e negativo.

Essas respostas foram categorizadas em função do tema abordado em dez dimensões: Histórico (H), Política (POL), Produto (PR), Técnica/Profissional (TP), Gestão (G), Cultura (C), Potencial (POT), Infra-estrutura (I), Resultados (R) e Outras. Essas dimensões foram também classificadas considerando-se a valoração positiva (índice 1), negativa (índice 2) ou neutra registrada, o que pôde ser interpretado em função das justificativas apresentadas.

Ainda buscando caracterizar essa representação social, Conde & Ramos analisaram a estrutura da representação, sinalizando os possíveis elementos do núcleo central e periférico, adotando a metodologia proposta por Bastos (1998, *apud* CONDE & RAMOS, 2001), que se apóia em Vergés (1994, *apud* CONDE & RAMOS, 2001).

Serão trazidos para esse trabalho os resultados da análise elaborada considerando estratificações nos universos de lotação dos pesquisados UN-BA e “Outros”, aqui denominado “externo”.

3.3.3.2 Imagem da UN-BA: Pesquisa de 2004

As entrevistas realizadas no universo dos gestores de E&P, conforme já detalhado, abrangeram, na sua etapa semi-diretiva, a pesquisa da percepção desses gestores quanto ao desempenho da UN-BA, relativo aos fatores por eles selecionados, como aqueles que consideravam mais importantes para a formação da Imagem de *Bom Negócio* para uma unidade de E&P.

Foi estabelecida uma escala de avaliação de desempenho, variando de -1 a 1, onde se utilizou a seguinte convenção :

$$\text{DESEMPENHO} = \frac{\text{-1}}{\text{NEGATIVO}} \quad \frac{\text{0}}{\text{NEUTRO}} \quad \frac{\text{1}}{\text{POSITIVO}}$$

Solicitou-se, também, que cada entrevistado citasse os fatores que considerava como o que mais prejudicava (fatores negativos) e o que mais contribuía (fatores positivos) para a Imagem da Unidade.

Ainda como parte da entrevista, foi elaborado um módulo específico para pesquisar as fontes de informação sobre a UN-BA. Utilizaram-se perguntas diretivas, que argüiam sobre as principais vias de acesso a informações sobre a Unidade, periodicidade desse fluxo de informações, abrangência e grau de confiança das mesmas.

É importante ressaltar o possível viés introduzido nos resultados, pela preocupação, explicitada por alguns, com a possibilidade de identificação das entrevistas e pelo fato da pesquisadora pertencer UN-BA e possuir vínculos profissionais e pessoais com parte dos entrevistados. Percebeu-se, nesse momento, em várias entrevistas, um certo constrangimento para a realização dessa avaliação. Dúvidas, hesitações, pedidos de desculpa, explicações, comentários como “*mas acho que está mudando*”, demonstram que, provavelmente ocorreu uma censura interna nessa avaliação, no sentido de minimizar as avaliações negativas.

Acredita-se que esse constrangimento tenha influenciado as respostas, reduzindo o percentual de avaliação negativa, o que justifica a predominância de uma avaliação neutra para muitos fatores. Entende-se que, do ponto de vista da Imagem, fatores neutros, não são favoráveis, tendo sido tratados nesse estudo como negativos para a Imagem.

Buscando uma melhor caracterização da representação, optou-se pela geração de uma variável que possibilitasse uma hierarquização desses elementos quanto à sua saliência por frequência de avaliação. Para tanto, foi definido o Grau de avaliação médio para cada um dos fatores, calculado através da média ponderada entre as frequências obtidas para cada categoria avaliativa, considerando pesos arbitrados para as mesmas.

A hierarquização dos fatores pelo grau médio de avaliação permitiu que se agrupassem os fatores em Forças, Oportunidades de melhorias e Fraquezas na representação ou Imagem da UN-BA.

Visando facilitar o entendimento, os procedimentos adotados serão apresentados com maior detalhe posteriormente, em paralelo com a apresentação e a análise dos resultados, que serão realizadas no capítulo VI.

Os fatores foram agrupados e hierarquizados, segundo as dimensões do *BSC*, e as dimensões Responsabilidade Social e Valores e Comportamentos esperados para a apresentação dos resultados. A análise dos resultados foi feita associando e comparando os resultados das duas pesquisas, trazendo uma maior consistência para as conclusões e discutindo-se possíveis sinais de transformações dessa representação.

3.3.3.3 Canais de Comunicação da UN-BA

As vias de informação foram estratificadas e hierarquizadas segundo a sua frequência de evocação. Avaliou-se a periodicidade, segundo os critérios “*eventual*” e “*sistemático*”, a abrangência quanto aos critérios “*lacunar*” e “*completa*” e a confiança quanto ao grau “*positivo*” e “*negativo*”.

3.3.4 Fatores Positivos e Negativos para a Imagem da UN-BA: Consistência da percepção captada com o desempenho da Unidade

Nessa fase do trabalho, apresentada no capítulo VII, foram identificados os pontos que contribuem ou prejudicam a Imagem da UN-BA, através da consistência entre os fatores identificados como Forças, Oportunidades de melhoria e Fraquezas da Unidade na etapa anterior e da análise das respostas obtidas para as questões elaboradas de forma diretiva sobre esse tema.

Em paralelo, realizou-se uma análise da correspondência entre a Imagem e o desempenho da Unidade.

Nos itens anteriores, já foram apresentadas as abordagens quantitativas realizadas a partir da etapa semi-diretiva da entrevista, trazendo as hierarquizações obtidas para os fatores selecionados como de maior importância para a Imagem de *Um Bom Negócio*, a partir da sua frequência de seleção e grau de avaliação para o desempenho da UN-BA.

Para que melhor se visualizassem os resultados obtidos com as hierarquizações dos fatores selecionados e avaliados na etapa semi-diretiva, e mais facilmente se estruturasse a consistência com os fatores citados como os que contribuem e prejudicam, elaborou-se um gráfico, representando a associação das seguintes variáveis: frequência de seleção dos fatores pelos gestores e grau médio da sua percepção quanto ao desempenho da Unidade.

Será, agora, apresentada a abordagem qualitativa, com a descrição dos procedimentos utilizados para o tratamento dos dados coletados a partir da solicitação de evocação dos fatores que mais prejudicam e mais contribuem para a Imagem da UN-BA. Esses dados foram obtidos através das questões abertas elaboradas no módulo IIB das entrevistas realizadas com o grupo de gestores selecionado do E&P em 2004

Para esse tratamento, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo dos discursos, conforme já descrita anteriormente. É importante salientar que, na maior parte das entrevistas, os gestores não se limitaram a citar esses fatores: discorreram sobre os mesmos, muitas vezes justificando ou procurando analisar a própria resposta.

Acredita-se, mais uma vez, que o constrangimento perante a identificação e a entrevistadora tenha influenciado esse comportamento. Dessa forma, a ampliação do discurso contribuiu para que se percebesse, mais claramente, as questões envolvidas e se identificassem alguns dos investimentos afetivos existentes, além de auxiliar na identificação dos sistemas de ancoragem da representação da UN-BA.

As evocações foram agrupadas em subcategorias, categorias e temas, que puderam ser associados às dimensões adotadas na escala construída para a avaliação da Imagem com base no *BSC*. Quantificou-se a frequência de evocação para cada uma dessas estratificações, hierarquizando-as. Elaborou-se, a partir dessa objetivação, o mapa cognitivo dos fatores que contribuem e o mapa cognitivo dos fatores que prejudicam a Imagem da UN-BA. Esses mapas ilustram, não só a hierarquia desses elementos, como também a interpretação da associação e conexão entre os elementos.

Foi elaborado o mapa cognitivo ao nível dos temas gerais, como também mapas cognitivos específicos para cada um desses temas, estratificando-os ao nível das subcategorias, de modo a melhor espelhar as idéias centrais apreendidas para cada tema.

A discussão dos fatores positivos e negativos para a Imagem foi elaborada a partir dos mapas cognitivos, conjugando esses dados com as forças, oportunidades de melhorias e fraquezas

identificadas anteriormente. Em paralelo, à medida que se apresentava a análise desses resultados para cada uma das categorias, discutiu-se o desempenho da Unidade e a consistência entre esse desempenho e a percepção captada.

O desempenho da Unidade foi caracterizado com base no levantamento dos resultados obtidos a partir de 1998, para os indicadores do *BSC*, correlacionados com os temas identificados na pesquisa. Para as dimensões que não constam do *BSC* e não possuem indicadores de medição de desempenho adotados na Corporação, como a Responsabilidade Social e os elementos do tema Comportamentos, optou-se por uma abordagem qualitativa, discutindo-se aspectos levantados em documentos, relatórios, *sites*, e contextualizados historicamente.

Pontua-se, nesse momento, o peso da interpretação e percepção pessoal da pesquisadora nessa discussão.

3.3.5 Identificação dos pontos críticos para a instituição da representação de *Um Bom Negócio* para a UN-BA

A identificação dos pontos críticos, para que a UN-BA possa ser percebida como *Um Bom Negócio de E&P*, pelos gestores desse Segmento, tomou como base os conceitos da Teoria das Representações sociais, de Moscovici (1994, *apud* GUARESCHI e outros, 1995), e em particular a Teoria do Núcleo central, conforme Abric (1976, *apud* SÁ, 1996) e o conceito de Vetor de Sentido, de Norberto Silva (2003).

Elaborada a caracterização das duas representações sociais estudadas - *Um Bom Negócio de E&P* e a *Imagem da UN-BA* -, teve-se acesso aos prováveis elementos que constituem os seus núcleos centrais e periféricos. Conforme proposto pela teoria do Núcleo Central, duas representações só podem ser consideradas semelhantes se apresentarem o mesmo núcleo central. Os elementos do núcleo central dessas representações foram então comparados, de forma a se avaliar a equivalência entre a representação da UN-BA e a representação de *Um Bom Negócio de E&P*.

Identificada as diferenças, o próximo passo foi comparar, os pontos fortes e fracos da representação ou Imagem da UN-BA, com os valores que conduzem a instituição da representação de *Um Bom Negócio de E&P* e os vetores de sentido da Organização.

Tomou-se, como base para essa análise, o gráfico que representa a estruturação da representação *Bom Negócio* e a valoração da percepção dos gestores do E&P para o desempenho da UN-BA, quanto a esses fatores. Essa valoração foi representada pela cor vermelha (fraquezas), laranja (oportunidades de melhorias) e verde (forças).

Considerou-se, também, nessa análise, os Vetores de Sentido da Corporação e a sua comparação com o discurso dos gestores de primeira linha do E&P, que caracterizou a representação de *Bom negócio* para o grupo.

Assim, discutiram-se os vetores de maior relevância para a instituição da representação, identificando-se como críticos aqueles que são desfavoráveis para a Imagem da UN-BA, explicitando-se os que apresentaram dissonância entre a percepção e o desempenho da Unidade. Discutiu-se, nesse momento, se as percepções e dissonâncias identificadas estavam relacionadas ao próprio desempenho da Unidade ou a problemas de comunicação e marketing.

4. VETORES DE SENTIDO

Entender o que é valorizado pelo Segmento de E&P, identificando os seus *vetores de sentido*, será fundamental para que a UN-BA possa definir uma estratégia que a conduza a um novo posicionamento nesse universo organizacional.

Considerando-se, a partir de Norberto Silva (2003) e Castoriadis (1982), os vetores de sentido como instituições, entende-se que constituirão uma rede simbólica, socialmente sancionada, através da qual poderão ser compreendidos. A identificação desses símbolos em uma organização, através da análise das suas diretrizes, dos seus procedimentos, dos seus rituais, das suas normas, dos seus indicadores, dos seus códigos, dos seus documentos, das falas dos seus gestores, do seu corpo de empregados e da veiculação do seu material institucional possibilitaria, portanto, um entendimento das instituições que representam, ou seja, dos valores que constituem o seu Imaginário social.

A identificação dos vetores de sentido para o Segmento de E&P da Petrobras será desenvolvida nesse capítulo, através da análise dos valores professados pela corporação, identificados a partir de uma análise documental. Serão utilizados, como material empírico, os seguintes documentos oficiais da Petrobras:

Planos estratégicos elaborados no período de 1992 a 2004 e Mapa estratégico do E&P, elaborado segundo a metodologia do *Balanced Scorecard* (folder de divulgação e site Petrobras).

1. Relatórios Anuais de Desempenho, divulgando resultados e Indicadores de desempenho organizacional, do período de 1955 a 2003.

2. Material institucional de divulgação do *Balanced Scorecard* e Termos de Compromisso da UN-BA.

3. Documentos sobre códigos, normas, diretrizes e princípios, gerenciamento de desempenho, pesquisa de ambiência organizacional e material institucional de divulgação de programas, campanhas e informações corporativas.

Assim, esse capítulo, buscando a identificação dos valores historicamente professados pela Petrobras, apresentará uma análise do seu Direcionamento Estratégico, sua evolução, trazendo antes o seu histórico, de forma a contextualizar o processo de criação da Organização. O Planejamento Estratégico foi escolhido como eixo condutor dessa análise, por ser um importante

mecanismo de veiculação dos valores, objetivos e estratégias organizacionais e pela forma sistemática como vem sendo desenvolvido pela Petrobras na última década.

O histórico e a análise da evolução serão realizados de forma a permitir a visualização da trajetória dos vetores de sentido da Organização, seus processos de transformação e emergência de novos valores. Esta análise deverá embasar a discussão da objetivação e ancoragem da representação e a identificação dos atuais vetores de sentido.

4.1 HISTÓRICO DO DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO DA PETROBRAS

A Petrobras foi criada em 1953, em meio a um cenário de forte agitação nacionalista, passando a executar o monopólio do petróleo exercido pela União. A questão petrolífera era considerada pelo então governo, de forte influência militar, uma questão estratégica para garantia da soberania nacional. Objetivava-se implantar a indústria do Petróleo no Brasil para garantir o abastecimento nacional e a economia de divisas para o País.

Dessa forma, conforme ressaltam Mota & Silva (2001), a utilização da Petrobras como instrumento de articulação das políticas governamentais tem sido, desde sua criação, um elemento predominante na definição das orientações estratégicas da Empresa.

Nas décadas de 50, 60 e 70, as metas da Organização eram metas de volumes de produção e de desempenho operacional, necessárias ao suprimento das necessidades de abastecimento do País. O processo de planejamento, então existente, era muito voltado para o orçamento, caracterizando-se como uma consolidação de planos setoriais com ação, quase que exclusivamente, restrita ao ambiente interno da empresa. Os grandes desafios, nestas décadas, eram, basicamente, de ordem técnica, utilizando-se a dimensão econômica como uma complementação à dimensão técnica.

Considerando o contexto em que foi criada, os valores então instituídos na empresa tiveram como base os valores instituídos na cultura brasileira e, em particular, os valores militares dos seus criadores e governantes.

Soares (2000) identifica, a partir do trabalho de Freitas (1997) e Prates & Barros (1997), traços da cultura brasileira como a hierarquia, personalismo, espírito aventureiro e formalismo na cultura Petrobras. Pontua, como características centrais, o Nacionalismo e a Auto-suficiência. Traz o Nacionalismo como fortemente associado, naquele momento, ao governo militar, trazendo o orgulho, o desafio, a responsabilidade e o desafio de viabilizar a indústria do petróleo no País. Desdobra o Nacionalismo na “Auto-suficiência”, que engloba a competência

técnica, a postura ética, a estabilidade pela falta de concorrência e o isolamento do mercado e da sociedade em geral.

Assim, têm-se valores como o nacionalismo, a disciplina, o respeito, a ética, a hierarquia, a soberania, a capacidade de vencer desafios, a honra e o orgulho fortalecendo, conforme identificados nos Relatórios Anuais da Petrobras, vetores de atendimento a compromissos e capacitação tecnológica.

Até meados da década de 80, o direcionamento estratégico não sofreu alterações. O planejamento estratégico ainda não existia formalmente. O direcionamento da empresa confundia-se fortemente com o direcionamento do governo Federal, focando os interesses do País.

Nesta fase, em função das crises de petróleo ocorridas em 1973 e 1979, ocasionando um aumento significativo no preço do barril no mercado externo, aumenta o foco nas atividades de Exploração e Produção, descobrindo-se a Bacia de Campos (RJ). Além de metas para o refino, foram, agora, estabelecidas metas para o E&P, buscando a diminuição da dependência da importação do petróleo bruto para o abastecimento do País.

É interessante notar que, até então, a atividade de produção da Petrobras concentrava-se no Nordeste, em especial na Bahia, que pode ser considerada como o berço da Cultura Petrobras. Durante um longo período, pelo seu pioneirismo, experiência e detenção de conhecimento técnico, esse grupo exerceu uma forte influência no comando do Segmento E&P. Com o desenvolvimento de novas áreas, parte desse grupo original, denominado de “Baiano”, vai sendo remanejado para outras Unidades ou para a sede da Companhia, enquanto surgem e crescem novas áreas produtivas, com grandes saltos tecnológicos e de contingente de pessoal.

Pela própria política de recrutamento de pessoal da Petrobras, através de processos seletivos extremamente disputados e de abrangência nacional, vai-se estruturando um quadro composto por profissionais oriundos de centros de excelência acadêmicos, das mais variadas regiões brasileiras. Os valores organizacionais vão sendo moldados pela inserção de novos valores, diferenciados pelas particularidades regionais, mantendo, entretanto, as suas características centrais originais, preservadas por rígidas normas e códigos de condutas, assim como pelos seus rituais e simbolismos.

A partir de 1985, com o crescimento do processo inflacionário, logo após a mudança do governo militar para um civil, passou a existir uma determinação explícita de contenção das tarifas da Empresa e, conseqüente, redução de sua capacidade de investimento. Nesse período, inicia-se uma fase de desarmonia nas relações da Petrobras com o Governo, chegando a ponto de haver objetivos conflitantes entre a Empresa e seu acionista majoritário.

O Governo, a partir de 1985, não tem mais nenhuma política explícita para o setor do petróleo, levando a Petrobras a assumir o seu Direcionamento Estratégico. Pontua-se esse momento

como o início de configuração da visão da Petrobras como uma empresa, assumindo o seu direcionamento, buscando atuar a partir de objetivos, ainda centrados na necessidade de abastecimento do País, mas que garantiam a sua sobrevivência enquanto empresa.

Assim, termina no início da década de 90 o período em que o planejamento foi caracterizado pela definição de metas de produção, a partir de determinações do Governo Federal e pelo foco simplificado em um planejamento orçamentário. Inicia-se, nessa época, a estruturação da visão do Planejamento, elaborando-se o primeiro Plano Estratégico da Petrobras, focando o período de 1990-2000, que não chegou a ser implantado. A empresa passará a evoluir de uma gestão de controle meramente orçamentário e de atendimento a metas de abastecimento, para uma gestão empresarial.

Em 1992, aprova-se o Plano Estratégico do Sistema Petrobras 1992 – 2001. Com a quebra do monopólio do petróleo no Brasil, fez-se necessário, em 1997, uma revisão do Planejamento Estratégico de 1992, considerando a grande mudança do cenário externo. A concorrência e o foco na rentabilidade tornaram-se vitais para o futuro da Empresa, deixando esta de ter, como Missão, o Abastecimento do País em derivados de petróleo.

A Petrobras é compelida a implantar uma reestruturação organizacional baseada em princípios como a autonomia, descentralização e responsabilização, visando preparar-se para uma atuação competitiva no cenário da indústria mundial de energia. Organiza-se em Unidades de Negócio, privilegiando o foco empresarial. Neste novo contexto, o próprio Governo passou a exigir, da Petrobras, resultados econômicos compatíveis com o mercado externo.

Elabora-se em 2000, um novo planejamento estratégico da Empresa, inicialmente, com o objetivo de redirecionar sua atuação para os próximos dez anos, com foco em resultados a serem alcançados até 2005. Esse planejamento leva, ainda, em consideração as necessidades do País, já que a empresa continua sendo estatal, mas trazendo um forte apelo empresarial.

De acordo com o Planejamento Estratégico do Sistema Petrobras 2000 – 2010, o direcionamento estratégico da Empresa vinha evoluindo desde a década de 50, culminando com uma projeção de intensa atuação competitiva nessa década, para proteger e assegurar rentabilidade para os ativos dos acionistas. A concorrência impõe o desenvolvimento da atuação em novos negócios que venham a agregar maior valor ao petróleo e ao gás natural produzidos.

Esse plano sofre uma revisão em 2001, adequando-se a mudanças expressivas de cenários externos. Em 2002, a mudança de cenário político brasileiro reflete-se na Petrobras, com a mudança significativa de seu quadro gerencial. A nova gestão opta, inicialmente, pela manutenção do plano de 2001, fazendo pequenos ajustes em 2003.

Em junho de 2004, divulga-se o novo Plano Estratégico Petrobras 2015, mantendo-se a diretriz da rentabilidade e reforçando-se a visão social.

4.2 ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DA MISSÃO E VISÃO

A definição da Missão e Visão de uma organização são elementos chaves na constituição de um Planejamento Estratégico e parte integrante dos mesmos, definindo a sua razão de ser e horizontes a serem alcançados.

Conforme dito anteriormente, da sua criação até 1990, a Petrobras não possuía um processo formal de Planejamento Estratégico. Durante todo esse período, a sua Missão esteve atrelada e definida pelo seu papel de executora do monopólio das atividades de exploração, produção, refino, transporte e comercialização de petróleo no Brasil, trazendo a atribuição de garantir o abastecimento, aos menores custos para a sociedade, e contribuindo para o desenvolvimento do País.

A evolução do direcionamento estratégico da Petrobras tem como base a evolução do papel definido para essa Companhia. Tendo como pano de fundo a mudança dos cenários políticos econômicos citados anteriormente, a Missão e a Visão de futuro foram sendo adequadas e reformuladas. Percebe-se, na análise que será apresentada a seguir, a mudança do foco do abastecimento nacional para os resultados empresariais, fortalecendo o foco econômico-financeiro e, mais recentemente, a ampliação desse foco empresarial para a responsabilidade social.

O Quadro 4.1 apresenta uma comparação entre a Missão e a Visão definidas nos diversos Planos Estratégicos da Petrobras elaborados no período de 1992 a 2004. Sua análise é importante para que se possa compreender a evolução temporal do direcionamento estratégico da Companhia.

PLANO	MISSÃO	VISÃO
1992-2001	“ Assegurar o abastecimento do mercado nacional de óleo, gás natural e derivados através da Constituição e da Lei 2004, de forma rentável e aos menores custos para a sociedade, contribuindo para o desenvolvimento do País ”.	Não Definida
1997-2006	“ Atuar em todas as atividades da indústria de petróleo , no mercado nacional e internacional, de forma rentável e contribuindo para o desenvolvimento do País”.	“Companhia de petróleo e gás, verticalizada e competitiva , com forte atuação internacional , líder na América latina, reconhecida por sua tecnologia , qualidade de produtos e atuação na área ambiental , tendo como ênfase resultado e satisfação de clientes, acionistas e empregados ”.
2000-2010	“ Atuar de forma rentável nas atividades da indústria de óleo e gás, tanto no mercado nacional quanto no internacional, fornecendo produtos e serviços de qualidade, respeitando o meio ambiente, considerando os interesses dos seus acionistas e contribuindo para o desenvolvimento do País ”.	“A Petrobras será uma empresa de energia com atuação internacional e líder na América Latina, com grande foco em serviços e a liberdade de atuação de uma corporação internacional ”.
2001-2010	“Atuar de forma rentável nas atividades da indústria de óleo, gás e energia , tanto no mercado nacional quanto no internacional, fornecendo produtos e serviços de qualidade, respeitando o meio ambiente, considerando os interesses dos seus acionistas e contribuindo para o desenvolvimento do País”.	“A Petrobras será uma empresa de energia com atuação internacional e líder na América Latina, com grande foco em serviços e a liberdade de atuação de uma corporação internacional”.

PLANO	MISSÃO	VISÃO
	desenvolvimento do País”.	
2003-2010	"Atuar de forma rentável e segura nas atividades da indústria de óleo, gás e energia, tanto no mercado nacional quanto no internacional, fornecendo produtos e serviços de qualidade, respeitando o meio ambiente, considerando os interesses dos seus acionistas e contribuindo para o desenvolvimento do País”.	"A Petrobras será uma empresa de energia com forte presença internacional e líder na América Latina, atuando com foco na rentabilidade e responsabilidade social ".
2004-2015	"Atuar de forma segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental , nas atividades da indústria de óleo, gás e energia, nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços adequados às necessidades dos seus clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua ".	"A Petrobras será uma empresa integrada de energia com forte presença internacional e líder na América Latina, atuando com foco na rentabilidade e responsabilidade social e ambiental ".

Quadro 4.1 - Evolução da Missão e Visão Petrobras

Fonte: Petrobras

A Missão da Petrobras, até 1997, esteve diretamente ligada aos dispositivos legais então vigentes: a Lei 2004 de 1953 e a Constituição Federal de 1988, que criaram a Companhia e confirmaram o seu papel de executora do monopólio estatal do petróleo, respectivamente.

Dessa forma, o Plano de 1992 não revisou a Missão, mantendo-a conforme definida anteriormente, trazendo, ainda, o *Abastecimento* ao País como palavra chave. A rentabilidade e os menores custos para a sociedade são necessários, mas não objetivos principais. Busca-se atender ao compromisso da produção, e não a maximização dos seus resultados econômicos financeiros.

A contribuição para o desenvolvimento do País é central, entendendo-se que, ao se assegurar o abastecimento em qualquer ponto do País, está-se contribuindo e possibilitando os desenvolvimentos sociais, industriais e econômicos das mais diversas regiões nacionais.

Esse abastecimento deverá ser assegurado, nas regiões mais remotas, mesmo em detrimento da sua economicidade, devendo a Companhia atuar de forma rentável como um todo. A visão não é estabelecida formalmente.

Pode-se dizer que esse foi o foco principal dessa Organização ao longo dessas quatro décadas, desde a sua criação até o momento em que se muda a Constituição Federal com a quebra do monopólio das operações da Petrobras, e a conseqüente necessidade de redefinição do seu papel.

A revisão de 1997 traz o primeiro Plano elaborado após a quebra do monopólio, o que está, claramente, refletido na redefinição de sua Missão e Visão: A Petrobras deixa de ter o compromisso de abastecer o País, não mais necessitando assegurar em todas as regiões, independentemente da economicidade, o abastecimento de óleo, gás natural e derivados.

Deverá, a partir desse momento, ser competitiva, atuando de forma rentável, em toda a atividade da indústria do petróleo no País. Com a abertura do mercado nacional e o surgimento da possibilidade de concorrência interna, a Petrobras deverá ampliar a sua atuação internacional, em regiões em que seja competitiva.

Tem-se a *Competitividade* como palavra chave, estabelecendo-se agora uma Visão de uma forte atuação internacional e da liderança na América Latina. Enfatiza-se a atuação na área ambiental, o foco nos resultados, no mercado e na satisfação das partes interessadas, assim como a manutenção da sua competência tecnológica e qualidade dos produtos.

Tem-se, assim, uma empresa que, inserida em um mercado competitivo globalizado, muda o seu foco, reconhecendo que deverá enfatizar a busca de resultados empresariais, atendendo e respeitando os interesses do mercado - aqui representados pelos clientes e acionistas -, a satisfação dos seus empregados e requisitos da sociedade, como a atuação na área ambiental.

O plano de 2000 pode ser considerado um marco no Direcionamento Estratégico da Petrobras. Consolida-se o entendimento interno da grande mudança de cenário ocorrida. A essência da Missão é a mesma estabelecida em 1997, trazendo, entretanto, de forma mais explícita, a mudança para uma atuação empresarial, com visão de mercado.

A Missão estabelecida em 2000 traz maior ênfase para a *Rentabilidade*, citada logo no início do texto. Ressalta a perspectiva de mercado, o respeito ao meio ambiente e aos interesses dos acionistas. A Visão traz a ampliação do escopo para uma empresa de energia, fortalecendo a visão empresarial e o foco em serviços. Mantém a sinalização da ampliação da sua abrangência de atuação para a área internacional, reforçando a liberdade de atuação como uma corporação internacional.

A revisão da Missão, no Plano 2000, traz a grande mudança de foco da Organização. Assume-se, claramente, a mudança de papel, trazendo a visão empresarial com foco econômico financeiro, traduzido pela rentabilidade, como uma questão central para sua atuação, sobrepondo-a a lógica anterior pautada no atendimento ao compromisso do abastecimento.

A rentabilidade passará a ser buscada, assim como o respeito ao meio ambiente e o interesse de seus acionistas. Volta-se a reforçar o produto gás natural, cuja perspectiva de demanda e de participação na matriz energética brasileira é crescente. Nota-se que a satisfação de clientes e dos empregados não mais aparecem de forma explícita, estando a satisfação dos clientes embutida no fornecimento de produtos e serviços de qualidade.

A Visão do Plano de 2000 sinaliza para a ampliação do escopo do negócio da Corporação, descrevendo a Petrobras como uma futura empresa de energia, mantendo a ampliação da atuação para o mercado internacional.

A revisão de 2001 traz pequenos ajustes na Missão, fortalecendo a ampliação do escopo de atuação da Petrobras, que deixa de ser uma empresa de petróleo, para ser uma empresa de óleo, gás e energia, claramente vinculada à necessidade de competição em mercado aberto, estabelecendo-se o maior foco na visão empresarial de uma grande corporação internacional. A Visão é mantida.

A revisão de 2003 ocorre após a mudança do cenário político brasileiro, o que, certamente, reflete-se na Petrobras, empresa estatal que tem o governo como o seu acionista majoritário. Sua Missão sofre pequeno ajuste, ressaltando-se a preocupação com a Segurança.

A Visão não mais traz o foco em serviços, e fortalece a perspectiva da atuação internacional. Explicita a busca de uma atuação que compatibilize a *Rentabilidade* e a *Responsabilidade Social*. Pontua-se, aqui, a mudança mais significativa do novo direcionamento, com o reforço da Responsabilidade social, o que sinaliza para a emergência desse valor.

Esse é um momento que se considerou como um segundo marco para o redirecionamento estratégico da Companhia. A Lógica empresarial que emergiu após a quebra do monopólio, com sua visão de negócio e da busca de resultados empresariais e econômicos, vitais para a sobrevivência da Companhia no novo contexto, continua existindo. Entretanto, o entendimento do papel da Corporação é ampliado, trazendo a visão e os valores que fundamentam as políticas sociais e econômicas do novo governo do País. Emerge a Lógica da Responsabilidade Social, que reconhece a necessidade do resultado econômico, mas que fortalece o compromisso com sociedade e com o desenvolvimento empresarial sustentável.

A Missão definida em 2004 incorpora o novo pensamento, trazendo a *Segurança* como fator prioritário, premissa para que se possa atuar com *Rentabilidade*. Inclui e destaca a *Responsabilidade Social e Ambiental*, explicitando-as no início do texto, demonstrando a importância que deverá ser dada a esses valores.

A Visão reforça a integração da empresa, um claro contraponto à sua segmentação em áreas de negócio independentes, que poderiam favorecer a estratégia governamental de privatização de suas empresas estatais, que pairou, como uma ameaça, em um dos cenários analisados na elaboração do direcionamento estratégico anterior, considerando o cenário político neoliberalista, então vigente.

Interessante notar que, ao longo do período analisado, é mantida, na Missão, a frase “(...) contribuindo para o desenvolvimento do País”, ampliada, em 2004, para “(...) contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua”. Destaca-se, aqui, o compromisso da empresa com a sociedade na qual está inserida.

Seria possível, a partir daí, argumentar que, de alguma forma, a Responsabilidade Social sempre esteve atrelada à Missão da Petrobras. Entretanto, esse valor, apresentou-se com formas e com ênfases diferenciadas, ao longo dos seus cinquenta anos de existência. Pode-se, inicialmente, reconhecê-lo atrelado ao compromisso com o abastecimento e desenvolvimento econômico e industrial do Brasil, passando pela contribuição ao desenvolvimento do País, pela sua atuação rentável na indústria, e, por fim configurando-se, de uma forma mais ampla, com um compromisso mais voltado para a sociedade em que a empresa esteja inserida.

Da mesma forma, a Rentabilidade sempre fez parte dos requisitos definidos pelo papel da Companhia e veiculados pela sua Missão. Entretanto, a sua ênfase e a sua hierarquia, entre os objetivos da Petrobras, muda significativamente ao longo do período. O objetivo central de uma empresa que busca se estabelecer como competitiva e globalizada passa de uma posição de suporte à garantia de abastecimento do País, e, por fim, reduz um pouco a sua força, associando-se à busca de um equilíbrio com a segurança e com o compromisso com a responsabilidade social e ambiental.

A realização da Missão da Petrobras exige a integração das estratégias adotadas com os valores da organização e a adoção de comportamentos alinhados com as visões existentes para as décadas seguintes. O desdobramento dessas estratégias em objetivos, políticas, e programas sinaliza, para a Organização, os caminhos a serem trilhados e objetivos específicos a serem perseguidos.

A análise, que será feita nos próximos itens, da evolução dos valores e comportamentos esperados, das estratégias e das características dos Planos Estratégicos da última década, possibilitará que se identifiquem, mais claramente, os valores sinalizados pelo Direcionamento Estratégico da Petrobras.

4.3 EVOLUÇÃO DOS VALORES E COMPORTAMENTOS ESPERADOS

O Direcionamento Estratégico da Petrobras explicita a definição dos valores e comportamentos esperados pela Organização, que sustentam a realização da Missão e as Estratégias da Petrobras. O Quadro 4.2 apresenta os valores e comportamentos esperados, divulgados ao longo do período de 1997 a 2004, nos diversos Planos Estratégicos e revisões, formalmente elaborados nesse período. Ressalta-se que esse item não foi apresentado na divulgação do Plano de 1992.

O planejamento 1997 traz, de forma explícita, os valores e a filosofia gerencial vigentes. Ressaltam-se a ética, transparência, iniciativa e inovação, preservação da vida e do meio ambiente, respeito às pessoas, reconhecimento e valorização dos empregados, comprometimento com resultados, integração, valorização do trabalho em equipe e visão global e de longo prazo.

1997	2000	2001	2003/2004
Valorização dos empregados/ Respeito às Pessoas	Valorização dos principais públicos de interesse	Valorização dos principais públicos de interesse	Valorização dos principais públicos de interesse
Melhoria contínua	Competências tecnológicas e aprimoramento contínuo dos produtos e serviços	Competências tecnológicas e aprimoramento contínuo dos produtos e serviços	Espírito competitivo inovador com foco na diferenciação em serviços e competências tecnológicas
Preservação da Vida e do Meio-Ambiente	Respeito e preservação ao meio ambiente	Respeito e preservação ao meio ambiente	Excelência e liderança em questão de saúde e segurança e preservação do meio ambiente
Comprometimento com resultados	Foco na obtenção dos resultados	Foco na obtenção dos resultados	Foco na obtenção dos resultados de excelência
Iniciativa e Inovação	Espírito empreendedor e de superar desafios	Espírito empreendedor e de superar desafios	Espírito empreendedor e de superar desafios
	Busca permanente da excelência empresarial	Busca permanente da excelência empresarial	Busca permanente da excelência empresarial
Ética Empresarial	Ética nos negócios	Ética nos negócios	Ética nos negócios
	Liderança pelo exemplo	Liderança pelo exemplo	Liderança pelo exemplo
Integração e trabalho em equipe	Integração e trabalho em equipe	Integração e trabalho em equipe	Integração e trabalho em equipe
Reconhecimento	Acompanhamento rigoroso de resultados	Acompanhamento rigoroso de resultados	Acompanhamento rigoroso de resultados com reconhecimento e responsabilização
Transparência nas comunicações	Transparência	Transparência	Transparência
Visão global e de longo prazo			Foco no desenvolvimento e sustentação de vantagens competitivas

Quadro 4.2 - Evolução dos valores e Comportamentos esperados. Petrobras 1997-2004
Fonte: Petrobras

Destaca-se, no Plano de 2000, em relação aos valores e comportamentos apresentados no Plano de 1997, a ampliação dos públicos de interesse, o fortalecimento do valor da competência tecnológica, e de valores relacionados com o fortalecimento da gestão empresarial e da visão de negócio, como o espírito empreendedor e de superar desafios, a busca da excelência empresarial, a liderança pelo exemplo e o acompanhamento rigoroso de resultados.

Na revisão do Plano em 2001, os valores e comportamentos sofrem ligeiras modificações, ampliando a prioridade dos valores relativos às questões de saúde, segurança e preservação do meio-ambiente, e a ênfase no desenvolvimento de competências tecnológicas e no aprimoramento contínuo de produtos e serviços.

Na revisão de 2003, mantêm-se os valores anteriores, enfatizando-se as questões relativas a Segurança, Meio Ambiente e Saúde, e ao espírito competitivo e inovador. Os comportamentos, também, são mantidos, ressaltando o foco nos resultados e desenvolvimento de vantagens competitivas, com modificações que reforçam os valores ligados a sua força de trabalho.

Busca-se um maior reconhecimento e participação das pessoas, trazendo também a responsabilidade, o comprometimento. O foco no espírito competitivo e inovador e no desenvolvimento e sustentação de vantagens competitivas está ligado a diferenciação e capacitação tecnológica, centrando, conforme será visto nas suas políticas, no *core-business* da Companhia.

O quadro mostra uma manutenção dos valores e comportamentos esperados nesse período pós-monopólio, com pequenas variações, aumentando em 2003/2004 a ênfase na “*Excelência e liderança em questão de saúde e segurança e preservação do meio ambiente*” e na “*Busca permanente da excelência empresarial*”.

Observa-se, nesse período, a manutenção de valores anteriores como a ética, a capacidade de superar desafios, a inovação e a capacitação tecnológica. Reforçam-se, a partir de 2000, valores ligados à lógica empresarial, como o foco nos resultados, a busca da excelência empresarial, incluindo a excelência em requisitos de saúde, segurança e meio ambiente, e a liderança pelo exemplo.

4.4 EVOLUÇÃO DO POSICIONAMENTO E ESTRATÉGIAS: ANÁLISE DOS RELATÓRIOS ANUAIS DE DESEMPENHO E DOS PLANOS ESTRATÉGICOS

Considerando o contexto da criação da Petrobras e toda a sua trajetória, pode-se dizer que o desafio tem sido uma força motriz ao longo de toda a sua existência. A evolução desses desafios e do posicionamento, e das estratégias adotadas para vencê-los, será apresentada nesse item e validada através da análise dos seus Relatórios anuais de desempenho e dos diversos Planos Estratégicos formais, elaborados a partir de 1992.

A Petrobras publica anualmente, desde a sua criação em 1955, um relatório Anual de Desempenho, onde presta contas, dos resultados obtidos no período, a seus acionistas, empregados e sociedade em geral. A análise desses relatórios permitirá que se vislumbre, através das suas realizações e práticas, o direcionamento dessa empresa, desde a sua criação, até o momento atual, identificando-se os desafios e as diversas estratégias adotadas.

A análise desse material fortalecerá a visão da evolução histórica dos valores da Companhia e subsidiará a identificação dos vetores de sentido, que tomará o Planejamento

estratégico da Petrobras como eixo condutor para análise. A análise do Planejamento estratégico possibilitará uma visão mais completa das diretrizes, estratégias, políticas e metas da Corporação, em um período que engloba as grandes mudanças de cenários ocorridos até o momento atual.

4.4.1 Evolução dos Desafios e Estratégias

A evolução dos desafios e estratégias foi avaliada pelo Órgão de Gestão Estratégica da Petrobras em 2001, estando apresentada no Quadro 4.3, que sintetiza a transformação e os direcionamentos adotados.

Até a década de 90, o grande desafio esteve sempre condicionado à sua Missão, que era o abastecimento e a busca da auto-suficiência para o País. Os objetivos que balizaram esses desafios estavam muito mais centrados nas necessidades do País do que nas necessidades da Petrobras enquanto empresa.

O desafio da década de 50 está associado à sua criação e estruturação. Para isso, tem-se como estratégia a formação, a capacitação de pessoas, a formação de um conhecimento específico dessa indústria, até então, inexistente no País.

Os desafios das décadas de 60 a 90 podem ser resumidos pelas palavras chaves: Auto-Suficiência, Redução de Vulnerabilidade, Aumento de Produção, Atendimento, sempre visando o Abastecimento. Têm-se, aqui, desafios que, por suas características, foram sustentados por estratégias que privilegiaram a Capacitação Técnica, Desenvolvimento Tecnológico, Atendimento a Metas, Produção.

DÉCADA	DESAFIO	ESTRATÉGIA
DÉCADA 50	<i>Criar e implantar a Petrobras</i>	<i>Formar pessoas para a base de conhecimento da indústria</i>
DÉCADA 60	Tornar-se <i>auto-suficiente</i> em derivados de petróleo	<i>Implantar a indústria</i> de refino no País
DÉCADA 70	<i>Minimizar a vulnerabilidade do País</i> em relação a fontes externas de suprimento e o equilíbrio do balanço de pagamentos	<i>Incrementar a capacidade</i> de refino, terminais e dutos, iniciando <i>a exploração e produção de óleo offshore</i>
DÉCADA 80	<i>Produzir 500 mil barris</i> por dia	<i>Desenvolver tecnologia</i> e produzir petróleo em águas profundas
DÉCADA 90	<i>Desenvolver a produção</i> das descobertas de campos gigantes em águas profundas	<i>Produzir petróleo</i> na Bacia de Campos e adequar as refinarias para processar petróleo pesado
2005	<i>Valorizar os ativos</i> do acionista e suas fontes de receita num cenário de abertura de mercado.	<i>Consolidar a liderança</i> no mercado brasileiro de petróleo, dentro das <i>novas regras de concorrência</i> do setor e expandir a atuação internacional.

Quadro 4.3 - Evolução dos Desafios e Estratégias
Fonte: PETROBRAS (2001)

A capacitação técnica, associada ao desenvolvimento tecnológico, e o atendimento às metas de produção configuram-se como fortes vetores de sentido para a Organização e, em especial, para o Segmento de Exploração e Produção de petróleo, responsável pelas descobertas e desenvolvimentos de reservas de hidrocarbonetos e pela sua produção.

A partir do final da década 90, com a abertura do mercado e mudança da Missão, o desafio passa a ter um cunho fortemente empresarial, onde deverá dominar a lógica econômica, a lógica do negócio. Tem-se, aqui, como palavra chave para o desafio, a Valorização dos Ativos e, como estratégia, a Consolidação da Liderança de Mercado segundo as regras da Concorrência, privilegiando a Economicidade e a Competitividade.

Percebe-se claramente a mudança de orientação corporativa com a conseqüente definição de mudança de valores e sinalização de novos vetores de sentido. Muda-se o foco do Abastecimento Nacional para a Valorização econômica, introduzindo a busca da maximização dos resultados empresariais, em especial, a da valorização dos investimentos e ativos dos acionistas, traduzida pela busca da rentabilidade.

Atualmente a Organização encontra-se em fase de desdobramento de um novo Plano estratégico que mantém o desafio da valorização dos ativos, trazendo, de forma mais incisiva, como condicionantes, a responsabilidade social e ambiental.

Pode-se dizer que uma atualização desse quadro de desafios e estratégias traria como novo desafio a busca do equilíbrio entre uma atuação empresarial, que busca a valorização dos ativos dos acionistas e do crescimento empresarial, através de uma atuação socialmente responsável. A estratégia corporativa está mantida, com algumas nuances no seu escopo e na sua abrangência de atuação, mas ressaltando as condições de contorno quanto à atuação segura e social e ambientalmente responsável.

4.4.2 Análise dos Relatórios Anuais de Desempenho

A análise dos Relatórios anuais da Petrobras de 1955 a 2003 permitiu que se obtivesse uma visão panorâmica da trajetória da empresa, identificando-se longos períodos com valores cristalizados, períodos de transição e a grande e veloz transformação ocorrida após a quebra do monopólio.

É interessante ressaltar que, antes mesmo de iniciar a leitura desses relatórios e analisar o seu conteúdo, pode-se, claramente, identificar esses marcos, pela simples observação da apresentação e da forma dos relatórios. O simbolismo das imagens e da linguagem visual é muito forte.

O relatório de 1955, conforme Figura 4.1, foi elaborado de forma formal, mas simples e condensada, podendo mais ser classificado como um relatório de um grupo de trabalho técnico, do que um relatório empresarial. Possuía poucos gráficos e figuras esquemáticas como ilustrações, tendo sido encadernado em uma pasta preta comum.

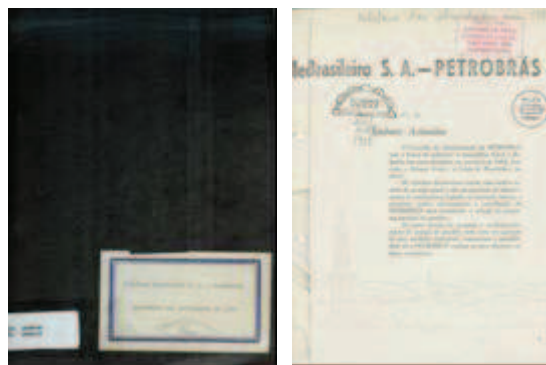


Figura 4.1-Relatório Anual de Atividades da Petrobras-1955

Em 1960, o relatório foi objeto de edição gráfica profissional, sendo encadernado com uma capa azul escura, sobrescrita com letras douradas. O papel utilizado, a formatação, as ilustrações conferem uma apresentação mais profissional, de maior qualidade, remetendo, de imediato, à idéia de um veículo de comunicação de uma empresa formal e de porte. A Figura 4.2 ilustra o padrão então adotado.



Figura 4.2 -Relatório Anual de Atividades da Petrobras-1960

Esse relatório trazia, como itens, uma apresentação, a Indústria Nacional do petróleo e o Balanço de pagamentos, Investimentos, Atividades Industriais e comerciais, Mercado interno de derivados, Organização e Administração, análise financeira do exercício com Balanço patrimonial.

Essa formatação é mantida pelo longo período de mais de trinta anos, com pequenas alterações, como variação do tamanho, quantidade e qualidade das ilustrações e introdução da cor na década de 70.

Durante todo o período em que a Petrobras se caracterizou como uma empresa estatal detentora do monopólio, tendo como objetivo principal o Abastecimento do País, a formatação do seu relatório não é modificada. A cristalização desse padrão simboliza a cristalização dos valores como da produção, da eficiência operacional, que eram então emergentes, sob a Lógica do Abastecimento reinante. A Figura 4.3 traz a capa dos relatórios de 1960, 1970, 1980 e 1990, respectivamente, ilustrando essa cristalização.



Figura 4.3 - Relatórios Anuais de Atividades da Petrobras-1960,1970,1980,1990

Esses relatórios foram publicados em um único volume, com algumas variações nos itens que os compunham, mantendo, entretanto, o cunho de um relatório centrado na apresentação de resultados operacionais e administrativos, e da prestação de contas dos seus investimentos e resultados contábeis. Caracterizam e simbolizam uma Corporação rígida, formal, burocrática, fechada, de forte cunho técnico e operacional, que não apresenta preocupação com o mercado ou com a veiculação de informações para a sociedade em geral.

A análise da variação desses conteúdos possibilita que se vislumbre o direcionamento da empresa e os valores emergentes, através das práticas adotadas. Os Quadros 4.4, 4.5 e 4.6 trazem um resumo das idéias centrais transmitidas pelos Relatórios Anuais da Petrobras de 1955 a 2003.

Os relatórios da década de 50 caracterizam o direcionamento para a criação ou estruturação da Empresa, tendo como base o objetivo definido pela Lei do Petróleo, a ênfase na sua importância para o projeto nacional da indústria de petróleo e o impacto na economia nacional. Explicitam a honra de estarem exercendo esse papel e ressaltam que os êxitos obtidos comprovam a possibilidade da Petrobras realizar seu objetivo em bases econômicas. Grande foco no recrutamento e formação técnica da força de trabalho (Quadro 4.4).

Década 50	Década 60	Década 70
Perspectiva de Abastecimento	Objetivo do País: Auto-suficiência	Economia nacional e internacional
Contribuição da Petrobras para solução do programa nacional de petróleo: Impacto econômico	Economia nacional	Realização dos objetivos de atendimento ao mercado interno em bases econômicas e rentáveis
Realização dos objetivos em bases econômicas	Importação, produção e liberação de divisas.	Contribuição para a indústria nacional do petróleo
Importância para a indústria nacional	Aumento de investimentos	Apoio MME e CNP
Lei 2004 define objetivo	Apoio governo federal e popular	Liberação de divisas
Perspectivas Exploratórias	Reconhecimento da força de trabalho pelo esforço e competência	Reconhecimento da força de trabalho dedicada e eficiente
Produção no Recôncavo baiano	Perspectivas e Resultados Exploratórios: Recôncavo	Descobertas na Plataforma Continental
Resultados operacionais	Produção e Projetos em implantação	Investimentos na Bacia de Campos
Organização e Administração	Resultados operacionais	Resultados operacionais
Recrutamento e formação técnica de pessoal	Organização e Administração	Pesquisa Tecnológica
Resultados financeiros	Formação e aperfeiçoamento: Pós-graduação	Foco no gás
Honra ao prestar contas	Balanço Financeiro	RH: Treinamento
	Honra ao prestar contas	Balanço Financeiro

Quadro 4.4 - Idéias Centrais dos Relatórios Anuais da Petrobras: Décadas 50 a 70

Fonte: Petrobras, Relatórios Anuais 1955 a 1979.

Na década de 60, dá-se continuidade a estruturação da Empresa, focando a sua organização interna e aperfeiçoamento da capacitação da sua força de trabalho. O desafio e a estratégia principal estão na busca da auto-suficiência e na economia proporcionada ao País com a liberação de divisas, em função da redução da exportação. Os relatórios retratam um período de crescimento com aumento de investimentos, tanto no refino como em E&P. O nacionalismo está fortemente presente e existe uma valorização e reconhecimento da força de trabalho (Quadro 4.4).

Os relatórios da década de 70 trazem uma maior preocupação com o impacto do cenário econômico internacional, com a crise do Petróleo e subida vertiginosa do preço internacional do barril de óleo. Mantêm, assim, o foco na busca da auto-suficiência e liberação de divisas para o País. Apresentam, ainda, os resultados dos investimentos exploratórios na Plataforma Continental, com as descobertas na Bacia de Campos. Investe-se em Pesquisa tecnológica e treinamento, visando o desenvolvimento de tecnologia para o desenvolvimento dos campos descobertos (Quadro 4.4).

Década 80	1990-1997
Economia e Abastecimento	Impacto na economia nacional
Custos / Dispendios	Desafios
Consumo	Competitividade e eficiência
Produção	Produção e Reservas
Exploração: Campos gigantes	Custos e preço
Foco em águas profundas	Tecnologia em águas profundas
Desenvolvimento de tecnologia de refino	Refino de óleo pesado
Resultados operacionais	Foco no futuro
Reservas	Qualidade
Gás Natural	Modernização administrativa e gerencial
Recolhimento de impostos, royalties	Produtividade, agilidade e eficiência.
Resultados operacionais	Resultados operacionais
RH: Treinamento	RH: Treinamento
Balanço Financeiro	Balanço Financeiro

Quadro 4.5 - Idéias Centrais dos Relatórios Anuais da Petrobras: Décadas 80 e 90
 Fonte: Petrobras, Relatórios Anuais 1980 a 1997

A década de 80, com os mesmos objetivos, focaliza a exploração de campos gigantes em águas profundas, com incorporação significativa de reservas, e no desenvolvimento de tecnologia para refino de óleos pesados, que caracterizam essas novas descobertas (Quadro 4.5).

A década de 90 mantém o foco no desenvolvimento e produção desses campos, mas cresce, ao longo da década, a ênfase nos resultados econômicos, na competitividade, no foco no futuro e na busca da melhoria da produtividade, da agilidade e eficiência (Quadro 4.5).

O início da década de 90 é um período de ebulição dos cenários políticos e macroeconômicos, quando a quebra do monopólio que ocorrerá em 1995, já se configurava como ameaça.

O relatório de 1994 rompe com o padrão da formatação dos relatórios anteriores. O novo relatório, ilustrado na Figura 4.4, adquire uma configuração moderna, colorida, de grande efeito visual, rica em gravuras e gráficos, simbolizando a grande transformação interna que se inicia na Organização. A Petrobras passa a assumir a postura de uma empresa que busca assegurar a sua competitividade em um mercado globalizado.



Figura 4.4 - Relatório Anual de Atividades da Petrobras-1994

Ressalte-se que sua capa reforça o valor do nacionalismo, do vínculo com o Brasil, ao utilizar cores verdes e amarelas, em um holograma, que traz, numa perspectiva tri-dimensional, a marca da Petrobras.

O relatório continua sendo publicado em um único volume, e contem, além dos itens relativos aos cenários econômicos, resultados operacionais e financeiros, itens que abordam a gestão empresarial e as perspectivas. A incorporação da Gestão empresarial e das Perspectivas já sinaliza maior valorização da visão empresarial, do negócio e da necessidade de demonstrar o seu potencial para o futuro. Cresce a ênfase nos resultados financeiros, que, neste ano, corresponde à cerca de 30% do volume do relatório.

Os relatórios deixam, então, de ter um padrão de formatação, percebendo-se que, pela sua qualidade, diagramação e ênfase em determinados tópicos, são utilizados como veículos de comunicação do marketing institucional da Corporação. Vislumbra-se uma empresa preocupada com a sua Imagem, que pretende obter um novo posicionamento no mercado, buscando passar confiança e credibilidade para os seus acionistas e para a sociedade.

A Petrobras deixar de ser uma empresa estatal monopolista e passa a atuar sob uma Lógica empresarial, retirando o foco da Lógica do Abastecimento. Busca o posicionamento de uma empresa moderna, líder em tecnologia de águas profundas, com sólidos resultados financeiros, robustez econômica e perspectivas de crescimento.

Esse posicionamento é bastante reforçado no relatório de 1998. Esse relatório pode ser considerado um importante símbolo do novo posicionamento da empresa. Editado em papel especial, em padrão luxuoso, utiliza tons de dourado e amarelo ouro e imagens que reforçam a grandeza, a imponência e a competência (Figura 4.5).



Figura 4.5 - Relatório Anual de Atividades da Petrobras-1998

Esse relatório é publicado em três volumes. Além do principal, que agora contém nova estruturação, com o Perfil da Petrobras, Organização básica, Mensagem do presidente, Resumos Financeiro Operacional, Ambiente de Negócios na Indústria de petróleo, Atividades operacionais, Subsidiárias, Gestão Empresarial, Contribuição Econômica, Relações com o mercado de capitais, Desafios e Perspectivas, traz, em volumes separados, a Análise Financeira e Demonstrações contábeis e o Balanço Social.



Figura 4.6 - Relatório Anual de Atividades da Petrobras-1999

Inferre-se a ênfase que está sendo dada à visão de mercado e a gestão empresarial, que incorpora Novos negócios e parcerias, Pesquisa e desenvolvimento, Recursos Humanos, Meio Ambiente, Qualidade e Conservação de Energia. O foco econômico financeiro é reforçado, mantendo-se, no caderno principal, um item com vários indicadores, transferindo-se para um segundo caderno as análises financeiras e demonstrações contábeis, com o balanço patrimonial.

Outra importante sinalização é a publicação do Balanço Social em um terceiro volume, demonstrando o entendimento que a Organização passa a ter da importância, para o mercado, da sua atuação social. O item SMS é também apresentado no Balanço Social, mas não possui destaque.

O relatório de 1999 segue a linha do de 1998 (Figura 4.6). A sua diagramação reduz a perspectiva da pompa, formalidade e burocracia empresarial do ano anterior, associando-se mais à

Imagem da modernidade, com ênfase na liderança tecnológica. Predomina, ainda, o uso do amarelo, conjugado com o azul rei.

1998-2000	2001-2003
Destaques: Dados financeiros, resumo de investimentos consolidados, evolução de produção, reservas e investimentos, capital social, Resumo operacional.	Manchete: Crescimento de Reservas , produção, lucro, Segurança, histórico e destaques sociais .
Período decisivo para cenário energético brasileiro. Marco do surgimento de uma nova Petrobras	Destaques: Capital, reservas, produção, vazamentos, TFCA , indicadores financeiros, Resumo operacional.
Novas regras, ANP.	Sucesso exploratório: Descobertas de óleo de excelente qualidade no ES e gás em Santos
Crescimento da produção (recordes), da participação no mercado e das reservas.	Crescimento de produção e RES PVD
SMS: PEGASO e foco comportamental	SMS: PEGASO e foco comportamental
Tecnologia: premio OTC (segundo)	Histórico Petrobras 50 anos
Meio Ambiente e Qualidade: certificação ISO14001 e BS8800 da BSOL. GQT	Resp Social: Fome zero, Molhar a Terra
Reorganização: nova estrutura	Estratégia
Fatos NEG: Vazamentos Baía da Guanabara e Refinaria de Araucária no Paraná.	Ativos intangíveis: Tecnologia, capital humano, capital de relacionamento, capital organizacional, gestão do conhecimento.
Resultados exploratórios: ES e Santos	Redução das importações
Elaboração do PE 2000-2010. Estratégia	Custo operacional
Aumento da oferta de gás e projetos termoeletricos	Gases Naturais, termoeletricas.
RH: Redução de efetivo, Gestão de competências, Desenv de pessoas, Bônus.	RH: Aumento de efetivo em 2002 e 2003, Ambiência, capacitação, acordo coletivo, programa de mobilidade funcional, qualificação, benefícios.
P&D	P&D
Desempenho empresarial, Gerenciamento de riscos de mercado. Mercado de capitais	Mercado, Desempenho empresarial, gerenciamento de riscos. Mercado de capitais
Balanço financeiro	Petrobras e o desenvolvimento do País
Balanço Social	Responsabilidade sócio-ambiental
	Balanço financeiro

Quadro 4.6 - Idéias Centrais dos Relatórios Anuais da Petrobras de 1998 a 2003

Fonte: Petrobras, Relatórios Anuais 1998 a 2003.

Esses relatórios do final da década, já na fase pós quebra do monopólio, enfatizam os resultados financeiros, as mudanças organizacionais, o crescimento de produção e reservas, a estratégia e o desempenho empresarial, conforme Quadro 4.6. Valorizam os resultados no mercado de capitais.

Aparece, pela primeira vez, um balanço específico das ações voltadas à área social. Os resultados de certificação e o esforço na área de SMS e qualidade ficam obscurecidos pelos vazamentos ocorridos, em 1999, na baía da Guanabara e no Paraná.

O relatório do ano de 2000 apresenta uma diagramação mais futurista, moderna, menos rígida, imprimindo uma idéia de movimento, agilidade, e energia. Adota-se no volume principal, uma forma não retangular, com borda curvilínea e utiliza-se na sua capa uma imagem que remete ao movimento, com variações de tons de ouro, laranja, vermelho, que evocam a energia. Predomina, nesse volume, a linguagem visual, com fotos e ilustrações de excelente qualidade e grande impacto visual (Figura 4.7).



Figura 4.7-Relatório Anual de Atividades da Petrobras-2000

O caderno com a Análise Financeira e Demonstrações contábeis aumenta, significativamente, de volume, o que pode ser interpretado como um aumento da ênfase nos aspectos econômicos financeiros. O caderno de Balanço Social é mantido, trazendo para o seu escopo o item relativo à gestão Ambiental e de Segurança operacional, ganhando um maior destaque.

Nesse momento, a empresa está buscando a sua inserção no mercado, lançando suas ações na Bolsa de valores de Nova York, necessitando de uma Imagem sólida, que sustente a sua credibilidade e a confiança dos investidores.

O relatório de 2002, publicado em um momento de transição do governo anterior e da presidência da Petrobras, mantém a linha dos últimos relatórios, buscando a percepção da modernidade, eficiência, qualidade, competência, agilidade e robustez. Apresenta, além da mensagem do presidente Francisco Gros, responsável pela gestão do exercício de 2002, então reportado, a mensagem do atual presidente, José Eduardo Dutra, que, conforme ilustrado pelo trecho abaixo, enfatiza a importância do vetor Responsabilidade Social, sem que se perca a perspectiva empresarial.

A Petrobras tem inerente à sua história uma **responsabilidade específica: Contribuir para o desenvolvimento do País**. Para isso ela foi criada (...) Os princípios comuns ao meio empresarial (...) são rigidamente observados (...) Porém o que **diferencia é a sua característica de empresa controlada pelo Estado brasileiro**. (...) nortear as suas atividades para que se torne **paradigma empresarial (...) não somente ao seu desempenho econômico e financeiro, mas também à sua contribuição para o desenvolvimento nacional**. Aqui não se trata apenas de obter resultados de mercado: temos de ir além. **Nossa responsabilidade ultrapassa o limite da nossa atividade...**

O caderno de Balanço Social é transformado em um Relatório de Responsabilidade Social, com grande aumento de volume (Figura 4.8). Sinaliza, claramente, para um crescimento do valor para a Corporação, reforçando a busca de uma sociedade mais justa com o compromisso como desenvolvimento sustentável. Enfatiza a política ambiental e de segurança e a valorização do ser humano. A área de SMS é reforçada com grandes investimentos, após a criação do programa de Excelência em Gestão Ambiental e Segurança Operacional – PEGASO - em 2001, como consequência do acidente da Baía da Guanabara.

Esse programa englobou uma série de ações, tanto do ponto de vista de adequação de instalações, visando à prevenção de situações de riscos, como do ponto de vista de revisão de normas e procedimentos, além da implantação de um programa de conscientização e educação envolvendo, não só os empregados bem como os fornecedores e comunidades. Esse relatório apresenta o Balanço Social, e traz a avaliação dos indicadores Ethos de Responsabilidade social. Ressalta-se o resgate do nacionalismo, com a utilização do verde e amarelo.



Figura 4.8 - Relatório Anual da Petrobras-2002



Figura 4.9 - Relatório Anual da Petrobras-2003

A área de RH recebe particular atenção, desenvolvendo uma série de programas corporativos, que visam à valorização da força de trabalho, retenção de talentos e aumento da

capacitação técnica. No ano de 2003, a educação empresarial continuou a crescer, tendo sido computados 30.941 projetos, perfazendo em torno de 120 horas de treinamento por empregado e investimento de R\$ 141.256 mil.

O relatório de 2003 traz uma grande mudança de padrão. O relatório é diagramado em formato de jornal, utilizando material reciclado, conforme Figura 4.9. Tem-se, aqui, a adoção da formatação de um veículo de comunicação mais popular. A diagramação e a linguagem são, de fato, jornalísticas, com “matérias” mais condensadas, menos burocráticas. Percebe-se, aqui, uma maior ênfase em se atingir um público mais amplo, menos elitista.

O caderno do Relatório anual engloba os itens de Segurança e Política ambiental e o item de Responsabilidade Social. Os itens econômicos–financeiros são concentrados no caderno de Análise financeira e Demonstrações contábeis, que vem com o mesmo porte do caderno do Relatório anual. Mantêm-se os três volumes, adotando-se, para o Balanço Social, o modelo sugerido pelo IBASE (Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas).

Ressalte-se a ênfase dada ao nacionalismo, a associação da Petrobras com a história do Brasil com o predomínio do verde e amarelo, ao longo de todos os cadernos e com grande reportagem sobre os 50 anos da Petrobras. O trecho abaixo, retirado desse relatório, ilustra, claramente, a ênfase e o resgate ao valor do nacionalismo:

A Petrobras é uma construção da inteligência brasileira. É o resultado de um sonho que foi muito além do que sonharam milhares de militantes nacionalistas que foram às ruas reivindicar a soberania do subsolo brasileiro na campanha O Petróleo é Nosso (...) Sua história confunde-se com a história política, econômica e social de um país marcado por crises de toda ordem, mas que nunca desistiu do seu sonho de independência (...) o sonho sonhado por milhões de brasileiros (...) não acabou. Desdobra-se num sonho ainda maior, que começa a ser construído agora.

Nesse discurso, o sonho nacionalista não acabou. Pontua-se que a Petrobras é um sonho brasileiro, sendo sua história associada à história do País. Resgata-se o sonho, promete-se a sua ampliação, um futuro que começa a ser construído nesse momento.

Traz como manchete, na primeira página, notícias sobre as reservas, lucro, produção, história da Petrobras – 50 anos -, SMS e programas sociais. O maior destaque entre as manchetes é dado para o crescimento das reservas da Empresa, com descobertas exploratórias significativas na área do gás natural, suficientes para mudarem a matriz energética brasileira. Ressalte-se que a reportagem sobre o crescimento das reservas e produção é significativa, e apresentada com o título de Negócios.

Informam-se, no item Responsabilidade socioambiental, vários programas iniciados nesse período, entre os quais o Programa Petrobras Fome Zero, vinculado ao projeto nacional, com investimentos de R\$303 milhões previstos até 2006. Criou-se, também, a Rede Petrobras de

Investimento Social, cujo objetivo é envolver os fornecedores da Empresa no conjunto de ações sociais por ela programada, além do Projeto Molhar a Terra, que, em parceria com órgãos públicos e entidades civis, busca fornecer água para projetos de agricultura familiar, em assentamentos rurais.

Além de passar a exigir de seus fornecedores um comportamento ajustado às práticas de responsabilidade social, trazendo para a lógica dos negócios da cadeia produtiva da Companhia a Responsabilidade Social, a Petrobras assumiu, em 2003, novos compromissos públicos nessa área, tornando-se signatária de dois pactos sociais importantes: o de Empresa amiga da criança, proposto pela Fundação Abrinq e o Global Compact, um compromisso com a ONU de cumprimento de diretrizes extraídas das Declarações dos Direitos Universais do Homem, da Infância e da Adolescência, e o conjunto de tratados da Organização Internacional do Trabalho.

O relatório informa o desempenho do PEGASO – que absorveu, em quatro anos, recursos da ordem de R\$ 6,1 bilhões. Segundo este relatório, nunca uma empresa de petróleo investiu tanto, nessa área, em espaço de tempo tão curto. A taxa de frequência de acidentes com afastamento -TFCA - é reduzida de 4,2 em 1999, para 1,2 em 2003, considerando todo o Sistema Petrobras. Os volumes de vazamento caem de 5983m³, em 2000, para 276m³ em 2003.

Assim, no período de 2000 a 2003, os relatórios registram o sucesso obtido nos resultados recordes de produção e incorporação de reservas, com descobertas importantes na Bacia do Espírito Santo e na Bacia de Santos. O gás apresenta demanda crescente. O lucro é destaque, assim como os programas sociais. Tem-se, aqui, o reforço dos valores do crescimento, com a produção e as reservas, a manutenção do valor econômico financeiro e o reforço da responsabilidade social.

Serão apresentadas, no próximo item, as características dos diversos Planos Estratégicos formais elaborados pela Petrobras, a partir de 1992, discutindo a sua evolução e identificação dos valores veiculados ao longo desse período.

4.4.3 Planos Estratégicos Formais

O processo formal de Planejamento Estratégico na Petrobras inicia-se na década de 90. Foram elaborados, no período de 1992 a 2004, três planos estratégicos. O plano de 1992 sofreu uma revisão em 1997, e o Plano 2000-2010 duas revisões, em 2001 e 2003. Esses planos foram amplamente divulgados, e suas diretrizes e estratégias desdobradas em políticas, projetos e metas, para cada segmento de atuação da empresa. O terceiro plano elaborado, o Plano Estratégico 2004-2015, encontra-se em fase de desdobramento.

A estruturação metodológica desses planos vai sendo modificada, à medida que o processo de Planejamento Estratégico vai evoluindo na Petrobras. Essa característica fará com que, em alguns momentos, não se possa fazer uma comparação direta entre os itens veiculados. Do mesmo modo, observa-se que as definições de alguns conceitos variam, de forma que, idéias que em um plano são apresentadas em um determinado item, podem aparecer com outra classificação no plano seguinte. Essa mudança da estruturação, entretanto, não impede que se acompanhe a evolução das estratégias e valores centrais, e se identifique a evolução dos valores veiculados.

I. PLANO ESTRATÉGICO DA PETROBRAS – 1992 -2001

Elaborado em um cenário de manutenção do papel da Petrobras e de dificuldades da economia nacional, que traziam graves problemas de curto prazo para a Companhia, este primeiro planejamento estratégico prioriza os objetivos de curto prazo.

Este plano contempla a busca de maior equilíbrio econômico-financeiro, a capacitação tecnológica em águas profundas, e o desenvolvimento de novos mercados -gás natural - atendendo aos interesses do País. Predomina uma forte característica prescritiva, com o olhar ainda voltado para dentro da Empresa e com uma trajetória bem definida.

As opções estratégicas estabelecidas foram:

- I. Consolidação e fortalecimento no mercado interno
- II. Ampliação da atuação internacional
- III. Integração, competitividade e excelência empresarial.

Entende-se que, considerando o alto nível de incertezas nos cenários políticos e econômicos mapeados na elaboração desse Plano, optou-se pelo estabelecimento de um Direcionamento de menor risco, com Opções estratégicas abrangentes, válidas e capazes de assegurar um desempenho satisfatório em qualquer dos cenários considerados.

Tem-se, nesse Plano, apesar do reconhecimento de um cenário de quebra de monopólio e a estruturação de projetos que iniciem a preparação da Organização para a sua ocorrência, a manutenção dos vetores de atendimento a produção e capacitação técnica. Prevalece, ainda, a visão do Abastecimento, com a estratégia de consolidação e fortalecimento no mercado interno.

A ameaça da quebra do monopólio foi considerada, e esse direcionamento apresenta diretrizes para a preparação da empresa para esse cenário, com as estratégias de Integração, competitividade e excelência empresarial e Ampliação da atuação internacional.

A estratégia de Ampliação da atuação internacional visava otimizar os recursos globais do Sistema, através do aproveitamento de oportunidades no exterior, de forma seletiva, rentável e

complementar ao mercado interno. Essa estratégia não chega a ser desdobrada, não tendo sido criado, como pode se observar no Quadro 4.6, nenhum projeto estratégico a ela correlacionado. Pode ser considerada uma sinalização, sem atuação efetiva.

Mantém-se o foco na contribuição e participação no desenvolvimento econômico nacional. Não existe sinalização explícita para a responsabilidade social, conforme seu conceito atual. A responsabilidade social está restringida ao compromisso com a sociedade e com o País.

Essas questões se manifestam no desdobramento das estratégias, e nos Projetos estratégicos ilustrados no Quadro 4.7, que explicita as principais características deste plano, vinculadas ao E&P:

Objetivos	Opções Estratégicas	Projetos Estratégicos
Ampliar reserva de óleo e gás; Desenvolver atividades no exterior; Consolidar participação no desenvolvimento econômico do País; Desenvolver capacitação tecnológica; Desenvolver e valorizar os seus empregados; Contribuir para o desenvolvimento nacional; Assegurar padrões adequados de saúde ocupacional e segurança; Preservar o meio ambiente; Aprimorar a qualidade dos seus produtos.	Consolidação e fortalecimento do mercado interno; Ampliação da atuação internacional; Integração, competitividade e excelência empresarial.	Atendimento à demanda do mercado de gás natural; Exploração e desenvolvimento em águas profundas; Recuperação avançada de petróleo; Automação industrial; PROCAP-2000; Equilíbrio econômico-financeiro; Consolidação do GQT; Modernização da Gestão; Desenvolvimento Gerencial.

Quadro 4.7 - Principais Características do Plano Estratégico de 1992
Fonte: PETROBRAS (1992)

Os Objetivos apresentados, chamados, então, de Objetivos Permanentes, estão, intrinsecamente, interligados com a Missão de Abastecer o País. Detalham tanto as atividades-fim do Sistema Petrobras, como os fatores importantes para o seu desempenho. Na elaboração do Planejamento Estratégico, esses objetivos não sofreram modificações, sendo validados conforme definidos anteriormente pela Corporação.

Dentro da visão do Abastecimento, o fortalecimento do mercado interno traz como desdobramento, programas estratégicos voltados à ampliação das reservas de óleo e gás, visando o abastecimento ao óleo e atendimento ao mercado de gás. O mercado de gás apresenta-se com perspectivas de crescimento, configurando a emergência de um novo valor, já que, até então, não

havia grande demanda para esse produto, considerando a sua baixa participação na matriz energética brasileira.

Visando esse atendimento, direcionam-se os esforços para a exploração e desenvolvimento das reservas em águas profundas e para a recuperação avançada de petróleo, fortalecendo o vetor tecnológico e de capacitação técnica.

No desdobramento da integração, competitividade e excelência empresarial, reforça-se a busca da qualidade dos processos operacionais, que devem assegurar, além da qualidade de produtos, a atuação conforme padrões adequados de segurança, saúde e atuação ambiental. Ressalte-se, principalmente, a busca da excelência da gestão, com projetos de consolidação da Gestão pela Qualidade Total, modernização da gestão e desenvolvimento da capacitação gerencial.

Encontra-se, até esse período, subordinada à Lógica do Abastecimento, uma visão fortemente nacionalista e tecnológica, calcada em valores como orgulho de sua atuação pelo bem maior do País, na sua capacidade de vencer desafios e na sua capacitação tecnológica, que se traduzem pela garra, motivação, comprometimento, atingimento de metas e atendimento a compromissos, disciplina, centralização, hierarquia, auto-suficiência ou espírito de corpo.

Nota-se, no início da década de 90, um conflito entre a orientação política-econômica do governo federal e os interesses da Petrobras enquanto empresa, impactando os seus resultados e conflitando com a sua cultura. Cresce a preocupação com o equilíbrio econômico-financeiro da empresa.

As Unidades de E&P respondem basicamente pela sua capacidade de atendimento às metas orçamentárias, de produção, novas descobertas, incorporação de reservas e eficiência operacional, traduzida muitas vezes como redução de custos operacionais e capacitação técnica, número de poços e metragem perfuradas e atendimento aos orçamentos previstos nos Planos Anuais de trabalho, conforme retratam os Relatórios Anuais da Petrobras.

A responsabilidade social pode ser percebida de forma implícita, com o impacto econômico e social nas regiões que atua e no compromisso com o País. Esse compromisso com a sociedade e com o País, estaria sendo cumprido através da realização de sua atividade industrial, possibilitando o desenvolvimento industrial e econômico nas mais diversas regiões, com a conseqüente geração de empregos e a geração de receitas e lucros.

É interessante notar que a atividade da Petrobras em muitas localidades não se reverteu, proporcionalmente aos lucros gerados, em desenvolvimentos das comunidades locais, que, de uma forma geral, permaneceram bastante acanhadas, sem crescimentos significativos, a exemplo de municípios baianos como Entre-Rios, Catu e São Francisco do Conde.

A preocupação com a saúde ocupacional, com a segurança e o meio-ambiente, aparece na definição de seus objetivos estratégicos, sinalizando a preocupação da Direção e o direcionamento que deverá ser dado para a área de Segurança, Meio-Ambiente e Saúde (SMS).

Entretanto, pode-se dizer que essas questões ainda não estavam instituídas como valores na Petrobras. Esse fato está refletido nas taxas de frequência com acidentes (TFCA) então apresentadas, conforme seus relatórios Anuais de Resultados, e até no passivo ambiental gerado ao longo da sua história e reconhecido formalmente pela empresa junto aos Órgãos Reguladores competentes.

Sintetizando, o Plano de 1992, apesar de iniciar uma preparação da corporação para a entrada em um mercado competitivo, traz como eixo principal a Lógica do Abastecimento, com valores como atendimento a produção de óleo e gás, reservas, eficiência operacional, suportados pela capacitação tecnológica, nacionalismo e capacidade de vencer desafios.

II. PLANO ESTRATÉGICO DA PETROBRAS – 1997

Essa revisão, feita logo após a quebra do monopólio, reconhecendo o fim de um período onde se estabelecia uma trajetória bem definida, trabalhou com três cenários, combinados em duas etapas (1996-1998 e 1999-2005), caracterizando o momento de transição em que se encontrava a indústria do petróleo no País e, conseqüentemente, a trajetória da Organização:

Cenário 1: A Petrobras continua a ser Instrumento de desenvolvimento nacional, prevalecendo a lógica do controle estatal, da missão histórica de abastecimento pleno do mercado e de parcerias para novos projetos. A Petrobras desenvolveria atividades que, embora não tivessem atrativos sob a ótica do lucro privado, seriam essenciais para alavancar o desenvolvimento nacional. Foi considerado como pouco possível.

Cenário 2: A Petrobras, apesar de ser uma empresa estatal, passa a ser dirigida por uma nova lógica, a Lógica empresarial, tendo como premissas a priorização dos projetos de maior retorno, autonomia com contrato de gestão, atividades em áreas não rentáveis ressarcidas pela União, fim da monitoração de preços pelo governo.

Cenário 3: A Empresa segue rumo à privatização, tendo como premissas a desintegração e venda de ativos. Essa opção é considerada uma ameaça.

A Petrobras opta por manter as principais diretrizes do Plano estratégico de 1992, que já definira macro-estratégias abrangentes, consideradas capazes de conduzirem a empresa, mesmo com a mudança de cenário ocorrida. Os objetivos e opções estratégicas são os mesmos, ajustando-se os projetos estratégicos às mudanças de cenário decorrentes da quebra do monopólio de petróleo

no País. Nos projetos estratégicos, surgem, como palavras-chave, a *Rentabilidade*, a *Competitividade* e a *Economicidade*

Fortalecem-se os aspectos institucionais e a preocupação com a gestão empresarial e com a necessidade de transformação da cultura interna. Busca-se a capacitação das pessoas e adequação das práticas e políticas de Recursos Humanos para uma atuação em mercado competitivo.

Levanta-se a necessidade de se adequar a empresa para o relacionamento com órgãos reguladores, em especial a recém criada Agência Nacional de Petróleo (ANP). Reconhece-se a necessidade da adequação da capacidade financeira para atuação em mercado competitivo e da avaliação da necessidade de parcerias.

Revela-se, aqui, a preocupação da Companhia com a necessidade de mudança, onde se ressalta, particularmente, o reconhecimento da necessidade da transformação de sua cultura interna e da preparação dos seus recursos humanos para o mercado competitivo.

Esses pontos críticos levantados ficam explícitos ao se analisar os projetos estratégicos gerados, conforme apresentado no Quadro 4.8. Esses projetos visam o fortalecimento do desempenho empresarial, através de processo de avaliação sistemático, preparação para atuação gerencial no mercado competitivo, atração e retenção de competências, preparação para atuação junto a ANP, e a busca do aumento da rentabilidade, valor e capitalização da Companhia, considerando-se, inclusive, políticas para parcerias.

Objetivos	Opções Estratégicas	Projetos Estratégicos
Ampliar reservas de óleo e gás; Desenvolver a produção e o parque de processamento de forma competitiva; Consolidar a participação da Empresa no crescimento econômico do País; Desenvolver a capacitação tecnológica; Desenvolver e valorizar os seus empregados; Assegurar padrões adequados de saúde ocupacional, segurança de pessoal e do patrimônio; Preservar e respeitar o meio ambiente; Garantir e aprimorar a qualidade dos seus produtos.	Consolidação e fortalecimento do mercado interno; Integração, competitividade e excelência empresarial; Ampliação da atuação internacional;	Avaliação de desempenho empresarial; Atuação gerencial em mercado competitivo; Atração e retenção de competências; Atuação junto à ANP (Agência Nacional de Petróleo); Aumento da rentabilidade , valor e capitalização da Empresa; Política de combustíveis para uso industrial - gás natural; Projeto de parcerias;

Quadro 4.8 - Principais Características do Plano Estratégico de 1997
 Fonte: PETROBRAS (1997)

O segmento de E&P, no seu desdobramento estratégico desse plano, estabelece as seguintes Macroestratégias:

1 - “Ampliar a disponibilidade de petróleo e gás natural, buscando maior rentabilidade, oportunidades de novos negócios e maior participação no mercado”.

2 - “Garantir a competitividade pelo desenvolvimento humano, tecnológico e empresarial”.

Tem-se, aqui, o *Crescimento, a Rentabilidade e a Competitividade* suportados pelo *Desenvolvimento Humano, Tecnológico e Empresarial*, abandonando-se o foco do abastecimento. Importante notar que as mesmas opções estratégicas passam a serem desdobradas e desenvolvidas sob a ótica de uma nova lógica.

A estratégia de consolidação e fortalecimento do mercado interno está mantida, só que não mais com o objetivo de garantir o abastecimento do País. A empresa passa a buscar o seu fortalecimento no mercado, sob a ótica da lógica empresarial, da competitividade, objetivando uma maior rentabilidade.

Abandona-se a Lógica do Abastecimento, migrando-se para a Lógica Empresarial. Os resultados econômicos financeiros emergem como valor preponderante, sobrepondo-se ao vetor produção, que apesar de mantido, passa a estar condicionado a economicidade.

Esse é um período de início de uma grande mudança cultural na empresa, que deverá migrar de uma cultura técnica e monopolista para uma cultura empresarial, imposta por uma necessidade de sobrevivência da Companhia. Os valores anteriores continuam fortemente presentes, crescendo o valor econômico. O desenvolvimento tecnológico mantém-se como valor, emergindo, agora, o desenvolvimento empresarial.

Os resultados empresariais passam a ter uma maior cobrança, iniciando-se a implantação do projeto de avaliação de desempenho empresarial, escolhendo-se como ferramenta o *Balanced Scorecard*. Os chamados Termos de Compromissos, assinados entre os órgãos Corporativos e as Unidades Operacionais, trazem indicadores que sinalizam para a necessidade de um desempenho empresarial sistêmico, que englobe, tanto resultados financeiros, como resultados nas dimensões descritas como de mercado, processos e aprendizado e crescimento da organização. Mantém-se a filosofia de gestão pela qualidade Total, tomando-se os critérios do Premio Nacional de Qualidade (PNQ), como critérios de avaliação de sua gestão.

A competitividade sinalizada na sua visão ainda não é uma realidade, apesar da abertura do mercado. Considerando as características dessa indústria, que exige altos investimentos e atua com altos riscos e tempo de implantação de projetos elevados, não é de fato esperada a entrada e operação de empresas competidoras em um curto espaço de tempo. Apesar de professado pela

corporação, não se acredita que esse valor, não existente na lógica anterior, já tenha sido instituído nessa época.

A revisão de 1997, do Plano Estratégico de 1992, já foi um embrião para elaboração de um novo planejamento estratégico. Esse novo planejamento estratégico foi anunciado no ano 2000, fundamentado na necessidade de reestruturação geral da própria Empresa, além da efetiva consolidação da abertura de mercado e de um estudo sobre qual o melhor papel que a Empresa deveria perseguir para o futuro. Neste momento, percebe-se o olhar voltando-se para fora.

III. PLANO ESTRATÉGICO DO SISTEMA PETROBRAS – 2000 -2010

“O novo desafio já começou. PETROBRAS 2010. Crescimento e rentabilidade”.

O terceiro planejamento Estratégico da Petrobras adota um novo cenário, que incorpora o processo de globalização, a continuação da abertura econômica do País, a intensificação da concorrência e a adoção pelo Governo, de uma política de “lógica empresarial” em relação à Empresa.

Nesse cenário, além da abertura de mercado em todos os segmentos do setor, novas oportunidades, como parcerias nacionais e internacionais, passaram a ser consideradas. Observa-se também uma maior importância concedida para áreas anteriormente não tão valorizadas, como a produção e distribuição de gás.

Do ponto de vista interno, considera a reestruturação da Petrobras, redefinida em áreas de atuação. Cada área é organizada em Unidades de Negócio, apoiada na adoção de um novo modelo de gestão que privilegia a visão de Negócio, possibilitando uma maior autonomia, associada a uma maior definição e cobrança de responsabilidades e resultados.

Ressalte-se que esse modelo, apesar de privilegiar o negócio, busca a preservação da competência técnica, estabelecendo, em uma estrutura matricial, a criação em todas as Unidades e na área corporativa, órgãos de Suporte técnico que terão como atribuição buscar, disseminar e garantir a utilização das melhores técnicas, enfim, preservar o diferencial competitivo tecnológico e da capacitação técnica da Petrobras.

A Agenda de Mudanças da Petrobras, que suportará a realização da sua visão é estabelecida e orientada por quatro diretrizes gerenciais: rentabilidade, produtividade, pessoas e clientes, gerando um conjunto de iniciativas e projetos.

Esse plano pode ser considerado de grande importância e como um grande marco no direcionamento da Companhia. Pretende ser suficientemente robusto e estruturado para indicar os rumos da condução da Petrobras nesse novo cenário e suportar as mudanças que se farão necessárias. A importância desse momento é captada pela direção da Companhia, que tem um

cuidado especial com toda a elaboração e divulgação do plano, do seu desdobramento, estruturando programas estratégicos que sejam capazes de preparar a Organização para essa mudança.

A elaboração desse planejamento conta com a participação de consultoria externa, sendo elaborado sob coordenação de um órgão centralizado de Estratégia Corporativa, em conjunto com a alta direção da empresa e com representantes das gerências técnicas e administrativas, permeando toda a empresa. Ocorre uma imediata e maciça divulgação e envolvimento de todas as demais gerências e demais funções da empresa. O Plano é desdobrado em todas áreas, ao nível de ações e metas para cada empregado.

O cuidado na divulgação se inicia com a forma e o próprio material de divulgação. A divulgação inicial foi feita pelo próprio Presidente, em transmissão por canal interno para todos os Órgãos, com distribuição de folder individualizado para todos os funcionários e distribuição de apresentação, em meio eletrônico, para todos os gerentes, de modo a que promovessem reuniões para discussão do plano com suas equipes. O desdobramento para todos os órgãos, chegando ao desdobramento de metas individuais, é solicitado e feito imediatamente após o seu lançamento. A Agenda de Mudança é implantada, com seus programas estratégicos, sendo esses programas monitorados sistematicamente.

A consciência desse momento, em que se impõe a necessidade de mudança, inclusive de uma mudança cultural, assim como a preocupação com a manutenção do comprometimento, da garra dos empregados e de valores centrais, força motriz do desempenho da Petrobras, está, claramente, presente nas mensagens do então Presidente, Philippe Reichstul, e do Gerente Geral da E&P-BA, Luiz de Siqueira Menezes, registradas nos *folders* de divulgação desse plano:

Bem-vindos aos novos tempos! (...) encaminhadas a todos vocês, empregados da Petrobras, os responsáveis diretos pela grandeza e pelo sucesso da nossa empresa. Conduzir (...) por um caminho de **crescimento e rentabilidade**, consolidando sua posição de destaque no País e ampliando no mercado internacional (...) **O novo desafio já começou.**

Sabemos da **necessidade de tornar as ações** (...) mais **ágeis dinâmicas e objetivas** para fazer frente à intensa **concorrência** (...) Nessa nova etapa da nossa história, contamos com vocês para tornar a **Petrobras** cada vez **mais rentável e sempre atenta aos interesses dos acionistas** (...), **bem como da sociedade** como um todo.

Estes são os **novos desafios** à nossa frente. O nosso **maior compromisso não mudou: prosseguir** na construção de uma **empresa brasileira de sucesso**. Uma empresa com **resultado à altura das melhores do mundo**. (Philippe Reichstul)

Merece destaque ainda a **capacitação a que precisamos chegar** para continuarmos atuando, com sucesso, num **mercado competitivo**. Por **confrontar valores e a própria cultura organizacional**, aí está, **sem sombra de dúvida, o maior obstáculo a ser superado**. (Luiz de Siqueira Menezes)

Estão ressaltados, na fala do Presidente, os momentos de mudança, a convocação à participação, a importância e a responsabilidade de todos. Pontuam-se os novos valores como *crescimento, rentabilidade, agilidade, dinamismo, objetividade, competitividade*, os interesses de todas as partes interessadas, começando pelos acionistas, e respeitando a sociedade como um todo. O desafio, com a crença na capacidade de vencê-lo, e o nacionalismo estão preservados: Existem novos desafios que, juntos, são capazes de vencer, mas o maior compromisso continua sendo construir uma empresa *brasileira de sucesso*, à altura das melhores do mundo! Esse texto, assim como todo o folder e o material de apresentação, foi elaborado tendo como base as cores da bandeira nacional, reforçando o vínculo com o Brasil.

O Gerente Geral explicita a necessidade de uma nova capacitação para atuar no novo cenário competitivo, reconhecendo o confronto de alguns valores e a necessidade de uma mudança cultural.

O Posicionamento Estratégico da Petrobras, ilustrado na Figura 4.10, diz que a estratégia de consolidação da liderança, no mercado brasileiro, com foco na rentabilidade, está sustentada em três linhas estratégicas de atuação:

A.

Aumentar reservas, elevar a capacidade de produção, assegurar a sua colocação e expandir a comercialização de derivados.

B.

Criar mercados para assegurar a colocação da produção de gás natural.

C.

Expandir as atividades internacionais, para diversificar riscos, reduzir custos de capital e assegurar o crescimento.

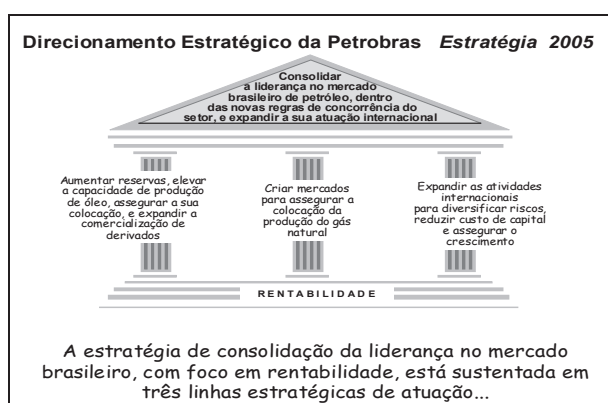


Figura 4.10 -Posicionamento Estratégico da Petrobras-2000
Fonte: Petrobras (2000)

Têm-se, como conceitos chaves, o *Crescimento e a Rentabilidade*. Fortalece-se a Lógica Empresarial, estabelecendo-se um plano muito bem estruturado e abrangente, que visa

conduzir a empresa através de um grande processo de mudança. Esse fortalecimento da Lógica Empresarial e o processo de mudanças ficam explícitos ao se analisar o detalhamento desse Plano.

O objetivo estratégico 2005 define que a Petrobras atuará com crescente autonomia no negócio de energia, com atuação integrada e internacional, sendo reconhecida pela sua contribuição para o País e pela sua tecnologia, qualidade de seus produtos e serviços. Define metas para taxa de crescimento entre 1999 e 2005, e para o reconhecimento, pela sociedade brasileira, como a empresa de maior contribuição para o País.

Esse Plano apresenta o posicionamento estratégico e as principais estratégias de negócio detalhadas por Área de Negócio. As principais características do Plano Estratégico da Petrobras 2000–2010, para as áreas de E&P e Gás natural, estão ilustradas no Quadro 4.9. Selecionou-se, para apresentação, a área de E&P, por ser o universo desse trabalho, e a área de Gás natural, por trazer estratégias que impactam diretamente o segmento de E&P.

A estratégia do E&P explicita a mudança para o foco empresarial, associando o aumento de sua produção e reservas à reestruturação da sua carteira de investimentos, buscando o aumento da sua rentabilidade.

Área de negócio	Estratégia	Objetivos/Metas
<i>E&P</i>	Reestruturar a carteira de investimentos para aumentar a sua rentabilidade, produção e reservas no Brasil; Assegurar o acesso a óleos mais baratos; Gerar lucros contribuindo para o crescimento da empresa.	Meta de produção de óleo no Brasil. Meta de produção e gás natural no exterior.
<i>Gás natural</i>	Promover o desenvolvimento do mercado brasileiro de gás natural, através de alianças com empresas geradoras de energia termelétrica e incentivando usuários industriais.	Meta de vendas de gás de no País.;

Quadro 4.9 - Principais Características do Plano Estratégico de 2000
Fonte: Petrobras (2000)

A área de Gás Natural, então criada, traz o foco para o estímulo ao crescimento do mercado de gás natural no Brasil, em associação com empresas de termelétricas. Essa estratégia está, diretamente, ligada a uma perspectiva de crescimento do gás na matriz energética brasileira e a uma demanda estratégica do País.

Nesse momento, o governo brasileiro vivenciando a crise do “apagão”, quando o País é obrigado a submeter-se a um racionamento de energia elétrica, estabelece um plano direcionado à garantia do abastecimento de energia elétrica, incentivando a construção de termelétricas. A

Petrobras compromete-se com grandes investimentos para garantir o fornecimento de gás. Tem-se, aqui, mais uma vez, mesmo em um cenário de foco empresarial, a Empresa atuando para atender a objetivos do governo e contribuir para o desenvolvimento do País.

Essa estratégia de produto é adotada, mesmo que em detrimento da rentabilidade no curto prazo. Entende-se, também, que o crescimento da participação do gás na matriz energética brasileira, com o desenvolvimento e crescimento de mercados, trará uma perspectiva de ampliação de negócios e resultados futuros.

Foi estabelecido um conjunto de políticas corporativas para balizar os objetivos e estratégias do Planejamento, donde se destacam:

A.

a atuação corporativa, a atuação integrada e verticalizada, otimizando e integrando a cadeia de valor da Petrobras com os de suas subsidiárias e de seus clientes, possibilitando redução de custos e ganhos de participação no mercado;

B.

a Gestão de recursos, a gestão integrada do negócio gás e a avaliação integrada e periódica do portfólio de projetos do Sistema Petrobras;

C.

o desenvolvimento de novos negócios, o fortalecimento das competências tecnológicas da Petrobras para alavancar novos negócios, a utilização de parcerias como instrumento de alavancagem de mercados, diluição de riscos e de atração de investimentos para a viabilização de projetos, e o aproveitamento de ativos existentes para ampliar os negócios.

D.

fortalece-se a visão de negócio e da excelência da gestão subordinados à lógica empresarial. A empresa estrutura-se para buscar o aumento da sua eficiência e crescimento, através da otimização de seus resultados econômicos financeiros.

Acredita-se encontrar, nessa etapa, a sinalização de reforço ou mesmo de necessidade de instituição de novos vetores. Valores centrais da organização, como o nacionalismo, trazendo o orgulho, o compromisso, a capacidade de vencer desafios, o mito da auto-suficiência estão mantidos. Entretanto, está claramente sinalizado para toda a Organização, a necessidade de transformar a sua cultura técnica em uma cultura de mercado, trazendo novos vetores, como o foco nos resultados, em especial a rentabilidade, no lugar do foco no abastecimento, a necessidade de crescimento e internacionalização, a competitividade, como também a agilidade, a objetividade, o dinamismo e a flexibilidade.

Será necessário voltar o olhar para fora da organização, a empresa não mais se basta. A percepção da estabilidade, da sobrevivência, da continuidade sem ameaças não mais se sustenta. Para que isso aconteça, serão necessários resultados, físicos e econômicos, capacitação, competência, tanto técnica como gerencial. Será necessário preocupar-se e dar satisfação a todas as partes interessadas, incluindo a sociedade de maneira geral. Aumentar o foco com as questões de segurança e preservação ambientais, assim como com a Imagem da Companhia.

IV. REVISÃO I DO PLANO ESTRATÉGICO PETROBRAS 2010: PLANO ESTRATÉGICO 2001-2005 - *Crescimento, rentabilidade e responsabilidade social.*

Em função de mudanças significativas nos cenários nacional e internacional da indústria de energia, a Petrobras elabora uma revisão do seu planejamento, quinze meses após o lançamento do Plano 2010, trazendo o intitulado Plano Estratégico 2001 -2005.

Os eixos de *Crescimento e Rentabilidade* continuam enfatizados, mas incorpora-se a preocupação com a *Responsabilidade Social*, reforçando as questões de segurança, meio-ambiente e saúde. A Responsabilidade social assume, agora, um destaque no direcionamento estratégico, sinalizando, para a Organização, que será um dos balizadores das ações a serem desenvolvidas pela Companhia.

Aumenta, também, o foco à valorização dos investimentos. A mensagem do Presidente Reichstul, da qual foram reproduzidos os trechos abaixo, traduz esses pontos. Reforça, também, a capacidade da empresa, particularizando o indivíduo por sua capacidade de superar desafios, por seu espírito empreendedor e criativo.

Continuamos enfatizando os eixos de **crescimento e rentabilidade** em todos os negócios da Companhia. Mas agregamos uma preocupação crescente com a **responsabilidade social (...)** Fatores como **preservação do meio-ambiente**, melhor uso de recursos naturais, utilização de fontes alternativas de energia (...) **são condicionantes do crescimento** projetado da Petrobras.

Da mesma forma, um **foco maior** está sendo dado à **valorização patrimonial dos investimentos realizados pelos acionistas.**

(...) O tempo nos mostrou que nossa ambição estava ajustada à nossa capacidade. Outros **desafios** surgiram. **Mais uma vez, saberemos enfrentá-los**, com o **espírito empreendedor e criativo** que tem sido a **marca de todos** que vêm construindo a história da Petrobras.

O Objetivo 2005 aumenta a ênfase no crescimento integrado, agora no negócio energia, revisando as metas de crescimento médio anual, produção e carga processada, e explicitando metas de vendas, custos de extração e refino, indicadores econômico-financeiros e Taxa de frequência de acidentes.

O posicionamento estratégico de liderança no mercado brasileiro e expansão internacional é mantido, incorporando o conceito de consolidação como uma empresa de energia, conforme ilustra a Figura 4.11.

A realização da visão 2010 da Petrobras se baseará numa estratégia que combina a atuação no mercado doméstico de petróleo e derivados, ampliação do mercado de gás e expansão internacional...



...essa estratégia deverá se pautar pela permanente integração da busca de rentabilidade com o exercício da responsabilidade social da Companhia

1.020.01 RALI 7.4822/PE-011.RP APRESENTAÇÃO GERENTES EXECUTIVOS 241.001.PPT 19

Figura 4.11 - Posicionamento Estratégico da Petrobras-2001
Fonte: Petrobras (2001)

As estratégias corporativas sofrem alguns ajustes, ressaltando a competitividade e trazendo um maior detalhamento:

- A. Consolidar *vantagens competitivas* no mercado doméstico de óleo, gás e derivados: Ressalta, no que diz respeito ao Segmento de E&P, a expansão das *reservas e produção*, atuação integrada e capacitação logística, elevação de padrões de *qualidade* de produtos, fortalecimento de capacitações *tecnológicas* em exploração e produção em *águas profundas*.
- B. Criar mercados para o *gás natural*, enfatizando o setor de *energia termelétrica*: Ressalta a integração dos mercados energéticos da América do Sul e o desenvolvimento do mercado de energia termelétrica.
- C. Expandir *atuação internacional*: Prioriza a atuação na *América Latina, Golfo do México e Oeste da África*.

O Posicionamento e as estratégias são definidos por Áreas de Negócios, onde se ressaltam, no Quadro 4.10, as áreas de E&P e Gás e Energia:

ÁREA DE NEGÓCIO	POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS	OBJETIVOS/METAS
E&P	Liderança da exploração <i>offshore</i> no Brasil.	Fortalecer o posicionamento na exploração e produção em águas profundas e ultraprofundas; Reter posição <i>onshore</i> e em águas rasas que assegure a rentabilidade requerida pelo acionista; Assegurar o crescimento da produção mediante a manutenção do necessário esforço exploratório.	Produção de óleo e gás natural Custo de extração (CE) Retorno sobre o capital empregado (ROCE) TFCA
Gás e Energia	Liderança do mercado brasileiro de gás natural por estímulo ao seu crescimento e pela integração da atuação da no Brasil e no Cone Sul. Consolidação da posição de liderança no mercado brasileiro de energia ligada a óleo, gás e derivados integrando da atuação no Brasil e no Cone Sul.	Estimular a expansão do mercado Brasil de gás natural; Liderar os negócios de gás natural no Brasil e ter posição destacada na América do Sul; Atingir o “estado da arte” em tecnologia de gás natural;	Venda de gás natural

Quadro 4.10 - Estratégias de Negócios: Plano Estratégico da Petrobras 2000

O Segmento de E&P define como posicionamento a liderança em exploração *offshore*, ou seja, prioriza a exploração e produção em águas profundas e ultra-profundas, onde buscará o crescimento da produção. Apresenta, também, como estratégia, a retenção seletiva de áreas *onshore* e de águas rasas que apresentem a rentabilidade requerida pelo acionista, o que implica na reestruturação da sua carteira de investimentos. Busca aumentar a sua rentabilidade, a produção e reservas no Brasil e assegurar acesso a óleos mais baratos, gerando lucros e contribuindo para o crescimento e rentabilidade da empresa.

Essas estratégias se traduzem em direcionamento de recursos e investimentos para as Unidades de Negócio relacionadas às Bacias marítimas de Campos, do Espírito Santo e Santos. Realiza-se uma análise seletiva do Portfólio das Bacias terrestres, entre as quais se insere a UN-BA.

É importante ressaltar que, nesse momento, o posicionamento do E&P define valores que enfraquecem a UN-BA. A rentabilidade da Unidade é acima da requerida pelo acionista, mas, constam, do seu Portfólio, concessões classificadas como marginais, considerando o cenário de preços então adotado para a valoração das reservas. Essas concessões passaram a ser alvo de uma carteira de parcerias ou de vendas.

A priorização de recursos para o Portfólio de Negócios do E&P não favorece a Unidade, já que seu Plano de Negócios tem, como base, concessões terrestres e maduras, ou Bacias exploratórias, cujo potencial de crescimento de reservas, então identificado, não é compatível com as das Bacias *offshore*.

O Segmento de Gás & Energia buscará a manutenção da liderança do mercado de gás natural no Brasil e na América Latina, através do estímulo ao crescimento desse mercado, o que implica em uma estratégia de crescimento de reservas e produção de gás Natural para o E&P.

Essa estratégia é, particularmente, relevante para a UN-BA, pois esta possui a maior reserva de gás natural entre as Unidades do Nordeste, constituindo-se numa ótima oportunidade de negócio e crescimento para a Unidade.

As práticas de gestão deverão ser orientadas por um conjunto de políticas baseadas nos mesmos princípios adotados em 2000. A evolução das políticas dos diversos planos será apresentada no próximo item.

A Agenda de Mudanças sinaliza para consolidação da organização adotada em 2000 e o alinhamento das práticas de gestão à estratégia e organização definidas.

Pode-se ressaltar, como diferencial desse plano, a introdução do vetor *Responsabilidade Social*, com um grande foco nas questões relativas a *Segurança, Meio-Ambiente e Saúde*. Percebe-se, entretanto, esse vetor fortemente vinculado à visão de um requisito necessário ou mesmo indispensável, condicionante, como explicitou o presidente, para o atingimento dos objetivos da Companhia, em função das demandas crescentes da Sociedade e órgãos reguladores.

Existe uma maior preocupação com a *Imagem*, que nesse momento, encontrava-se bastante impactada. É importante ressaltar que essa revisão ocorre após o acidente ambiental da Baía da Guanabara, com grande impacto ambiental e grande repercussão na mídia brasileira e na sociedade como um todo.

A repercussão dentro da empresa, também, é muito grande, sendo assumida publicamente a responsabilidade pelo acidente e o compromisso de reverter a situação. É constituído um comitê executivo para dar agilidade às ações imediatas, e são estabelecidas ações de médio e longo prazo, buscando a excelência em gestão ambiental.

Importante também ressaltar o reforço aos valores voltados a uma visão empresarial, destacando a avaliação de desempenho empresarial e do seu Portfólio, a disciplina do capital, a ênfase nos resultados, preservação da competência técnica, competências gerenciais, fortalecimento da motivação, satisfação e comprometimento dos empregados e adequação dos efetivos às exigências das estratégias e objetivos dos negócios.

V- REVISÃO II DO PLANO ESTRATEGICO PETROBRAS 2010 : PLANO ESTRATÉGICO 2003-2007. - *Crescimento, Rentabilidade e Responsabilidade social.*

Essa revisão foi realizada no início de 2003, logo após as mudanças ocorridas na Alta administração da Petrobras, em função da mudança governamental do País, intitulando-se Plano Estratégico 2003-2007.

O Plano mantém a ênfase no Crescimento e na Rentabilidade, com a crescente atenção, da Companhia, ao tema Responsabilidade Social, reforçada pela ampliação do conjunto de políticas corporativas. Diante da conjuntura de incertezas e de intensa instabilidade dos mercados, recomendava-se uma nova revisão, ainda em 2003, que vem a ser o novo Plano estratégico anunciado em maio de 2004.

A Estratégia Corporativa é mantida com o mesmo foco e os mesmos pilares na busca da Rentabilidade e da Responsabilidade Social. As estratégias de negócio são revisadas (Quadro 4.11), ajustando-se aos novos cenários nacionais e internacionais e, mais uma vez, definidas por áreas de negócio. As estratégias da área de negócios de E&P são ampliadas, destacando-se a atuação com excelência operacional e com responsabilidade social e o foco no gerenciamento de reservatórios, objetivando o crescimento da produção e das reservas.

Áreas	Estratégias	Objetivos / Metas
E&P	<p>Crescer produção e reservas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer o posicionamento em águas profundas e ultraprofundas. • Reter posição em áreas terrestres e em águas rasas que assegure rentabilidade. • Aprimorar o gerenciamento de reservatórios para otimizar a recuperação final de óleo e gás. • Desenvolver esforço exploratório em novas fronteiras. • Atuar com excelência operacional e com responsabilidade social 	<p><i>Financeiro:</i> Rentabilidade e valor; Liderança em custos; Sustentar receitas e otimizar margem; Crescer diversificando o portfólio.</p> <p><i>Mercado:</i> Produtos de qualidade ao consumidor; Compromisso com a sociedade; Liderar o mercado brasileiro de gás natural.</p>
GÁS & ENERGIA	<p>Desenvolver o mercado de forma a garantir a colocação do gás natural da Petrobras. (produzido ou adquirido)</p> <p>Atuar em todos os elos da cadeia produtiva, no Brasil e demais países do Cone Sul, de forma integrada com as demais unidades da Companhia</p> <p>Atuar no negócio de energia elétrica de forma a assegurar o mercado de gás natural e derivados comercializados pela Petrobras</p>	<p><i>Processos Internos:</i> Elevar padrões de qualidade de produtos; Comportamento dos clientes e dos concorrentes; Reforçar imagem da marca; Atingir padrões internacionais de saúde, meio-ambiente e segurança (SMS); Disciplina de capital; Benchmark em custos operacionais; Sinergias entre áreas de serviço, financeiras e unidades corporativas com áreas de negócios; Expandir reservas e produção; Desenvolver mercado nacional de gás natural.</p> <p><i>Aprendizado e Crescimento:</i> Promover ambiência orientada para resultado; Orientar a informação para negócios; Desenvolver e fortalecer competências estratégicas; Educar e conscientizar a comunidade e a força de trabalho para a responsabilidade social.</p>

Quadro 4.11 - Estratégias de Negócios. Plano Estratégico Petrobras de 2003 e BSC

Fonte: Fonte: Petrobras 2003

No desdobramento do seu direcionamento são estabelecidos iniciativas e programas estratégicos que garantam a implantação dessas estratégias. No que diz respeito a UN-BA, são, de particular importância, as iniciativas voltadas a revitalização de Campos maduros, gestão de portfólio e gerenciamento de projetos, como consequência das estratégias de aprimoramento do gerenciamento de reservatórios e a da retenção de posição em áreas terrestres que assegurem rentabilidade.

É interessante notar o impacto da estratégia de aprimoramento do gerenciamento de reservatórios e a da retenção de posição em áreas terrestres que assegurem rentabilidade para a Unidade. Essa estratégia implica em um maior investimento físico, tecnológico e financeiro visando o aumento da recuperação de campos já descobertos, em especial campos maduros. Essa é uma importante janela de oportunidade para a UN-BA, cujo portfólio de concessões produtoras é composto, majoritariamente, por campos maduros, que para manterem a sua rentabilidade, necessitam de investimentos e aporte tecnológicos.

As estratégias da área de Gás e Energia são mantidas. O mercado de gás natural no País apresenta-se como crescente e demandante, trazendo uma maior importância à produção do gás natural, atrelada a compromissos de vendas assumidos pela Petrobras, principalmente no que diz respeito ao mercado de energia, com a construção de termelétricas.

Para operacionalizar as estratégias corporativas, foram estabelecidos objetivos estratégicos, focando as dimensões do *Balanced Scorecard* (BSC). Ressaltem-se, aqui, conforme apresentado no Quadro 4.11, no que diz respeito às Unidades de Negócio no Brasil, os do Segmento de E&P da Petrobras.

Sinaliza-se, nesse momento, a consolidação de uma gestão empresarial, que busca a integração e balanceamento das suas diversas dimensões. Focando na dimensão Financeira, temos a rentabilidade, liderança em custos, margem e crescimento do Portfólio. Na dimensão Mercado, a qualidade dos produtos, liderança com o gás natural e o compromisso com a sociedade. Na dimensão Processos Internos, padrões de qualidade, segurança, saúde e meio-ambiente, disciplina de capital, custos operacionais, sinergias, crescimento de reservas e produção de óleo e gás natural.

A Petrobras atualizou, nesse Plano, as suas Políticas para orientar suas estratégias de negócios, separando-as mais uma vez por áreas de atuação. Para um melhor entendimento das mudanças introduzidas, essas políticas serão apresentadas em item posterior, por área de atuação, demonstrando a sua evolução.

Ainda no ano de 2003, como desdobramento da revisão do Plano estratégico e corroborando os vetores já explicitados, o Segmento de E&P divulga a seguinte declaração de princípios:

Nós acreditamos:

- 1-Na ética como valor fundamental.
- 2-Na nossa identidade com o Brasil e no compromisso com o desenvolvimento nacional e regional.
- 3-Na nossa responsabilidade social com as comunidades onde o E&P atua.
- 4-Que todos somos responsáveis pela melhor aplicação dos recursos e pela imagem da Petrobras.
- 5-Que a gestão da E&P deve ser aberta, transparente e participativa.
- 6-Que os gerentes são responsáveis pelas decisões da Companhia.
- 7-Que o E&P se realiza nas frentes operacionais.
- 8-Que todos somos responsáveis pela segurança operacional, pela saúde e pela preservação do meio ambiente.
- 9-Que os projetos do E&P devem contemplar os interesses dos clientes e dos acionistas.
- 10-Na nossa capacidade de vencer desafios e atingir a auto-suficiência de petróleo no Brasil.
- 11-Que o conhecimento e a tecnologia são fatores estratégicos para alcançarmos a excelência empresarial.
- 12--Que as atividades do E&P devem ser desenvolvidas de forma integrada com outras áreas da Companhia.
- 13-Que parcerias e alianças estratégicas são formas de compartilhamento de riscos e oportunidades de negócios.

Destacam-se, na declaração de princípios do E&P, os valores da Ética, do nacionalismo traduzido pela identidade com o Brasil e o compromisso com o desenvolvimento nacional e regional, a responsabilidade social e o foco do SMS, a responsabilidade pelas ações, a orientação pela gestão transparente e participativa, a integração e sinergia, o foco operacional, a crença na capacidade de vencer desafios e no conhecimento e na tecnologia como fatores críticos de sucesso e, por fim, a manutenção da valorização dos interesses do acionista e do reconhecimento do valor de parcerias e alianças.

V. PLANO ESTRATÉGICO PETROBRAS 2015

O Plano Petrobras 2015 é apresentado em maio de 2004, como fruto de um processo de planejamento iniciado pela nova gestão em novembro de 2003, com ampla participação dos executivos da Companhia. Fala de uma nova estratégia, que tem como foco transformar a Petrobras em líder nos mercados competitivos de petróleo e gás natural na América Latina, atuando como empresa integrada de energia, com expansão seletiva na petroquímica e na atividade internacional e, ainda, desenvolvendo projetos relevantes no mercado de energias renováveis.

A Visão e a Missão da Companhia foram ajustadas, de forma a dar ênfase à contribuição da empresa tanto para o desenvolvimento do Brasil como dos países onde atua. O presidente José Eduardo Dutra, na sua mensagem de apresentação do Plano 2015, ressalta:

Foi com esse compromisso que assumimos (...) em 2003: manter a excelência, a competitividade e a rentabilidade da empresa, sem abrir de mão do seu papel indutor do desenvolvimento, dada a amplitude de atuação e o peso da Petrobras nos mercados nacional e latino-americano.

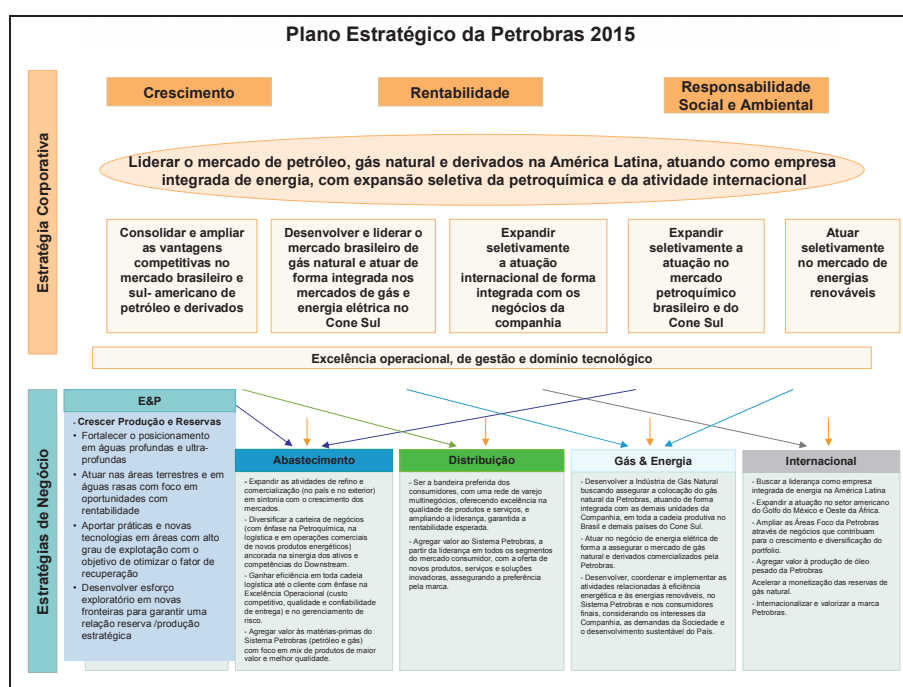


Figura 4.12 - Posicionamento da Petrobras - 2004
(Fonte: Petrobras 2004)

A “nova” estratégia corporativa, ilustrada na Figura 4.12, traz, no seu cerne, a manutenção do direcionamento anterior, ampliando seu escopo e foco de área de atuação, com a busca da liderança para o mercado da América Latina e expansão seletiva da petroquímica e da atividade internacional. Fortalece os aspectos voltados à segurança, responsabilidade social e ambiental, assim como a visão da integração da empresa. Busca reforçar o crescimento, resgatando alguns aspectos que, ao longo do processo de mudança, tiveram seu peso reduzido, como o atendimento às produções de óleo e gás, reservas e otimização de custos, ou seja, aumenta a ênfase nos processos internos ligados ao *core business*, destacando também a preocupação com a gestão das competências e tecnologias críticas.

A rentabilidade continua sendo um importante objetivo estratégico, mas passa a dividir lugar com a responsabilidade social. A maximização do resultado continua como objetivo,

mas deverá ser compatibilizada com a maximização da recuperação da jazidas. O foco continua sendo em águas profundas, mas deverá dividir espaço com a revitalização de campos terrestres.

A excelência empresarial, a avaliação de desempenho empresarial e a disciplina de capital continuam como pontos fundamentais, mas deverão dividir espaço com a busca da excelência na capacitação e diferenciação tecnológica, com a busca da otimização operacional. A empresa continua estruturada em áreas de negócios com foco nos resultados, mas deverá ser fortalecida a visão sistêmica, a integração, o alinhamento às diretrizes corporativas, e deverá ser aumentado o foco nas funções, em especial as tecnológicas.

Estão mantidas as grandes linhas estratégicas como nos mostra a Figura 4.12. Destaca-se, para o E&P, o posicionamento de liderança no mercado de óleo e gás, com a estratégia de crescimento de produção e reservas. As estratégias, os objetivos e metas, definidos por Área de negócio, estão apresentadas no Quadro 4.12.

Áreas	Estratégias	Objetivos / Metas
E&P	Crescer produção e reservas	Financeiro: ROCE, Alavancagem e investimentos.
	Fortalecer o posicionamento em águas profundas e ultraprofundas. Atuar nas áreas terrestres e em águas rasas com foco em oportunidades com rentabilidade. Aportar práticas e novas tecnologias em áreas com alto grau de exploração com o objetivo de otimizar o fator de recuperação. Desenvolver esforço exploratório em novas fronteiras para garantir uma relação reserva/produção estratégica.	Mercado: Atendimento a produção de óleo e gás; Vendas brutas de gás natural no Brasil e no Cone Sul; Liderança e aumento da participação do mercado brasileiro de gás natural; Satisfação do cliente externo; Créditos de carbono gerados em projetos de energia renovável.
GÁS & ENERGIA	Desenvolver a Indústria de gás natural buscando assegurar a colocação do gás natural da Petrobras, atuando de forma integrada com as demais unidades da Companhia, em toda a cadeia produtiva no Brasil e nos demais países do Cone Sul.	Processos Internos: Índice de satisfação dos clientes; Atingir padrões internacionais de saúde, meio-ambiente e segurança (SMS) com redução de Taxa de frequência de acidente com afastamento e Volume Máximo tolerável de vazamento; Índice de realização orçamentária; custos operacionais; Expansão de reservas e produção;
	Atuar no negócio de energia elétrica de forma a assegurar o mercado de gás natural e derivados comercializados pela Petrobras Desenvolver, coordenar e implementar as atividades relacionadas à eficiência energética e às energias renováveis, considerando os interesses da CIA, as demandas da Sociedade e o desenvolvimento do País.	Aprendizado e Crescimento: Índice de satisfação do empregado; Nível de comprometimento com a empresa.

Quadro 4.12 - Estratégias de Negócios. Plano Estratégico Petrobras de 2004
(Fonte: Petrobras 2004)

O posicionamento de águas profundas é fortalecido, mantendo-se também o foco nas áreas terrestres rentáveis. Ressalta-se a necessidade de otimizar os resultados dos campos com alto grau de exploração, realidade para a maior parte das concessões terrestres do Nordeste, em especial da UN-BA. O aporte de novas práticas e novas tecnologias deve ser, extensivamente, avaliado, buscando-se maximizar os resultados dessas concessões.

Como desdobramento dessa estratégia, é criado o projeto estratégico de revitalização de campos de alto grau de exploração (RECAGE), atualmente em fase de implantação e que deverá montar um Portfolio de projetos específicos, direcionando recursos para a sua implantação, com o enfoque de aumento da incorporação de reservas, otimização de custos e aumento da rentabilidade.

O crescimento está sustentado, também, pelo foco na exploração em novas fronteiras, de modo a garantir uma relação reserva/produção estratégica. Para a UN-BA essa estratégia se reverte em maiores investimentos para bacias marítimas e bacias terrestres pouco exploradas, como as de Camamu, Cumuruxatiba e Tucano.

Na Área de Gás & Energia, estão mantidas as estratégias de expansão de mercado no cone Sul e liderança do mercado brasileiro. Ressalte-se a estratégia de implementação de atividades relacionadas à eficiência energética e às energias renováveis.

As metas apresentadas no Plano 2004 sinalizam, em linhas gerais, para objetivos equivalentes aos do Plano anterior. Entretanto, são introduzidas metas para os créditos de carbono gerados em projetos de energia renovável e o nível de comprometimento com a Empresa, mostrando reforço com a preocupação ambiental e com a mobilização da sua força de trabalho.

4.5 EVOLUÇÃO DAS POLÍTICAS

As políticas, estratégias e objetivos sinalizam os rumos traçados pela Direção da Organização. Através do seu desdobramento e estabelecimento de metas e indicadores, definem os requisitos que as Unidades devem apresentar, e através dos quais terão os seus desempenhos avaliados. Pode-se dizer que refletem os valores formalizados pela área corporativa da Companhia.

As práticas de gestão deverão ser orientadas por um conjunto de políticas baseadas nos princípios declarados. A Petrobras, em seus Planos de 2000, 2001, 2003 e 2004, divulgou um conjunto de políticas corporativas, que estarão sendo apresentadas nos Quadros 4.13 a 4.17, tendo como fontes os *folders* de divulgação desses Planos.

A análise da evolução das políticas dos diversos planos mostra que estas fortalecem o foco empresarial na atuação corporativa, atrelando-se um sistema de responsabilização e conseqüências à avaliação de desempenho empresarial, reforçando-se a importância de uma ação pro-ativa junto aos órgãos reguladores e o fortalecimento das competências tecnológicas da Petrobras para redução de custos. Na disciplina de Capital, é introduzido o Retorno sobre capital empregado (ROCE) como indicador para gestão dos negócios.

As políticas de atuação corporativa (Quadro 4.13) focavam, em 2000, na liderança de mercado e na integração e otimização de toda as cadeias de valor, de modo a se reduzir custos e aumentar a participação no mercado.

2000	2001	2003	2004
Liderar os segmentos da indústria brasileira do petróleo, atuando de forma integrada e verticalizada.		Praticar a governança visando a credibilidade e transparência junto aos acionistas, investidores, empregados e à sociedade	Conduzir os negócios e atividades com ética e transparência , visando a credibilidade junto aos acionistas, investidores, trabalhadores, clientes, fornecedores, poder público, comunidades onde atua e à sociedade em geral.
Otimizar e integrar a cadeia de valor		Gestão integrada buscando a redução de custos e o aproveitamento de sinergias.	IDEM
Integrar os sistemas de logística com as subsidiárias e os clientes, possibilitando redução de custos e ganhos de mercado.	Avaliar o desempenho empresarial das UN, utilizando um sistema de responsabilização e conseqüências.	Avaliação do desempenho empresarial das UN subordinado ao resultado global , integrado a um sistema de conseqüências.	IDEM
		Desenvolver os negócios considerando o desenvolvimento sustentável.	Conduzir os negócios e atividades com responsabilidade social e ambiental , considerando seus compromissos com o desenvolvimento sustentável e com o Pacto Global.
		Desenvolvimento contínuo, alinhando ao plano estratégico.	Desenvolvimento contínuo, alinhando ao plano estratégico, de forma transparente e participativa.
		Gestão do conhecimento, buscando fortalecer os diferenciais competitivos.	Garantir a disseminação interna do conhecimento, buscando fortalecer os diferenciais competitivos.
	Fortalecimento das competências tecnológicas ... para redução de custos.	Fortalecer as competências tecnológicas, operacionais e gerenciais para a criação e sustentação de vantagens competitivas.	Fortalecer as competências operacionais e gerenciais, o domínio e a inovação tecnológica , para a criação e sustentação de vantagens competitivas.
	Exercer uma ação proativa junto aos órgãos reguladores.	Ação pró-ativa junto aos órgãos reguladores, fiscalizadores, ambientais.	Ação pró-ativa junto ao governo, aos órgãos reguladores, fiscalizadores e entidades de interesse da Petrobras.
			Contribuir para o desenvolvimento e competitividade da indústria de bens e serviços, para o conhecimento científico e tecnológico e para a expansão do mercado de trabalho.
			Promover junto à sociedade o uso eficiente de energia.
			Oferecer aos clientes produtos, serviços e condições de fornecimento de bens superiores ao da concorrência.
			Desenvolver relacionamento de longo prazo com os fornecedores de bens e serviços críticos.
			Gerir a marca da Petrobras como um ativo estratégico.
			Gerir de forma integrada as atividades de marketing, comercialização, comunicação e relacionamento com os clientes.

Quadro 4.13 - Políticas de Atuação Corporativa
(Fonte: Petrobras 2000,2001,2002,2003,2004)

O Plano de 2001 amplia o foco empresarial introduzindo a avaliação de desempenho, a pro-atividade junto aos órgãos reguladores e o fortalecimento das competências tecnológicas. O Plano de 2003 mantém e amplia as políticas, introduzindo como condicionante o desenvolvimento sustentável, a transparência e a credibilidade, reforçando a integração e o alinhamento, e destacando a gestão das competências de forma mais abrangente.

As políticas de atuação corporativa de 2003 são mantidas em 2004, reforçando-se o papel da ética, da transparência, da participação dos trabalhadores. A preocupação com a responsabilidade social, o desenvolvimento sustentável e o compromisso com o Pacto Global aparecem de forma mais contundente e explícita, sendo introduzidas duas novas políticas quanto à contribuição para o desenvolvimento industrial, científico e tecnológico e expansão do mercado de trabalho no País e a promoção do uso eficiente de energia.

Os conhecimentos tecnológicos, operacionais e gerenciais são considerados vantagens competitivas, buscando-se o seu fortalecimento e sua disseminação. A perspectiva empresarial e da concorrência estão claras nas políticas que visam produtos e serviços superiores à concorrência e o desenvolvimento de relacionamento de longo prazo com os fornecedores críticos.

O Plano apresentado em 2004 reforça, também, a visão de mercado, trazendo, pela primeira vez, políticas específicas para a gestão da marca Petrobras e das atividades de marketing, comercialização, comunicação e relacionamento com clientes. A Organização vai consolidando a sua transformação de empresa monopolista para uma empresa competitiva de mercado aberto.

2000	2001	2003	2004
	Gerir os negócios da empresa com indicadores de retorno sobre capital empregado (ROCE).	IDEM	Gerir os ativos da Companhia, assegurando suas rentabilidades projetadas.
Avaliar periodicamente, de forma integrada, o portfólio de projetos.	Avaliar sistematicamente e de forma integrada, o portfólio de projetos.	IDEM	Gerir a carteira de projetos da Companhia de forma integrada e com foco em rentabilidade e financiabilidade.
Gerir os negócios do gás de forma integrada		Gerenciar de forma integrada os riscos de mercado para projetos.	Gerenciar os riscos inerentes ao negócio de forma integrada.

Quadro 4.14 - Políticas de Disciplina de Capital
(Fonte: Petrobras 2000 a 2004)

Fortalecendo o enfoque empresarial, são criadas políticas de disciplina de capital (Quadro 4.14), buscando a avaliação sistemática e integrada do seu portfólio de projetos, ressaltando o negócio gás natural e a preocupação com o risco em 2003. A gestão, a partir do indicador financeiro ROCE é sinalizada em 2001 e mantida em 2003.

As políticas de disciplina de capital apresentadas em 2004 são, basicamente, as mesmas de 2003, com pequenas variações, mantendo o foco na rentabilidade, gerenciamento da carteira de projetos e dos riscos inerentes, de forma integrada.

As políticas de Novos Negócios (Quadro 4.15.) apontam, no período, para o fortalecimento das competências e a busca de parcerias, aquisições, fusões e trocas de ativos como uma forma de alavancar e antecipar negócios, diluir riscos e atrair investimentos. Temos, aí, uma sinalização para abertura da empresa, que, no novo cenário, busca as oportunidades de mercado que ampliem a sua competitividade. Os planos de 2003 e 2004 trazem, explicitamente, a diretriz de se priorizar o *core-business* da Companhia, sinalizando a preocupação com a manutenção de vantagens e diferenciais competitivos existentes.

2000	2001	2003 e 2004
Promover o fortalecimento das competências tecnológicas da Petrobras para alavancar novos negócios		Considerar fusões, aquisições e troca de ativos como opções para acelerar o crescimento e viabilizar novos negócios.
Utilizar parcerias para alavancar posição de mercado, diluir riscos e atrair investimentos.	Utilizar parcerias para alavancar posição de mercado, diluir riscos e atrair investimentos.	Utilizar parcerias para alavancar posição de mercado, diluir riscos e atrair investimentos.
Aproveitar os ativos existentes para ampliar negócios.	Aproveitar os ativos existentes para ampliar negócios.	Priorizar segmentos que fortaleçam a integração e o core business da Companhia.

Quadro 4.15 - Políticas de Novos Negócios
(Fonte: Petrobras 2000 a 2004)

A Agenda de Mudanças sinaliza para consolidação da organização adotada em 2000 e o alinhamento das práticas de gestão à estratégia e à organização definidas. Suportando essa agenda e reconhecendo a necessidade de mobilização, educação e preparação para mudança, estabelecem-se políticas de Recursos Humanos.

As políticas de Recursos Humanos, apresentadas no Quadro 4.16, refletem o entendimento da necessidade de preparação de todo o seu quadro de trabalhadores para as transformações que a Organização está sendo alvo. O Plano de 2000 não traz políticas específicas para a área de recursos humanos, mas a Agenda de Mudança estabelecida para suportar a realização de sua visão, prevê a busca de garantia do envolvimento e comprometimento das

peças com as novas diretrizes, criando e implantando programas de adequação e retenção de competências-chave, implantando novas práticas de remuneração e benefícios, e programa de mobilização interna.

A preocupação com a mobilização, satisfação das pessoas, aprimoramento de competências técnicas e, agora, de competências gerenciais, assim como a busca de uma cultura empresarial que enfatize resultados, reconhecimento e recompensa são mantidas.

O Plano de 2003 traz um maior reforço para a área de Recursos Humanos, sinalizando para o foco da nova gestão, que busca ampliar a participação dos empregados, motivação e comprometimento. Ressalte-se a preocupação com as relações sindicais, com o alinhamento corporativo e os princípios éticos, sinalizando-se claramente a busca do exercício da cidadania e responsabilidade social. Traz, também, a orientação para a compatibilização da política de terceirização, RH e gestão do conhecimento com a preservação do *core-business* da Companhia.

A preocupação com a adequação efetiva da sua força de trabalho, tanto do ponto de vista quantitativo como qualitativo, está explícita nas políticas que visam adequar, atrair, desenvolver, treinar e comprometer seu pessoal, assim como compatibilizar as práticas de contratação com políticas de RH, gestão do conhecimento, SMS e segurança da informação, sinalizando práticas de terceirização mais restritas que as praticadas nos últimos anos.

A capacitação técnica tem sido um ponto de atenção, por se reconhecer o risco de sua perda, gerado pelo novo modelo organizacional implantado em 2000. Reforçando a atuação dos Órgãos de Suporte Técnico, criou-se, em 2001, a figura dos Comitês funcionais, tanto a nível regional como nacional, que se reúnem, periodicamente, e tem, como atribuição, zelar pela padronização e manutenção da capacitação técnica das diversas funções.

Esses comitês têm todo o patrocínio das gerências formais, percebendo-se, na gestão atual, um maior reforço para a questão. Essa preocupação pode ser percebida pelos ajustes ocorridos na estrutura organizacional da área corporativa, buscando fortalecer as funções, e pelo aumento do incentivo para participação em programas de especialização e pós-graduações, assim como em congressos e intercâmbios técnicos, no âmbito nacional e internacional.

Ressalta-se a valorização do ser humano, a busca da satisfação, da participação, do comprometimento e do incentivo ao exercício da cidadania. A Satisfação dos empregados é considerada como fundamental para o comprometimento e garra das equipes. Tem sido trabalhada, dentro da perspectiva da Ambiência Organizacional, que se entende como estruturada em uma concepção multidimensional, envolvendo três dimensões - Clima, Cultura e Comprometimento - que integram a pesquisa de Ambiência que passou a ser realizada anualmente a partir de 2000.

A dimensão Clima diz, diretamente, respeito à Satisfação dos Empregados, envolvendo as variáveis sobre vários aspectos da sua vida no trabalho, incluindo as relações com colegas, chefias e a empresa e as políticas de pessoal. O indicador ISE, usado para a medição do Clima, é composto pelos itens Relação com o trabalho, Saúde e Segurança, Comunicação, Equipe, Liderança, Reconhecimento e Recompensa, Remuneração, Benefícios e Treinamento.

A dimensão Cultura foca a percepção dos valores professados e praticados pela empresa, e o papel dos gestores na implementação da cultura. A dimensão Comprometimento Organizacional envolve o sentimento de pertencer e o desejo de permanecer, trabalhar e contribuir para o desenvolvimento da Organização.

2001	2003	2004
Mobilizar talentos e desenvolver competências gerenciais. Preservar e aprimorar competências técnicas.	Atrair, mobilizar, desenvolver e reter pessoas, investindo em seus talentos e aprimorando as competências.	Atrair, desenvolver, reter e reter pessoas, investindo em seus talentos e aprimorando as competências técnicas e gerenciais, atendendo à dinâmica dos negócios visando sustentar a excelência competitiva.
Adequar os efetivos às exigências das estratégias e objetivos dos negócios.	IDEM	Assegurar efetivos adequados aos objetivos dos negócios e promover praticas de compensação competitivas em relação ao
	Promover um processo permanente de negociação com os representantes da força de trabalho.	Manter um processo permanente de negociação para a construção de soluções com a representação sindical dos empregados.
Promover práticas de gestão que fortaleçam a motivação, satisfação e comprometimento dos empregados da Petrobrás.	Promover práticas de gestão que estimulem a motivação e a satisfação no trabalho e fortaleçam o comprometimento de todos os empregados com as metas corporativas e com os princípios estabelecidos no Código de Ética do Sistema Petrobrás.	Promover práticas e processos de gestão que levem à satisfação no trabalho e ao comprometimento de todos os empregados com as metas os princípios éticos do Sistema Petrobrás.
	Estimular e reconhecer o exercício da cidadania por todos os empregados e as iniciativas vinculadas à responsabilidade social da empresa.	Estimular e reconhecer o exercício da cidadania pelos trabalhadores e apoiar as iniciativas vinculadas à responsabilidade social do Sistema Petrobras.
Promover uma cultura empresarial que enfatize resultados de equipes e indivíduos.	Promover uma cultura empresarial única que respeite os valores locais e priorize o reconhecimento e a recompensa pelos resultados das equipes e dos indivíduos.	Estimular uma cultura empresarial única e humanizada , que respeite os valores locais, valorize a consolidação e troca de conhecimentos e priorize o reconhecimento pelos resultados das equipes e das pessoas.
	Compatibilizar as práticas de terceirização com as Políticas de RH e de segurança de Informação e com a gestão do conhecimento sobre o core business da empresa.	Adequar as práticas de contratação com as Políticas de RH, Gestão do conhecimento, SMS e de Segurança da Informação sobre os negócios e atividades do Sistema Petrobras.

Quadro 4.16 - Políticas de Recursos Humanos
(Fonte: Petrobras 2001,2003 e 2004)

Reforçando o aspecto de Segurança, Meio Ambiente e Saúde, são estabelecidas novas políticas visando alcançar padrões internacionais de excelência na gestão de SMS, mediante a minimização dos riscos operacionais, preservação ambiental, valorização das pessoas e atuação em desenvolvimento sustentável.

As políticas de SMS, apresentadas no Quadro 4.17, caminham na direção da educação, capacitação e comprometimento, não só dos empregados, como dos fornecedores, comunidades e demais partes interessadas. Possuem um foco de pro-atividade, prevenção, monitoramento e de sustentabilidade da atividade, considerando impactos e benefícios, tanto na dimensão econômica, como ambiental e social.

O Plano de 2000 não apresenta políticas específicas para essa área, vindo estas a serem explicitadas em sua revisão de 2001. Reforça-se, com os Planos de 2003 e 2004 o foco na eco-eficiência das operações e na sustentabilidade dos projetos, buscando a ampliação do entendimento do conceito de responsabilidade social, que engloba as dimensões econômicas, sociais e ambientais.

2001	2003	2004
Alcançar padrões internacionais de excelência na gestão de SMS, mediante a minimização dos riscos operacionais, preservação ambiental, valorização das pessoas e atuação em desenvolvimento sustentável, envolvendo:	Educar, capacitar e comprometer os empregados com as questões de SMS, envolvendo fornecedores, comunidades, órgãos competentes e demais partes interessadas.	Educar, capacitar e comprometer os empregados com as questões de SMS, envolvendo fornecedores, comunidades, órgãos competentes, entidades representativas dos trabalhadores e demais partes interessadas.
Educação, capacitação e conscientização dos empregados para SMS, buscando envolvimento de fornecedores e parceiros.	Considerar nos sistemas de consequência e reconhecimento o desempenho em SMS.	Estimular o registro e tratamento das questões de SMS , e considerar nos sistemas de consequência e reconhecimento o desempenho em SMS.
Adoção dos indicadores de SMS nos sistemas corporativos de consequência e reconhecimento	Atuar na promoção da saúde, na proteção do ser humano e do meio ambiente mediante identificação, controle e monitoramento de riscos, adequando a segurança de processos às melhores práticas mundiais e mantendo-se preparada para emergências.	IDEM
Atuação preventiva na identificação e monitoramento de riscos	Assegurar a sustentabilidade de projetos, empreendimentos e produtos ao longo do seu ciclo de vida, considerando os impactos e benefícios nas dimensões econômicas, ambiental e social.	IDEM
Preparação permanente para emergências e atuação para a mitigação de impactos.	Considerar a eco-eficiência das operações, minimizando os impactos locais adversos inerentes às atividades da indústria.	IDEM

Quadro 4.17- Políticas de SMS
(Fonte: Petrobras 2001,2003 e 2004)

A política de Segurança, Meio Ambiente e Saúde é desdobrada em quinze diretrizes, aprovadas pela diretoria executiva em março de 2001. Essas diretrizes são concebidas como ferramenta para desenvolvimento, correção e aprimoramento das dinâmicas de SMS em cada unidade organizacional. Pretendem disseminar, em todos os níveis da empresa, uma cultura de percepção do risco e preservação da vida. A política aprovada declara:

Toda a força de trabalho da Organização é responsável e está comprometida com a segurança das operações, a proteção do meio ambiente e a valorização do ser humano. Segurança, meio ambiente e saúde são partes indissociáveis dos negócios do Sistema Petrobras, e o **desempenho empresarial está alinhado com o uso eficiente de energia e com o conceito de desenvolvimento sustentável**.

Encontra-se, aqui, explicitado o conceito de desenvolvimento sustentável, que aparece atrelado aos conceitos de SMS, e como condicionantes para o desempenho empresarial e parte do negócio.

Em abril de 2003, é revisado o conjunto de Políticas e são ratificadas as *quinze diretrizes corporativas de SMS* estabelecidas em 2001. Essas diretrizes são disseminadas em toda a Organização, sendo criados comitês de implantação com representantes das Unidades de Negócio no Segmento E&P. Esses comitês são desdobrados, internamente, em cada Unidade de Negócio. O E&P contrata consultoria da DUPONT, empresa reconhecida, internacionalmente, pela sua excelência na área de SMS, para assessorar a implantação do seu programa.

Apenas a partir da revisão do Plano Estratégico elaborado em 2003, vamos encontrar políticas específicas para a área de Comunicação (Quadro 4.18). É interessante notar que, por ser uma empresa estatal e monopolista, a comunicação da Petrobras com a Sociedade tem sido um aspecto conduzido de forma não prioritária, sem uma atuação corporativa integrada e sistemática, o que é sinalizado pela falta de estabelecimento de uma estratégia ou política corporativa até então.

A falha na comunicação, tanto externa como interna, é percebida por todo o seu quadro, o que se reflete nas avaliações feitas para essa variável nas pesquisas de ambiência organizacional, e no reconhecimento do problema por parte do corpo gerencial, que passa, agora, a dar uma maior atenção a essa área.

A gestão atual sinaliza para a busca da defesa e preservação da marca e identidade da Petrobras, para a necessidade de uma comunicação rápida, transparente, precisa, objetiva e constante, tanto com os seus empregados, como com a sociedade em geral, e, principalmente, com as comunidades envolvidas em suas operações, acentuando o seu compromisso com a responsabilidade social. Busca o fortalecimento da unidade da comunicação e a consolidação da imagem de uma empresa integrada.

As políticas detalhadas expressam, muito claramente, a ênfase e grande preocupação da atual Administração com o compromisso social, tanto no que diz respeito às questões da área de segurança e ambiental, e nos possíveis impactos pelas atividades da Companhia, como também, de uma forma mais ampla e abrangente, pretendendo transformar esse valor em um dos pilares da cultura organizacional. Tem-se, aqui, a ampliação do conceito de Responsabilidade

Social, agora entendido pela alta administração, como compromisso com o *desenvolvimento com cidadania*, potencializando seu papel no mundo dos negócios.

2003	2004
Promover, preservar e defender a marca e a identidade corporativa da Petrobras .	Promover, preservar e defender a marca e a identidade corporativa da Petrobras, reforçando seus atributos e os compromissos com os públicos de interesse .
Comunicar-se de forma transparente, rápida e contínua , fornecendo informação clara, segura, objetiva, precisa e atual sobre as atividades, produtos e serviços da Companhia e acentuando a responsabilidade social corporativa da Petrobras .	Comunicar-se de forma transparente, rápida e contínua, fornecendo informação clara, segura, objetiva, precisa e atual sobre as atividades, produtos e serviços da Companhia .
Buscar continuamente o conhecimento das opiniões, necessidades e expectativas dos públicos , respeitando sua diversidade cultural.	IDEM
Manter uma comunicação aberta, constante e abrangente com os empregados , contribuindo para fortalecer seu compromisso com os objetivos e estratégias corporativas.	Manter uma comunicação aberta, constante e abrangente com os trabalhadores , contribuindo para fortalecer seu compromisso com os objetivos e estratégias corporativas.
Promover estreito relacionamento com as comunidades influenciadas pelas operações da Companhia, mantendo diálogo permanente com seus representantes.	Promover estreito relacionamento com as comunidades influenciadas pelas operações da Companhia, mantendo diálogo permanente com seus representantes e acentuando a responsabilidade social e ambiental da
	Fortalecer a unidade de comunicação do Sistema Petrobras, consolidando a imagem de empresa integrada.

Quadro 4.18 - Políticas de Comunicação
(Fonte: Petrobras 2003 e 2004)

A responsabilidade social extrapola o conceito de compromisso com a segurança, meio ambiente e saúde, incorporando o compromisso com o desenvolvimento social, cultural e econômico das comunidades onde atua, com o incentivo ao desenvolvimento de fornecedores e clientes.

Está mantido o foco na rentabilidade e no desempenho empresarial, que pressupõe a avaliação rigorosa de resultados, associada à responsabilização e reconhecimento. Destaca-se, também, o foco na maximização da recuperação dos reservatórios, trazendo um maior valor para os campos maduros das Bacias terrestres. A rentabilidade agora está atrelada ao desenvolvimento sustentável, incluindo o compromisso com a inserção na economia local.

Da mesma forma, mantém-se o foco no alinhamento estratégico, fortalecendo a visão da integração e da sinergia da Companhia. O foco nas pessoas, com a preocupação da participação, transparência, comunicação clara, práticas de reconhecimento, motivação, valorização e comprometimento é reforçado. Reforça-se, também, o valor da capacitação técnica, da gestão das competências, da diferenciação tecnológica, reconhecendo-as como uma vantagem e diferencial competitivo.

4.6 MAPA ESTRATÉGICO DO E&P E OS INDICADORES DE DESEMPENHO

Uma análise da evolução dos indicadores definidos para a monitoração dos objetivos e de metas da Petrobras permitirá evidenciar as variáveis que balizam a avaliação que a Corporação, e, particularmente, o Segmento E&P, realiza do desempenho das suas Unidades de Negócio. Essa análise complementarà a identificação dos valores que estão sendo sinalizados corporativamente, e servirá de suporte para a discussão da instituição dos valores atuais da Organização.

O Direcionamento estratégico da Petrobras tem sido, desde 1992, sistematicamente desdobrado em objetivos, indicadores, projetos, metas e ações, visando à operacionalização de suas estratégias, o acompanhamento e a avaliação das mesmas. Até 1997 não havia, entretanto, uma sistemática de avaliação de desempenho implantada. Os resultados eram apresentados em relatórios internos, sem a definição de indicadores padronizados. O levantamento de indicadores ou dos resultados desse período foi feito a partir da análise dos Relatórios Anuais de desempenho elaborados para os acionistas.

1955-1960	1965-1975
Consumo Nacional	Consumo Nacional
Economia de divisas	Economia de divisas
Descobertas	Descobertas
Estudos geológicos	Estudos geológicos e de reservatórios
Reservas de óleo	Reservas de óleo
Reservas de gás	Reservas de gás
Produção de óleo	Produção de óleo
Produção de gás	Produção de gás
No de poços perfurados	No de poços perfurados
No de sondas	No de sondas
KM de linhas sísmicas	Metragem perfurada
Índice de produtividade de sondas	KM de linhas sísmicas
Projetos implantados	Projetos implantados
Pesquisas tecnológicas	Volume de compras
Recrutamento e Treinamento	Pesquisas tecnológicas
Organização e ADM	Treinamento
Investimentos	Atividades ADM
Balanco Financeiro	Investimentos
	Balanco Financeiro

Quadro 4.19 - Itens de Resultados - Relatórios Anuais 1955-1975

Fonte : Petrobras, Relatórios Anuais, 1955-1975

Os Quadros 4.19 e 4.20 ilustram os itens de resultados e indicadores apresentados nos Relatórios Anuais de Desempenho da Petrobras no período de 1955 a 1995, que antecede a quebra do monopólio. Esses indicadores corroboram o direcionamento da Organização para o Abastecimento do País, evidenciando-se uma gestão centrada em metas físicas, controle de custos, e na busca de eficiência técnica e operacional.

Observa-se que, ao longo dessas duas décadas, não ocorreram grandes variações entre os itens com resultados apresentados aos acionistas. Ressaltem-se o impacto na economia nacional, os resultados físicos e operacionais e o balanço financeiro anual, prestando contas aos acionistas. Na primeira década, percebe-se o foco na estruturação da Companhia. Nota-se a importância dada à tecnologia e ao treinamento desde a fundação da empresa.

A busca do atendimento ao consumo nacional e da economia de divisas para o País impulsionam a Organização, que investe em estudos geológicos e projetos exploratórios de modo a incorporar novos campos. O esforço sísmico, de estudos geológicos, de perfuração de poços foi fundamental para o desenvolvimento da Companhia e para a indústria de petróleo do País.

1980/1981	1984/1985	1989/1990	1994/1995
Consumo Nacional	Consumo Nacional	Consumo Nacional	Consumo
Reservas de óleo	Reservas de óleo	Reservas de óleo	Economia de Divisas
Reservas de gás	Reservas de gás	Reservas de gás	Investimentos
Produção de óleo	Produção de óleo	Produção de óleo	Descobertas
Produção de gás	Produção de gás	Produção de gás	Evolução de Reservas
No de poços perfurados	No de poços perfurados	No de poços perfurados	Autonomia temporal (R/P)
KM de linhas sísmicas	KM de linhas sísmicas	Metragem perfurada	Índice de Sucesso exploratório
Projetos implantados	Projetos implantados	Projetos implantados	Custo da Descoberta
Pesquisas tecnológicas	Pesquisas tecnológicas	Volume de compras	Evolução da Produção de óleo
Treinamento	Treinamento	Meio Ambiente	Evolução da Produção de gás
Volume de compras	Loações aprovadas	Treinamento	Custo de Produção
Balanço Financeiro	Descobertas	Pesquisas tecnológicas	Projetos implantados
	Meio Ambiente	Relacionamento com a comunidade	Evolução da LA atingida
	Economia de Divisas	Investimentos	Treinamento
	Balanço Financeiro	Balanço Financeiro	Pesquisas tecnológicas
			Meio ambiente Segurança e Qualidade.
			Balanço Financeiro

Quadro 4.20 - Itens de resultados e indicadores apresentados nos Relatórios Anuais de 1980 a 1995

Fonte: Petrobras, Relatórios Anuais, 1980 a 1995

O balanço financeiro societário faz parte de todos os Relatórios Anuais de desempenho da Petrobras, já que esse é um documento formal de prestação de contas aos seus

acionistas. Importante ressaltar que esse aparece como um capítulo final, não havendo reforço aos seus resultados ao longo desse período analisado. Não existem metas financeiras estabelecidas, corroborando o valor econômico como suporte para o atingimento dos objetivos corporativos.

Na década de 80, a Petrobras, ainda, prestava contas de seus resultados, centrada nos mesmos requisitos das décadas anteriores. Nos meados dessa década, aparece a preocupação com os requisitos ambientais, havendo registro de início de mobilização, com formação de grupo de Trabalho e diagnósticos. Pontua-se, aqui, o início do surgimento dos valores de segurança e ambientais.

No início da década de 90, mantêm-se os requisitos anteriores, mas surgem, em torno de 1995, indicadores de controle orçamentário de investimentos e de custos operacionais. Resultados como faturamento e lucro já são citados na mensagem do presidente, e existem registros quanto à segurança, à preocupação ambiental, ao relacionamento com a comunidade e o enfoque da gestão pela qualidade total, trazendo uma visão de controle de processos, com a utilização de indicadores de processos temporais. Sinaliza-se, assim, o período de transição e o início da preparação da Organização face ao cenário vislumbrado de quebra de monopólio e competitividade.

A análise e discussão dos valores atuais, sinalizados pelos indicadores do período posterior à quebra do monopólio em 1997, foram facilitadas pelo fato de ter sido adotado, no E&P, um processo de avaliação de desempenho empresarial sistemático, tendo como base uma única ferramenta que, pelas sua metodologia, é considerada também uma ferramenta de divulgação e disseminação da estratégia de uma Organização.

Iniciou-se, em agosto de 2001, como parte da Agenda de Mudanças, a implantação, em todo o Sistema Petrobras, de um novo modelo de Avaliação empresarial, utilizando a metodologia *Balanced Scorecard (BSC)*.

Ressalte-se que, desde 1997, o Segmento E&P já havia iniciado a utilização da ferramenta, tomando seus fundamentos como base para a elaboração dos Termos de Compromissos que definiam e controlavam as metas e o desempenho das suas Unidades Operacionais. Dessa forma, os indicadores do período de 1997 a 2003 serão apresentados e analisados, não mais a partir dos Relatórios Anuais, e sim tendo como base os indicadores definidos pelo BSC e, em particular, os negociados nos Termos de Compromisso da UN-BA.

Esta metodologia pressupõe que a escolha dos indicadores para a gestão de uma empresa não deve se restringir a informações econômicas ou financeiras. O *BSC*, a partir de uma visão integrada e balanceada da empresa, permite descrever e comunicar a estratégia de forma clara, através de objetivos estratégicos, estratificados em quatro perspectivas -*Financeira, Mercadológica, Processos Internos e Aprendizado & Crescimento*-, sendo todos eles relacionados

entre si, através de uma relação de causa e efeito. Além disso, o *BSC* promove o alinhamento dos objetivos estratégicos com indicadores de desempenho, metas e planos de ação.

A adoção dessa metodologia já é uma sinalização de valores e objetivos da Companhia. Foca-se, nesse momento, na visão empresarial, no alinhamento e integração de todas as Unidades e de sua força de trabalho, assim como no controle e avaliação de desempenho do seu negócio. O movimento inicial de preparação para mudança, na fase pré-quebra de monopólio, ganha impulso, transformando-se em uma grande mobilização e implantação de projetos estratégicos, definidos no Plano de 2001.

Em um projeto *BSC*, deve ser, inicialmente, elaborado um Mapa Estratégico que descreva, de forma clara, a estratégia através de objetivos vinculados entre si, e distribuídos nas quatro dimensões. Cada objetivo terá de um a dois indicadores, associados com metas e planos de ação, a ele vinculado. Conforme o material institucional de divulgação interna do *BSC*: “O mapa estratégico é o produto que permite a homogeneização do entendimento da estratégia corporativa por toda a organização, de forma coesa, integrada e sistêmica”.

No início de 2002, foi concluída a primeira etapa de implementação do *BSC* no Sistema Petrobras, com o desenvolvimento dos mapas estratégicos e painéis no nível corporativo: Área Corporativa, Exploração e Produção, Abastecimento, Distribuição Gás e Energia e Internacional. O mapa estratégico da Petrobras espelha, graficamente, a essência do Plano Estratégico 2001, representada pelos objetivos, tendo sido nomeados como Temas Estratégicos: *Manutenção da liderança; a Expansão internacional e a Consolidação como empresa de energia.*

O mapa estratégico do E&P, elaborado a partir do Mapa Estratégico da Petrobras, segundo a Petrobras, pode ser descrito da seguinte forma:

O objetivo fundamental do E&P é a **descoberta e a produção de petróleo e gás natural**, sempre com melhoria da **Rentabilidade do Capital** empregado. Desta forma busca permanentemente o **Crescimento da Produção e das Reservas**, mas atuando com **excelência operacional** e com **Responsabilidade social**. Para tanto prioriza a **Maximização da colocação da produção** no mercado e o **aumento do valor percebido pelos clientes**, no curto e no longo prazo, o que é sustentado pelo desenvolvimento de **um Portfólio otimizado de concessões** de E&P, nos quais devem ser conduzidas operações de Exploração e de Produção com **elevados níveis de desempenho (*Benchmark*)**, com **padrões internacionais de SMS** e com garantia da disponibilidade de serviços especializados, o que requer a **manutenção e o desenvolvimento de Tecnologias críticas** e o **aprimoramento dos relacionamentos críticos internos e externos**, o que exige uma **força de**

trabalho adequada e comprometida, o fortalecimento de Competências críticas e a Excelência da Gestão Empresarial.

Na segunda etapa, desenvolvida ao longo de 2002, os mapas e painéis foram desdobrados entre as Unidades de Negócios, Unidades Corporativas, Área Financeira e Área de Serviços. As perspectivas ou dimensões englobam vários objetivos que por sua vez se desdobram em variáveis de controle medidas por indicadores. Os objetivos desdobrados estão sendo monitorados por indicadores, que, selecionados e associados a pesos diferenciados, a depender das características de cada Unidade, passaram a compor os seus Termos de Compromisso, acordados com a alta gerência do E&P.

Os pesos adotados sinalizam a prioridade que está sendo dada a cada um dos objetivos em um determinado período. Os pesos vão variar em função das estratégias e das características de cada Unidade de Negócio, procurando balancear o foco da sua gestão e atuação com as diretrizes definidas, as ameaças, oportunidades, forças e fraquezas existentes. Dessa forma, a análise do Termo de Compromisso de uma Unidade de Negócio sinalizará os requisitos esperados pelo Segmento para essa Unidade e, conseqüentemente, os valores institucionalmente estabelecidos.

4.6.1 *Balanced Scorecard* da UN-BA

Tem-se como um dos objetivos desse trabalho determinar os vetores de sentido do Segmento de E&P, de modo a fundamentar um Planejamento futuro, visando à melhoria da Imagem da UN-BA nesse universo. Dessa forma, a discussão será centrada, nessa etapa, nos valores que estão sendo atualmente sinalizados para as Unidades de Negócio de E&P, e, em particular, para a UN-BA, através da definição dos indicadores e das metas negociadas em seu Termo de Compromisso, elaborado com base na metodologia do *Balanced Scorecard*.

Será assim elaborada uma análise dos indicadores definidos para a Unidade no período de 1998 a 2004, que abrange o processo de transformação impulsionado pela quebra do monopólio. O Gráfico 4.1 e os Quadros 4.21 e 4.23 apresentam a evolução dos pesos definidos para cada Dimensão, objetivos e indicadores nos Termos de Compromisso da UN-BA no período de 1998-2004.

A análise da evolução dos pesos das dimensões do BSC da UN-BA ao longo desse período, apresentada no Gráfico 4.1, mostra que as dimensões “Processos Internos” e “Mercado e Cliente” foram definidas como as de maior impacto na avaliação de seu desempenho, com tendências de crescimento inversas.

Em 1998 e 1999, a dimensão Mercado e Cliente foi a dimensão definida como de maior peso para avaliação da UN-BA. Essa dimensão engloba os objetivos fundamentais do E&P de Produção e Reservas, assim como o Aumento do valor percebido pelo cliente. A dimensão Processos Internos com peso quase que equivalente nesse período, engloba a eficiência dos processos de exploração, desenvolvimento da produção, produção e suporte.

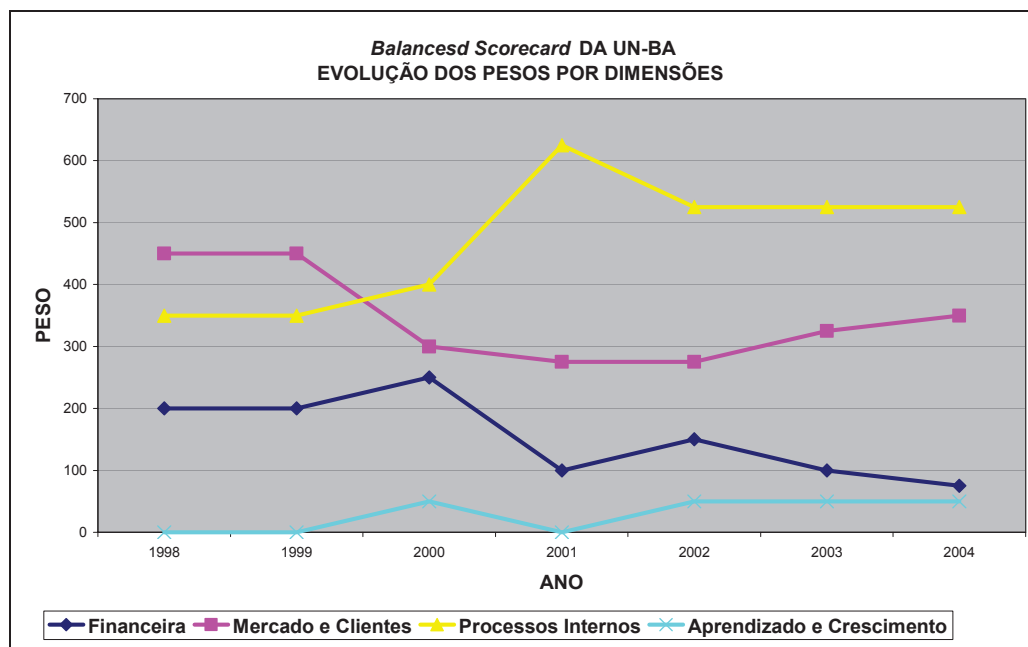


Gráfico 4.1 – Evolução dos pesos das Dimensões do BSC da UN-BA
Fonte: Petrobras, Termos de Compromisso UN-BA

A dimensão Aprendizado e Crescimento só foi introduzida em 2000, com o objetivo de Satisfação dos empregados, apresentando, desde então, pesos com comportamento estável. Ressalte-se que, em 2001, esse objetivo não foi considerado no Termo de Compromisso, por não estar programada uma medição do indicador de satisfação, ISE, através de pesquisa de ambiência corporativa, então estabelecida com frequência bianual. Posteriormente, decide-se adotar uma frequência de medição anual para esse indicador, o que pode ser interpretado como uma maior preocupação com a variável comportamental.

A dimensão Financeira, com peso significativo e crescente até o ano de 2000, vem apresentando pesos decrescentes, cedendo espaço para o crescimento da dimensão Mercado e Clientes. Sinaliza para a necessidade de resultados econômicos financeiros compatíveis com os objetivos da Companhia e com os requisitos de acionistas e investidores, e está traduzida pelos objetivos de Rentabilidade e Maximização de Resultados, medidos inicialmente pelo indicador Valor Econômico Agregado (VEA) e substituída pela Rentabilidade do capital empregado (RPL e ROCE) e pelo objetivo de Liderança em custos, medidos pelo indicador Custo unitário total despendido (CTPP) (Cf. Quadros 4.21 e 4.23).

O Quadro 4.21 apresenta a variação dos pesos dos principais objetivos das dimensões do *BSC* da UN-BA, ao longo do período de 1998 a 2004.

DIMENSÃO	OBJETIVOS	PESO / ANO						
		1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
FINANCEIRA	RENTABILIDADE	200	200	250	100	150	100	75
MERCADO E CLIENTES	PRODUÇÃO	220	220	150	175	150	200	225
	CLIENTE	50	50	50	50	50	50	50
	DESCOBERTA EXPLORATORIA	180	180	50				
	RESERVA			50	50	75	75	75
PROCESSOS INTERNOS	EFICIENCIA/ DISCIPLINA DE CAPITAL	200	150	150	150	175	200	200
	EFICIENCIA/ DESCOBERTA EXPLORATORIA				50	50	50	50
	PORTFOLIO							25
	EFICIENCIA/ APROVEITAMENTO DE GÁS			50	50		25	25
	EFICIENCIA/SMS	150	200	200	375	300	250	225
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	SATISFAÇÃO			50		50	50	50

Quadro 4.21 - Variação de pesos por objetivos do BSC da UN-BA

Fonte: Petrobras, Termos de Compromisso da UN-BA

Analisando os objetivos e os indicadores definidos para cada dimensão e apresentados nos Quadros 4.21 e 4.23, percebe-se, ainda, em 1998 e 1999, pela sinalização dada pelo alto peso do Custo de extração unitário de produção (CE) e produção de óleo e gás, a influência de um Direcionamento centrado em produção, reservas e controle de custos. A perspectiva exploratória para a UN-BA era significativa, indicando uma expectativa de incorporação de reservas por novas descobertas. O foco nos requisitos de SMS existia, mas com peso diluído e já apresentando uma tendência de crescimento.

Pode-se resumir esse período como de manutenção da força da produção, novas descobertas e custos, com a introdução e grande peso para a perspectiva financeira e crescimento do foco nos requisitos de SMS.

O Quadro 4.22 apresenta a definição dos indicadores utilizados na análise do desdobramento dos objetivos estratégicos do Termo de Compromisso da UN-BA, e na evolução dos pesos atribuídos e ilustrados no Quadro 4.23.

INDICADOR	DEFINIÇÃO
VEA/RPL/ROCE	Valor Econômico Agregado/ Rentabilidade sobre o Patrimônio Líquido/ Rentabilidade sobre o Capital Empregado
CTPP	Custo total do processo de Produção
POLEO	Produção de óleo+LGN+condensado
GÁS	Produção de gás
IQPC	Índice de qualidade percebido pelo cliente
VDER*	Volumes Descobertas exploratórias
RES	Reservas Provasdas
CE	Custo de extração
CD	Custo de Desenvolvimento
IROI	Índice de realização orçamnetaria
VDER*	Volumes Descobertas exploratórias
IVPL	Índice de variação de VPL do Portfolio de projetos de Desenvolvimento da Produção
Índice de varu	Índice de variação do Valor Monetario Esperado no Portfolio de projetos exploratórios
IUGA	Índice de utilização do gás associado
TFCA	Taxa de frequencia de acidentados com afastamento
IMA	Índice de agressão ao Meio ambiente
ISE	Índice de satisfação dos empregados

Quadro 4.22 - Definição dos indicadores do BSC da UN-BA

No ano de 2000, percebe-se uma importante sinalização. A dimensão financeira atinge a sua maior pontuação do período analisado e incorpora um novo indicador de rentabilidade sobre o Capital empregado, o ROCE, com o maior peso individual entre os indicadores do Termo de Compromisso (*cf.* Quadros 4.21 e 4.23), consistente com o momento do importante redirecionamento estratégico ocorrido com a divulgação do Plano Estratégico 2000.

A Rentabilidade passou a fazer parte dos objetivos da Petrobras após a mudança de sua Missão em 1997, sendo introduzida, inicialmente, com peso quase que equivalente aos objetivos de produção de óleo e gás, atingindo sua prioridade máxima em 2000.

Reduz-se, significativamente, nesse ano, o peso dado ao controle do custo de extração, já que a visão é o controle e a busca da maximização de resultados. A disciplina de capital está sinalizada com a criação do indicador de realização orçamentária, o IROI, na dimensão de Processos Internos.

No ano de 2000, a dimensão Processo Interno passa a ser a dimensão de maior peso. Tem-se a manutenção do peso do objetivo de excelência nos aspectos de segurança. Introduce-se o indicador de utilização do gás associado, IUGA, que mede o aproveitamento do gás natural e que, além da busca de eficiência operacional, reflete a preocupação com os órgãos reguladores, neste caso a ANP, que estabelece limites para a queima e perda de gás

A dimensão Mercado e Cliente reduz, nesse ano, significativamente, a sua força, fundamentalmente, pela redução dos pesos do objetivo de produção, variando de 220 para 150 pontos, e de descobertas exploratória, cujo indicador de Volume descoberto VDER cai de 180 para 50 pontos. Cria-se o indicador Reservas, que abrange as reservas provadas, tanto pelo processo Exploratório como pelo processo de Desenvolvimento da Produção.

DIMENSÃO	INDICADOR	PESO/ANO						
		1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
FINANCEIRA	VEA/RPL/ROCE	200	200	200	50	75	50	50
	CTPP			50	50	75	50	25
MERCADO E CLIENTES	POLEO	100	220	100	100	100	125	125
	GÁS	120	0	50	75	50	75	100
	IQPC	50	50	50	50	50	50	50
	VDER*	180	180	50				
	RES			50	50	75	75	75
PROCESSOS INTERNOS	CE	150	150	50	50	75	100	100
	CD	50	0	50	50	50	50	25
	IROI			50	50	50	50	75
	VDER*				50	50	50	50
	IVPL							15
	IVME							10
	IUGA			50	50		25	25
	TFCA	50	100	100	250	175	150	125
IMA	100	100	100	125	125	100	100	
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	ISE			50	0	50	50	50
TOTAL		1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000

Quadro 4.23 - Variação de pesos de Indicadores do BSC da UN-BA
(Fonte: Petrobras, Termos de Compromisso da UN-BA)

A redução da força do objetivo exploratório para a UN-BA, não espelha, segundo essa interpretação, um redirecionamento corporativo, já que o crescimento de reservas é uma das macroestratégias do E&P. Levanta-se a hipótese que a redução do peso do VDER, ocorrida em 2000 e mantida até 2004, está associada à crença, então existente, de baixas perspectivas exploratórias para a UN-BA, considerando-se o estágio de maturação da sua principal bacia produtora, os baixos resultados exploratórios apresentados pela Unidade nos últimos anos, e a redução de investimentos exploratórios.

Introduce-se, ainda, nesse ano a dimensão Aprendizado e Crescimento, com a criação do indicador de Satisfação dos Empregados, ISE, que manterá o mesmo peso até 2004.

Pode-se dizer que esse Termo de Compromisso espelha o redirecionamento corporativo sinalizado pelo Plano Estratégico 2000, conduzindo a mudança do foco da organização na busca de resultados físicos e operacionais, que privilegiava o atendimento ao abastecimento para o foco do negócio, privilegiando a busca de resultados econômicos.

O período de 2001 a 2004 apresenta um forte direcionamento na Dimensão Processos Internos, principalmente no ano de 2001, quando lhe é atribuída 62,5% do peso global. A estratificação dessa dimensão nos mostra que esse comportamento esteve associado aos indicadores de taxa de frequência de acidentes com afastamento, TFCA, e o Índice de agressão ao meio ambiente, IMA (Quadro 4.23). Esses indicadores, avaliadores de requisitos de segurança e meio-ambiente, somaram, em 2001m um peso de 375 pontos.

Essa valoração do objetivo Excelência, em padrões de segurança, meio ambiente e saúde, está coerente com o direcionamento estratégico da empresa, demonstrando a prioridade que foi dada à área de SMS em 2001, logo após o acidente da baía da Guanabara e a revisão do Plano estratégico 2010.

Nesse momento, a dimensão financeira perde parte de sua força para a UN-BA. Considera-se que a Unidade pioneira, com instalações antigas, muitos poços fechados e passivos ambientais apresenta um potencial de risco elevado, e deverá direcionar a sua gestão na busca da excelência nesses requisitos. A sinalização para o foco no SMS é corporativa, aparecendo, explicitamente, na revisão do Plano Estratégico em 2001.

O peso dado à produção de óleo é mantido, mas o foco na produção de gás é reforçado, considerando as estratégias do E&P e da Gás & Energia para o gás natural, e a demanda crescente do mercado de gás no Nordeste.

Em 2002, reduz-se em 100 pontos o peso da Dimensão Processos Internos, basicamente, pela redução do peso dos indicadores de SMS, apesar destes continuarem sendo os de maior impacto. Busca-se diminuir o desbalanceamento causado pela crise com os acidentes de 2001, aumentando o peso da Dimensão financeira e mantendo-se a de Mercado e Clientes.

No período de 2002 a 2004, a Dimensão Processos Internos mantém-se como a de maior peso na avaliação da Unidade, ressaltando-se que os indicadores de SMS vêm, progressivamente, perdendo o seu peso, à medida que se consideram os processos mais estabilizados. Esse peso vem sendo deslocado para a disciplina de capital e para o custo unitário de extração, CE, que dobra de pontuação no período de 2000 para 2004.

Nesse período, a dimensão Mercado foi valorizada, crescendo os pesos definidos para atendimento à produção de óleo e gás e apropriação de reservas. Para a UN-BA, existe uma redução do peso da produção de gás em 2002 (Quadro 4.21), com tendência crescente até 2004, consistente com a demanda do mercado de gás regional.

Interessante notar que, no período de 2002 a 2004, a dimensão Financeira, que perdeu força, em função do maior foco em SMS em 2001, retoma parcialmente em 2002, mas apresenta comportamento decrescente em 2003 e 2004, o que, a princípio, sugere uma sinalização da redução da sua força na estratégia organizacional.

Entretanto, introduzem-se, em 2004, dois novos indicadores, o IVPL e IVME, que avaliam a variação da economicidade do Portfólio de Concessões e projetos do E&P. Apesar de serem considerados dentro da dimensão Processos Internos, dizem diretamente respeito à dimensão Econômica, sinalizando uma preocupação com resultados de médio e longo prazo, e a busca do equilíbrio da visão de resultados financeiros de curto prazo, traduzidos pelo lucro e rentabilidade anuais. Corroborando a sinalização para o longo prazo, para a continuidade e crescimento da atividade, o peso do objetivo Reserva apresenta comportamento crescente entre 2002 e 2004.

Levando-se, também, em consideração que a disciplina de capital está, igualmente, tratando de temas afetos à área financeira (controle e otimização de orçamento de investimentos e de custos operacionais) e cresce nesse período (Quadro 4.23), analisou-se a evolução dos pesos dos indicadores relacionados à área econômica/financeira, a partir dos relativos ao SMS (TFCA e IMA) e os indicadores relativos aos volumes (produção e reservas).

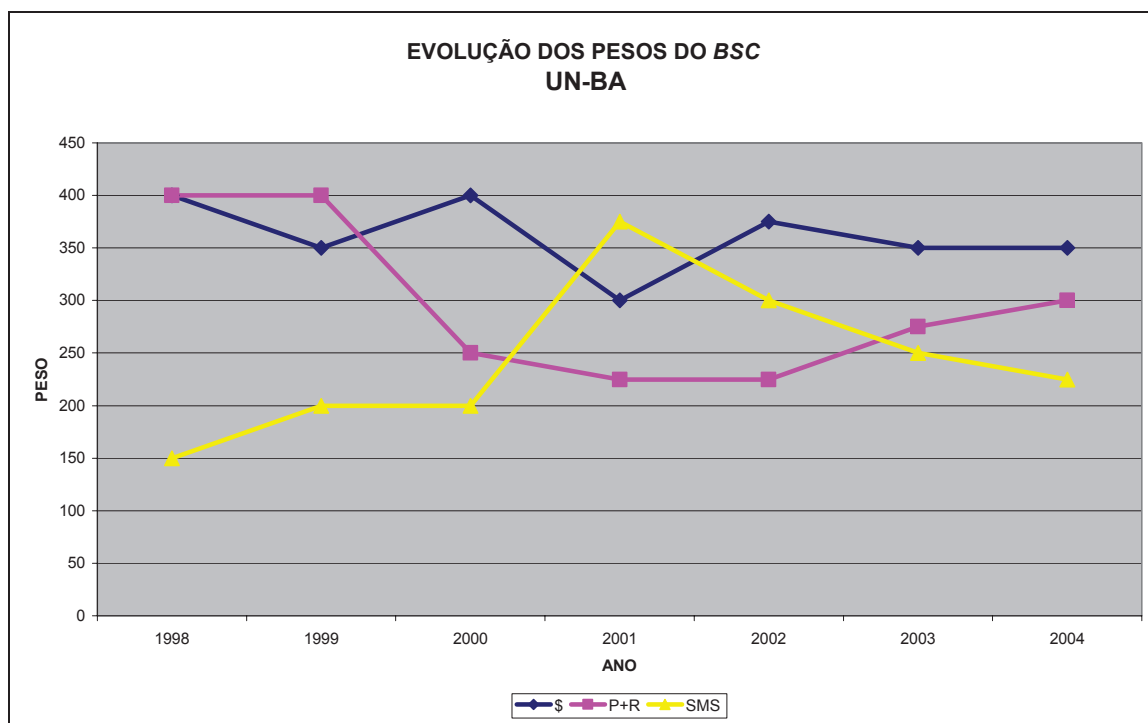


Gráfico 4.2 – Evolução dos Pesos dos Indicadores Financeiros, Produção e SMS do BSC na UN-BA.

O Gráfico 4.2 ilustra esse comportamento, demonstrando que, sob essa ótica, os indicadores que medem os resultados econômicos-financeiros apresentam uma pequena queda,

mas se mantêm como os de maior peso para a Organização. Pode-se dizer, pela análise do comportamento individual dos pesos dos indicadores nessa dimensão, que se reduz o foco de resultados financeiros de curto prazo (Maximização de Resultados e da Rentabilidade), buscando-se um equilíbrio com a perspectiva do longo prazo.

Aumenta-se a ênfase na Produção e nas Reservas, que, em conjunto, têm um crescimento significativo dos seus pesos em 2003 e 2004. Aumenta-se o foco na produção, principalmente para o gás natural, que passa a ter, em 2004, o maior peso do período analisado. Sinaliza-se aqui, sob uma nova ótica, o resgate de valores ligados à lógica do Abastecimento que foram esmaecidos com a emergência das lógicas empresariais e da SMS. Esses valores estão sendo retomados, não mais sob a perspectiva de abastecimento do País, mas sim como parte de uma estratégia de crescimento, continuidade e sobrevivência da Companhia e, conseqüentemente, sendo atrelados à ampliação de uma visão econômica de longo prazo.

Reduz-se a ênfase nos indicadores de SMS, cujos pesos decrescem em 2003 e 2004.

Pode-se, também, dizer que a atribuição de pesos, em 2004, por indicadores (Quadro 4.23), torna-se mais distribuída, sugerindo um maior equilíbrio ou balanceamento das estratégias.

Assim, tem-se, atualmente, uma sinalização para o equilíbrio entre produção de óleo e gás natural, requisitos de SMS e disciplina de capital. O foco financeiro, embora reduzido, está mantido, ao se observar, conjuntamente, às sinalizações para a rentabilidade, custos e economicidade do portfólio. A estratégia de crescimento está sinalizada no crescimento da produção, das reservas e variação da economicidade do portfólio.

A valorização das pessoas, tanto da força de trabalho como dos clientes, está sinalizada no Índice de satisfação dos empregados e dos clientes. Interessante notar que a Responsabilidade Social, tão claramente explicitada nos últimos planos, não se traduz, até então, como um item de avaliação. Pode-se dizer que está traduzida no seu conceito de preocupação com a segurança e meio ambiente, e de resultados econômicos para o País, considerando ser o governo federal o seu acionista majoritário, embora não existam indicadores que reflitam a ampliação desse conceito, conforme explicitado no Plano Estratégico 2004.

Entretanto, é importante ressaltar que o Mapa estratégico e o Termo de Compromisso 2004 foram elaborados ainda em 2003, antes da conclusão do Plano 2015, apresentado em 2004. O desdobramento desse plano, das políticas e definição de programas estratégicos e novos indicadores, possivelmente, refletirão esse novo redirecionamento.

4.7 VETORES DE SENTIDO

A análise do Direcionamento Estratégico da Petrobras permite que se observe a transformação de uma Corporação monopolista, com uma cultura técnica, fechada, nacionalista, corporativa, pautada no desafio e no comprometimento de sua força de trabalho, que evolui e inicia uma grande mudança, adequando-se a novos cenários políticos e econômicos, buscando instituir uma cultura empresarial que a permita atuar e sobreviver, em um mercado competitivo.

Através das análises elaboradas, identificam-se os valores que a Petrobras vem veiculando corporativamente ao longo da sua história. Os vetores de sentido dessa Organização têm, como eixos principais, as lógicas que emergiram e conduziram as suas práticas: a lógica do Abastecimento, a lógica Empresarial, a lógica Ambiental e da Saúde e Segurança e a lógica da Responsabilidade Social, lastreados na Capacitação Técnica e em valores e Comportamentos esperados, onde se destaca a “Garra”.

Considera-se importante deixar claro que as lógicas identificadas não são excludentes, podendo-se identificar um mesmo elemento como integrantes de mais de uma dessas categorias. Essa é apenas uma forma didática de se apresentar o foco do direcionamento estratégico em um determinado período da trajetória da Petrobras.

A Lógica do Abastecimento se caracterizou pela ênfase na produção e nas reservas, hoje caracterizando a Dimensão Mercado. Esse foco visava o abastecimento do País, mesmo que em detrimento de resultados econômicos.

A Lógica Empresarial se caracterizou pela busca do balanceamento das diversas dimensões, mas com um maior foco na Dimensão Econômica/Financeira e na Gestão Empresarial, incorporada pela Dimensão Processos Internos.

A Lógica da Segurança, Meio Ambiente e Saúde, foca a operação com a excelência dos requisitos de SMS, enquadrando-se dentro da Dimensão Processos Internos.

A Lógica da Responsabilidade Social traz, em primeiro plano, uma nova consciência com o papel empresarial e compromisso diante da sociedade em geral. Não se enquadra em uma dimensão específica, podendo ser identificada nos Processos Internos e, particularmente, na perspectiva do Aprendizado e Crescimento com Responsabilidade Social.

O domínio da Tecnologia com a Capacitação técnica tem sido fundamental para o desempenho da Organização, e condição básica para a operacionalização das suas estratégias. Encontra-se dentro da Dimensão do Aprendizado e Crescimento.

A Garra traduz um conjunto de valores e comportamentos que vem lastreando essa Organização e que conduziu toda sua trajetória, através da sua capacidade de vencer desafios,

atrelada a valores como a ética, o nacionalismo e o espírito de equipe, muitas vezes traduzido como espírito de corpo ou corporativismo.

Percebe-se, assim, a existência de todos esses eixos, de forma integral ou parcial, ao longo de toda sua trajetória, tendo ocorrido uma maior ou menor saliência em função dos cenários e direcionamentos estabelecidos. Cada um desses eixos traz, subordinado, um feixe de vetores que irão compor estratégias e diretrizes para que se atinja os objetivos a eles associados. Desdobrados para as Unidades de Negócio de E&P, balizam e conduzem as práticas e os comportamentos na organização, sinalizando os requisitos que caracterizam a representação de *Um Bom Negócio*.

A Figura 4.13 ilustra os principais vetores organizacionais identificados na trajetória histórica da Petrobras, através da análise de seu Direcionamento Estratégico.



Figura 4.13 - Vetores institucionais da Petrobras

No período de 1953 a 1997, prevaleceu a lógica do abastecimento, com o foco principal no atendimento às metas de produção e reservas. A preocupação econômica existia, centrada em controle de custos e viabilidade econômica. Não se buscava maximização de resultados. A responsabilidade social estava traduzida no compromisso com o desenvolvimento do País. Tinha-se, como lastro, os valores da Capacitação técnica e da Garra, que pode ser traduzida pela capacidade de vencer desafios, compromisso, amor à empresa e ao País. Este período se caracterizava por um forte nacionalismo.

O ano de 1997, com a quebra do monopólio, é um marco simbólico da inserção da empresa no mercado globalizado e competitivo, e da sua transição para a lógica empresarial, onde se reforça o foco na economicidade e na gestão empresarial, buscando a maximização dos resultados, agora mais voltado para a empresa. Os valores estão mantidos, mas esmaecem o nacionalismo e o foco no desenvolvimento do País. A busca do crescimento da produção e das

reservas devem ocorrer, visando a maximização dos resultados empresariais, e não mais o abastecimento do País. O valor econômico se sobrepõe à produção e reservas

O ano de 2001 consolida o direcionamento empresarial, reforçando a preocupação com os aspectos de Segurança, Meio Ambiente e Saúde. O reconhecimento da importância desses requisitos para o sucesso empresarial, aliado ao impacto de acidentes ambientais de grande repercussão e cobrança por parte da sociedade, transforma a busca da excelência em SMS em objetivo prioritário na Organização.

O ano de 2003, com a mudança do cenário político brasileiro traz um maior foco para a Responsabilidade social. Esse vetor, que já era sinalizado dentro do seu conceito mais amplo de Responsabilidade Social empresarial no direcionamento de 2001, é, agora, reforçado, resgatando a visão de um compromisso maior com a sociedade do que o da busca do desenvolvimento sustentável como requisito para sucesso empresarial.

Emerge, assim, a Lógica da Responsabilidade Social, balanceada com a Lógica Empresarial, que perde força em relação ao período da quebra do monopólio. Resgata-se o compromisso com o País e com o desenvolvimento para a sociedade como fator prioritário, devendo-se buscar o equilíbrio do binômio responsabilidade social e economicidade. Partindo dessa perspectiva, entende-se que os seus valores centrais são mantidos, mas que, a partir de 1997, sua lógica monopolista migra para uma lógica empresarial, que se impõe como necessária, para que possa exercer eficientemente o seu novo papel no País.

Hoje, a Corporação, inserida em um cenário de mercado aberto, globalizado e competitivo, e com um direcionamento estratégico alinhado ao cenário político nacional, enfatiza o equilíbrio entre a Lógica Empresarial e a Lógica da Responsabilidade Social. O foco na dimensão econômico financeira continua existindo, mas tem sua ênfase balanceada pelo resgate do desenvolvimento do País e do compromisso com a sociedade. O nacionalismo volta a ganhar peso.

O direcionamento atual reforça, também, a preocupação com os aspectos de Segurança, Meio Ambiente e Saúde, trazendo a consciência e o reconhecimento da importância desses requisitos para o sucesso empresarial.

A Lógica do Abastecimento, que perdeu força no período da quebra do monopólio, continua presente, e alguns de seus valores fundamentais são resgatados na perspectiva do crescimento da produção e das reservas. O peso e a ênfase de seus vetores são reforçados e estão, claramente, sinalizados, não só na divulgação do Planejamento Estratégico, como no seu desdobramento, através das estratégias e dos pesos a eles atribuídos no BSC. São estabelecidos políticas e programas estratégicos, focando o crescimento da produção e das reservas.

Vale ressaltar que os vetores produção e reservas estão sendo valorizados, não mais sob a ótica do abastecimento do País, mas sim sob a ótica do crescimento empresarial e da responsabilidade com o País, com o seu crescimento econômico e industrial.

Aumenta a ênfase na capacitação técnica, sendo a capacitação e a tecnologia consideradas vantagens competitivas no Planejamento estratégico e explicitadas na declaração de princípios de 2003. Recentemente, ao final de 2004, o Segmento E&P reestruturou a sua área corporativa, de modo a dar maior peso às gerências de Suporte Técnico, que foram destacadas e tiveram seus níveis organizacionais elevados.

A Garra continua sendo um vetor de destaque, mantendo-se o lema “*O desafio é a nossa energia*”.

Assim, dentro de uma perspectiva dinâmica, identificam-se os vetores de sentido que emergiram ao longo da história da Petrobras, possibilitando a compreensão da gênese e das transformações que caracterizam a representação de Um Bom Negócio para esse Segmento.

Para que se possa sinalizar para a UN-BA os fatores que estão, no momento atual, sendo valorizados institucionalmente, e sinalizados como condutores das práticas corporativas, será importante que se detalhe, um pouco mais, os vetores que caracterizam a Lógica institucional vigente.

A análise dos Termos de Compromisso, estruturados segundo a metodologia do BSC, com seus indicadores e pesos definidos para o monitoramento do Negócio, permitiu uma visualização mais detalhada do foco que está sendo adotado.

VALORES E COMPORTAMENTOS ESPERADOS
Ética e transparência
Identidade com o Brasil e no compromisso com o desenvolvimento nacional e regional
Gestão aberta, transparente e participativa.
Espírito empreendedor e de superar desafios
Integração e Alinhamento estratégico
Integração e Espírito de equipe
Foco no desenvolvimento e sustentação de vantagens competitivas

Quadro 4.24 - Valores e comportamentos esperados institucionalmente veiculados

Encontra-se, em 2004, uma empresa que busca atuar sobre uma ótica empresarial, agora condicionada à lógica da responsabilidade social, sustentada por princípios e comportamentos, apresentados no Quadro 4.24, que priorizam a ética, a transparência, a identidade com o Brasil, a segurança, a responsabilidade social e ambiental, a valorização dos públicos de interesse.

Busca a excelência empresarial e a sustentação de vantagens competitivas, tendo a liderança como exemplo. Pressupõe uma gestão participativa, aberta, que valorize os seus recursos humanos, reconhecendo, motivando, promovendo a integração e o trabalho em equipe, o espírito empreendedor e de superação de desafios, priorizando a capacitação tecnológica. Reforça-se a necessidade de integração e do alinhamento corporativo, trazendo a orientação para a compatibilização da política de terceirização, RH e gestão do conhecimento com a preservação do *core-business* da Companhia.

O tripé *Crescimento, Rentabilidade e Responsabilidade Social e Ambiental*, que norteia o Plano Estratégico 2004, está traduzido por vetores que, categorizados segundo as dimensões do BSC, estão apresentados no Quadro 4.25.

FINANCEIRA	MERCADO E CLIENTES	PROCESSOS INTERNOS	APRENDIZADO E CRESCIMENTO	RESPONSABILIDADE SOCIAL
Rentabilidade	Crescimento de produção de óleo e gás	Excelência em SMS	Capacitação tecnológica	Compromisso com o desenvolvimento Sustentável e o Pacto Global
Otimização de custos	Desenvolvimento do mercado de gás	Excelência na gestão empresarial	Satisfação dos empregados	Contribuição para o desenvolvimento e competitividade das indústrias de bens e serviços.
Economicidade do Portfolio	Aumento das reservas	Disciplina de capital		Impacto na economia e desenvolvimento regional
	Satisfação dos clientes	Eficiência operacional		Estreito relacionamento com as comunidades influenciadas pelas ações da CIA.

Quadro 4.25 - Valores institucionalmente veiculados

Busca-se, nesse momento, um equilíbrio, um balanceamento da gestão. A busca da melhoria da *rentabilidade e da* maximização dos resultados pressupõe, necessariamente, o compromisso com a responsabilidade social, com o *desenvolvimento do país, com o impacto estratégico nas áreas onde atua, com a segurança, com a busca da excelência ambiental*.

A responsabilidade social, claramente explicitada nos últimos planos, assume o seu conceito de forma mais ampla, englobando a idéia de desenvolvimento sustentável e os compromissos econômicos, ambiental, social e cultural com a sociedade em geral, e em particular com as comunidades na qual se insere.

Ressaltam-se a preocupação com as relações com os públicos de interesse, o que engloba a busca da melhoria na comunicação, nas relações sindicais, com os empregados e as comunidades onde atua, sinalizando-se, claramente, a busca do exercício da cidadania e da responsabilidade social.

O foco financeiro introduzido formalmente no Plano de 2000, está mantido em 2004, embora com menor peso, constatado ao se observar, conjuntamente, às sinalizações do BSC para a rentabilidade e custos.

Sinaliza uma preocupação com resultados de médio e longo prazo, equilibrando a visão de resultados de curto prazo, introduzindo-se a economicidade do portfólio. A estratégia de crescimento está sinalizada nos objetivos de crescimento da produção, das reservas e variação da economicidade do portfólio. Traz para o Segmento E&P o foco em águas profundas, mas também a priorização da retenção de campos *onshore* rentáveis, buscando sua revitalização e agregação de valor, através da identificação de novas oportunidades de incorporação de reservas, aumento de produtividade e de redução de gastos, sejam eles em custos operacionais ou investimentos.

Podem-se sintetizar, como os principais vetores de sentido institucionais, *o crescimento de produção e reservas de óleo e gás natural, garantindo o aumento da rentabilidade do investimento dos acionistas e a satisfação dos clientes, através da otimização de custos, disciplina de capital e maximização do seu portfólio, excelência na gestão e na área de segurança, operacional e ambiental e ambiência interna favorável, traduzida pela participação e satisfação dos seus empregados. Capacitação técnica, comprometimento e motivação da equipe* são premissas para o atendimento desses vetores. Esses vetores estão sustentados pelos valores *do nacionalismo, capacidade de vencer desafios, ética e transparência.*

A Corporação busca, nesse momento, um maior equilíbrio entre a hierarquia dos vetores, reduzindo a ênfase na perspectiva Econômica –Financeira e SMS, e buscando o resgate dos vetores Produção e Reservas.

A Responsabilidade social da Petrobras não está, claramente, sinalizada no BSC, mas se configura como um vetor de sentido primordial para a Organização, que deverá condicionar todas as suas ações, prevalecendo, nesse momento, no discurso institucional, a Lógica da Responsabilidade Social.

5. A REPRESENTAÇÃO SOCIAL *UM BOM NEGÓCIO DE E&P*

No capítulo anterior, foram sinalizados os valores veiculados pela Organização, que suportam a avaliação de desempenho de toda a Petrobras, em particular, do Segmento de E&P e da sua Unidade de Negócio da Bahia. Dentro de uma perspectiva dinâmica, identificaram-se os *vetores de sentido* que emergiram ao longo da história da Petrobras, possibilitando a compreensão da gênese e das transformações que caracterizam a representação de *Um Bom Negócio* para esse Segmento.

Nesse capítulo, a partir de uma perspectiva estática, através da caracterização dessa representação social para o universo dos gestores do primeiro escalão do E&P, será obtida uma fotografia atual do conjunto de elementos que a configuram. Serão discutidos como os vetores de sentido estão permeando o universo estudado. Pretende-se analisar em que medida há coerência ou dissonância entre os valores institucionais e a hierarquização desses valores para o grupo analisado.

No caso específico desse estudo, esse ponto parece ser particularmente importante, quando se relembra o contexto em que se situa a organização analisada. A Petrobras, depois de quatro décadas inserida em um cenário monopolista, passou, nos últimos anos, por grandes transformações que se refletem nos seus redirecionamentos estratégicos.

Faz-se, aqui, um parêntese para discutir como o conceito Vetor de sentido está sendo apropriado nesse trabalho. Entende-se que os vetores de sentido são os valores que, socialmente instituídos, sinalizam as tendências latentes e conduzem as práticas e comportamentos. Ao se trazer o conceito para o contexto organizacional, é importante ressaltar que as tendências e sinalizações do direcionamento corporativo são definidas e divulgadas pela sua direção, estabelecendo práticas que conduzam aos seus objetivos, sem que, necessariamente, esses valores tenham sido internalizados pelas pessoas.

Entende-se, assim, que a formalização e divulgação, ou seja, a “legalização” dos valores, não são suficientes para que os mesmos sejam instituídos e incorporados nas representações de *Um bom Negócio de E&P*, pelos diversos indivíduos que compõem o universo organizacional, e, particularmente, no caso desse estudo, pelo grupo de gestores corporativos do E&P. Considera-se, assim, que essas representações para os gestores possam diferir da atual

hierarquia dos vetores de sentido da instituição, influenciando a forma como cada um deles percebe a UN-BA.

No item 5.1, será apresentada a caracterização da representação social estudada. No item 5.2, será feito um confronto entre o discurso corporativo e as representações desses gestores.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA REPRESENTAÇÃO *Um Bom Negócio de E&P*

A caracterização da representação, adotando-se a perspectiva do nível social de avaliação, será feita, inicialmente, a partir da análise do seu conteúdo, seguindo a abordagem teórica de Moscovici (1976, *apud* SÁ, 1996). Será elaborada, em seguida, uma análise da sua estruturação, utilizando-se a metodologia da análise do núcleo central. Acredita-se que, conforme postula Abric (1976, *apud* SÁ, 1996), será importante para o entendimento da representação e definição do objeto representado, o conhecimento de como os elementos que definem o seu conteúdo estão organizados.

Serão apresentados e discutidos, no item 5.1.1, os resultados da etapa não diretiva da pesquisa que possibilitaram que se identificassem os Temas Econômico/Financeiro, Responsabilidade Social, Gestão, Comportamentos Esperados - Garra, Postura Estratégica, Espírito de Equipe e Ética - e Recursos Humanos/Capacitação Técnica, como os elementos mais relevantes na caracterização da representação de *Um Bom Negócio de E&P* no universo estudado.

Seguindo a abordagem da Teoria do Núcleo Central, no item 5.1.2, a análise conjugada da *frequência de evocação* por entrevistado e da *ênfase ou força* das idéias identificadas nos seus discursos indicou a organização interna dos elementos da representação.

Complementando, o item 5.1.4 apresenta uma análise dos processos de ancoragem e transformação. O item 5.1.5 traz à tona a consistência entre esses resultados e a seleção direta dos fatores que mais influenciavam a Imagem de *Um Bom Negócio de E&P* na etapa semi-diretiva.

5.1.1 Análise do conteúdo da representação

A análise apresentada nesse item baseia-se na discussão das respostas à questão indutora, elaborada na primeira etapa da entrevista: **“Na sua opinião, o que faz uma Unidade de Negócio de Exploração e Produção ser um Bom Negócio para a Petrobras?”**.

Essa pergunta foi escolhida, por se entender que, retratando, diretamente, a questão pesquisada, permitiria que fosse captada, neste Universo analisado, a representação social de *“Um bom negócio”*. Relembre-se, aqui, que a Unidade definiu em 2002, como sua Visão, **“Ser o melhor**

Negócio do E&P do Norte e Nordeste”. Essa visão estava associada à obtenção da maior pontuação na avaliação de desempenho empresarial realizada corporativamente, tendo como base a ferramenta do *BSC*.

A caracterização da representação através da análise do conteúdo, abordará os processos de objetivação, hierarquização e associação dos seus elementos. Assim, nesse item, além da identificação dos elementos que constituem essa representação, serão discutidas as relações entre os mesmos, sua importância relativa e a hierarquização quanto às seguintes variáveis: *freqüência de evocação e ênfase*.

Será trazida, inicialmente, nos itens 5.1.1.1 e 5.1.1.2, a hierarquização dos elementos por freqüência de evocação e ênfase, de modo a embasar a análise da objetivação e das relações, que será realizada através da técnica dos mapas cognitivos, no item 5.1.1.3.

5.1.1.1 Análise do conteúdo da representação: Hierarquização por freqüência

Identificaram-se, através da interpretação e análise das respostas das entrevistas, nove temas gerais, que foram estratificados em categorias e subcategorias, englobando idéias captadas na análise do discurso dos entrevistados. Ressalte-se que a denominação das categorias foi determinada pelo conteúdo das narrativas.

TEMA GERAL	No	FREQ
Comportamento	82	24%
Econômico	65	19%
Responsabilidade Social	59	18%
Gestão	44	13%
Recursos Humanos	36	11%
Eficiência Operacional	23	7%
Potencial	22	7%
Produção	3	1%
Produto	2	1%
TOTAL	336	100%

Quadro 5.1 - Estratificação por TEMAS GERAIS
Elementos da representação “*Bom Negócio de E&P*”

O Quadro 5.1 apresenta os nove temas gerais que objetivam a representação, ilustrando a sua saliência quanto à freqüência de evocação. O tema *Comportamento* foi o tema de maior saliência, dizendo respeito às evocações relativas a atitudes e comportamentos que se esperam da força de trabalho, para que se possa ter *Um Bom Negócio de E&P*. Pode ser associado aos valores e comportamentos esperados veiculados no Direcionamento Estratégico da Companhia, e foi

estratificado nas categorias Postura Estratégica, Espírito de Equipe, Garra, Capacidade de Mudança e Corporativismo.

O tema *Econômico*, com as categorias Financeira e Portfólio, e o tema *Responsabilidade Social* aparecem em seguida, com saliências praticamente semelhantes.

A associação das categorias no tema Comportamento, mantendo uma correlação com o Direcionamento Estratégico da Petrobras, sinaliza para a importância desse tema na Corporação. Entretanto, é importante notar que a análise ao nível das categorias (Quadro 5.2) encontra esse tema diluído, demonstrando que suas categorias perdem relevância, frente às categorias dos temas Responsabilidade Social e Econômico.

As categorias do tema Comportamento apresentaram, individualmente, frequências de seleção significativamente menores que as categorias do tema Responsabilidade Social e Econômico. Estas apresentaram frequências de evocação equivalentes, 18% e 17%, respectivamente. A distribuição da frequência entre as categorias do tema Comportamento varia de 7% a 2%. A Garra e a Postura Estratégica destacam-se com 7%, seguidas de Espírito de Equipe (5%), Capacidade de Mudança (4%) e Corporativismo (2%).

Caso se optasse por um outro tipo de associação, não considerando o agrupamento dessas categorias em um único tema, ter-se-ia o tema Responsabilidade Social e o Econômico como os de maior saliência pela frequência de evocação.

Em um terceiro patamar de saliência, encontram-se os temas *Gestão e Recursos Humanos*. O tema *Gestão* englobou as categorias Modelo de Gestão e Direcionamento Estratégico, enquanto *Recursos Humanos*, as categorias Capacitação, Satisfação dos Empregados e Adequação da Lotação.

Eficiência Operacional e Potencial foram temas com uma menor frequência de evocação. Eficiência Operacional englobou as categorias Segurança, Meio Ambiente e Saúde – SMS, Eficiência nos Processos, Planejamento e Controle.

Potencial, traduzindo as evocações quanto ao potencial de crescimento de reservas e produção, não foi estratificado em categorias. É importante ressaltar a alta associação detectada nas citações do Potencial com o Tema Econômico, reforçando a sua importância. Caso se incorporasse esse tema como uma categoria do tema Econômico, ter-se-ia o tema de maior saliência, com 26% das evocações.

Apesar da associação encontrada, optou-se por mantê-los separados, respeitando as dimensões do BSC, por terem características bem definidas, além de apresentarem frequências de evocação bem distintas. Essa é, também, a forma como vêm sendo trabalhados dentro da Organização, o que facilitará a discussão posterior do desempenho da UN-BA.

Produção e Produto foram os temas de menor saliência, com frequência de evocação muito pequena, menor que 1%. Pontua-se que, para ilustração no quadro a seguir, foram feitas aproximações matemáticas.

O Quadro 5.2 apresenta a hierarquização das categorias. A Responsabilidade Social, do tema Responsabilidade Social, e a categoria Financeira do tema Econômico são as que apresentaram maiores saliências, destacando-se das outras categorias, com 35% das citações.

Importante notar a polarização nas categorias Rentabilidade e Responsabilidade Social, que se distanciam, significativamente, das outras. Apresentam frequência no patamar de 18 a 17%, enquanto o patamar seguinte situa-se em 7%. São seguidas pela Postura Estratégica, Capacitação, Modelo de Gestão, Garra e Potencial, totalizando, juntas, 70% de frequência acumulada.

CATEGORIA	No	FREQ
Responsabilidade Social	59	18%
Financeira	58	17%
Postura Estrategica	25	7%
Capacitação	25	7%
Modelo de Gestão	24	7%
Garra	22	7%
Potencial	22	7%
DirecionamentoEstratégico	20	6%
Espírito de equipe	17	5%
Capacidade de mudança	12	4%
Eficiência	9	3%
Planejamento/Controle	8	2%
Satisfação dos empregados	7	2%
Portfólio	7	2%
SMS	6	2%
Corporativismo	6	2%
Lotação	4	1%
Produção	3	1%
Produto	2	1%
TOTAL	336	100%

Quadro 5.2 - Estratificação por CATEGORIAS
Elementos da representação “*Bom Negócio de E&P*”

Ressalte-se, ainda, a baixa frequência de evocação obtida para Produção, SMS, Satisfação dos Empregados, Planejamento e Controle e Eficiência Operacional, variando de 1 a 3%.

Os temas foram, posteriormente, agrupados em dimensões que tomaram como base as dimensões definidas pelo *Balanced Scorecard*, possibilitando a comparação desses vetores com o Direcionamento Estratégico da Petrobras, com a percepção obtida quanto à Imagem da UN-BA e com o seu desempenho.

5.1.1.2 Análise do conteúdo da representação: Hierarquização por ênfase

Visando a caracterização da representação, buscou-se, além da identificação dos elementos que a constituem, da análise da sua saliência por frequência de evocação e das associações, a identificação da importância relativa ou força dessas idéias. Essa força foi representada através da construção de uma variável traduzida como a *ênfase* dada pelos entrevistados, medida pela determinação de um *grau de ênfase*. A identificação desse grau permitirá a análise da hierarquização das idéias evocadas, segundo o comportamento de duas variáveis: *Frequência e Ênfase*.

O grau de ênfase foi quantificado a partir da conjugação de três outras variáveis: a *ordem* em que foi expressa, a *frequência* com que era evocada por um mesmo indivíduo em sua fala, e o *sentido* ou valor simbólico da evocação.

A partir da quantificação da ênfase de cada entrevistado, nas evocações das idéias que compõem cada categoria, foi possível calcular um *grau médio de ênfase* para cada categoria. A definição e metodologia para o cálculo do grau de ênfase serão discutidas a seguir.

A primeira variável correlacionada à ênfase foi a *ordem de evocação*. Tendo como base os pressupostos da teoria das representações sociais e da teoria do núcleo central, particularmente a hipótese defendida por Vergés (1992, apud SÁ, 1996), na qual as idéias expressas, inicialmente, são as mais significativas ou importantes para o respondente, hierarquizou-se as categorias segundo sua ordem da evocação, em ordem decrescente, atribuindo-se um maior grau à primeira idéia evocada. Esse grau foi normalizado, considerando a faixa de variação obtida: a categoria citada em primeiro lugar correspondeu a 100% dos pontos para a variável ordem de evocação, a mediana a 50% dos pontos e assim por diante.

Entretanto, apesar do reconhecimento do peso desse pressuposto, a análise do conteúdo das entrevistas indicava que, não necessariamente, se obtinha uma boa correspondência entre a ordem e a interpretação da importância. Em algumas situações, o teor do discurso, com citações explícitas, o tempo ou o número de citações dedicadas à defesa de uma mesma idéia, demonstrava algumas inversões. Encontraram-se situações em que o entrevistado, após discursar sobre vários pontos, fechava sua fala dizendo: “Tudo isso que eu falei é importante, agora o lucro é fundamental”.

Ou no meio da fala, após citar vários itens sobre os quais esperava resultado, sintetizava:

Resultados dentro dos valores que a corporação advoga, com rentabilidade. Resultados físicos com rentabilidade que remunerem o capital empregado. Agora, para se colocar dinheiro em uma Unidade é necessário que esta tenha bom Portfólio e rentabilidade adequada.

O tempo que levava discursando sobre uma idéia ou a frequência com que o entrevistado evocava a idéia na sua fala, de forma geral, correspondia à defesa de um ponto vista. Adotou-se, assim, a *frequência de evocação* das idéias de cada categoria dentro do discurso de cada entrevistado como a segunda variável a ser utilizada na quantificação da ênfase.

Entretanto, foram também identificadas situações em que o entrevistado alongou-se falando sobre um tema, no qual demonstrava dúvida quanto à sua relevância, como se estivesse tentando se convencer: “Aspecto Social (...) importante no contexto atual (...) não sei (...) É, é relevante no cenário atual, deve ter um papel relevante para o país (...)”.

Como sugerem Potter e Whetherell (1987, *apud* SPINK, 1987), características como a retórica do discurso, organizando-o para a argumentação contra ou a favor de uma idéia evocada, ou detalhes sutis, como silêncios, hesitações e lapsos são pistas importantes quanto ao valor ou ao investimento afetivo presente, configurando a natureza ou sentido da evocação.

O *sentido da evocação* foi adotado como a terceira variável para o cálculo da ênfase. Entendeu-se que o sentido com que a idéia foi evocada era preponderante na percepção da conotação de importância que estava sendo dada a uma determinada idéia e, conseqüentemente, na definição da ênfase, sobrepondo-se às variáveis ordem e frequência de evocação.

Para a quantificação do sentido, adotou-se a seguinte escala: **Sentido implícito** 1 (um), **Sentido explícito** 2 (dois), **Sentido explícito reforçando a importância** 3 (três). Essa quantificação foi feita a partir da interpretação do conteúdo das falas e de sinais emocionais como tom de voz, gestos, hesitações e expressões, captados e registrados pelo entrevistador ao longo das entrevistas. Calculou-se, para cada categoria, o percentual dos pontos obtidos dentro da escala definida.

Exemplificando: a escala definida para a medição do sentido variava de um a três. Assim, o sentido explícito, com reforço de importância, quantificado como três, correspondeu a 100% dos pontos. O sentido implícito, quantificado como um, correspondeu a 33,3% dos pontos, e o sentido explícito sem reforço a 66,6%.

Considerou-se uma conjugação das variáveis - *ordem, frequência na fala e sentido da evocação* - para a determinação do Grau de Ênfase, que foi quantificado através da ponderação das mesmas. As três variáveis foram quantificadas, para cada categoria, em cada uma das entrevistas. Foram atribuídos pesos para as três variáveis, arbitrando-se um valor diferenciado de 40% para o sentido, que se entendeu como a variável preponderante, e valores equivalentes de 30% para a ordem, e de 30% para a frequência.

O *grau de Ênfase* de cada categoria, para cada entrevistado foi então obtido através do cálculo da média ponderada entre a ordem, frequência e sentido das evocações.

Entretanto, entende-se que cada um dos entrevistados, enquanto indivíduo, possui esquemas individuais, moldados a partir de suas experiências e histórias pessoais, configurando padrões de avaliação diferenciados, que distorceriam uma comparação entre os diversos graus calculados.

Assim, de modo a se minimizar as diferenças de padrões das avaliações individuais, normalizou-se o grau de ênfase de cada categoria: Para cada entrevistado, dividiu-se o grau de ênfase obtido para cada categoria pelo intervalo de variação dos graus calculados para todas as categorias, obtendo-se um grau relativo ou normalizado. Dessa forma a Ênfase pôde ser hierarquizada e classificada, a partir do grau normalizado, como Grande (grau maior que 70%), Média (grau entre 50 e 70%) e Baixa (grau menor do que 50%).

Calculou-se, então, para cada categoria, o seu *grau médio de ênfase*. Esse grau médio de cada categoria foi obtido através da média aritmética dos graus normalizados, nessa categoria, para cada entrevistado.

TEMA	CATEGORIA	DISTRIBUIÇÃO DA ÊNFASE			% ENTREVISTADOS QUE CITARAM A CATEGORIA	GRAU MÉDIO DE ÊNFASE
		G	M	B		
GESTÃO	MODELO	79%	16%	5%	66%	85
	DIR. ESTRATÉGICO	71%	21%	7%	48%	82
POTENCIAL	POT. RESERVA	90%	0%	10%	34%	83
ECONOMICO	FINANCEIRA	76%	17%	7%	100%	82
	PORTFOLIO	100%	0%	0%	14%	82
COMPORTAMENTO	CORPORATIVISMO	67%	33%	0%	21%	83
	ESPIRITO EQUIPE	80%	0%	20%	17%	78
	POST. ESTRATEGICA	57%	29%	14%	48%	73
	GARRA	50%	29%	21%	48%	72
	CAP. MUDANÇA	33%	67%	0%	21%	65
PRODUTO	PRODUTO	50%	50%	0%	7%	74
RESP. SOCIAL	RESP. SOCIAL	43%	9%	48%	79%	66
PRODUÇÃO	PRODUÇÃO	38%	50%	13%	28%	65
RECURSOS HUMANOS	CAPACITAÇÃO	36%	43%	21%	48%	63
	SATISFAÇÃO EMPR	25%	75%	0%	28%	61
	LOTAÇÃO	50%	25%	25%	14%	59
EFICIÊNCIA OPERACIONAL	EFICIÊNCIA	38%	50%	13%	17%	65
	SMS	11%	78%	11%	31%	62
	PLAN/CONTROLE	0%	71%	29%	24%	50

Quadro 5.3 - Representação social de *Um Bom Negócio de E&P* - Ênfase das categorias

O Quadro 5.3 apresenta o *grau médio de ênfase*, calculado para cada uma das categorias definidas. Traz, também, o percentual do número dos entrevistados que citaram a categoria e a distribuição da ênfase, segundo a sua classificação em Grande, Média ou Baixa, considerando as respostas desses entrevistados para cada categoria. Essa distribuição da ênfase permite que se vislumbre a sua heterogeneidade em cada categoria, auxiliando a discussão do confronto da representação com os vetores, que será feita nesse capítulo.

Esta representação será feita a seguir e retomada na análise da sua organização, que será elaborada no item 5.1.2. Ressaltem-se a grande ênfase para as categorias dos temas Gestão, Potencial, Econômico e Comportamento, e a distribuição da ênfase para a Responsabilidade Social, mostrando uma visão heterogênea no grupo.

5.1.1.3 Análise do conteúdo da representação: Mapas cognitivos

Nesse item, será consolidada a objetivação dos elementos da representação, através do detalhamento das idéias evocadas ao longo das narrativas, e que estão associadas aos temas gerais identificados. Tendo como base os elementos da representação e sua hierarquização por frequência de evocação das idéias, utilizou-se, para a representação gráfica das narrativas, a técnica dos mapas cognitivos.

Foi elaborado o mapa cognitivo de identidade da representação de “*Um Bom Negócio de E&P*”, já que esses definem as características do terreno cognitivo, para os nove temas gerais identificados, ilustrando as associações feitas entre as idéias identificadas na análise de conteúdo entrevistas, e os agrupamentos feitos em subcategorias, categorias e temas gerais.

O tamanho da fonte e do desenho utilizado para cada tema é proporcional à frequência de evocação. O mapa representará, através de linhas, as associações; e de setas, conexões entre as diversas categorias e temas. Além disso, a grande ênfase estará representada pela cor vermelha para a fonte da categoria.

As Figuras 5.1 a 5.10 trazem, primeiramente, os mapas individuais para cada um dos temas e, por fim, o mapa cognitivo global da representação. Possibilitam uma visão geral da hierarquização, associação e conexão dos elementos.

A Figura 5.1, apresenta o mapa cognitivo do tema *Comportamento*, que obteve a maior saliência quanto ao número de vezes em que foi evocado (24%), tendo sido citado, pelo menos uma vez, por 48% dos entrevistados. Dentro desse tema, encontram-se, sobressaindo quanto à frequência de evocação, além da grande ênfase, as categorias *Garra e Postura Estratégica*.

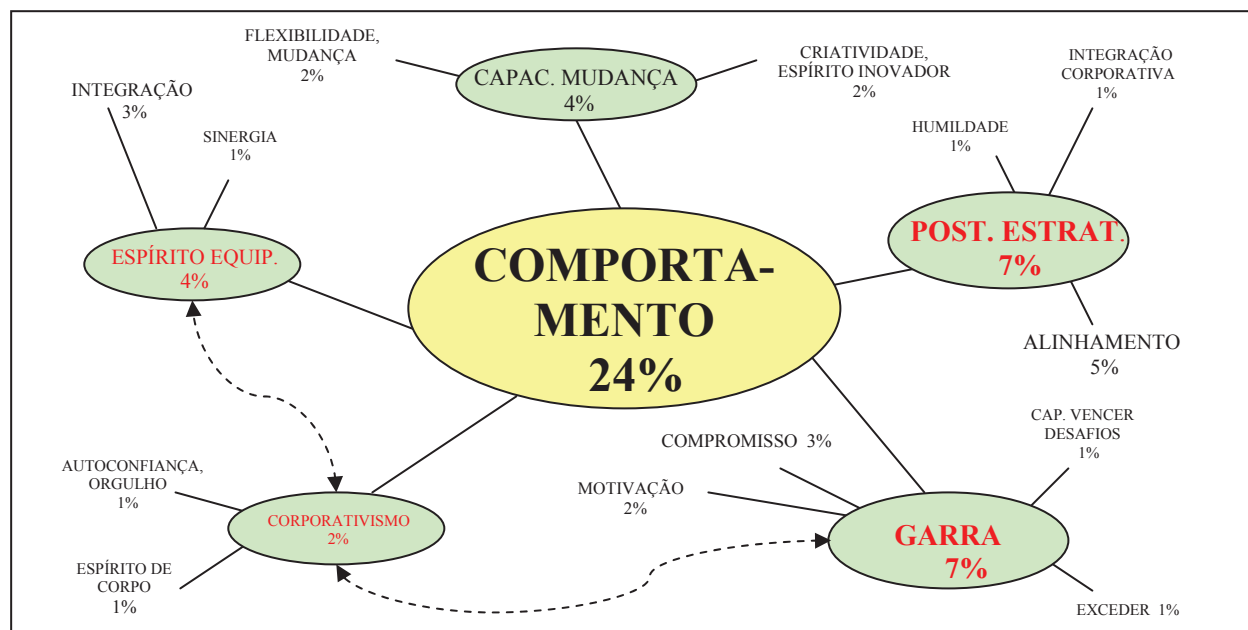


Figura 5.1- Representação Social *Um Bom Negócio de E&P* - Mapa Cognitivo: Comportamento

A *Garra* traz os comentários sobre a capacidade de vencer desafios, exceder às expectativas, buscando, sempre, uma superação dos limites, motivação e comprometimento das pessoas com a empresa, trazendo uma conexão com a Categoria *Corporativismo* que, com o sentido de autoconfiança ou orgulho e espírito de corpo com o amor a empresa, unidade e integração, apresentou uma menor frequência de evocações (2%), sendo citada por 21% dos entrevistados com grande ênfase. Os comentários ilustram algumas dessas idéias:

Olha, **nosso pessoal é muito bom**. Mesmo o nosso profissional considerado mediano é mais preparado que a média do mercado. **Ele tem mais compromisso**. É impressionante o que a gente vê, a atitude das pessoas. Elas estão sempre disponíveis, trabalha-se à noite, aos sábados, domingos, o que for necessário. **Aceita-se o desafio com o sorriso**.

Buscar superar problemas, **vencer desafios(...)** Esta UN está viva isso é importante (...) Dada às condições de contorno, **vai além**.

Auto-estima: Não pode ser perdida. Caso isso aconteça, existe o risco de se falir.

Percebe-se, não só a importância que se dá à capacidade de vencer desafios, como o orgulho pelo desempenho do seu pessoal, que é considerado como muito bom e muito melhor que a média do mercado, apresentando mais compromisso. A auto-estima elevada, a confiança em vencer desafios e o orgulho, a expectativa de sempre ir além representam, claramente, o que aqui foi chamado de *Garra* e sua associação com o *Corporativismo*.

A *Postura Estratégica* obteve saliência de evocação e ênfase equivalente à *Garra*. Trouxe, de forma incisiva, a valorização do alinhamento estratégico das unidades com a

Corporação e com os objetivos estratégicos, a integração entre os diversos órgãos e, particularmente, com a área corporativa da Companhia. Apresenta conexão com o direcionamento estratégico, na medida que se postula um alinhamento aos objetivos desdobrados deste. Foi, também, explicitada a necessidade de uma postura de certa forma humilde, de atitudes não arrogantes e não auto-suficientes. Como ilustração:

A Unidade deve ser pró-ativa na leitura do PE da BR e traduzir para o seu planejamento. Isso significa **alinhamento**, a corporação como um todo deve caminhar na mesma direção, as Unidades têm que estar inseridas no contexto global e direcionadas para os objetivos estratégicos da CIA. Devem se **perceber como parte do todo, não são empresas independentes, autônomas**.

Acho também muito importante o **alinhamento das Unidades com a gestão corporativa**. O alinhamento é fundamental!

Alinhamento e integração com os objetivos corporativos globais: Isso implica em **sinergia** entre as Unidades. Existe uma multiplicação de resultados quando todos estão alinhados e subordinados a um mesmo objetivo. É possível e é importante a **integração e o alinhamento, mesmo com autonomia**.

Acredita-se que essa grande ênfase entre os gestores da área corporativa, provavelmente, esteja também atrelada ao papel desses órgãos, que pressupõe uma visão global ou sistêmica, abrangente, conferindo-lhes a atribuição de zelar por características que são consideradas fundamentais para o sucesso da corporação, como o alinhamento, a sinergia, a participação e a integração, mantendo a autonomia prevista pelo seu Modelo de gestão.

Manter a integração e o alinhamento entre as diversas unidades e a Corporação, ao mesmo tempo em que se preserva a autonomia dos órgãos, parece ser um ponto valorizado e que preocupa os gestores corporativos do E&P, devendo ser levado em conta, ao se desenvolver um plano estratégico de marketing para a Unidade.

A categoria *Espírito de equipe*, em um segundo patamar, foi bastante valorizada, com frequência de evocação significativa, sendo citada com grande ênfase por 17% dos entrevistados. Apresentou conexão com o Corporativismo, dentro das idéias da integração das pessoas, união do grupo e sinergia: “Em primeiro lugar: um bom corpo técnico, comprometido com o negócio. **Espírito de equipe, espírito de corpo, orgulho, gostar é muito importante**”.

A *Capacidade de Mudança* foi evocada com frequência um pouco menor, por 21% dos respondentes, com ênfase mediana. Dentro dessa categoria, estão os comentários ligados à necessidade de se manter um espírito inovador e criativo, da flexibilidade, da baixa resistência à mudança, com a capacidade de transformação e adequação a novos cenários, como pode ser percebido nos comentários:

É preciso que haja alinhamento para a mudança com a corporação. **Capacidade de mudança, de se ajustar ao redirecionamento, flexibilidade. Resistência a mudanças é natural, mas tem limites.** Não pode haver uma resistência maior do que a usual, a pertinente à gestão de mudanças. Não pode passar do limite aceitável.

Busca a **melhoria contínua, tem capacidade de mudança, adapta-se aos cenários.** Estar estruturada para aprender, tirar lições e incorporar nos seus Planos de Negócios.

O mapa cognitivo, na Figura 5.2, traz o tema *Econômico*, apresentando um grau de ênfase elevado, ainda maior que o do tema Comportamento. Engloba as categorias Financeira e Portfólio, evocadas com alta ênfase, predominando as evocações para a categoria Financeira.

Esse tema associa as idéias que abordaram, diretamente, o tema econômico financeiro, com evocações sobre a rentabilidade, lucratividade, viabilidade técnica econômica, retorno, valor presente líquido, custos baixos, maximização da economicidade. Incorporaram-se, também, as evocações correlatas ou indiretas como visão de negócio, maximização de resultados, garantia de resultados futuros. Conecta-se com o potencial de reservas, elemento fundamental para a obtenção de resultados econômicos.

Dentro da categoria *Financeira* encontram-se as idéias sobre a importância dos resultados econômico-financeiros, do lucro, da rentabilidade, da necessidade de otimização de custos, enfim, a preocupação com os resultados do negócio, dentro da perspectiva financeira da lógica empresarial. Essas idéias foram evocadas, pelo menos, uma vez por todos os entrevistados, sendo que 76% deles deram grande ênfase ao tema.

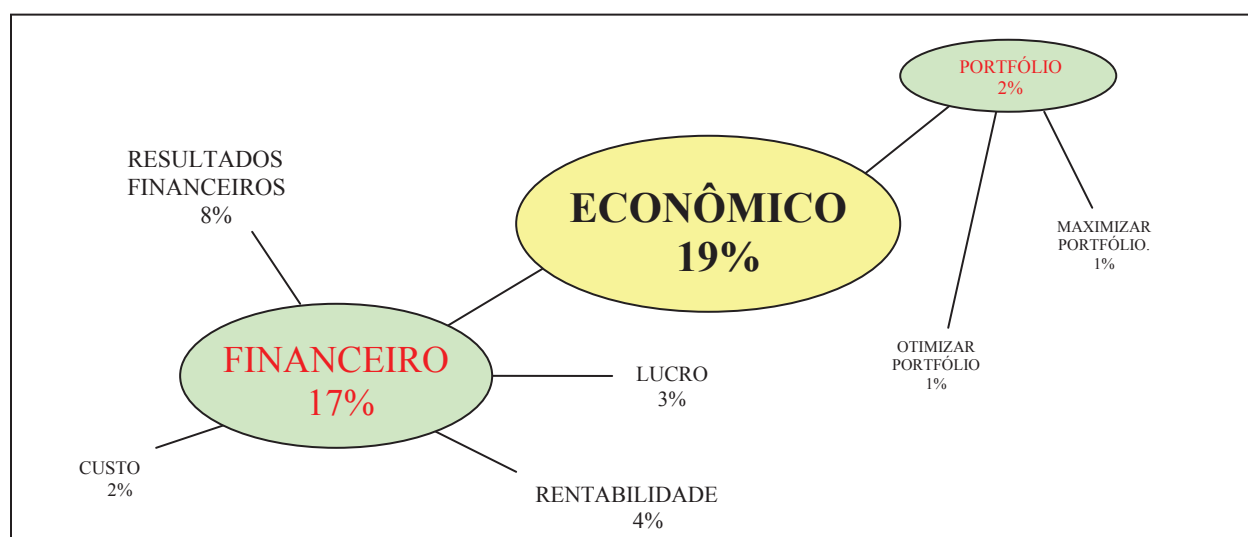


Figura 5.2 - Representação Social *Um Bom Negócio de E&P* - Mapa Cognitivo: Econômico

Percebe-se, claramente, nas entrevistas, o peso desse vetor. Alguns entrevistados são bastante categóricos, não discorrendo muito sobre o tema, mas colocando-o como premissa básica, como demonstram os seguintes comentários, que surgiram como o primeiro ponto abordado:

A Unidade tem que ter **retorno financeiro** para os investimentos realizados. Os projetos devem ter **VPL positivos**.

Investimentos **rentáveis** são **fundamentais**. Deve existir uma **âncora de rentabilidade e economicidade** para que se tenha um bom negócio.

Resultado econômico, claro, isso é **básico**.

Unidade com **custos baixos** e **alta rentabilidade**, Possuir bons Ativos, **lucrativos**.

Os resultados financeiros decorrem em função da produção, preço do produto e dispêndios, trazendo, para essa categoria, uma conexão com as categorias produção, produto e planejamento e controle (disciplina de capital e prazos), que englobam essas variáveis.

A categoria *Portfólio*, com frequência de evocação significativamente menor, mas com grande ênfase para todos os entrevistados que a citaram (14%), trouxe a necessidade de se otimizar o Portfólio de negócios das unidades, maximizando o seu potencial econômico. Traduz uma forte visão econômica, mas explícita, também, uma preocupação com a sobrevivência e longevidade do negócio, buscando uma maior robustez e um menor foco nos resultados financeiros de curto prazo. A categoria *Portfólio* apresentou uma forte conexão com as categorias *Perspectivas Futuras* e *Potencial de Continuidade* do tema *Potencial*. Para efeito de Ilustração:

Para se colocar dinheiro numa Unidade é necessário que esta tenha um **bom Portfólio e rentabilidade** adequada.

A **perspectiva de resultados**. Olhar para o Plano de Negócios e poder enxergar **perspectivas positivas (...)** Pode ser um mix de crescimento com projetos certos, que garantam resultados (...) Resumindo, estou falando de se ter um **Portfólio balanceado**, senão a Unidade ficaria estagnada.

A Figura 5.3 traz o mapa do tema *Potencial de Reservas*, trazendo a visão da importância da gestão e do crescimento das reservas, das perspectivas futuras, garantindo a continuidade do negócio. Apresentando frequência de evocação significativa, obteve alta ênfase para a grande maioria dos 34% dos entrevistados que a citaram.

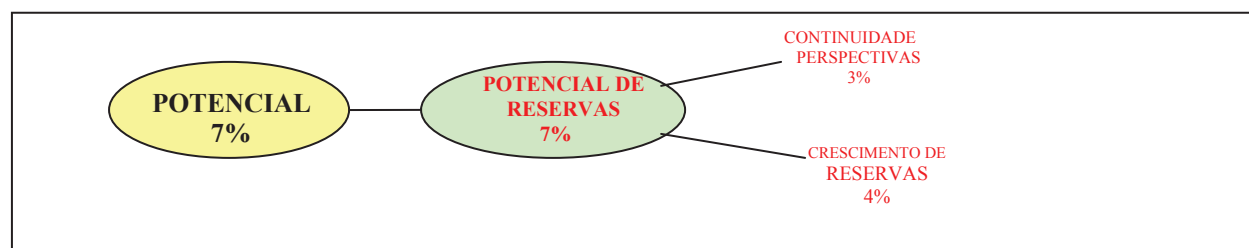


Figura 5.3 - Representação Social *Um Bom Negócio de E&P* - Mapa Cognitivo: Potencial

Esse tema apresentou uma forte conexão com o Tema Econômico, já que o enfoque das evocações sobre o potencial de reservas esteve diretamente ligado ao desempenho econômico da Unidade.

A conexão do Potencial de crescimento de reservas e perspectivas futuras com o tema Econômico ocorre não só dentro da perspectiva financeira, como também dentro da perspectiva da categoria Portfólio. Entende-se que têm, como pano fundo, a questão econômico financeira, apesar de também poderem ser analisados sobre a ótica das Dimensões Processos Internos e Mercado, garantindo a eficiência e o atendimento ao mercado, em que apresenta forte conexão com a produção. Reservas podem ser traduzidas como capacidade de produção futura. Essas dimensões, no mapa estratégico do E&P, elaborado segundo a metodologia do *BSC*, trazem os objetivos estratégicos de “*Assegurar o crescimento das reservas de óleo e gás*” e “*Otimizar o Portfólio de Concessões*”.

A análise das falas sobre o tema Portfólio identificou, como idéia central, a otimização do seu valor, considerando os riscos e a visão de futuro e da sobrevivência. Com o mesmo sentido, encontraram-se evocações quanto ao potencial, maximização da lavra, incorporação das reservas, identificação de oportunidades, que refletem, também, a preocupação com o futuro do negócio, a garantia, a continuidade.

Importante ressaltar que, por definição, reservas são os volumes de hidrocarbonetos previstos de serem produzidos de forma técnica e economicamente viável. Volumes sem viabilidade econômica não são considerados ou contabilizados como reservas. Identifica-se ao longo das entrevistas, como pode ser observado nos trechos selecionados, uma clara associação das reservas e do portfólio com o resultado econômico:

Para mim a UN é a gestora das reservas, portanto, o que faz dela um bom negócio é o quanto ela consegue de **incorporação de reservas e novas oportunidades, maximizando os valores, o resultado do Negócio.**

Identificação de oportunidades de incorporação de reservas e maximização do valor de seus Ativos do seu patrimônio... **Deve otimizar a recuperação de suas jazidas, aumentar as reservas dos seus campos, ser eficiente na lavra, de forma técnica e econômica, otimizar o seu resultado. Em resumo: Maximizar, otimizar resultados.**

Entretanto, é preciso observar que a otimização da lavra ou a maximização das reservas e a maximização do resultado econômico nem sempre são convergentes, sendo a busca desse equilíbrio um desafio constante para um Segmento de E&P.

Considerando essa forte associação, uma análise do agrupamento dos dois temas mostra que se obteria, nessa situação, a maior saliência quanto a frequência de evocação, a ênfase, e ao número de entrevistados que abordaram o tema.

A Figura 5.4 ilustra o mapa cognitivo do tema *Responsabilidade Social*. Engloba os comentários sobre o Impacto da Unidade na economia regional, com a capacidade de geração de empregos, alavancagem da indústria nacional, inserção e integração com a comunidade, desenvolvimento regional, científico e tecnológico. Apresenta, também, o conceito de desenvolvimento sustentável, da empresa cidadã, preocupada com o aspecto social e a sua Imagem perante as comunidades:

As Unidades da Petrobras geram muitos frutos: salário, lucros, resultados. Na medida em que se instalam (...) **dão relevo a aquela região. O desenvolvimento que a empresa traz, a geração de riquezas é importante.** Ela deve reforçar os valores locais. **A expectativa que se tem com esse impacto é maior do que ganhar dinheiro. É possível fazer as duas coisas.**

A **relação com a comunidade** é importante para a **Imagem que a CIA** tem. Se a Unidade tem uma boa Imagem, a CIA tem uma boa imagem e se torna respeitada.

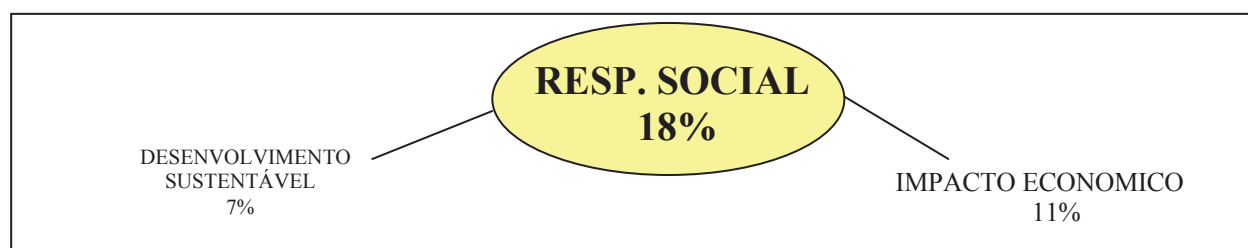


Figura 5.4 - Representação Social *Um Bom Negócio de E&P* - Mapa Cognitivo: Responsabilidade Social

Engloba, no seu sentido mais amplo, a preocupação ambiental, com a saúde e a segurança, sinalizando para uma conexão com a categoria SMS.

A Responsabilidade Social, com grande saliência por frequência de evocação, foi citada por 79% dos entrevistados, com grau médio de ênfase classificado como mediano, conforme ilustra o comentário:

“Se nos restringíssemos aos grandes projetos poderíamos ser uma empresa de águas profundas, fechando o resto. A vantagem de manter a diversidade é termos a Petrobras como **agente de benefícios e impulsionadora do país. A Petrobras não é uma empresa que só visa o lucro**”.

Entretanto, é importante notar, quanto a essa categoria, a heterogeneidade do grupo, sinalizada pelas respostas polarizadas, mostrando uma clara divisão: 43% dos entrevistados demonstraram grande ênfase, 9% média ênfase e 48% baixa ênfase. Ressalte-se que essa foi a única categoria que apresentou tamanha diversidade de posições no grupo, tendo sido encontrada uma consensualidade significativa quanto a ênfase em todas as outras categorias.

Identifica-se, assim, para o vetor Responsabilidade Social uma posição dividida, uma visão ainda não cristalizada. Ao se analisar o discurso de alguns entrevistados, percebe-se no

próprio indivíduo, essa posição dual como uma falta de segurança quanto ao peso desse tema, o que pode ser exemplificado pela evocação: “Aspecto Social (...) **importante no contexto atual (...)** não sei (...) **É, é relevante no cenário atual, deve ter um papel relevante para o País (...)**”.

Em parte desse grupo, o vetor aparece apenas como uma evocação secundária. Após discursar bastante sobre outros temas, aparece como um tema que quase tinha sido esquecido, e, em algumas das entrevistas, é o último fator a ser evocado, como:

Outro aspecto a ser citado é o desenvolvimento humano, seja científico ou tecnológico. É um paralelo que faço para o País. Deve ter alcance social.

Outro ponto a se ressaltar é o relacionamento com a comunidade, o fato de estar inserido no contexto local, o seu relacionamento com o ambiente e a comunidade.

Acredita-se estar captando a percepção de um grupo heterogêneo - no que diz respeito à incorporação do valor responsabilidade social – cuja representação encontra-se em processo de transformação, como será discutido em item específico.

O tema Gestão, com frequência de evocação significativa e grande ênfase, trazendo as categorias *Modelo de Gestão e Direcionamento Estratégico*, está ilustrado na Figura 5.5.

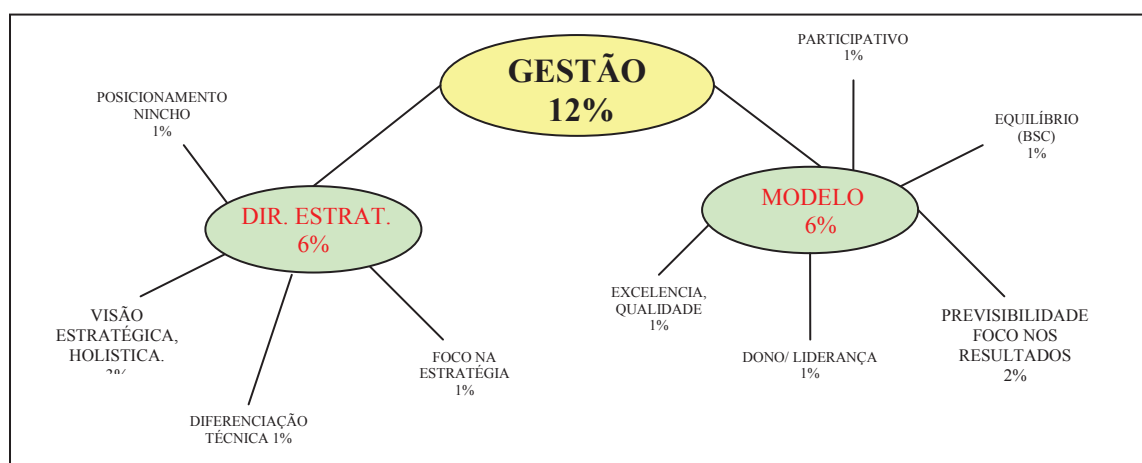


Figura 5.5 - Representação Social *Um Bom Negócio de E&P* - Mapa Cognitivo: Gestão

A categoria *Modelo de Gestão*, com saliência por evocação significativa, foi citada por 66% dos entrevistados, predominantemente com grande ênfase. Essa categoria diz respeito à busca da excelência e da qualidade, à necessidade de um modelo de gestão forte, equilibrado, com foco em atendimentos às metas estabelecidas pela Corporação. Valoriza o papel da liderança, do foco e responsabilidade pelos resultados associando à representação do “Dono”. Ilustrando:

Tem que possuir uma **gestão forte**, um modelo que **concilie visão de resultados** com a visão dos recursos necessários (...) A questão chave aqui é, portanto, um **modelo de gestão adequado, forte, competente**.

Para ter um bom negócio tem que ter **mecanismos de gestão empresarial, controle, análise crítica bem desenvolvidos, modernos**.

Dentro da perspectiva do modelo de gestão com forte liderança, focado em metas e resultados, aponta para uma forte conexão com a categoria planejamento e controle, que engloba variáveis essenciais para o alcance desses objetivos.

Ressalta, também, a valorização a um modelo de gestão participativo, aberto, que valorize as pessoas. A participação é vista como uma forma de se obter comprometimento e motivação:

A UN deve **valorizar as pessoas**, incentivando e possibilitando a sua **participação** (...) Deve compartilhar com o grupo para que se tire o melhor proveito para que se atinja os objetivos das Unidades.

Ter uma **gestão participativa e transparente**. Dessa forma tem-se **uma equipe participante, comprometida e motivada**.

A gestão participativa aparece, também, associada ao valor da transparência. Participação e transparência são valores que se considera não terem prevalecido na história da Petrobras, mas que emergem com força na atual gestão, fazendo parte da declaração de princípios do E&P, o que é ilustrado acima com a evocação de um gerente que parece ter internalizado esses valores .

A categoria *Direcionamento Estratégico* (DE), com saliência por evocação equivalente, foi citada por 48% dos entrevistados, que dão grande ênfase à necessidade de uma visão estratégica de negócio, visão sistêmica e holística, de um posicionamento claro, focado em segmento do negócio e à importância da existência de um diferencial tecnológico. Essas duas categorias estão associadas, dentro de uma visão de um modelo balanceado e equilibrado, com citações de um *BSC* que equilibre as diversas dimensões do negócio, contemplando a visão estratégica, de futuro.

A UN deve primordialmente contribuir para os resultados empresariais de forma **equilibrada, global, na visão do BSC**. Um bom negócio não privilegia apenas um aspecto, ele se institui pelo todo (...) É importante realizar o prometido.

Apresentam, também, conexão com a Categoria Postura Estratégica, dentro do tema Comportamentos, sendo este um comportamento necessário para o bom desempenho de um modelo de gestão equilibrado e estratégico.

Em primeiro lugar a **integração e sinergia** entre as diversas áreas da Unidade e a Corporação (...) O **foco da gestão estratégica** não deve ser o seu papel individualmente e sim o objetivo da Unidade e principalmente da Petrobras.

O tema *Recursos Humanos* (RH), representado no mapa cognitivo ilustrado na Figura 5.6, apresentou frequência de evocação e ênfase medianas. A categoria de maior saliência por

evocação foi a *Capacitação Técnica*, citada por 48% dos entrevistados, com grau de ênfase mediano.

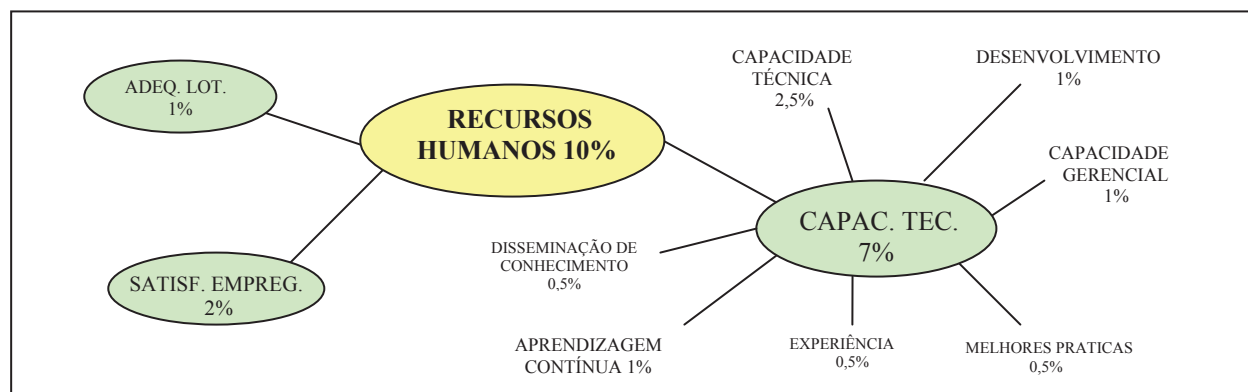


Figura 5.6 - Representação Social *Um Bom Negócio de E&P* - Mapa Cognitivo: Recursos Humanos

Essa categoria diz respeito à importância da capacitação e desenvolvimento técnico e gerencial dos empregados e a preocupação com a disseminação do conhecimento, absorção das melhores práticas, enfim, enfatiza a aprendizagem contínua, trazendo o conceito da Organização aprendiz. Associada à capacitação, encontra-se a experiência adquirida ao longo dos anos através da prática de trabalho.

Capacitação técnica é fundamental, isso é muito importante para o sucesso de uma Unidade.

Acho que a tecnologia seria o diferencial. **Tecnologia, associada a ela o treinamento, treinamento também é um diferencial.** A CIA está investindo muito nisso.

A capacitação e a tecnologia aparecem como fatores críticos de sucesso, fundamentais para a obtenção dos resultados empresariais esperados. A tecnologia é reconhecida como um diferencial, uma vantagem competitiva da Petrobras, construída ao longo de sua história e na qual a Companhia continua investindo.

Encontra-se, também, dentro dessa categoria, a noção da Organização aprendiz, da necessidade da aprendizagem contínua, que traz a capacitação técnica a partir da perspectiva dinâmica, como um processo que busca a melhoria contínua.

Demonstrar que é uma **organização que aprende**. Isso é muito importante. Incorpora os erros, aprendendo para não repeti-los. Busca a **melhoria contínua**.

Para que possa ocorrer uma **aprendizagem contínua** é necessário ter **capacitação**, investir nisso, é premissa básica.

Dentro desse tema, com pequena saliência por evocação e média ênfase, encontra-se a *Satisfação dos Empregados*, citada por 28% dos entrevistados, e a *Adequação da lotação*, citada por 14% das pessoas.

Gerenciar adequadamente as pessoas é fundamental. Passa por maior **participação, envolvimento reconhecimento.** Temos características diferentes. Temos (...) necessidades básicas já satisfeitas e por isso é preciso procurar condições de melhoria para se obter ou manter a **satisfação das pessoas.** A responsabilidade é grande.

Resumindo o que eu disse: Objetivos claros, negociados, conhecidos. **Participação e comprometimento, envolvimento, motivação.** Participar da realização faz as pessoas vibrarem. **A motivação é um bom negócio.**

A gestão e a satisfação dos empregados é considerada por parte desse grupo como um fator fundamental. Associa-se a idéia da satisfação, ao gerenciamento adequado das pessoas, à uma maior possibilidade de participação e reconhecimento, gerando o envolvimento e a motivação. Pontua-se, também, o empregado Petrobras como pertencente a um grupo diferenciado, com necessidades básicas já satisfeitas, exigindo, portanto, mecanismos mais elaborados para a obtenção da satisfação dos empregados e aumentando o desafio gerencial.

A Figura 5.7 traz o tema *Eficiência Operacional* com uma menor frequência de evocação e ênfase mediana. Entende-se a Eficiência Operacional como englobando as idéias relativas à eficiência dos processos operacionais, representados por produtividade, cumprimento de orçamentos operacionais e de investimentos, comportamento de produção, atendimento a requisitos de SMS, eficiência técnica, adequação de instalações e agilidade.

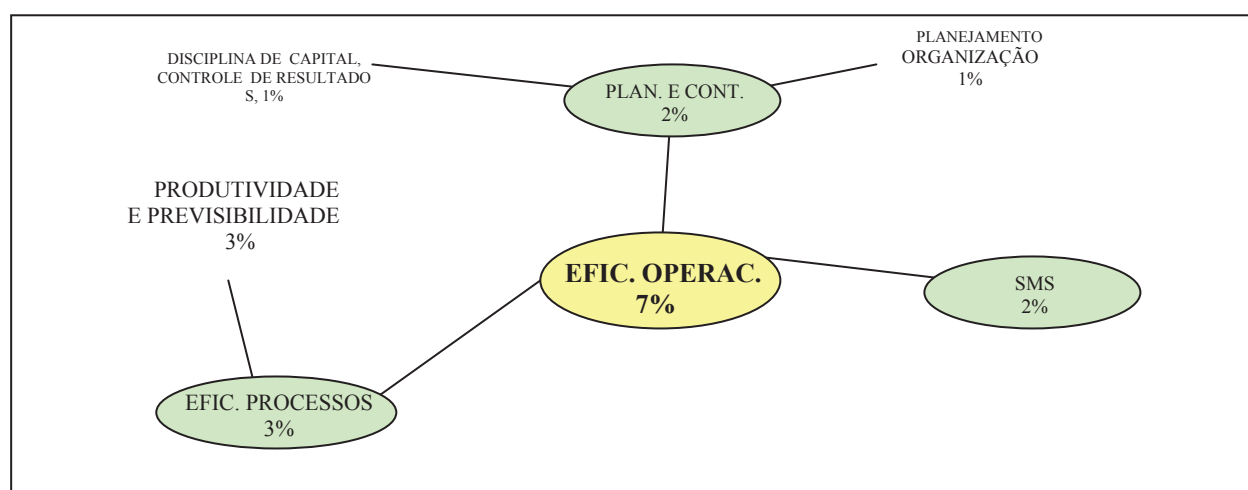


Figura 5.7- Representação Social *Um Bom Negócio de E&P* - Mapa Cognitivo: Eficiência Operacional

Importante ressaltar que se encontra, nesse tema, a categoria *SMS*, com pequena saliência por evocação, e que foi citada por apenas 31% dos entrevistados, com média ênfase. Nessa categoria, encontram-se os comentários a respeito da excelência quanto aos requisitos de *SMS*, muitas vezes conectados à Eficiência dos processos produtivos:

Outro ponto relevante é o respeito pelo **SMS, isso é importante.**

Focando os processos internos: Previsibilidade (...) Entregar o prometido, honrar os compromissos assumidos pela CIA, **cumprindo os requisitos de SMS**, responsabilidade social e Imagem.

A eficiência dos processos produtivos incorpora as idéias quanto à produtividade do pessoal, à previsibilidade dos processos, de modo a se atender aos compromissos estabelecidos, atendendo aos requisitos de SMS, e, conseqüentemente, atender às metas de produção, categorias com as quais se pontua uma conexão:

Quando comparo com **CIAS internacionais** que tive oportunidade de ter contato, vejo que a relação deles de **numero de pessoas para volume de trabalho é muito mais favorável.**

Focando os processos internos: Previsibilidade. Entregar o prometido, **honrar os compromissos** assumidos pela CIA, **cumprindo os requisitos de SMS**, responsabilidade social e Imagem.

A categoria *Planejamento e Controle*, também com pequena saliência quanto à freqüência de evocação, foi citada com ênfase mediana, tendendo a baixa, por 24% dos entrevistados. Engloba os comentários relativos à disciplina do capital, o controle dos resultados, organização e o planejamento. Essa categoria diz também respeito ao controle físico orçamentário e à boa gestão do capital, tendo impactos e conexão direta com as categorias Financeira e Modelo de Gestão.

A Unidade tem que **cumprir o que foi prometido**, como por exemplo, as previsões, os compromissos, os projetos. Esse é o seu papel principal, claro que com segurança, sem impactar o meio ambiente. Isso tudo com **custos compatíveis, com disciplina financeira.**

Foco na **gestão de recurso**, buscar a excelência dos recursos que lhe foi disponibilizado (financeiros, físicos, humanos) **Atendimento às metas, com disciplina de capital.**

Os temas *Produção e Produto* (Figuras 5.8 e 5.9) apresentaram a menor saliência quanto à freqüência de evocações. A categoria *Produção* foi citada por 28% dos entrevistados, com media ênfase. Engloba os comentários sobre atendimento às metas e crescimento da produção de óleo e gás. Essa categoria está conectada ao potencial de crescimento de reservas e, implicitamente, aos resultados financeiros.

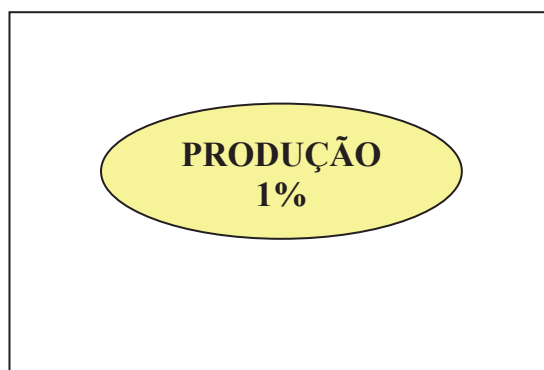


Figura 5.8 - Representação Social *Um Bom Negócio de E&P* – Mapa Cognitivo: Produção

O *Produto*, citado por apenas 7% dos entrevistados, mas com grande ênfase, incorpora as evocações sobre a importância da qualidade dos produtos óleo e gás à da regulação dos preços, estando, portanto, conectada à categoria Financeiro.

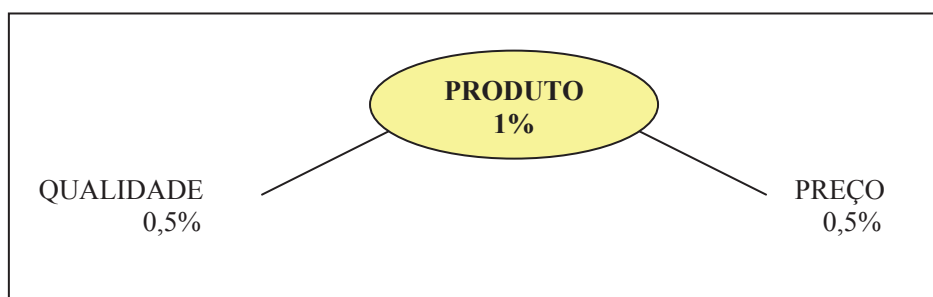


Figura 5.9 - Representação Social *Um Bom Negócio de E&P* – Mapa Cognitivo: Produto

A Figura 5.10 apresenta uma visão geral do mapa cognitivo da representação de *Um Bom Negócio de E&P* para o *staff* desse Segmento, permitindo uma visão global dos temas emergentes nas entrevistas, da sua hierarquização quanto à frequência de evocação e ênfase das conexões entre os diversos elementos, conforme analisado nesse item. Ressalte-se a complexidade dessa representação, tanto pelo grande número de elementos identificados como pela associação e conexão existente entre estes.

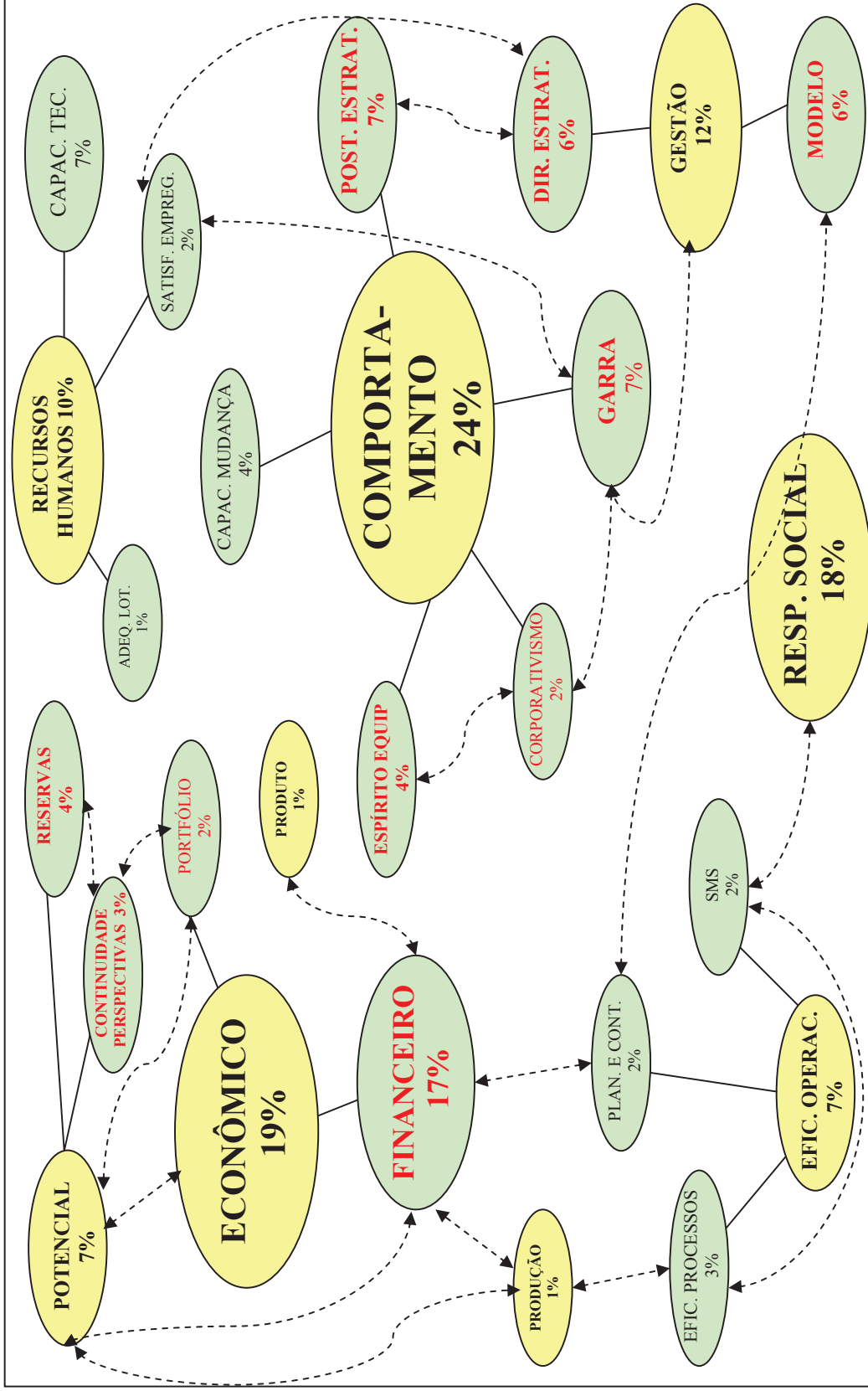


Figura 5.10 - Representação Social Um Bom Negócio de E&P - Mapa Cognitivo

5.1.2 Estruturação da Representação *Um Bom Negócio de E&P*.

Tendo como base a teoria do núcleo central, segundo o conceito de Abric (1994, *apud* SÁ, 1996), para que a caracterização dessa representação possa ser adequadamente apreendida e trabalhada, impõem-se, não só a identificação do seu conteúdo, com a compreensão dos seus processos de objetivação e ancoragem, como também a apreensão da sua organização interna.

A organização interna da representação de *Um bom Negócio* será identificada através da análise do núcleo central, caracterizando os possíveis elementos centrais e periféricos. Tomando como base essa teoria, pontua-se que os elementos centrais, coerentes e estáveis à representação, geram os seus significados, trazendo-lhe consistência, pregnância, e perenidade, enquanto os elementos periféricos, flexíveis e evolutivos, permitem a adaptação à realidade concreta, a diferenciação do conteúdo e protegem o sistema central.

Adotou-se, para o levantamento inicial dos elementos do núcleo central, uma adaptação do método proposto por Vergés (1992, *apud* SÁ, 1996), que explicita uma estratégia metodológica de acesso ao núcleo central, com base na evocação de palavras ou idéias, a partir de um termo ou questão indutora. O autor propõe que a combinação dos critérios frequência e ordem média de evocação das palavras possibilitam o levantamento daquelas que mais provavelmente pertencem ao núcleo central da representação por sua saliência.

Neste trabalho, adotou-se o critério da *frequência de evocação*, proposto por Vergés, como o dado de natureza essencialmente coletiva. Para a identificação da força da idéia, como um dado de origem individualizada, utilizou-se o critério da *ênfase* conferida pelos entrevistados. A ênfase, conforme descrito anteriormente, incorpora, além da ordem da evocação proposta por Vergés, a frequência de evocação de uma mesma idéia no discurso de cada entrevistado e o sentido com que foi evocada.

Foram identificadas e hierarquizadas, as extensões com que as categorias apareciam no grupo de respondentes, através da frequência de número de entrevistados que evocavam a categoria e a força da sua evocação, através da ênfase identificada. O Quadro 5.4 apresenta as categorias, hierarquizadas quanto à frequência dos entrevistados, assim como a ênfase de evocação.

CATEGORIA	% ENTREVISTADOS QUE CITARAM A CATEGORIA	GRAU MÉDIO DE ÊNFASE
FINANCEIRA	100%	82
RESP.SOCIAL	79%	66
MODELO	66%	85
DIR. ESTRATÉGICO	48%	82
POST. ESTRATEGICA	48%	73
GARRA	48%	72
CAPACITAÇÃO	48%	63
POT. RESERVA	34%	83
SMS	31%	62
PRODUÇÃO	28%	65
SATISFAÇÃO EMPR	28%	61
PLAN/CONTROLE	24%	50
CORPORATIVISMO	21%	83
CAP. MUDANÇA	21%	65
ESPIRITO EQUIPE	17%	78
EFICIÊNCIA	17%	65
PORTFOLIO	14%	82
LOTAÇÃO	14%	59
PRODUTO	7%	74

Quadro 5.4 - Representação de *Um Bom Negócio de E&P* - Frequência de evocação e Ênfase

A análise da organização interna foi elaborada a partir do cruzamento dessas variáveis. A combinação dessas duas hierarquias permitiu a indicação das idéias que, possivelmente, são centrais, periféricas e residuais nos comentários, estando representadas no Gráfico 5.1. O Núcleo Central inclui o conjunto de idéias mais difundidas, permeando um maior percentual do grupo, e as de maior força de evocação ou de maior ênfase para esse universo.

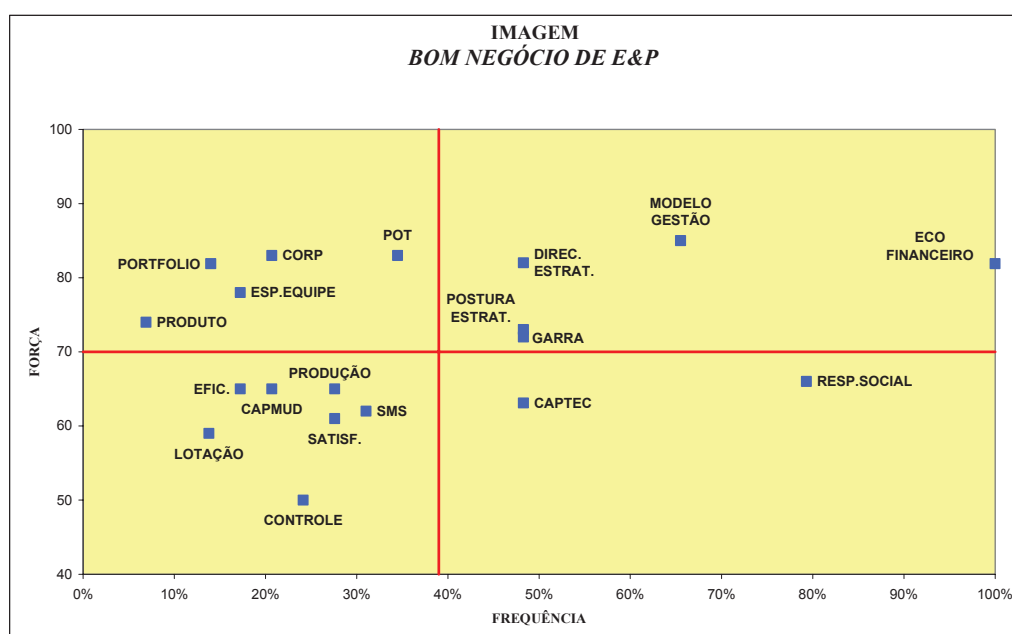


Gráfico 5.1 - Estrutura da Representação *Um Bom Negócio de E&P*

Destacam-se, no quadrante de maior frequência e maior força, como possíveis elementos do núcleo central as categorias *Econômico/Financeira* e *Gestão/Modelo*. Ambas estão diretamente conectadas à visão de negócio, à gestão empresarial e, portanto, vinculadas à lógica empresarial que emergiu fortemente na Corporação após a quebra do monopólio. Seriam, dessa forma, elementos de maior estabilidade e dificuldade de transformação, sinalizando que, para que esse grupo perceba uma Unidade de Negócios de E&P como *Um Bom Negócio*, será indispensável que ela apresente resultados econômicos e financeiros com rentabilidade e lucro favoráveis, dentro de um modelo de gestão forte, integrado, equilibrado e participativo, que atenda aos compromissos estabelecidos pela Organização.

Essa avaliação de centralidade, que em um primeiro momento pode parecer inconsistente com a velocidade da transformação, passa a fazer sentido ao se considerar que o vetor econômico sempre esteve presente na trajetória e nos objetivos empresariais da Petrobras. Esse processo de transformação, que será mais detalhado em item posterior, pode ser entendido como uma ampliação do seu papel: O que antes era uma condição necessária, passa a ser uma condição fundamental.

O Direcionamento Estratégico e a Postura Estratégica também estão no quadrante de alta ênfase com alta frequência, tendo sido identificada na análise do mapa cognitivo uma conexão com a categoria Modelo de Gestão. Poderiam ser, da mesma forma, consideradas como possíveis elementos do núcleo central.

Entretanto, entende-se que a realização de um teste de validação poderia mudar essa sinalização. Caso fizéssemos a pergunta – *Uma Unidade de Negócio de E&P pode ser um bom negócio se não tiver um modelo de gestão equilibrado.. ou forte... ou focado em resultados?*- é bem provável que a resposta fosse positiva, o que invalidaria a hipótese da categoria Modelo de Gestão ser um elemento do núcleo central.

Os elementos da Categoria Modelo de Gestão e os a ela conectados têm suas definições oriundas de teorias de gestão, que vêm mudando muito rapidamente, atreladas a conceitos e modismos que variam dentro da lógica empresarial adotada. São, portanto, de natureza flexível, dinâmica, não consensual e mais facilmente sujeitas a mudança, suspeitando-se que possam ser elementos do núcleo periférico. Como tais, possibilitariam a adequação da representação às mudanças de cenários externos, preservando-a em sua essência.

A Garra, também situada na região de maior ênfase e maior frequência, traz a capacidade de vencer desafios, que pode ser considerada um dos principais valores que nortearam toda a história da Petrobras. Sua perenidade poderia levá-la a uma classificação como elemento central, mas as associações simbólicas, que determinariam a sua centralidade para a representação

de *Um Bom Negócio*, não pareceram claras na interpretação dos discursos. Um teste de validação seria necessário para elucidar essas questões.

Ainda com base na hierarquização das idéias nos dois eixos (ênfase e evocação), identificou-se um segundo conjunto de temas que é, possivelmente, periférico, aparecendo menos frequentemente, mas com força ou ênfase significativa, ou aparecendo muito frequentemente, mas com pouca ênfase. Dentro desse grupo, encontram-se as categorias Responsabilidade Social, Capacitação Técnica, Potencial de Reservas, e com menor peso, o Espírito de Equipe, Portfólio, Corporativismo e Produto.

Ressalte-se a não inclusão do Potencial de Reservas no primeiro quadrante. Tratando-se de uma função básica do Segmento E&P, que tem como razão de ser “Explorar e Produzir petróleo” e conseqüentemente gerar reservas, suspeita-se que esse elemento faça parte do núcleo central. Acredita-se que uma unidade de E&P, dificilmente, seria considerada *Um Bom Negócio*, caso não possuísse um bom potencial de reservas. A associação dessa categoria ao tema Econômico, conforme já discutido, a classificaria como provável elemento do núcleo central.

A Responsabilidade Social, apesar da alta freqüência com que foi citada, não apresentou uma alta ênfase, que a configurasse como um possível elemento central. Conforme discutido, identificou-se uma percepção bastante heterogênea quanto à ênfase dada a esse vetor por esse grupo.

Por fim, identifica-se um terceiro grupo de idéias, que serão denominadas de Residuais por aparecerem com baixa freqüência e baixa ênfase. Interessante notar que as categorias SMS e Produção estão inseridas nesse grupo, o que não se mostra compatível com o peso dado pela Organização a esses elementos. A consistência dessa análise, com o resultado da seleção direta dos fatores, permitirá que essa questão seja um pouco aprofundada.

Pontua-se a limitação da análise imposta pela não realização de um teste de validação do núcleo central, conforme proposto por Moliner (1994, *apud* SÁ, 1996).

Esses elementos puderam ser associados, segundo as Lógicas corporativas identificadas na história da Petrobras, e hierarquizados de modo a serem consistidos com o resultado da seleção direta e confrontados com os vetores de sentido.

Os níveis hierárquicos foram estabelecidos a partir do cruzamento das hierarquias das freqüências e ênfase, conforme análise da Teoria do Núcleo central, e estão ilustrados no Quadro 5.5. O nível hierárquico 1 (um) corresponde ao possível núcleo central. Os níveis 2 (dois), 3 (três) e 4 (quatro), aos possíveis elementos do núcleo periférico. O nível 5 (cinco) engloba elementos de menor peso, indicados como residuais.

NÍVEL	CATEGORIA	LÓGICA
1	FINANCEIRA	EMPRESARIAL
2	MODELO GESTÃO (FOCO RESULT., LIDERANÇA)	EMPRESARIAL
	RESP.SOCIAL	RESP.SOCIAL
3	DIR. ESTRATÉGICO	EMPRESARIAL
	POSTURA ESTRATÉGICA	EMPRESARIAL
	GARRA	TODAS
4	POT. RESERVAS	ABASTECIMENTO
	CAP.TECNICA	TODAS
5	PRODUÇÃO	ABASTECIMENTO
	SMS	SMS
	SATISFAÇÃO EMPREGADOS	RESP.SOCIAL
	ESPIRITO DE EQUIPE	TODAS

Quadro 5.5 - Hierarquização e associação dos elementos da representação *Um Bom Negócio de E&P*. Etapa Semi-Diretiva

NÍVEL	LÓGICA
1	EMPRESARIAL
2	RESP.SOCIAL
3	ABASTECIMENTO
4	SMS

Quadro 5.6 - Hierarquia das Lógicas corporativas - Etapa não diretiva

A associação dos elementos com as Lógicas que emergiram na Corporação, ao longo da sua história, sinaliza a força da Lógica empresarial na hierarquia da representação desse grupo, assim como o esmaecimento da Lógica do Abastecimento, ao se analisar as respostas que emergiram, livremente, a partir da pergunta indutora. O Quadro 5.6 ilustra a hierarquia obtida para as Lógicas identificadas. Será elaborada, no próximo item, uma consistência entre esses resultados e as respostas obtidas por seleção direta dos fatores.

5.1.3 Consistência dos elementos e hierarquizações: Métodos Não-diretivo e Semi-diretivo.

Foram selecionados pelos entrevistados, a partir de um quadro de elementos apresentados, aqueles que eles consideravam de maior impacto para a instituição da Imagem de *Um Bom Negócio* para uma Unidade de Negócio do Segmento de E&P da Petrobras.

Os resultados da seleção direta encontram-se no Quadro 5.7 que apresenta os fatores hierarquizados pela frequência com que foram selecionados. Para efeito de discussão nesse texto,

foram consideradas: como *Altíssimas*, as frequências acima de 80%; *Altas*, entre 80 e 60%; *Moderadas*, entre 60 e 40%; *Baixas*, entre 40 e 20%; e *Baixíssimas*, as menores que 20%.

Destacam-se, com altíssima alta saliência, a Ética, Capacitação Técnica, Excelência em SMS, Rentabilidade, Capacidade de Vencer Desafios, Foco nos Resultados, Espírito de Equipe e Responsabilidade Social. A associação e hierarquização dos elementos que caracterizaram a representação, a partir da análise da etapa semi-diretiva, está representada no Quadro 5.8. Os níveis hierárquicos foram definidos a partir de *ranges* de variação da frequência de seleção (10%)

FATORES	FREQ %
Ética	83
Capacitação técnica	79
Excelência em SMS	72
Rentabilidade	72
Capacidade Vencer Desafios	72
Foco nos Resultados	66
Espírito Equipe	62
Responsabilidade social	62
Direcionamento Estratégico	59
Satisfação dos empregados	59
Satisfação dos clientes	55
Transparência	52
Liderança	52
Potencial de crescimento de reservas	48
Capacidade de mudança	45
Disciplina de capital	45
Custos operacionais	38
Atendimento à produção de óleo	34
Flexibilidade	31
Empreendedorismo	31
Atendimento à produção de gás	31
Agilidade	28
Diferenciação tecnológica	28
Espírito inovador	24
Atendimento a prazos	24
Potencial de produção	21
Experiência	21
Impacto na Economia Local	17
Divulgação de resultados	14
Qualidade das Instalações	14
Numero de Pessoas	14
Controle	10
Qualidade do óleo e gás	10
Corporativismo	10

Quadro 5.7 - Hierarquização dos fatores selecionados na avaliação direta

A comparação entre os resultados obtidos através da seleção direta dos fatores com os citados livremente traz algumas diferenças relevantes, chegando mesmo a ocasionar a inversão hierárquica de alguns elementos (Quadros 5.5 e 5.8).

Os valores Rentabilidade e Responsabilidade Social confirmam a sua importância, com alta frequência de seleção. Mantêm, inclusive, de forma equivalente, a diferença relativa apresentada, colocando a rentabilidade com uma maior saliência.

NÍVEL	FATORES	LÓGICA
1	ÉTICA	TODAS
	CAP.TECNICA	TODAS
2	SMS	SMS
	RENTABILIDADE	EMPRESARIAL
	DESAFIO	TODAS
	RESULTADOS	EMPRESARIAL
3	ESP.EQUIPE	TODAS
	RESP.SOCIAL	RESP.SOCIAL
	DIR. ESTRATÉGICO	EMPRESARIAL
	SATISFAÇÃO EMPREGADOS	RESP.SOCIAL
	SATISFAÇÃO CLIENTES	EMPRESARIAL
4	TRANSPARÊNCIA	RESP.SOCIAL
	LIDERANÇA	EMPRESARIAL
	POT.RESERVAS	ABASTECIMENTO
	CAP.MUDANÇA	EMPRESARIAL
	DISCIPLINA CAPITAL	EMPRESARIAL
5	CUSTOS	EMPRESARIAL
	PRODUÇÃO	ABASTECIMENTO

Quadro 5.8 - Hierarquização e associação dos elementos da representação *Um Bom Negócio de E&P*.
Etapa Semi-Diretiva

Entretanto, é preciso ressaltar que, na etapa não diretiva da entrevista, esses dois elementos destacaram-se, sendo os de maior saliência, com diferença significativa em relação a outros evocados. Já na etapa semi-diretiva, apesar da alta frequência de seleção, a Rentabilidade cedeu lugar a valores como a Ética, Capacitação Técnica, e Excelência em SMS. A Responsabilidade Social, por sua vez, aparece com uma taxa de frequência que a posiciona após a Capacidade de Vencer Desafios, o Foco nos Resultados e Espírito de Equipe.

Esses elementos - com exceção do Foco nos resultados - ganharam um destaque significativo nessa etapa. A Ética é o valor de maior frequência de seleção, sendo escolhido por 83% dos entrevistados. Interessante notar que esse valor não foi citado livremente, como determinante para se obter um bom negócio de E&P por nenhum dos gerentes, levantando um questionamento quanto ao motivo dessa seleção maciça: Seria, apenas, o efeito da indução,

reconhecendo-se um valor “institucionalizado” ou “legalizado”, ou consequência de se ter um valor tido como pressuposto, não diretamente ligado à visão de negócio e que, portanto, não emerge naturalmente?

Entende-se, apoiando-se no código de ética da Petrobras, que a ética é o ideal de conduta humana, instituído paralelamente a um processo de construção de uma civilização ou estruturação de uma sociedade e de sua cultura, que orienta cada um de seus integrantes sobre o que é bom, é correto e o que deveria orientar o seu comportamento, visando o bem comum.

Assim, como um ideal, representa um modelo de conduta que deve ser buscado, mas não, necessariamente, sempre adotado. Sendo um modelo socialmente instituído, a partir de valores socialmente classificados como corretos, será sempre um valor apontado como importante numa organização ou sociedade, em que está sancionado como socialmente aceito e correto. A ética diz, diretamente, respeito a valores individuais, pessoais, situando-se como pano de fundo, premissa básica para a instituição de vetores de sentido ou comportamentos esperados para uma organização ou como no caso estudado, uma Unidade de Negócio.

Essas considerações podem ser tomadas como base para uma explicação para o fato da ética não ter sido citada por nenhum dos entrevistados, na pergunta aberta sobre o que torna uma Unidade de Negócio de E&P, *Um Bom Negócio* para a Petrobras. Mesmo sendo um valor instituído na Organização, a ética poderia não ser espontaneamente evocada, por ser um pré-requisito para o sistema, ou mesmo um valor associado a comportamento de indivíduos, e não uma característica de um Negócio. Ao ser solicitada a escolha direta, o reconhecimento do valor explicitado faria com que fosse selecionado. Nessa situação, acredita-se que a formulação da pergunta induziria as respostas para requisitos, deixando para trás os valores de suporte.

Poderia-se, entretanto, argumentar que o valor não foi citado, espontaneamente, por não estar, de fato, instituído e que, na pergunta direcionada, por ser um fator “legalizado”, não poderia deixar de ser selecionado. Reforça esse argumento, o fato da ética não ser um traço fortemente instituído na cultura brasileira, onde, por muito tempo, a malandragem, o jeitinho, os privilégios foram socialmente aceitos e, até mesmo, louvados.

Entretanto, no contexto Organizacional interno, a referência à Ética pode ser rastreada ao longo de toda a história da Petrobras, derivando da influência do nacionalismo e do positivismo, doutrinas que inspiraram os movimentos militares da década de cinquenta. Essa referência pode ser identificada em documentos organizacionais que explicitam esse valor, a exemplo dos Planos estratégicos discutidos anteriormente, que, sistematicamente, trazem a ética como valor, comportamento esperado, objetivo permanente ou dentro das suas práticas e políticas.

Fortalecendo o valor, os sistemas de avaliação de desempenho dos empregados sempre trouxeram o comportamento ético como uma referência a ser adotada, e as pesquisas de ambiência apontam esse comportamento como reconhecido e praticado pela Organização. Como exemplo, a pesquisa de Ambiência Organizacional de 2003 traz um percentual de concordância de 78% na UN-BA para a afirmativa: *“As atividades da Petrobras são praticadas de forma ética”*.

A administração da Petrobras possui um traço de formalismo na sua forma de organização e gestão, regulada por um rígido conjunto de normas de recursos humanos que, apesar de estarem sendo modernizadas e flexibilizadas, foram, durante muito tempo, verdadeiros trilhos que regulamentaram essas relações. Da mesma forma, procedimentos e manuais administrativos e de contratação, baseados na Lei 8.666, que orientavam as licitações e concorrências, e, hoje, aparecem mais flexibilizados após a nova Lei do Petróleo, ainda limitam essa área, pelo temor de que se levantem suspeitas.

Denúncias ou fatos considerados impróprios são rigorosamente apurados através de comissões de investigações internas, tendo, como consequência, a adoção de diversas medidas disciplinares. O impacto entre os empregados, causado por atos ilegais ou antiéticos, porventura cometidos, é muito grande, havendo uma grande rejeição às pessoas responsáveis por tais atos.

A Petrobras possui um código de ética que tem, como objetivo, ser uma referência formal e institucional, para a conduta pessoal e profissional de todos os empregados do Sistema Petrobras, de forma a tornar-se um padrão de relacionamento interno e com os seus públicos de interesse. Esse código procura viabilizar um comportamento ético pautado em valores incorporados por todos, por serem considerados justos e pertinentes.

A declaração de princípios éticos desse código diz que a honestidade, a dignidade, o respeito, a lealdade, o decoro, o zelo, a eficácia, a transparência e a consciência dos princípios éticos são os valores maiores que orientam a relação do Sistema Petrobras com seus públicos de interesses.

Considerando o histórico dessa Organização, a análise dos seus regulamentos e documentos, e algumas de suas práticas, levanta-se a hipótese de que a primeira explicação estaria mais perto da realidade. Um retorno ao grupo de pesquisa, com metodologia adequada, seria necessário para se definir essa questão, já que a abordagem adotada não foi adequada para suportar uma conclusão a esse respeito.

Da mesma forma, pode-se tentar explicar a maior saliência na seleção direta da Capacitação Técnica, Capacidade de Vencer Desafios, e Espírito de Equipe. Foram evocados, livremente, de forma moderada à baixa, aparecendo com alta frequência de seleção nessa etapa. Acredita-se que isso ocorra por serem valores professados e reconhecidos corporativamente,

pressupostos que, não necessariamente, emergem na discussão de *Um Bom Negócio*. Essa discussão foi fortemente polarizada pelo binômio Econômico-Financeiro e Responsabilidade Social. Esse parece ser o foco das idéias que, nesse momento, emergem, livremente, no universo dos gestores do Segmento de E&P da Petrobras.

Levanta-se, pois, a hipótese desses valores não terem surgido com maior frequência, nas evocações, por não terem sido o foco principal do desafio que se configurou no final da década de 90, mesmo já estando consolidados. O grande foco nos últimos anos tem se concentrado na mudança de cultura técnica para a cultura empresarial.

Os elementos que constituem ou podem ser associados ao Tema definido como Gestão - Foco nos resultados, Direcionamento estratégico, Liderança, empreendedorismo, confirmaram a sua importância, mantendo posição equivalente, com frequência de seleção de moderada à alta.

A Excelência em SMS cresce, significativamente, de importância na seleção “induzida”. Apenas 32% dos entrevistados a citaram livremente, com ênfase mediana, de forma geral como requisito para as atividades operacionais, sendo sinalizado como um possível elemento residual. Entretanto, a seleção direta trouxe a excelência em SMS como um dos fatores com maior frequência de seleção: 72% dos entrevistados o selecionaram como um dos mais importantes fatores para a instituição da Imagem de *Um Bom Negócio de E&P*.

Os requisitos de SMS são elementos, diretamente, ligados ao processo operacional e ao negócio, alvo de grande preocupação corporativa, não se acreditando que possa ter ocorrido algum viés pelo foco da pergunta elaborada, ou por serem considerados valores de suporte.

Esses resultados não parecem consistentes, mas se pode tentar explicá-los, tomando como base o fato da explicitação de fatores já propiciarem um certo nível de indução no processo de seleção, e uma maior conexão com o cognitivo. Fatores que são, cognitivamente, reconhecidos como importantes, mas não internalizados, tendem a serem esquecidos ou citados não prioritariamente, ao se utilizar a técnica não diretiva, favorecendo a associação de idéias. Segundo Abric (1994, *apud* SÁ, 1996), a associação de idéias possibilita expressões mais espontâneas, menos controladas, permitindo mais facilmente o acesso a elementos implícitos ou latentes.

A Satisfação dos empregados, Satisfação dos Clientes, Transparência, Capacidade de Mudança e Disciplina de Capital, apesar de não estarem no grupo de alta frequência de seleção, também apresentaram crescimento significativo, passando de uma saliência baixa para moderada. O Potencial de reservas e o Atendimento à produção de óleo e gás mantiveram o patamar de saliência, que variou de moderada à baixa, respectivamente.

Ressalte-se, ainda, a redução da importância do Impacto na Economia local e do Corporativismo. O Impacto na Economia local foi a evocação que apareceu com maior saliência,

ao se discursar, livremente, sobre a Responsabilidade Social, o que parecia demonstrar ser esse o ponto que trazia suporte para a instituição desse valor para parte dos entrevistados. A baixíssima saliência obtida na seleção direta, concomitante com a manutenção do patamar do tema Responsabilidade Social, pode ter ocorrido por ter sido compreendido dentro do tema mais amplo, embora levante uma desconfiança quanto à instituição desse valor.

O Corporativismo encontra-se no grupo de baixíssima frequência de seleção. Apesar de também não ter tido uma alta evocação direta, foi identificado, nos discursos, como associado ao espírito de equipe, que, por sua vez, obteve saliência significativa. Acredita-se que a conotação negativa com que, de maneira geral, é visto influencia nesses resultados, inibindo a sua seleção ou evocação direta.

FATOR	LÓGICA	MÉDIA	NÍVEL
RENTABILIDADE	EMPRESARIAL	4,5	1
RESULTADOS	EMPRESARIAL	4	2
CAP.TECNICA	TODAS	3,5	
DESAFIO	TODAS	3,5	
RESP.SOCIAL	RESP.SOCIAL	3,5	
DIR. ESTRATÉGICO	EMPRESARIAL	3	3
LIDERANÇA	EMPRESARIAL	3	
ETICA	TODAS	2,5	
SMS	SMS	2,5	
ESP.EQUIPE	TODAS	2	4
SATIS.EMPREGADOS	RESP.SOCIAL	2	
POT.RESERVAS	ABASTECIMENTO	2	
SATISFAÇÃO CLIENTES	EMPRESARIAL	1,5	
TRANSPARÊNCIA	RESP.SOCIAL	1	5
CAP.MUDANÇA	EMPRESARIAL	1	
DISCIPLINA CAPITAL	EMPRESARIAL	1	
PRODUÇÃO	ABASTECIMENTO	1	
CUSTOS	EMPRESARIAL	0,5	

Quadro 5.9 - Hierarquização e associação dos elementos da representação *Um Bom Negócio de E&P*

Visando consistir os resultados obtidos pelas duas abordagens metodológicas (não diretiva e semi-diretiva) e possibilitar, no próximo item, a confrontação da sua hierarquia com a dos vetores corporativos, atribuíram-se indicadores de 1 (um) a 5 (cinco), para cada nível hierárquico, sendo atribuído o maior grau – 5 (cinco) - para o primeiro nível, e assim sucessivamente. Calculou-se uma média aritmética entre os indicadores obtidos pelos dois métodos para cada fator, hierarquizando-os em função dessa média calculada, obtendo-se a distribuição apresentada no Quadro 5.9.

A caracterização da representação, consistindo os dois métodos utilizados, identifica o vetor Econômico – Financeiro da Lógica Empresarial, e a Responsabilidade Social, da Lógica da Responsabilidade Social, como os elementos da representação de *Um Bom Negócio de E&P* situados nos seus primeiros níveis hierárquicos. Da mesma forma, são identificadas a Capacitação

Técnica e a Garra, valores que permeiam toda a história da Petrobras e fazem parte de todas as Lógicas corporativas identificadas.

Pontua-se, nessa caracterização, o confronto do binômio Rentabilidade x Responsabilidade Social, que parece ter se estabelecido recentemente na corporação. Esses vetores aparecem, com frequência de evocação equivalente, e como fatores de maior importância, na instituição da Imagem de *Um Bom Negócio de E&P* para a grande maioria dos entrevistados.

Na consolidação das duas etapas, a Rentabilidade e os Resultados Econômicos ocupam o topo da hierarquia, com alta frequência e grande ênfase. A Responsabilidade Social apresentou alta frequência de evocação, mas uma ênfase mediana. O tema Responsabilidade Social, ao aparecer como tema individual, foi, muitas vezes, citado conjugado com o tema rentabilidade, contrapondo a preocupação com o aspecto social e desenvolvimento do País, à busca da maximização econômica, como ilustram as falas a seguir:

Rentabilidade com Responsabilidade Social e ambiental: Não faz sentido existir sem as duas coisas. Tem que ter uma visão ampla, desde a geração de empregos à melhoria das comunidades impactadas.

O conceito formal de Unidades tem como base **o lucro, o resultado financeiro** de curto prazo, imediato. Isso **tem seu valor, mas tem que ser apreciado em um contexto com inserção onde ela atua.**

A frequência de evocação dos dois vetores foi bastante elevada. Entretanto, a comparação com a Rentabilidade sinaliza diferenças de valoração: O vetor Rentabilidade na seleção direta de fatores mais importantes para Imagem de *Um Bom Negócio* ocorre em uma maior percentagem das entrevistas e, em 100% destas, na livre resposta à pergunta indutora.

É importante notar, também, que ao se avaliar a ênfase que foi dada à Responsabilidade Social no discurso, identificou-se que apenas 43% dos entrevistados demonstraram uma grande ênfase quanto à importância desse vetor, contra 76% de grande ênfase para o vetor Econômico. Existe uma grande ênfase na Responsabilidade Social para parte do grupo, que mesmo nessas situações explicitam, de uma forma geral, a associação ou a necessidade do resultado econômico, o que podemos perceber nas citações: **“Lucratividade é fundamental, mas inserção é muito importante”**. **“É possível conviver com a dualidade. Os dois têm retorno”**.

Cerca de metade dos entrevistados (48%) demonstrou uma pequena ênfase para a Responsabilidade Social, em contraponto com a visão econômica financeira, onde a baixa ênfase só ocorreu para 7%. Pontua-se, aqui, a heterogeneidade do grupo, da posição dividida, não consensual.

A associação dos elementos com as Lógicas corporativas, elaborada a partir da consistência dos elementos e sua hierarquia, reforça a sinalização da força da Lógica empresarial na hierarquia da representação desse grupo, sobrepondo-se à Lógica da Responsabilidade Social, que mantém sua posição. Essa análise, também, confirma o esmaecimento da Lógica do Abastecimento, que é identificada na base dessa hierarquia. Ao consistir os resultados, a Lógica do SMS ganha maior saliência, sobrepondo-se à Lógica do Abastecimento. Ressalte-se, aqui, a hipótese levantada, de que a força do fator Reservas esteja sendo encoberta pela associação com os resultados econômicos.

NÍVEL	LÓGICA
1	EMPRESARIAL
2	RESP.SOCIAL
3	SMS
4	ABASTECIMENTO

Quadro 5.10 - Hierarquia das Lógicas Corporativas

Os vetores Capacitação Técnica e Garra ou Capacidade de Vencer Desafios, que se destacam em todos os períodos, têm sua saliência realçada. O Quadro 5.10 ilustra a hierarquia para as Lógicas corporativas, obtida após a consistência dos resultados das abordagens semi-diretiva e não-diretiva.

5.1.4 Transformando o não familiar em familiar e Ancorando os Elementos da Representação *Um Bom Negócio de E&P*.

Identificados os elementos que objetivam e a estruturação da representação, faz-se necessário, à luz da Teoria das Representações Sociais, para seu entendimento e caracterização, que se análise os processos da transformação do não familiar, em familiar, e de ancoragem.

Essa análise será elaborada a partir dos valores que objetivam a representação. Serão apresentadas, inicialmente, a *Lógica Empresarial*, com os temas econômico financeiro e gestão empresarial e a *Lógica da Responsabilidade Social*, com o tema responsabilidade social. Em seguida, será abordada a *Lógica do SMS*, com o tema eficiência operacional e com requisitos de SMS, e, por fim, a *Lógica do Abastecimento*, com os temas potencial de reservas e produção.

A Dimensão do Aprendizado e Crescimento, com o tema Recursos Humanos, trazendo, com destaque, a capacitação técnica e, com menor peso, a satisfação das pessoas, assim como a Dimensão Comportamentos Esperados, com o tema Comportamentos, que estão fortemente presentes em todos os cenários, serão discutidos ao final desse item.

5.1.4.1 Lógica Empresarial

5.1.4.1.1 Econômico / Financeiro

Observou-se, ao longo das entrevistas, a força da dimensão Econômica/Financeira nessa representação. Essa força parece demonstrar o quanto o valor Econômico foi incorporado na cultura Petrobras, ao instituir-se como um vetor de sentido. Pontua-se a relevância desse fato, considerando a velocidade dessa transformação, já que, a Petrobras até 1995, como empresa estatal monopolista com a Missão de abastecer o País, não tinha a maximização dos resultados como uma de suas diretrizes.

Não se pode deixar de ressaltar, entretanto, que apesar de não se traduzir nesse período como o objetivo principal da empresa, o tema econômico sempre esteve presente na Organização, com sistemáticas e órgãos de avaliação técnica - econômica e de aprovação de projetos, assim como nas políticas de controle e redução de custos operacionais. Será, portanto, interessante, analisar os fatores que favoreceram essa transformação, tanto do ponto de vista do contexto externo, como interno.

O novo cenário do setor petrolífero brasileiro, ao mesmo tempo em que trouxe uma ameaça para a Petrobras, trouxe, também, a oportunidade de obtenção de níveis de rentabilidade compatíveis com os padrões internacionais da indústria, ao conceder liberdade de alocação de seus recursos de capital e desvinculação da política tarifária. Após a quebra do monopólio, o vetor econômico começou a ganhar destaque, traduzindo-se em desafios e macro-estratégias de rentabilidade mínima requerida.

A oportunidade de comprovar a sua capacidade, buscando sucesso e desempenho compatível com as empresas de destaque da indústria de petróleo, encontra eco em valores socialmente instituídos, o que se considera tenha sido fundamental para a legitimação dos novos vetores.

Interessante notar como a Agenda de Mudança Organizacional estabelecida, adequando-se ao novo cenário, favoreceu a instituição do vetor econômico. A forma estruturada e a velocidade com que a empresa conduziu esse processo de mudança organizacional, adotando práticas que privilegiavam a visão empresarial e introduzindo um intenso programa de capacitação gerencial e técnica para os aspectos econômicos financeiros e de gestão empresarial, foram cruciais para a ocorrência desse fenômeno social.

As mudanças na estrutura organizacional e de gestão, introduzindo o modelo de Unidades de Negócio trouxeram profundas mudanças nas práticas da empresa, nos seus processos de gestão e nas tomadas de decisão. Ressalte-se, nesse processo de mudança, a importância da implantação do processo de avaliação de desempenho empresarial, através do *BSC*, visando assegurar o retorno mínimo sobre o Patrimônio Líquido requerido pelo acionista. Ao introduzir novos indicadores de desempenho, associados à perspectiva econômica financeira, e fortalecer a cobrança sobre a disciplina do capital e as novas sistemáticas para o gerenciamento dos seus projetos e gestão do seu Portfólio, a direção da Petrobras trouxe a dimensão econômica para o foco de toda a organização e da gestão empresarial.

Pode-se dizer que a empresa passou, em um curto espaço de tempo, por uma revolução profunda do seu modelo de organização e gestão, que foi fundamental para a instituição do valor econômico como um vetor de sentido para esse Segmento da Petrobras. Entretanto, entende-se que para se obter sucesso nesse processo de mudança, seria necessário que, também, ocorresse uma mudança ao nível da cultura organizacional.

Favorecendo a instituição de uma mudança cultural, a “ameaça” do cenário econômico de um mercado aberto, globalizado e competitivo foi transformada em desafio, buscando, como suporte, os valores internos de orgulho, corporativismo, nacionalismo, competência técnica, capacidade de vencer desafios. Esses valores estão fortemente instituídos na cultura Petrobras, como demonstra Soares (2000), em sua análise sobre a existência de mitos na cultura Petrobras, que possam influenciar o processo de mudança no Segmento de E&P da Bahia, identificando o mito do *Nacionalismo* e da *Auto-suficiência*.

Ocorreu uma grande mobilização nesse sentido, prevalecendo o *mito da auto-suficiência*, que, para essa comunidade, pode ser traduzido pela idéia, que se acredita exprimir o sentimento que pairava no imaginário dessa corporação: *tendo sido bons o bastante até aquele momento, seriam capazes de vencerem nesse mercado competitivo, provando, ao mundo, a sua competência*.

A mensagem do Presidente, no lançamento do Plano Estratégico de 2000-2010, exemplifica a transformação da ameaça no desafio, pontuando, na sua fala, o reforço à rentabilidade, ao orgulho pela posição de destaque, à responsabilidade pela grandeza e sucesso da empresa, à confiança nos empregados, ao desafio, à capacidade de vencê-los, e por fim a força do nacionalismo.

Transforma-se a ameaça em desafio, assim como se transforma o novo compromisso, desconhecido - competir e ter sucesso em um mercado internacional – no velho compromisso, familiar, de construir uma empresa brasileira de sucesso, apoiando-se em valores arraigados na

sua cultura, que configuram a “garra” de seus empregados. Apóia-se nos mitos da cultura organizacional, identificados por Soares: o Nacionalismo e a Auto-Suficiência.

É importante ressaltar que a transformação do valor econômico em um valor central, de forma tão veloz, ocorre, adotando-se pressupostos da teoria do núcleo central, a partir da transformação de um prescritor condicional, já existente na representação, tendo como base a percepção da irreversibilidade das circunstâncias externas, e a adoção de novas práticas. O vetor econômico sempre esteve presente na trajetória da Petrobras, podendo a nova situação ser entendida como uma ampliação do seu papel: o que antes era uma condição necessária, passa a ser uma condição fundamental.

Por fim, destaca-se um aspecto fundamental para essa mudança. O vetor econômico ancora-se em valores já instituídos na sociedade em geral, sendo um tema central para a sobrevivência de qualquer organização empresarial. Na ambiência externa, tanto nacional como internacional, proliferavam, nesse período, novas tendências e variáveis, destacando-se, como mais importantes para o Brasil e para a Petrobras, a globalização e a liberalização.

Prevalece, no mundo ocidental um sistema capitalista, globalizado, que tem o valor econômico como um dos seus pilares, já fazendo parte da cultura nacional, onde todos os trabalhadores da Petrobras estão inseridos. O sucesso e o status nessas sociedades estão, de forma geral, atrelados, ao econômico, à obtenção de lucro, ao acúmulo de bens, à riqueza financeira. Tem-se, aqui, também, uma forte influência da visão empresarial de negócio, provavelmente ancorando-se na representação social do *Negócio*, dentro da perspectiva do modelo capitalista.

Assim, ancora-se a transformação na representação da *Garra* e na representação do *Econômico, do Negócio ou do Sucesso* das sociedades ocidentais contemporâneas. O apelo de demonstrar a sua capacidade, de competir e vencer, de maximizar os resultados, de equiparar o desempenho da empresa aos padrões internacionais é muito grande.

Ressalte-se, ainda, o olhar voltado para a continuidade, para a incorporação das reservas, para a sobrevivência e o futuro empresarial. Interessante observar esse ponto, onde, também se acredita encontrar ancoragem em valores históricos da Petrobras, como a visão de País e o nacionalismo, associados à responsabilidade pelo abastecimento, pela manutenção de perspectivas, pela perenidade, continuidade e segurança. O objetivo de maximizar reservas está associado à busca da maximização dos resultados econômicos, mas traz, também, a preocupação com a otimização da exploração das jazidas, impedindo uma lavra predatória, entendendo ser esse um bem essencial e estratégico para o País.

Dessa forma, pode-se dizer que o objetivo de construir *uma empresa brasileira de sucesso*, que trazia como condição necessária resultados econômicos favoráveis, ancora o novo

objetivo de *maximização de resultados e de crescimento para uma empresa brasileira de sucesso em um mercado competitivo*.

5.1.4.1.2 Gestão Empresarial

Dentro da Lógica Empresarial emergiu, também com força, o vetor *Gestão Empresarial*, que foi identificado nas entrevistas como o *Tema Gestão*.

A importância dada à elaboração, divulgação e desdobramento dos Direcionamentos estratégicos a partir de 1997, a adoção de novos modelos de estruturação organizacional e de gestão, a gestão por resultados, incorporando a visão do Negócio nas rotinas gerenciais, são exemplos de práticas que sinalizam para o peso corporativo dado para a gestão empresarial. Essa importância é coroada com a grande ênfase na adoção do modelo de avaliação de Desempenho empresarial do *Balanced Scorecard*, trazendo as ferramentas dos Termos de Compromisso e mapas estratégicos.

O processo de transformação que ocorre é o mesmo que o discutido no tema econômico, modificando e ampliando as representações de gestão até então existentes, ao se incorporar ao modelo de gestão, o foco no negócio, o foco econômico.

As evocações das entrevistas trazem a busca da excelência empresarial e de um modelo de gestão equilibrado, balanceado, forte. Valorizam o papel da liderança, do foco e responsabilidade pelos resultados, associando-os à representação do “Dono”. Acredita-se que, dentro da Lógica empresarial atual, também encontrem ancoragem na representação genérica do Negócio, possibilitando a sua instituição. As práticas de gestão e os casos de sucesso empresariais veiculados globalmente enfatizam a liderança, os modelos de gestão e a estratégia, como fundamentais para o sucesso de um negócio ou de uma empresa.

Pelo exposto nos discursos, existe, também, uma grande preocupação por parte dos gestores com o direcionamento estratégico e o alinhamento às diretrizes da Companhia e, conseqüentemente, com o alinhamento às diretrizes desdobradas e controladas pelos órgãos de sede. Essa preocupação demonstra a importância que a Corporação tem dado à gestão e ao planejamento estratégico, que tomou grande impulso a partir da década de noventa, trazendo, para o imaginário da Companhia, valores que se encontram instituídos em empresas subordinadas ao sistema capitalista global, como, em particular, das empresas competidoras no mercado no qual a Petrobras foi inserida.

A preocupação com o alinhamento, liderança e responsabilidade, pode, também, ser interpretada como uma reação ou transformação da autonomia pressuposta pelo novo modelo de

gestão, ao antigo e familiar modelo centralizador, que prevaleceu na época monopolista, construído, como toda a história da Petrobras, com base no modelo militar do governo brasileiro.

A excelência da gestão empresarial é consistente com a Lógica empresarial, ancorando-se em valores já socialmente instituídos, que facilitam a transformação de cognições não familiares em familiares.

5.1.4.2 Lógica da Responsabilidade Social

5.1.4.2.1 Responsabilidade Social

A análise das entrevistas identifica a presença do vetor Responsabilidade Social como elemento da representação de *Um Bom Negócio*, tendo sido indicado como provável elemento do núcleo periférico. A pequena ênfase para o vetor, demonstrada pela metade dos entrevistados, sinaliza para uma visão ainda não cristalizada.

Para o entendimento do seu processo de ancoragem e da transformação do não familiar em familiar será importante que se analise, inicialmente, fatores do contexto externo e interno.

No contexto externo, a radical evolução pela qual tem passado o mundo dos negócios é recente. A globalização dos mercados, que dissolve fronteiras, promove, também, grandes mudanças no paradigma das relações do mercado com a sociedade. Ao mercado sem fronteiras, emerge uma cobrança cívica de ética e transparência nas relações entre as empresas e a sociedade, cobrando-se uma responsabilidade social, em contrapartida à abertura para o consumo. Para adequar-se com sucesso ao novo ambiente, as empresas têm que se preocupar, também, com suas relações com a sociedade, com seus empregados, com seus fornecedores, clientes, comunidade e meio-ambiente.

O mundo contemporâneo busca a redefinição do papel de seus agentes econômicos, convocando-os a um compromisso profundo com o bem-estar social em sentido amplo. Neste novo cenário, a sustentabilidade empresarial exige mais do que a geração de empregos e o oferecimento de produtos e serviços de boa qualidade. Além de arcar com todas as responsabilidades sociais previstas em lei, toda empresa deverá encarar sua atividade do ponto de vista holístico e humano, pautado pela equidade social e pelo respeito à vida e ao meio-ambiente.

Dentro da Lógica empresarial atual, Responsabilidade Social passa a ser parte do negócio. A informação circula velozmente, ampliando a consciência, e consumidores e investidores começam a cobrar das empresas o novo papel. O *Sustainability Index* da *Dow Jones*,

no maior mercado financeiro do planeta, enfatiza a necessidade de integração de fatores econômicos, ambientais e sociais nas estratégias de negócio das empresas.

No contexto interno, alinhando-se com o movimento global, a presença do vetor Responsabilidade Social no direcionamento da Companhia é crescente e explícita. É importante notar que, ao longo de toda trajetória da Petrobras, pode ser encontrada uma face da Responsabilidade Social, traduzida pela sua responsabilidade específica de contribuir para o desenvolvimento do País, objetivo maior para o qual foi criada.

O vetor Responsabilidade Social que emerge com sentido mais amplo, abrangendo a questão ambiental, resgata essa antiga perspectiva. A mensagem do atual presidente Dutra, no Relatório Anual de 2002, ilustra esse direcionamento, assim como a associação feita com a história da Petrobras, com valores instituídos como o nacionalismo e o compromisso com o País. O Presidente enfatiza a necessidade de atuar com Responsabilidade Social, extrapolando a lógica empresarial vigente, não apenas por esse ser um dos requisitos para o sucesso empresarial, mas, principalmente, por reconhecer, pelo seu compromisso de empresa estatal, uma responsabilidade maior com o desenvolvimento do País.

Apesar de explícito e enfatizado no planejamento estratégico atual, o desdobramento desse valor não ocorreu com o mesmo peso dado a outros valores, como a rentabilidade e o crescimento, aparecendo de forma difusa no desdobramento dos objetivos estratégicos. O mapa estratégico da Petrobras e do E&P traz o tema Responsabilidade Social diluído em suas Dimensões e objetivos estratégicos, não caracterizando um objetivo específico. A configuração do mapa estratégico vigente até março de 2004, e em processo de revisão, não traduz o peso desse tema da mesma forma que traduz o peso do tema rentabilidade, não fazendo parte dos Termos de Compromisso das diversas unidades de negócio do E&P.

Dessa forma, não foram estabelecidos indicadores, não existindo medições formais da atuação de cada uma das suas Unidades de Negócio quanto à Responsabilidade Social. O vetor, portanto, não faz diretamente parte da avaliação de desempenho empresarial formal das Unidades, não impactando a pontuação que permite uma avaliação comparativa entre estas, e influencia, entre vários outros fatores, a distribuição de recursos nos processos de reconhecimento por mérito e promoções.

Levanta-se, aqui, a hipótese de que a forma diferenciada do desdobramento desse vetor, em relação ao vetor econômico, esteja tendo influência no processo de instituição. A própria estruturação, velocidade e divulgação do desdobramento e do direcionamento é bem mais difusa e lenta do que ocorreu com o direcionamento que marcou a emergência da Lógica empresarial. A forma subjetiva e difusa com que está sendo conduzida, não favorece e não determina, de forma contundente, a mudança ou a incorporação de novas práticas.

Porém, o foco institucional crescente pode ser percebido por diversas ações e programas implantados nesse período, como a adoção do *Global Reporting Initiative* (GRI), incorporando os indicadores *Ethos* da Responsabilidade Social Empresarial ao Balanço Social da Companhia. Várias práticas e programas foram instituídos nesse período, conforme citados no Relatório Petrobras Anual de 2003.

Ressalte-se, também, nesse período, a participação no Programa de Mobilização da Indústria Nacional de Petróleo e Gás Natural - PROMINP-, concebido no âmbito do Ministério de Minas e Energia, fazendo parte da sua governança. Esse programa tem, como objetivo, maximizar a participação da indústria nacional de bens e serviços, em bases competitivas e sustentáveis, em projetos no Brasil e no exterior. Trata-se de gerar emprego e renda no País, ao agregar valor na cadeia produtiva local.

A mudança de foco sinalizada no atual Direcionamento Estratégico, é percebida pelos entrevistados e explicitada, seja de forma imparcial, internalizada ou apenas “legalizada”, como ilustram as citações a seguir:

Existe uma **diferença da visão antiga para a visão atual**. Se fossemos pensar apenas como negócio, fecharíamos algumas Unidades. Então, o que nos faz mantê-las? É, por exemplo, a possibilidade de trabalharmos no **desenvolvimento tecnológico e na questão social**. Também a questão da **Imagem Nacional e a diversificação do Portfólio**.

Houve uma **mudança de visão na nova gestão**. A lucratividade deixou de ser o maior balizador, a visão está ampliada (...) A **questão chave não é o lucro para o acionista e sim o lucro geral para a sociedade**. O foco mudou. Deve haver **equilíbrio, balanço**.

O novo contexto e as novas práticas trazem a necessidade da transformação da representação. O vetor e sua importância são reconhecidos, já que estão oficialmente institucionalizados, mas em não sendo reconhecido como familiar, precisa ser transformado no familiar para ser aceito. Assume-se “uma boa razão familiar” para a incorporação da nova prática: associa-se ou justifica-se a responsabilidade social pelos benefícios econômicos que possam ser obtidos para a Companhia, enquadrando-a na lógica empresarial. A responsabilidade social é dessa forma ancorada no valor econômico e na representação do Negócio, instituída na lógica empresarial capitalista.

Percebe-se algumas vezes, na análise das entrevistas, que este vetor é citado de forma redundante, como se houvesse necessidade de um convencimento da sua importância, buscando vantagens diretas ou indiretas para a Companhia. A necessidade de associar a questão da Responsabilidade Social com ganhos ou benefícios para a Companhia parece reforçar a hipótese de que, para essas pessoas, esse vetor não está, de fato, internalizado ou instituído.

A seqüência de citações abaixo ilustra essa alternância:

Temos **ganhos associados à Imagem**, considerando as Unidades inseridas no contexto do país.

Deve relacionar-se bem com a comunidade de modo a **criar um estoque de boa vontade sem comprometer os resultados**. A Unidade deve ser capaz de trazer a comunidade para junto de si, **contribuir para o desenvolvimento da sociedade** tendo em **contra partida a mesma do seu lado** facilitando a sua atuação. **O equilíbrio é importante, pois essa sua atuação social não deve comprometer os seus resultados**.

Na análise da estruturação da representação social de *Um Bom Negócio de E&P*, a responsabilidade social foi identificada como um provável elemento do núcleo periférico, o que a classificaria como um elemento mais flexível e mais sensível ao contexto imediato, o que se mostra coerente com as mudanças de cenários vivenciadas. Entretanto, a grande dispersão das respostas das entrevistas, quanto à ênfase dada a esse vetor, sinaliza para a heterogeneidade do grupo e, conseqüentemente, para a instituição e a centralidade desse vetor para um subgrupo do universo estudado.

Levanta-se a hipótese de se ter, nesse grupo, indivíduos com alguns pensamentos e valores divergentes - no que diz respeito ao valor da responsabilidade social - influenciados por escolas filosóficas, políticas e econômicas divergentes, trazendo dissonâncias no compartilhamento dos seus esquemas cognitivos. Acredita-se, também, que se está diante de um grupo cuja Representação Social de *Um Bom Negócio de E&P* encontra-se em fase de transformação, em função das velozes mudanças de contexto.

Ressalta-se que a Responsabilidade Social, dentro do conceito atual de desenvolvimento sustentável ou empresa cidadã, diferentemente do vetor Econômico, ainda não é um vetor instituído na sociedade brasileira ou mesmo mundial. Tem sido, de fato, objeto de consciência e de cobrança, reconhecido a nível cognitivo pela maior parte dos cidadãos, mas ainda não pode ser considerado internalizado ou mesmo instituído no Imaginário coletivo. Esse é um valor, emergente, que tem apresentado relevância crescente, mas com trajetória demasiadamente curta, indicando pequena probabilidade de instituição.

A própria desigualdade social e econômica existente na maior parte das sociedades que adotam o sistema capitalista, e a dificuldade de se promover mudanças que possibilitem a diminuição desses verdadeiros abismos sinalizam para uma não incorporação desse valor. Isso se torna, também, bastante explícito ao se analisar práticas e comportamentos de integrantes dessas mesmas sociedades no âmbito individual.

Trazendo para o Brasil, pequenas ações, ainda não incorporadas na rotina e no comportamento das pessoas, sinalizam para essa dissonância entre o cognitivo e os valores instituídos: Denúncias e reclamações sobre produtos e serviços inadequados, reciclagem de lixo, utilização racional da água e da energia, participação em programas de voluntariado, envolvimento com educação, apoio ou patrocínio a estudantes e atletas, preocupação ecológica e ambiental, apesar de terem apresentado crescimento significativo nos últimos anos, ainda são pequenos diante da potencialidade.

A sociedade brasileira só passou a se preocupar com as questões ambientais e a ter clareza do papel que as empresas podem ter como agentes de transformações sociais e da responsabilidade social, de forma ainda tímida e recente. A educação e a consciência social e ambiental dos indivíduos na sociedade brasileira ainda é muito baixa. Arrisca-se dizer que, além de não se ter incorporado o conceito de empresa cidadã, ainda não se incorporou a consciência do “ser cidadão”, a consciência de cada indivíduo como um ser social responsável e, como tal, agente de transformações.

Acredita-se ser esse o principal fator que diferencia a velocidade de instituição do vetor econômico para a instituição da responsabilidade social. O vetor econômico, como valor de uma sociedade capitalista, já se encontrava instituído na cultura social local e, como tanto, já fazia parte da matriz de significações do Imaginário social, onde esse grupo se insere. Dessa forma, podemos dizer que já fazia parte dos esquemas de significações individuais e, conseqüentemente, dos esquemas de significações partilhados por esse segmento da Corporação, apesar de, nesse contexto interno, só ter ganhado maior destaque na última década.

Dentro da Petrobras, considerando o conceito atual, a declaração deste valor como institucional é também bastante recente, posterior inclusive à emergência da lógica empresarial com o reforço ao vetor econômico. Como resgate do valor do nacionalismo e do papel histórico da contribuição para o desenvolvimento do País, possui uma maior ressonância, o que se reflete na entrevistas: a maior parte das citações sobre esse tema diziam respeito à importância do papel na economia, na geração de empregos, na alavancagem da indústria.

Considerando a Responsabilidade Social sobre a ótica do impacto econômico e do desenvolvimento industrial do país, a hipótese da centralidade encontra uma ancoragem histórica. Sobre a ótica da sustentabilidade empresarial e do seu conceito mais amplo, não se identificou, no Imaginário organizacional dessa corporação, ou mesmo no Imaginário social, um valor instituído que estivesse ancorando o novo valor. A hipótese da não instituição como vetor de sentido e de sua classificação como um valor periférico torna-se mais provável.

A Responsabilidade Social, como valor que apenas recentemente emergiu na sociedade globalizada mundial, necessita ser ancorada em valores já instituídos, para que possa

instituir-se no universo estudado. Entretanto, identifica-se esse valor como um *vetor de sentido* organizacional no direcionamento estabelecido pela Corporação, buscando a ancoragem da responsabilidade social ao resgatar valores arraigados à cultura Petrobras, como o nacionalismo e o compromisso com o desenvolvimento do País.

5.1.4.3 Lógica da Segurança, Meio Ambiente e Saúde.

5.1.4.3.1 Excelência nos requisitos de SMS

A análise do núcleo central sinalizou a excelência em SMS como um possível elemento residual, enquanto que a seleção direta trouxe a excelência em SMS como um dos fatores com maior frequência de seleção. Essa dissonância parece sinalizar a existência de um processo de transformação, onde fatores de contexto externo e interno, que serão discutidos a seguir, estão ainda atuando sobre o elemento prescritor.

Do ponto de vista do contexto externo, assim como a Responsabilidade social, ou mesmo como parte dela, o valor de Segurança, Saúde e Meio-Ambiente é um valor emergente nas sociedades contemporâneas. Surge antes do conceito de responsabilidade social, como uma preocupação crescente por parte da sociedade como um todo, passando a ser considerado como elemento condicionante para o sucesso e a sobrevivência empresarial.

Na Petrobras, a lógica da excelência nos requisitos de SMS foi identificada como um dos eixos condutores do Direcionamento Estratégico dos últimos anos da Companhia. O valor do SMS vem sendo apresentado desde 1992, com ênfase crescente, obtendo grande reforço a partir de 2001, tendendo a ser associado ao conceito da Responsabilidade Social.

Essa ênfase tem se traduzido pela definição de práticas e cobranças corporativas. Os requisitos de SMS vêm sendo monitorados pelos indicadores de TFCA e IMA do *BSC*, com pesos que, somados, colocam suas metas desafiadoras entre as de maiores impactos para a avaliação de desempenho das Unidades.

Como desdobramento da sua Política de SMS, a Petrobras define, em dezembro de 2001, como programa estratégico prioritário, as “*Quinze Diretrizes corporativas de SMS*”. As diretrizes abrangem todas as dimensões dos processos corporativos, da Liderança ao relacionamento com a comunidade, definindo, para cada uma delas, requisitos a serem atendidos.

A implantação dessas diretrizes tem sido feita nas Unidades através do desdobramento em ações, rigorosamente acompanhadas e controladas. A necessidade da disciplina é reconhecida e pontuada pelo Presidente Dutra, na apresentação das Diretrizes, quando

reforça a necessidade de se cumprir, rigorosamente, o estabelecido, trazendo este como um ponto de honra para a Companhia.

Grandes investimentos têm sido feitos nessa área, com a criação do PEGASO. Reconhece-se a dificuldade da instituição dessa mudança comportamental, investindo-se, também, em programas de conscientização e educação, envolvendo, não só os empregados, como fornecedores e comunidades.

As Unidades de E&P adquirem certificação ISO 14001- Sistema de Gestão Ambiental - e BS 8800 - Segurança e Saúde Ocupacional - obtendo resultados que se refletem, significativamente, em seus indicadores, com a redução do TFCA e do IAMA no período de 1999 a 2003, considerando todo o Sistema Petrobras.

Aparentemente, tem-se, aqui, um processo educacional e de mudança cultural em andamento. A ênfase dada pela Corporação nos últimos anos, os programas educacionais e de investimentos implantados, a cobrança corporativa aliada à avaliação do desempenho e o impacto sofrido na Imagem com o Acidente da Guanabara mobilizam para a adoção das práticas de excelência em SMS, mas parecem não ter sido suficientes para que o valor obtivesse uma grande saliência na representação de *Um Bom Negócio de E&P*.

Entende-se que, em se tratando de um processo de mudança cultural e, principalmente, de um valor que ainda não faz parte da cultura nacional, não instituído na sociedade brasileira, que envolve a necessidade de uma grande disciplina, atenção e uma grande mudança de comportamento em relação a todos os processos, a atividades corriqueiras, hábitos e posturas pessoais, não encontra, facilmente, um valor que o ancore.

A incorporação desse valor e das práticas decorrentes exige mudanças de cunho pessoal no desenvolvimento de todas as atividades cotidianas, sejam elas de âmbito profissional ou privado, o que dificulta, grandemente, a sua instituição. O valor não familiar parece ainda não ter sido transformado em algo familiar.

Vale ressaltar que a atuação da Petrobras na Amazônia é tratada com orgulho em toda a Organização, trazendo para a UN-BSOL um reconhecimento corporativo, citado em algumas entrevistas. Tem-se, aqui, entretanto, mais do que o valor ambiental. A produção na Amazônia remonta para o orgulho por mais um desafio vencido, considerando as imensas dificuldades de tal feito e ao nacionalismo. A Amazônia é um símbolo da soberania nacional, e do potencial, das “riquezas” de nosso País, simbolizadas pela exuberância de suas matas. O reconhecimento pelo diferencial da produção na Amazônia, respeitando as questões ambientais, está, provavelmente, mais ligado à ancoragem nas representações da *Garra* do petroleiro e no *nacionalismo* do que no vetor SMS.

5.1.4.4 Lógica do Abastecimento

5.1.4.4.1 Produção e Reservas

Apesar da importância professada para esses vetores em todo o Planejamento institucional, os resultados das entrevistas surpreendem, com baixa saliência, tanto na pergunta aberta, quanto na seleção direta. Considerando a história da Petrobras, que traz como Missão, em um longo período, o Abastecimento do País e, conseqüentemente, suas estratégias voltadas para o aumento da produção e reservas, esperava-se que esses fossem vetores, fortemente, instituídos no universo estudado.

As saliências obtidas quanto à frequência de evocação e ênfase classificam o atendimento à produção como possível elemento do núcleo residual, e as reservas como provável elemento do núcleo periférico da representação de *Um Bom Negócio de E&P*. Ressalta-se entretanto, conforme discutido anteriormente, a forte associação com o tema Econômico, pelo enfoque da perspectiva de crescimento de reservas, agregando valor ao negócio e aumentando o seu potencial, o que suporta a hipótese de sua classificação como elemento do núcleo central.

Reforçando essa hipótese, um negócio de E&P, por definição, se caracteriza pela exploração e produção de petróleo. São características intrínsecas que podem ser traduzidas pela produção de óleo e gás e/ou pelas suas reservas. Dessa forma, entende-se que a representação de *Um Bom Negócio de E&P* devesse ter, gerando a sua significação, ou seja, como constituinte do seu núcleo central, elementos que objetivassem ou simbolizassem a produção ou reservas de hidrocarbonetos e sua perspectiva de crescimento.

Espera-se, considerando-se a teoria das representações sociais e, particularmente, a teoria do núcleo central, que um elemento deste núcleo central, em sendo um elemento estável, ligado à história do grupo, rígido e resistente à mudanças, corresponda a um valor instituído e caracterize a representação social estudada.

Na tentativa de entender esse processo, é necessário que se traga alguns elementos do contexto organizacional.

Historicamente, o atendimento às metas de produção e reservas esteve entre os objetivos de maior impacto para o E&P, e de grande importância para a Petrobras. Mesmo com a mudança da sua Missão, enquanto uma empresa de petróleo e de energia, para atuar na indústria de forma rentável, será necessário uma capacidade de atendimento às demandas do mercado e uma incorporação de reservas que assegurem a sua sobrevivência.

Entretanto, essa capacidade de atendimento à demanda de produção e reservas deverá, agora, considerar os aspectos econômicos e financeiro, traduzidos pela rentabilidade. Assim,

quando emergiu a Lógica empresarial na Organização, os objetivos de aumento de produção e reservas continuaram presentes, só que aparentemente esmaecidos pela força adquirida neste período pelos valores econômicos e de SMS.

A análise do *BSC* da UN-BA suporta essas idéias. Até 1999, o objetivo de maior peso no Termo de Compromisso da UN-BA foi o atendimento à produção. Produção e reservas totalizavam 40% do peso total. No período de 2000 a 2003, cedeu lugar à rentabilidade e à eficiência em SMS, com tendência crescente em 2003 e 2004, voltando em 2004 a ter-se a produção como o objetivo de maior peso, equiparado ao SMS.

É importante notar como o atual direcionamento estratégico resgata esses valores. Os temas aparecem, de forma explícita, nos Planos estratégicos, em particular, nas estratégias do E&P de Aumento da Produção e Crescimento das reservas, ressaltando-se políticas e estratégias de atendimento ao mercado de gás e a meta de obtenção da auto-suficiência de produção de petróleo no País no final de 2005.

O discurso institucional deixou de priorizar, por um breve período histórico, e em nome da busca da instituição de novos valores, objetivos até então centrais para a corporação. Entretanto, não se acredita que esse fato tenha sido suficiente para a transformação de um vetor central em periférico ou residual.

O processo de mudança cultural, a transformação ou destituição de um valor, a mudança de uma representação, conforme pontua a teoria das representações sociais, não ocorre, de modo geral, em tão curto espaço de tempo. Considerando reservas como um elemento que simbolize o potencial de crescimento de produção, e reservas de hidrocarbonetos, que, como um vetor de sentido e elemento central, não poderia ter sido destituído tão rapidamente, acredita-se ser esse, ainda hoje, um valor central na representação.

Levanta-se a hipótese, tentando explicar esses resultados, que este tenha sido mascarado e encoberto, dentro da Lógica Empresarial, pelo discurso que enfatiza os resultados econômico-financeiros e, em menor grau, pelo vetor Satisfação dos clientes, que incorpora a visão de atendimento aos volumes contratados e, conseqüentemente, o atendimento às metas de produção e da qualidade dos produtos.

A forte conexão das reservas com a economicidade, como já discutida, pode ser tomada como uma pista desse mecanismo. No Segmento de E&P, toda a receita que impacta um resultado econômico financeiro é oriundo da produção de óleo e gás e, conseqüentemente, de suas reservas. Assim, quando se fala de maximizar resultados, está-se falando de otimizar produção, só que, considerando os custos, investimentos e premissas econômicas envolvidos. O que parece ter mudado é a idéia da produção como um fim absoluto, da produção a qualquer custo. Entende-se que aumentar a produção e reservas é fundamental para aumento de receitas e para a

sobrevivência da organização, só que esses vetores não podem mais ser pensados isoladamente, e sim conjugados com as condições de contorno que os viabilizem economicamente.

Assim, a prática familiar da busca do aumento da produção e das reservas, que se justificava pela responsabilidade do abastecimento, em um certo momento precisou ser transformada. O lícito passava a ser a busca da maximização econômica, de resultados empresariais, que por sua vez justificavam, também, a busca do crescimento da produção e reservas. O aumento das reservas passou a ser traduzido pela maximização do valor, pela otimização dos resultados.

Esse é um aspecto interessante, de como o processo de mudança vai ocorrendo na Organização. Analisando-se o processo de desdobramento de metas do *BSC* nas Unidades e seus processos de gestão, com os indicadores controlados, conforme relatórios de gestão do PNQ, percebe-se que a gestão financeira nas Unidades de Negócio de E&P, apesar da força com que é citada nas entrevistas, não ocorre ainda de uma forma direta.

A busca da maximização do resultado econômico é definida e gerenciada pelo controle das variáveis que o compõem, como produção, custos e investimentos, garantindo-se a rentabilidade requerida pelos acionistas. O processo de gestão de Portfólio, que busca otimizar a economicidade do Negócio, encontra-se em fase de sistematização. O atendimento às metas de produção e a busca da incorporação de reservas são alvos de acompanhamentos sistemáticos e de programas estratégicos, como o de Revitalização de campos maduros (RECAGE), que tem como objetivo o aumento das reservas.

O que, muitas vezes, é chamado de gestão da economicidade, se traduz nas Unidades operacionais pela gestão da produção, dos custos e das reservas. Não se está, aqui, querendo argumentar que o vetor econômico não esteja instituído na Organização. Acredita-se que a busca de melhores resultados econômicos e a incorporação desse vetor como parâmetro na tomada de decisão seja uma realidade na Organização. Está-se, apenas, tentando demonstrar que a produção e as reservas continuaram a ser objetivos fundamentais no resultado do Negócio, apesar de não serem explicitadas como tal, sendo incorporadas pelo vetor econômico.

Está-se pontuando o fato de encontrar uma Organização, ainda em fase de uma mudança, em fase de implantação de processos, procedimentos e práticas que consolidem a sua mudança cultural. Pontua-se o fato de um novo valor ter sido tão rapidamente instituído, apesar de novas práticas e rotinas, a ele associadas, ainda estarem em fase de implantação, aparentemente, incorporando e mascarando valores fortemente instituídos, com práticas consolidadas.

Levanta-se, também, a hipótese de ter ocorrido, na entrevista, algum nível de transferência da representação do atendimento à produção para o fator *Satisfação de Clientes*. A

satisfação dos clientes, assim como o atendimento à produção, pertence à Dimensão Mercado e Clientes do *BSC*, na qual estão incluídos os principais vetores da Lógica do Abastecimento.

A Satisfação dos Clientes foi selecionada por 65% dos entrevistados, sendo, entretanto, pouco citada livremente. Esse resultado pode estar incorporando a idéia de atendimento a volumes e prazos de entrega da produção de óleo e gás natural e da qualidade do produto. O *BSC* mede esse item através do IQPC (índice de qualidade percebida pelo cliente) que é obtido através de pesquisa, que incorpora as duas variáveis no seu questionário. Essa pesquisa é realizada tanto com clientes da produção de óleo, no caso as Refinarias, como com os clientes da produção de gás, as Companhias estaduais de comercialização de gás, no caso clientes externos.

Importante notar o peso que tem sido dado à Satisfação do Cliente nos diversos planejamentos estratégicos. Entretanto, não teve grande peso no período monopolista quando prevaleceu a lógica do Abastecimento. Esse valor só passou a ter uma certa importância com a inserção da Petrobras no mercado globalizado, quando prevalece a Lógica empresarial, já que a visão do mercado e, conseqüentemente, dos clientes, tornam-se fundamentais para o sucesso empresarial dentro de um sistema econômico capitalista de livre mercado.

Suspeita-se que o enfoque da visão do cliente, apesar de muito forte dentro da filosofia de Gestão pela Qualidade Total, adotada na Companhia na metade da década de noventa, não tenha ainda um grande peso na cultura do E&P. Durante quase toda a sua história, a grande preocupação sempre foi o atendimento aos compromissos de produção e reservas, em função da necessidade de abastecimento do País.

Está-se falando de uma empresa que, durante a maior parte de sua existência, foi detentora do monopólio de uma *commodity*, num mercado demandante e sem concorrência, e, principalmente, de um Segmento dessa organização que não trabalha diretamente com o cliente externo. A sua alta frequência de seleção pode estar refletindo todo o esforço que tem sido feito, junto ao corpo gerencial, de uma mudança de filosofia de gestão, e à associação dessa satisfação ao atendimento à produção. Hoje, seria quase que inadmissível para um gerente não considerar formalmente a satisfação dos clientes como uma variável importante na avaliação de um bom negócio, fazendo parte de toda a conceituação teórica de gestão a que vêm sendo submetidos.

Assim, acredita-se que o resultado obtido para a Satisfação do Cliente possa, na verdade, estar também incorporando o atendimento à produção, traduzida, dessa forma, dentro da perspectiva da Lógica empresarial.

Considerando o que foi até aqui argumentado, acredita-se que o atendimento e busca de crescimento da produção e reservas de petróleo sejam elementos centrais, e ancorem a Satisfação do Cliente e a busca de resultados econômicos.

5.1.4.4.2 Eficiência Operacional

A Eficiência Operacional engloba a eficiência dos processos operacionais, o atendimento a requisitos de SMS, a eficiência técnica, entre outros. Os custos unitários de produção também fazem parte dessa dimensão, mas pela conotação genérica com que foram citados, e a forte associação com os resultados econômicos, foram incorporados ao tema Financeiro.

Discutiu-se, pela sua importância no direcionamento da Companhia, o vetor SMS dentro da Lógica da Segurança, Meio-Ambiente e Saúde.

A Eficiência Operacional está, aqui, sendo apresentada dentro da Lógica do Abastecimento pelo grande peso corporativo concedido no período do monopólio. Entretanto, é importante ressaltar que pode ser identificado dentro da Lógica Empresarial, do SMS e da Responsabilidade Social. Pode-se, assim, dizer que a Eficiência Operacional é considerada um pré-requisito para o sucesso da empresa em qualquer um dos cenários vivenciados, ancorando-se em valores das quatro Lógicas corporativas.

Apesar de poderem ser ancorados e identificados em todos os cenários, os resultados das entrevistas sinalizam esses valores como pouco significativos na representação de *Um Bom Negócio*, estando classificados entre os possíveis elementos do núcleo residual. Na seleção direta, os itens de maior seleção dentro desse tema foram a Disciplina de Capital e Custos Operacionais, o que parece sinalizar, considerando a associação com o tema econômico- financeiro, a preponderância da Lógica empresarial.

Acredita-se que esses resultados reflitam a mudança de cultura que está sendo instituída na Organização. Na cultura monopolista e operacional esse vetor tinha um grande impacto na avaliação das Unidades. A tendência dos últimos anos foi de se conferir um maior foco aos requisitos Econômico-Financeiros, Gestão, Responsabilidade Social, SMS e a Garra. Os valores ligados à Eficiência Operacional continuam existindo, de forma mais implícita, como premissa ou pré-requisito para o alcance de resultados e metas explicitados pelos indicadores das diversas dimensões.

O desempenho dos processos operacionais não está, entretanto, esquecido na Organização. A pontuação dada à dimensão Processos no *BSC* da UN-BA, abatendo os pesos relativos aos indicadores de SMS- TFCA e IMA, varia de 200 para 300 no período analisado, configurando-se como a segunda dimensão de maior peso, com tendência crescente.

Acredita-se que esses vetores, que caracterizam a Lógica do Abastecimento, tenham se transformado e sido incorporados ou traduzidos por vetores da Lógica Empresarial. Passam, nesse contexto, a serem considerados pré-requisitos para a obtenção de resultados, deixando de

ser objetivos finais. É preciso ter em mente, como declaram os princípios do E&P em 2003, que o Segmento E&P e, particularmente, as Unidades de Negócios, se realiza nas suas frentes operacionais. A melhoria contínua de seus processos é fundamental para a sustentação de seus resultados, o que já vem sendo explicitado com maior força a partir da revisão de 2003.

5.1.4.5 Aprendizado e Crescimento

Na análise dos vetores institucionais, identificaram-se valores da dimensão Aprendizado e Crescimento permeando, com força praticamente equivalente, todos os cenários analisados, destacando-se a ênfase na Tecnologia ou na Capacitação Técnica como um dos vetores que lastreiam a Organização.

A Dimensão Aprendizado e Crescimento, dentro da Filosofia do *BSC*, é uma base para o desenvolvimento dos objetivos de todas as demais dimensões, e está traduzida no mapa cognitivo da representação de *Um Bom Negócio de E&P* pelo Tema Recursos Humanos, que engloba a Capacitação Técnica, Satisfação dos Empregados e Adequação da Força de Trabalho.

5.1.4.5.1 Recursos Humanos/ Competência Técnica

Entende-se, como o Vetor Competência Técnica, o universo de significações que está associado aos temas capacitação técnica, e gerencial, aprendizagem contínua, desenvolvimento, absorção e disseminação de melhores práticas ou tecnologias, organização aprendiz. Esse vetor apresenta-se de forma significativa na representação social elaborada pelos gestores.

A capacitação técnica é um vetor presente em toda a história da Petrobras. A empresa sempre investiu na formação de seus recursos humanos e em tecnologia, criando o CENPES - Centro de Pesquisas Leopoldo Miquez de Mello, em 1966, que é hoje o maior centro de pesquisas do Brasil voltado para a atividade industrial.

Trata-se de uma empresa que construiu, com sucesso, a indústria do petróleo no País, colocando-se entre as quinze maiores empresas do ranking mundial, reconhecida e premiada mundialmente pela sua liderança em tecnologia de exploração e produção em águas profundas. A capacitação de seu corpo técnico, em particular do Segmento E&P, tem sido alvo de investimentos contínuos e é considerada um diferencial empresarial e motivo de orgulho para todo o seu corpo de empregados.

Um ponto relevante a se destacar é a preocupação com a preservação da competência técnica existente na Companhia, no momento que esta se reorganizou, saindo de uma estrutura

organizacional funcional para um modelo de Unidade de Negócio, que traz entre suas características o risco inerente da perda funcional.

O modelo Petrobras estabeleceu um órgão de Suporte técnico em todas as Unidades e criou a figura dos Comitês funcionais, que zelam pela preservação da competência técnica. A gestão atual do E&P fortalece esse vetor ao reestruturar sua área corporativa, trazendo a gerência de Suporte Técnico corporativo para o topo de sua hierarquia. Aumenta também o incentivo para participação em programas de especialização e pós-graduação, assim como em congressos e intercâmbios técnicos no âmbito nacional e internacional.

Acredita-se ser esse um vetor já firmemente instituído na cultura Petrobras e, conseqüentemente, na cultura E&P, que encontra ancoragem em valores históricos. Como demonstrou a análise do histórico da Organização e dos Planos Estratégicos, fez parte do universo de significações que lastreou a criação da Petrobras. A capacitação técnica tem sido, ao longo de toda a sua história, fator crítico de sucesso e força motriz para a superação dos desafios a que a Organização se viu submetida, e para o alcance de seus resultados.

Soares (2000) identifica como um dos fatores que servem de base para o Mito da Auto-suficiência, encontrado na cultura do Segmento E&P, a consolidação da competência técnica, considerando o setor petróleo e, particularmente, a Petrobras, como um setor que se caracteriza por empresas de grande porte e um alto investimento em pesquisa e desenvolvimento. O próprio processo seletivo de recrutamento de recursos humanos, considerado de alto nível, assim como a inexistência, até um passado bastante recente, de cursos de formação na área de petróleo nas universidades brasileiras, contribuem para que a Petrobras traga para si a responsabilidade de grandes investimentos na formação de um quadro de pessoal altamente especializado e qualificado.

No direcionamento atual, o vetor aparece reforçado, com o estabelecimento de práticas de gestão, focando o aprimoramento das competências técnicas, o fortalecimento da capacitação técnica e a criação de vantagens competitivas. O vetor, inicialmente atrelado à Lógica do Abastecimento, onde a competência se fazia necessária para a construção da empresa e a implantação da indústria do petróleo do País, transforma-se em diferencial competitivo e encontra-se, hoje, ancorado na Lógica empresarial, onde, como professam os Princípios do E&P, o conhecimento e a tecnologia são considerados fatores **estratégicos** para a excelência empresarial.

Acredita-se estar diante de um vetor instituído e presente na representação de Um Bom Negócio, que encontra ancoragem em valores históricos que configuram o mito da auto-suficiência, associando-se ao orgulho e ao corporativismo, e que se transforma na perspectiva da Lógica empresarial em diferencial e vantagem competitiva, ajustando-se aos novos cenários.

5.1.4.5.2 Recursos Humanos / Satisfação dos Empregados

Engloba-se nesse tema os comentários relativos à satisfação, motivação, comprometimento. Identificou-se, para esse tema, uma baixa frequência de evocação e ênfase mediana na etapa de livre associação, e uma seleção moderada na etapa diretiva. A satisfação dos empregados foi classificada como provável elemento residual da representação.

No contexto empresarial externo, a busca de estratégias de gestão que conciliem os objetivos organizacionais e os individuais passa a ser, hoje, mandatária para as companhias que concebem o ser humano como um todo, e procuram trazer para a organização mais do que as suas capacidades físicas e intelectuais de trabalho, buscando, também, o envolvimento do seu coração e dos seus sentimentos.

Da mesma forma, no contexto interno da Petrobras, o valor é reconhecido e disseminado em seu direcionamento estratégico, fazendo parte dos Termos de Compromissos das Unidades, ao ser avaliado pelo indicador ISE, obtido através de pesquisa de Ambiência organizacional.

Identificam-se diversas ações voltadas aos aspectos de saúde e segurança, assim como à área de concessão de benefícios adicionais a salário, como planos de assistência médica, aposentadoria, financiamento de empréstimos, apoio educacional, programas assistenciais, intenso programa de treinamento e desenvolvimento pessoal.

A Petrobras tem, ao longo de sua história, buscado o comprometimento das pessoas com a Organização, com o sentimento da importância do seu papel para o País, trazendo o orgulho de pertencer a esse Time, o “vestir a camisa”, o espírito de equipe e o corporativismo, que, certamente, traduz e ancora esse valor. Na gestão atual, o espírito de equipe, vem sendo fortalecido pelo modelo de gestão transparente e participativo que se propõe adotar.

Reconhece-se a importância do valor, ancorando-o na idéia do comprometimento e da garra e, principalmente, buscando a sua motivação e envolvimento com a Corporação. No início da história da Petrobras, a Garra, o comprometimento, ancoravam-se na perspectiva do comprometimento com o País, no mito do Nacionalismo, dentro da Lógica do Abastecimento. Transforma-se e incorpora-se à Lógica Empresarial, ancorando-se na perspectiva do Negócio, de obtenção de bons resultados pela garra, motivação e comprometermos das equipes. Dentro da Lógica da Responsabilidade Social, ganha mais destaque com a perspectiva da participação, do maior envolvimento e com o resgate da responsabilidade com o crescimento do País, e, de forma mais ampla, com a sociedade em geral.

5.1.4.6 Comportamentos Esperados

O tema Comportamentos foi identificado com relevância nas entrevistas, destacando-se a Garra e o Espírito de Equipe. Na seleção direta, a Ética foi o fator de maior frequência de seleção, destacando-se, também, a Garra e o Espírito de Equipe.

5.1.4.6.1 Ética e Transparência

Encontra-se a *Ética* como um dos valores de maior frequência na avaliação dos fatores de maior impacto para a Imagem de *Bom Negócio*, nas respostas à pergunta direta, mas não tendo sido evocado por nenhum dos entrevistados na etapa não diretiva.

Discutiram-se, anteriormente, esses resultados, levantando-se, como hipótese mais provável, a explicação de que a ética, por ser considerada premissa básica para todas as ações e comportamentos adotados na Organização, não seria diretamente explicitada ao se fazer a pergunta sobre as características de *Um Bom Negócio*.

Encontra-se ancoragem histórica para a ética no Imaginário Organizacional, derivando da influência do nacionalismo e do positivismo. Assim, a ética, que se instituiu como valor durante o período em que prevaleceu a Lógica do Abastecimento, mantém sua ancoragem nos valores que fundamentaram o mito do Nacionalismo, e no momento que emerge a Lógica da Responsabilidade social, com resgate do nacionalismo, do orgulho, um maior reforço é dado a esse vetor, explicitado como o primeiro valor fundamental na declaração de princípios do E&P.

A *Transparência* é um comportamento esperado pela Organização, suportada por valores como a ética, o respeito e a valorização aos públicos de interesses, acionistas, empregados, fornecedores, parceiros e a sociedade em geral. Aparece, explicitamente, com menor destaque, em todos os Planos estratégicos tendo, entretanto, se tornado uma das bandeiras da atual Gestão do E&P, que declara a ética, associada a uma gestão transparente, aberta e participativa, entre os seus Princípios.

Pode-se perceber, entretanto, que apesar de ser um comportamento sempre esperado, obteve uma seleção moderada nas perguntas diretas e, da mesma forma que a ética, não foi citada diretamente na pergunta aberta.

Para alguns entrevistados, conforme explicitaram ao longo da entrevista, a transparência já estaria atrelada ao vetor ética. Levanta-se, entretanto, a hipótese de que existe uma diferença entre a instituição da ética e da transparência na cultura dessa Organização. A transparência, apesar de explícita na última década, não pode ser considerada um valor histórico

de uma organização com uma cultura fechada, monopolista, centralizadora, instituída com base em valores militares, e criada na época da ditadura, hierárquica e autoritária.

Dissocia-se, nessa avaliação, a ética da transparência. Na Petrobras, historicamente, tanto do ponto de vista interno, como externo, na sua relação com a sociedade, a comunicação e a transparência não têm sido um ponto forte. Esse fato é corroborado por pesquisas de ambiência interna e pesquisas de Imagem social, que apontam a comunicação como uma variável passível de melhoria, e um elevado nível de desconhecimento da sociedade em relação ao trabalho desenvolvido pela Petrobras. A mídia escrita e falada tem classificado muitas vezes, ao longo dos últimos anos, a Petrobras como uma caixa preta.

Assim, não se identificam valores coletivos históricos que ancorem a transparência nesse Imaginário organizacional. Esse não foi um valor emergente na Lógica do Abastecimento, nem na Lógica empresarial. Emerge, recentemente, dentro da Lógica da Responsabilidade Social, buscando ancoragem em valores como a ética e associando-se à participação, fortemente professada dentro do modelo de gestão atual.

5.1.4.6.2 Garra: Capacidade de vencer desafios, o Nacionalismo e o Corporativismo

A *Capacidade de vencer desafios* obteve saliência significativa tanto quanto a ênfase, como a frequência de seleção nas duas etapas da entrevista. Da mesma forma que a competência técnica, esse é um vetor que pode ser rastreado ao longo de toda a história da Petrobras. O desafio, aliado ao nacionalismo, ao orgulho de estar contribuindo para a soberania do País, pode ser considerado como uma grande força motriz, motivadora e mobilizadora, capaz de criar grandes comprometimentos da sua força de trabalho.

Esse vetor, pela sua força, tem sido apropriado como tema chave por campanhas publicitárias, tanto na mídia interna como externa, a exemplo do lançamento e divulgação dos Planos estratégicos de 2000 a 2004 - “O novo desafio já começou”, “Superando desafios” - assim como de toda a campanha da comemoração dos 50 anos de fundação da Petrobras, que teve como slogans: “*PETROBRAS 50 anos. O desafio é a nossa energia. O que você quer sonhar agora?*”.

Discutiram-se, anteriormente, a forte vinculação da Missão da Petrobras, suas estratégias e seus objetivos com o desafio. Toda a história da construção da Petrobras está calcada em desafios que foram vencidos. A capacidade de vencê-los, traz o orgulho pelas suas realizações, pela sua competência, eleva a auto-estima e fortalece o mito da auto-suficiência.

A Garra, que tão fortemente emergiu na Lógica do Abastecimento na visão do compromisso com o País, transforma-se na Lógica empresarial, sendo traduzida como força

motriz para a obtenção de resultados e sucesso empresarial. Reconfigura-se, mais uma vez, dentro da Lógica do SMS e da Responsabilidade, resgatando a perspectiva do compromisso com o País, englobando o compromisso com os resultados empresariais, agora ampliado com a perspectiva do compromisso com a sociedade em geral.

Para a Petrobras, o desafio está vinculado à motivação, ao comprometimento. Vencer desafios foi fundamental para a instituição dessa Organização, instituindo-se como um vetor de sentido. Assim, o vetor ancora-se em valores culturais históricos, como o orgulho, o compromisso com o País, enfim, com o mito da Auto-suficiência identificado por Soares (2000) na cultura de E&P.

Esse orgulho pela sua competência, pela sua importância, pela sua grandeza, traz um forte espírito de corpo que, se por um lado favorece a capacidade de realização, de superar desafios, sendo visto como um fator positivo, corre o risco de se transformar ou de ser interpretado como arrogância ou corporativismo.

O *Corporativismo* é visto na sociedade atual como um fator negativo. A Petrobras, no imaginário social, como se percebe por comentários, com conotações negativas, veiculados em mídia escrita e falada, é considerada como uma empresa extremamente corporativista.

Ressalta-se que o fator corporativismo obteve baixíssima saliência nas entrevistas. Acredita-se que, por ser um vetor instituído socialmente como negativo, ele é negado pelas pessoas, individualmente. Apesar de reconhecê-lo como existente, conforme a pesquisa de Imagem de Conde & Ramos (2001), nunca o reconhecem como associado a si mesmo, apontando-o como uma característica do “outro”.

O valor, entretanto, está presente ao longo de toda a trajetória da Petrobras, associando-se aos valores que caracterizam a Garra, também se ancorando no mito da Auto-suficiência.

A vinculação da Petrobras com o *Nacionalismo* é histórica, instituindo-se desde o processo de sua criação, que teve como base grandes mobilizações nacionais, como a campanha o “O petróleo é nosso”, e o sentimento antiamericanista do governo Getúlio. O vetor é uma grande força na Lógica do Abastecimento.

O reconhecimento desse valor, pela Organização, como um pilar da cultura Petrobras, parece muito claro pela força com que aparece em todos os planejamentos estratégicos. Mesmo no momento em que emerge a Lógica empresarial, no lançamento em 2000, do Plano Petrobras 2010, usa-se a força do nacionalismo, do orgulho pelas suas realizações e pela capacidade de vencer desafios, como base para a estratégia de marketing adotada, que visava conchamar e mobilizar toda a Organização, para as mudanças que se faziam necessárias para o sucesso da Companhia no novo cenário.

A mensagem do Presidente pontuava o novo desafio, no reconhecimento do papel dos empregados, na grandeza da empresa, na crença da capacidade deles de superar o novo desafio, e na manutenção do compromisso com o Brasil. Todo o material foi elaborado nas cores da bandeira brasileira. Tem-se, aqui, o nacionalismo, o orgulho, a auto-estima e o espírito de corpo suportando a crença na capacidade de vencer desafios, na garra da Organização.

Esse valor passou por fortes tentativas de destituição ao longo da última década, com o fortalecimento do capitalismo e da globalização. As políticas neoliberais dos governos vigentes sustentaram o processo de privatização das estatais, com campanhas publicitárias que as associavam a sistemas inoperantes, ultrapassados, lentos, burocráticos e ineficazes, além de detentoras de benefícios e privilégios não existentes para a maior parte da sociedade. Esses “atributos” da Organização foram simbolizados nessas campanhas veiculadas na mídia, através da figura de rinocerontes, elefantes e dinossauros. A representação dos seus funcionários foi associada à representação dos marajás.

Considera-se, entretanto, que apesar do impacto dessas campanhas e dos naturais desgastes, a força desse valor se apresentou no episódio da tentativa da mudança do nome e da marca da empresa, que passaria a se chamar PETROBRAX, com o claro objetivo de dissociá-la do Brasil e, dessa forma, facilitar a sua entrada no mercado Internacional.

A reação ocorrida, a nível interno e nível externo à Organização, abrangendo a sociedade brasileira em geral, que se manifestou de forma contrária e quase que unânime - inclusive no âmbito do Congresso nacional - demonstra a importância desse valor na cultura nacional e, certamente, do seu papel como um dos pilares da cultura organizacional da Petrobras.

É interessante notar que a proposta de mudança da marca ocorreu na mesma gestão que comandou a preparação e mobilização para a mudança organizacional em 2000, utilizando o valor do nacionalismo como um catalisador. Parece que se subestimou a força desse valor, acreditando-se que o programa da Agenda de Mudança implantado, e as mudanças de cenários ocorridas no País, teriam sido suficientes para provocar, em tão curto espaço de tempo, a mudança de um valor central de uma cultura organizacional tão forte e fechada como a da Petrobras.

A campanha comemorativa dos 50 anos de fundação associou a capacidade de vencer desafios à capacidade de realizar, à capacidade de sonhar e ao nacionalismo. Resgatou a história da Petrobras, a sua importância e compromisso como País, vinculando a sua capacidade passada à capacidade de realização futura.

Um exemplo da vinculação desses valores pode ser percebido ao se analisar um folder dessa campanha, distribuído para todos os empregados. A peça se intitula “Brasil, um sonho

intenso” e traz, em cada página, uma estrofe do hino nacional, associada a imagens e uma frase que reflita as realizações da Petrobras. Conclui com a pergunta: O que você quer sonhar agora?

Ressalta-se, nessa peça, a vinculação da história de sucesso, com a liderança em geração de empregos, a garantia do abastecimento em todo o território nacional, a qualificação técnica e competência tecnológica com reconhecimento mundial e centro de pesquisa, a sua capacidade de crescimento com a taxa de incorporação de reservas, a qualidade dos seus produtos e serviços, os seus investimentos e preocupações com a preservação ambiental, as suas realizações na área social, esportiva e cultural.

São, todos, itens apontados em seus planos estratégicos e mantidos na versão atual. Pode-se dizer que são vetores institucionalizados ao longo da história da Petrobras, e que continuam sendo sinalizados e preservados como importantes pela Organização, calcados nos valores do nacionalismo e do desafio.

Interessante notar que essa peça traz o vetor da responsabilidade social, bastante reforçado nos dois últimos Planos estratégicos, mas não traz o vetor econômico. A rentabilidade mantida nos Planos, junto com o crescimento e a responsabilidade social como os direcionadores da estratégia corporativa, não está, aí, vinculada ao valor de País.

Apesar da força do nacionalismo na corporação, identifica-se a sinalização da percepção do seu desgaste, do sentimento de quebra da vinculação da Petrobras com o País nesse período. Essa questão pode ser percebida nas entrevistas, como ilustrado nas citações:

Na verdade, acho que a **camiseta da Petrobras é igual à camiseta do Brasil**. Isso **motiva, gera o comprometimento**. Na fase neoliberal isso caiu, mas acho que agora **tende a ser resgatado**.

A **Petrobras ainda se enxerga com a função do País**. Isso é bom, **motiva, estimula**. Acho que isso tem que continuar e deve existir nas Unidades para se poder ser um bom negócio.

“Vestir a camisa da Petrobras/Brasil” faz parte do Imaginário simbólico da Organização e, apesar da possibilidade de algum desgaste, acredita-se que seja um valor instituído, ancorado no próprio objetivo de criação da Corporação. É considerado como ponto vital da atual gestão, que vem buscando fortalecê-lo, ou mesmo resgatá-lo.

No direcionamento atual, percebe-se um reforço ao valor do Nacionalismo e a Capacidade de vencer desafios. A “função do País” é fortalecida, não mais com o objetivo de criação da indústria de petróleo nacional e abastecimento, mas transformada no seu papel e compromisso com o desenvolvimento do País, na sua função social, enfim, ancorando o vetor Responsabilidade Social, dentro da Lógica da Responsabilidade Social emergente.

5.2 CONFRONTAÇÃO ENTRE DISCURSO CORPORATIVO E REPRESENTAÇÕES SOCIAIS DO GRUPO I DO E&P.

Os vetores que a Petrobras vem veiculando corporativamente ao longo da sua história, foram analisados ao longo do capítulo IV. Identificaram-se, como eixos principais, a *Lógica da Responsabilidade Social*, trazendo, em primeiro plano, uma nova consciência para o papel empresarial e compromisso diante da sociedade em geral; a *Lógica Ambiental e da Saúde e Segurança*; a *Lógica Empresarial*, caracterizada pela busca do balanceamento das diversas dimensões, mas com um maior foco na dimensão Econômico/Financeira e na Gestão Empresarial; e a *Lógica do Abastecimento*, com ênfase na produção e nas reservas e, em menor grau, na eficiência operacional. São lastreadas pela dimensão humana do Aprendizado e crescimento, onde se destaca a Capacitação Técnica, e por valores e comportamentos esperados, onde se destaca a “Garra”, que incorpora a capacidade de vencer desafios, a ética e o espírito de equipe.

As lógicas identificadas não são excludentes, percebendo-se a presença, com maior ou menor ênfase, de todos esses eixos, ao longo de toda sua trajetória. A ênfase institucional tem, assim, variado, culminando com um claro reforço à Responsabilidade Social na atual gestão, refletida no Plano Estratégico 2015. Até 2000, os vetores Econômicos e da Responsabilidade Social, não apareciam de forma tão explícita e com o destaque dado atualmente.

No item 5.1 desse capítulo, caracterizou-se a representação social de *Um Bom Negócio de E&P* para os gestores do primeiro escalão desse Segmento pela centralidade dos elementos do tema Econômico/financeiro, trazendo, de forma conectada, o tema Potencial de reservas. Suspeita-se que o tema Gestão e a Garra, também apontados como possíveis elementos do núcleo central, sejam, de fato, elementos do núcleo periférico.

A Responsabilidade Social, o Alinhamento Estratégico, a Capacitação Técnica e o Espírito de Equipe foram, também, identificados como elementos dessa representação, constituindo, provavelmente, o seu núcleo periférico. A Excelência em SMS, apesar de não ter apresentado saliência significativa na análise do núcleo central, elaborada a partir do livre discurso, ganhou realce com a seleção direta, sinalizando para uma posição hierárquica relevante na caracterização da representação.

Elementos como Atendimento à Produção, Eficiência Operacional, Controle, Satisfação dos Empregados, Qualidade do Produto, foram identificados com baixa saliência quanto à evocação e ênfase, sendo candidatos a possíveis elementos residuais dessa representação.

Considerando-se a velocidade das transformações que ocorreram nessa Corporação nos últimos anos, levanta-se a hipótese de que vetores que emergiram recentemente podem não

fazer parte ou apresentarem uma hierarquia diferenciada, na representação de *Um Bom Negócio de E&P* para esse grupo.

A sinalização da ocorrência simultânea dos vetores associados às várias lógicas corporativas, com variação da sua hierarquia ou abrangência é reforçada com a caracterização da representação, que identifica como elementos desta, os mesmos valores sinalizados na análise dos vetores de sentido, o que possibilitou a sua associação às Lógicas Corporativas.

Essa associação permite que se visualize e compare as hierarquias estabelecidas entre os vetores de sentido do Segmento de E&P e os valores dos gestores do Grupo I desse Segmento. Nesse item, esses resultados serão confrontados e serão discutidas as dissonâncias ou coerências identificadas.

O Quadro 5.11 apresenta uma comparação entre as hierarquias estabelecidas, atualmente, para as Lógicas corporativas, considerando os valores veiculados institucionalmente, que configuram as atuais tendências latentes para esse Segmento da Corporação - os vetores de sentido - e os valores que caracterizam a representação social para esses gestores.

HIERARQUIA DAS LÓGICAS		
NÍVEL	VETORES	REPRESENTAÇÃO
1	RESP.SOCIAL	EMPRESARIAL
2	SMS	RESP.SOCIAL
3	EMPRESARIAL	SMS
4	ABASTECIMENTO	ABASTECIMENTO

Quadro 5.11 - Hierarquia das Lógicas Corporativas
Vetores de Sentido x Representação de *Um Bom Negócio de E&P*

Essa comparação mostra que a Lógica empresarial, que tão fortemente emergiu na Organização e foi tão institucionalmente professada, aparece com a maior saliência para os gestores, como elemento central da representação de *Um Bom Negócio*. A rentabilidade, a busca de resultados econômicos e financeiros, do lucro, da robustez e da maximização do portfólio pôde ser, tão rapidamente incorporado, por já serem elementos muito valorizados socialmente, de grande ênfase para as sociedades capitalistas e o universo empresarial.

Da mesma forma, os elementos vinculados ao tema gestão, trazidos tão fortemente a partir do Plano estratégico de 2000, e tão em voga no universo empresarial capitalista globalizado, encontram ancoragem nesses valores, sendo identificados com força e saliência significativas na representação.

Os elementos da representação vinculados à Lógica empresarial podem ser, claramente, identificados nas estratégias de negócios e nas políticas de atuação corporativa, explicitadas nos Planos de 2000 a 2004.

As categorias Financeira, Modelos de Gestão e Direcionamento Estratégico, Postura Estratégica, focando o alinhamento às estratégias corporativas, foram evocadas, e também citadas com relevância, pelos gestores, podendo ser vinculadas aos vetores de sentido institucionais da Rentabilidade, Otimização de Custos, Excelências da Gestão Empresarial, Integração e Alinhamento Estratégico.

Observa-se uma inversão, ao se comparar a hierarquia da Lógica Empresarial na representação social dos gestores com a hierarquia em que esta emerge, atualmente, do discurso institucional. As mudanças de cenário ocorridas em 2003, fizeram com que, institucionalmente, a lógica empresarial cedesse espaço para a lógica da responsabilidade social, trazendo atrelada a ela, a lógica da SMS. A lógica da responsabilidade social, que até então vinha condicionada à lógica empresarial, ganha força institucionalmente, passando os seus valores a serem professados com ênfase equivalente, ou até mesmo maior do que dos valores econômico-financeiros. A Corporação sinaliza para a busca do equilíbrio, considerando a responsabilidade social não apenas um requisito para se obter o sucesso empresarial, mas, também, um objetivo que deve ser buscado, sem comprometer o seu resultado. Enfatiza, assim, a busca do desenvolvimento sustentável.

Os treze princípios do E&P explicitados no final de 2003 não trazem o tema econômico de forma explícita, mas trazem o compromisso com o País e a Responsabilidade Social como crenças. Entretanto, o curto tempo em que esse vetor emergiu para o topo do discurso institucional, as ações adotadas para a sua disseminação e as práticas estabelecidas, parecem não ter sido suficientes para que o vetor sobrepujasse o vetor econômico na representação social dos gestores.

A Responsabilidade Social é identificada como elemento da representação. Ao se analisar as respostas à questão aberta da entrevista, encontra-se a *Rentabilidade*, aqui categorizada como Financeira ou Econômica e a *Responsabilidade Social* como evocações de alta frequência. Entretanto, identifica-se uma diferença importante quanto à ênfase dada a essas questões, prevalecendo para a categoria Financeira uma grande ênfase para a maioria dos entrevistados, enquanto que, para Responsabilidade Social, a grande ênfase foi identificada em apenas metade dos entrevistados. Encontra-se uma posição dual para esse vetor.

O binômio rentabilidade-responsabilidade social aparece com grande realce na maior parte das entrevistas, sinalizando ser esse, nesse momento, um foco da corporação, e sugerindo a existência de um processo de transformação.

Acredita-se, considerando a caracterização da representação social de *Um Bom Negócio* para esses gestores, que o valor Responsabilidade Social ainda não seja um valor central. A ênfase no valor é recente e a sua transformação em algo familiar não ocorre tão facilmente, já

que esse é, também, um valor que vem recentemente emergindo para a sociedade em geral. Busca-se a ancoragem no compromisso com o País, tão fortemente presente na Corporação desde a sua criação, transformando o compromisso da Petrobras, de abastecer o País e desenvolver a indústria do petróleo, em um compromisso mais amplo.

Esse compromisso professado pela Corporação engloba o compromisso com o desenvolvimento sustentável, o impacto na economia e desenvolvimento regional, estreito relacionamento com as comunidades, a contribuição para o conhecimento científico e tecnológico e para a expansão do mercado de trabalho. Pressupõe uma gestão aberta, participativa, transparente, que valoriza os empregados, apoiando-se na ética e no nacionalismo. A transparência tornou-se uma das bandeiras da atual Gestão do E&P, que declara esses valores entre os seus Princípios.

Na representação de *Um Bom Negócio de E&P*, a Responsabilidade Social é identificada, prioritariamente, como o compromisso com o desenvolvimento regional, com o relacionamento com a comunidade e, em menor grau, com o desenvolvimento sustentável. A participação e a transparência aparecem com menor saliência.

A satisfação dos empregados é um vetor de sentido institucional que apresenta uma maior ênfase dentro da Lógica da Responsabilidade Social, e tem sido alvo de especial atenção na gestão atual. Entretanto, não encontra a mesma força na representação de *Um Bom Negócio*. Reconhece-se a importância do valor, ancorando-o na idéia do comprometimento e da garra e, principalmente, buscando a sua motivação e envolvimento com a Corporação, mas não apresenta realce no livre discurso e na seleção dos fatores.

A Lógica da Segurança, Meio Ambiente e Saúde ganhou ênfase corporativa a partir de 2000, estando, hoje, estreitamente ligada à Lógica da Responsabilidade Social. A excelência nos requisitos ambientais e de segurança é reconhecida como essencial para o sucesso de qualquer corporação, e tem sido, cada vez mais, cobrada pela sociedade em geral. Trata-se, entretanto, de um valor que emergiu muito recentemente, ainda não instituído de fato nas sociedades ocidentais capitalistas e, em particular, na sociedade brasileira, o que parece estar influenciando a baixa saliência com que é evocado nas entrevistas.

A própria Corporação parece entender a dificuldade dessa mudança e da incorporação desse valor na sua cultura, optando por manter em destaque a sua sinalização no direcionamento estratégico, e por criar programas especiais visando a sua implantação, apesar de reconhecer que este deveria estar inserido dentro dos conceitos da Responsabilidade Social, e das rotinas e controles das suas praticas operacionais. Foi, entretanto, selecionado com alta freqüência na etapa diretiva, o que autorizou a sua sinalização numa posição hierárquica mediana para os gestores, inferior à professada institucionalmente.

A Lógica do Abastecimento, que prevaleceu por um longo período na história da Petrobras, parece ter esmaecido com a mudança da sua Missão. A busca da maximização da produção e das Reservas e a eficiência operacional encontram-se, hoje, condicionadas ou atreladas aos vetores econômicos, da responsabilidade social e da SMS.

Aparece na base da hierarquia, tanto no discurso institucional como na representação dos gestores. Entretanto, é preciso estar atento para o fato de que a produção e incorporação de reservas, embora condicionadas à forma rentável e segura, são a razão de ser do Segmento de E&P. Não existirão resultados econômico-financeiros, se não existirem reservas e produção.

Acredita-se que o elemento reservas esteja dentro do núcleo central da representação, pela sua forte associação com o tema econômico. Parece ter ganhado uma nova roupagem, mas continua sendo um elemento significativo na caracterização de *Um Bom Negócio de E&P*.

Da mesma forma, identifica-se um resgate dos vetores produção e reservas no direcionamento de 2004, dentro da perspectiva do crescimento. O direcionamento atual prioriza estratégias de crescimento e de otimização da recuperação, focando, também, dentro da perspectiva da responsabilidade social, áreas de menor rentabilidade que impactem o desenvolvimento regional.

Assim, apesar de se identificar a Lógica do Abastecimento na base da hierarquia dos vetores e da representação, é importante salientar que os vetores produção e reservas obtêm destaque no discurso institucional, incorporando-se e ancorando-se na Lógica da Responsabilidade social e na representação, ancorando-se na Lógica Empresarial.

A Eficiência Operacional vem sendo apresentada dentro da Lógica do Abastecimento em que teve uma maior ênfase, apesar de se entender que seja um valor relevante dentro da Lógica Empresarial e da Lógica do SMS e da Responsabilidade Social, que pressupõe a eficiência operacional para o atendimento de seus objetivos. Pela mudança do foco meramente operacional para o empresarial, além da demanda crescente na área de SMS e na social, foi professada com menor ênfase nos diversos Planos estratégicos, menos cobrada individualmente e, como consequência, teve seu peso reduzido no imaginário corporativo e, principalmente, no imaginário dos gestores corporativos.

Os elementos englobados por Eficiência Operacional não obtiveram saliência significativa na caracterização da representação. Os itens de maior seleção dentro desse tema foram a Disciplina de Capital e Custos Unitários Operacionais, o que parece sinalizar, considerando a associação com o tema econômico financeiro, a preponderância da Lógica empresarial com o seu objetivo de otimização dos resultados econômicos.

Pode-se, assim, dizer que a Eficiência Operacional passa do lugar de um objetivo central para ser considerado um pré-requisito para o sucesso da empresa em qualquer um dos cenários vivenciados.

As Dimensões vinculadas aos Recursos Humanos e Comportamentos esperados lastreiam o direcionamento estratégico, trazendo os temas Capacitação Técnica e valores como a “Garra”, com a capacidade de vencer desafios, nacionalismo, espírito de equipe e ética, permeando toda a trajetória da Petrobras e, conseqüentemente, as lógicas identificadas. São valores fortemente veiculados corporativamente e que se apresentam com saliência na hierarquia dos elementos que caracterizam a representação dos gestores.

5.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Identificou-se, ao longo desse capítulo, as representações de *Um Bom Negócio de E&P* para os gestores desse Segmento da Petrobras.

A análise das entrevistas corroborou a identificação dos vetores de sentido, trazendo, entretanto, a visão de graus diferenciados de disseminação. Elementos muito valorizados institucionalmente nos últimos anos, como os requisitos em SMS e a Responsabilidade Social ainda não se encontram, com a mesma hierarquia, nas representações sociais do *staff*. Percebe-se uma visão ainda não cristalizada, algumas vezes dual, sinalizando para um processo de mudança e de transformação.

Da mesma forma, a Satisfação dos Clientes, a Satisfação dos Empregados, a Gestão Participativa e a Transparência não foram identificadas na análise das entrevistas com a mesma força professada pela Organização. Ocorreram de uma forma moderada, não tendo se elevado ou sobreposto, como ocorreu no Direcionamento Estratégico, em relação a períodos anteriores.

Outros, como os elementos da Dimensão Econômico-Financeira e a busca da Excelência da Gestão Empresarial, a Integração e Alinhamento Estratégico - valores que foram elevados no período posterior à quebra do monopólio estatal do petróleo – parecem, de fato, terem sido instituídos, assumindo uma posição hierárquica de maior destaque que a professada institucionalmente.

Elementos inerentes ao processo de E&P, como o Potencial de Reservas, Produção de Óleo e Gás estão mantidos. Valores instituídos ao longo de sua trajetória histórica, como a Capacidade de Vencer Desafios, a Integração, Comprometimento e Espírito de Equipe, o Nacionalismo e a Ética demonstraram-se fortalecidos. Entretanto, alguns valores históricos, como os elementos da Eficiência Operacional, apesar de mantidos, apresentaram-se com menor saliência, e baixa hierarquia.

As dimensões Econômico-Financeira e Responsabilidade Social parecem ser as que polarizam as atenções nesse momento. A lógica empresarial, hoje instituída, evolui para a incorporação de um novo valor, identificando-se um momento de mudança e transformação.

Esse parece ser o grande desafio apontado no lançamento do Plano Estratégico 2010: conduzir essa Organização, reconhecendo e incorporando valores relacionados à cultura empresarial, capitalista e globalizada, mantendo os valores que até hoje sustentaram a sua cultura organizacional, e introduzindo um novo valor que amplie o seu compromisso com a sociedade em geral. Enfim, conduzir essa Organização, associando os vetores Rentabilidade e Responsabilidade Social, compatibilizando-os, de modo a que balizem as ações da Companhia, permitindo o atendimento dos seus objetivos empresariais.

Evoluir para uma cultura que traga o desenvolvimento sustentável como um pilar central. Esse é o novo desafio, que no entender de alguns representantes da Alta Administração do E&P da Petrobras, é, sim, possível de ser vencido, como demonstram algumas de suas citações ao longo das entrevistas:

Em primeiro lugar eu diria, portanto: **Retorno financeiro** associado ao **desenvolvimento sustentável**.

A questão **chave não é o lucro para o acionista e sim o lucro geral para a sociedade**. O foco mudou. Deve haver **equilíbrio, balanço**.

Deve atuar como uma **empresa cidadã**, criando riquezas, benefícios como um todo. Deve criar **riqueza para todo o país**, não visar apenas o lucro.

O Diretor do Segmento de E&P da Petrobras, em sua fala durante a entrevista, sintetiza essa visão:

A Petrobras não é uma empresa normal, ela é especial, tem que levar em conta à própria história, as suas raízes, a sua integração com o País, com a comunidade.

Devemos gerir o negócio com entusiasmo, compromisso, comprometimento, respeitando o nosso direcionamento estratégico, respeitando a cultura, a vontade da permanência. Isso leva à mais criatividade, motivação, comprometimento, resultados e traz como consequência a sustentação financeira.

6. IMAGEM DA UN-BA

Caracterizar a Imagem da UN-BA junto aos gestores de primeira linha do Segmento de E&P da Petrobras, cujas áreas de atuação englobam a Unidade, será fundamental para que se possam sinalizar elementos que contribuam para a elaboração de uma estratégia de Imagem corporativa. Impõem-se, assim, as seguintes perguntas:

Como é percebida a Unidade de Negócio da Bahia nesse universo?

Como se caracteriza essa representação social?

Responder essas perguntas será o eixo que norteará o desenvolvimento desse capítulo. Buscar-se-á, ao respondê-las, identificar as representações sociais sobre a Unidade, ou seja, a sua Imagem.

O objetivo geral desse capítulo é, assim, apresentar a Imagem da UN-BA. Além da imagem “externa” à Unidade, será também apresentada a imagem junto à força de trabalho da própria Unidade. Nesse momento, pretende-se, apenas, fazer uma apresentação e análise sucinta dos dados obtidos, optando-se por apresentar a análise e discussão mais detalhada no capítulo VII.

Tem-se também, como objetivo, apresentar a percepção desse grupo quanto aos canais de comunicação da Unidade.

Tomar-se-á, como base para essa análise, o seguinte material empírico:

1. Pesquisa de Imagem da UN-BA no Segmento E&P da Petrobras, elaborada por Conde & Ramos em 2001.
2. Pesquisa de Imagem da UN-BA, através de entrevista com os gestores corporativos do Grupo I do Segmento E&P em 2004 (módulo II-B), utilizando a abordagem metodológica semi-diretiva, com a avaliação de fatores previamente selecionados. Os resultados da abordagem não diretiva, com as perguntas sobre os fatores que mais contribuem e mais prejudicam a Imagem da

UN-BA serão apresentados ao longo da análise da Imagem da Unidade, que será realizada no próximo capítulo.

3- Dados sobre os canais de comunicação da UN-BA, obtidos através das entrevistas - módulo III- realizadas com o grupo selecionado.

Ressalte-se que a pesquisa de Imagem da UN-BA de 2004 foi realizada com o objetivo de validar alguns pontos dos resultados obtidos em 2001, fazendo um recorte para o universo dos gestores selecionados e focando nos elementos que estes selecionaram como prioritários para a caracterização de *Um Bom Negócio de E&P*. Não se tem, portanto, o objetivo de fazer uma análise temporal comparativa, discutindo a evolução da Imagem da Unidade nesse período.

Assume-se, como hipótese, que a Imagem obtida em 2001 não tenha sofrido modificações significativas nesse curto período de cerca de três anos, considerando que, em geral, a instituição de representações sociais em uma sociedade não ocorre de maneira tão veloz. As mudanças de contexto ocorridas em 2003 são muito recentes, não havendo sido identificada, na análise social histórica realizada, a ocorrência de fatos de impacto imediato, que sinalizasse para a transformação dessa representação.

Entende-se que a incorporação, no estudo atual, da percepção desse Universo mais amplo pesquisado em 2001, no qual a comunidade agora selecionada está incluída, agregará valor, dando suporte para as conclusões. Esse Universo mais amplo engloba, não só o subgrupo dos gestores, mas também outros formadores de opinião, que interagem diretamente com eles, contribuindo e influenciando, diretamente, as suas representações.

Esse capítulo estará estruturado em três partes:

Parte 1 – Imagem da UN-BA em 2001

A primeira parte tem como objetivo específico apresentar os resultados da pesquisa elaborada por Conde & Ramos em 2001, caracterizando a representação social da UN-BA no universo dos gerentes e técnicos do segmento de E&P.

A Pesquisa de 2001 foi elaborada, tendo como universo, o público definido como formadores de opinião do Segmento de E&P, abrangendo profissionais das áreas de engenharia, geologia, geofísica e gestores da área corporativa e das diversas unidades de negócio.

Foram elaboradas diversas estratificações de cunho funcionais e regionais desse universo, mas, para o escopo desse trabalho, a apresentação será limitada aos resultados globais para os universos UN-BA (Imagem interna) e, o então denominado pelos autores, como *OUTROS* (Imagem externa), sem considerar estratificações por funções. O universo *UN-BA* é constituído pelos indivíduos lotados na Unidade, e o universo *OUTROS*, pelos indivíduos lotados em outras unidades do E&P. Nesse trabalho, o universo *OUTROS* será denominado de *EXTERNO*.

A estratificação por função (gerentes/técnicos) não trouxe variações relevantes para a análise global da imagem e para a conclusão quanto às dissonâncias. Apresentou as mesmas tendências, apesar de diferenças, estatisticamente significativas, na avaliação quantitativa de algumas variáveis.

A pesquisa tinha como objetivo a caracterização da imagem da UN-BA e a comparação com o seu desempenho, de forma que foi estruturada a partir da construção de uma escala de avaliação de imagem, que teve como base o *Balanced Scorecard*. Essa escala possibilitou a comparação com o desempenho empresarial da Unidade.

Serão apresentados, nesse capítulo, apenas os resultados obtidos na caracterização dessa representação. As análises de desempenho, então elaboradas, serão retomadas no capítulo VII, identificando-se possíveis dissonâncias entre a Imagem e desempenho no período de 1998 a 2004.

Conde & Ramos (2001) elaboraram a pesquisa de forma a também investigar a imagem de duas outras unidades de negócio do Norte e Nordeste (NNE), selecionadas pelas suas similaridades, o que possibilitou uma análise comparativa das percepções frente ao desempenho das mesmas, corroborando a discussão da pertinência. Serão apresentados, apenas, os resultados relativos à unidade considerada como referencial para o NNE, aqui denominada de *UN-Y*.

Parte2 - Imagem da UN-BA no universo dos gestores do Segmento E&P em 2004.

A segunda parte do capítulo tem como objetivo específico apresentar os resultados da Pesquisa de Imagem de 2004, elaborada através das entrevistas com os gestores de primeira linha do E&P.

A Unidade foi avaliada, primeiramente, quanto à percepção do seu desempenho, nos fatores que os gestores selecionaram como de maior impacto para a instituição da imagem de uma Unidade de Negócio como *Um Bom negócio para a Petrobras*.

A imagem apreendida nessa pesquisa será a representação da Unidade, quanto ao desempenho dos fatores selecionados como de maior importância para os entrevistados, com base na percepção dos mesmos. Será feita, ao longo da discussão, no caso de elementos comuns às duas pesquisas, uma comparação com os dados obtidos em 2001, de modo a se ter uma maior consistência das conclusões.

Parte3 – Canais de comunicação da UN-BA

Pesquisou-se, também, na entrevista de 2004, a percepção dos gestores quanto aos canais de comunicação da UN-BA. Elaborou-se uma avaliação específica das fontes através das quais esses gestores têm acesso às Informações sobre a UN-BA, verificando-se as vias de acesso, a periodicidade do fluxo de informações, a sua abrangência e confiabilidade.

6.1 IMAGEM DA UN-BA EM 2001.

A Imagem da UN-BA, caracterizada por Conde & Ramos em 2001, mostrou-se, predominantemente, negativa, tanto na percepção interna, das pessoas que trabalham na própria Unidade, como na percepção das pessoas lotadas em outras Unidades do E&P.

As percepções internas e externas foram semelhantes, tendo como pontos centrais resultados considerados medíocres, a visão de uma unidade pioneira, mas declinante, com falta de visibilidade, baixa perspectiva de crescimento e infra-estrutura inadequada. Houve reconhecimento para competência técnica, além de liderança e potencialidade no gás natural.

A gestão foi apontada como necessitando de mudanças, de modo a trazer um maior foco no negócio e direcionamento que possibilitasse a sobrevivência da Unidade. A cultura, também, foi avaliada de forma negativa, conservadora, resistente, pouco flexível e corporativa. Aliado a essas características, um forte simbolismo, relacionando sua imagem ao histórico da *Companhia*, ao passado e ao pioneirismo.

A apresentação dos resultados dessa pesquisa será feita conjugando os resultados das duas abordagens metodológicas. Serão, primeiramente, discutidos os resultados quantitativos, consolidando-se a identificação da Imagem com a análise elaborada através da abordagem qualitativa.

6.1.1 Imagem da UN-BA: Abordagem quantitativa

Na abordagem quantitativa da avaliação da Imagem da Unidade, Conde & Ramos (2001) mediram a percepção segundo uma escala de avaliação construída com base no *Balanced Scorecard* e no Planejamento Estratégico. Esses resultados serão, aqui, apresentados, de forma sucinta, por dimensões e atributos, permitindo uma associação futura da percepção identificada com o desempenho da Unidade, quando também serão incorporados os resultados das entrevistas realizadas em 2004.

O Quadro 6.1 apresenta a associação das Dimensões do *BSC*, com os atributos pesquisados e as questões correspondentes do formulário de pesquisa, assim como os indicadores de desempenho correlacionáveis. A definição dos indicadores pode ser encontrada no Apêndice D. Essa associação foi revisada e adequada à atualização realizada pela Corporação na definição do seu *BSC*.

DIMENSÃO	No	ATRIBUTOS	INDICADOR	QUESTÃO
ECONÔMICA	1	RENTABILIDADE	ROCE	1+8+19+33+34
	2	IMPACTO NA ECONOMIA	Posição relativa do faturamento e rentabilidade	4
MERCADO E CLIENTES	3	PROD OLEO	Póleo / IAO	5,16
	4	PRODGÁS	Pgás / IAG	6
	5	SATISFAÇÃO CLIENTES	IQPC	7
	6	QUALIDADE DO OLEO		2
PROCESSOS INTERNOS	7	RESERVA/MATURIDADE	GRAU DE EXPLOTAÇÃO	17
	8	RESERVA/POTENCIAL	RES PVD, RES TOTAL	10+3
	9	CUSTOS	CE	12
	10	INSTALAÇÕES	-	13
	11	PRAZOS	IROI	16
	12	CONTROLE		41
	13	PLAN/CONTROLE		9,11,16,18,26
	14	RED DECLÍNEO	TAXA DE DECLÍNEO	23
	15	SMS	TFCA,IMA	30
16	PRODUTIVIDADE	-	22+37	
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	17	ADEQ FORÇA TRABALHO	ISE	15
	18	EXPERIÊNCIA/ CAP.TECNICA		20+40
	19	SATISFAÇÃO EMPREGADOS		21

Quadro 6.1 - Estrutura do questionário da Pesquisa de Imagem: Dimensões *BSC*
(Fonte: Conde & Ramos, 2001)

Na Dimensão Econômica foi pesquisada a percepção quanto a Rentabilidade e o Impacto Econômico das Unidades no mercado local. A rentabilidade tem sido avaliada pelo indicador de retorno sobre o capital expendido, ROCE. Já, o impacto na economia local será avaliado pela comparação dos resultados de faturamento e rentabilidade de empresas da Bahia ou do Nordeste.

A Dimensão Mercado e Cliente englobou o atendimento da produção de óleo e gás e a satisfação dos clientes. São avaliados pelos indicadores de atendimento à previsão de produção de óleo ou gás (P óleo, P gás), e pelo índice de qualidade percebida pelo cliente (IQPC)

É preciso ressaltar que o item reservas foi avaliado quanto a sua maturidade e suas perspectivas de crescimento, e foi englobado, dentro da Dimensão Processos internos, por ter sido essa a classificação feita para esse indicador, na definição do *BSC*, naquele período. Atualmente, Reserva vem sendo avaliada, segundo o *BSC* do E&P, dentro da Dimensão Mercado e Clientes.

A Dimensão Processos Internos englobou, além das reservas, os custos de operação, adequação das instalações, atendimento a prazos, o planejamento e controle, a eficiência nas áreas de SMS e o comportamento do declínio de produção.

As reservas são avaliadas no *BSC* da Petrobras pelo atendimento à meta de reserva provada anual (RESPVD), e reservas totais (RESTOT).

O comportamento de produção será avaliado pela taxa de declínio de produção. Esse indicador não pertence, diretamente, ao Termo de Compromisso, mas foi selecionado, para essa análise, por representar, claramente, a eficiência no esforço de otimização do comportamento de produção, estando diretamente correlacionado com os indicadores de produção, reservas, custo de extração e rentabilidade.

Para o acompanhamento dos custos operacionais, usa-se o indicador do custo de extração (CE). Os processos de planejamento, controle e análise de resultados não são medidos diretamente, já que todos os resultados serão impactados pelo desempenho desses processos. Adotou-se, aqui, o indicador de realização orçamentária, IROI, cujo atendimento reflete, diretamente, o planejamento, execução, controle, e análise dos resultados de todos os processos da Exploração e Produção, que envolvam desembolso financeiro.

Os requisitos de SMS serão avaliados pelo índice de agressão ambiental (IMA) e pela taxa de frequência de acidentes (TFCA).

A Dimensão Aprendizado e Crescimento englobou a adequação da força de trabalho (qualitativa e quantitativa), experiência e capacitação técnica e satisfação das pessoas. O indicador utilizado é o de satisfação dos empregados, ISE, medido por pesquisa de ambiência corporativa.

O Quadro 6.2 apresenta os atributos avaliados dentro das Dimensões denominadas como Cultura e Comunicação. Correspondem a valores e comportamentos esperados do Planejamento estratégico, e não são avaliados dentro dos atributos especificados como correlacionáveis a indicadores do *BSC*. Não existem indicadores de desempenho corporativos para esses atributos.

DIMENSÃO	ATRIBUTOS	No	QUESTÃO
CULTURA	CAP MUDANÇA	1	24
	ESPIRITOEQUIPE	2	25
	DESAFIO	3	27
	COMPROMETIMENTO	4	31
	CONSERVADORISMO	5	35
	CORPORATIVISMO	6	38
	AGILIDADE	7	11,18
	FOCO EMPRESARIAL	8	29+44
	ESTEREOTIPO	9	28+46
COMUNICAÇÃO	ACESSO A INFORMAÇÃO	10	32+36+39+43+45

Quadro 6.2 - Estrutura do questionário da Pesquisa de Imagem: Dimensão Cultura (Fonte: Conde & Ramos, 2001)

Importante ressaltar a introdução do atributo Estereótipo feita por Conde & Ramos na Dimensão Cultura, de modo a avaliarem uma questão que suspeitavam poder influenciar a percepção das pessoas quanto as Unidades do Nordeste, e, em particular, da Bahia.

A Imagem externa da UN-BA, avaliada segundo a escala do *BSC*, está apresentada no Gráfico 6.1, de forma comparativa com a da UN-Y, considerada referência entre as Unidades do Nordeste, de modo que esses resultados possam ser analisados de forma relativa, e não absoluta.

Nesse momento, para se fazer a comparação entre a percepção externa sobre a UN-BA com a da UN-Y, optou-se por utilizar uma estratificação do universo externo pesquisado, retirando-se as respostas dos indivíduos lotados na UN-Y, evitando-se um possível viés causado pelas respostas das pessoas lotadas na própria Unidade. Vale ressaltar que os resultados dessa estratificação não modificaram as conclusões obtidas por Conde & Ramos (2001). Obtiveram-se variações em relação aos valores absolutos, principalmente para a UN-Y, mas as tendências foram mantidas.

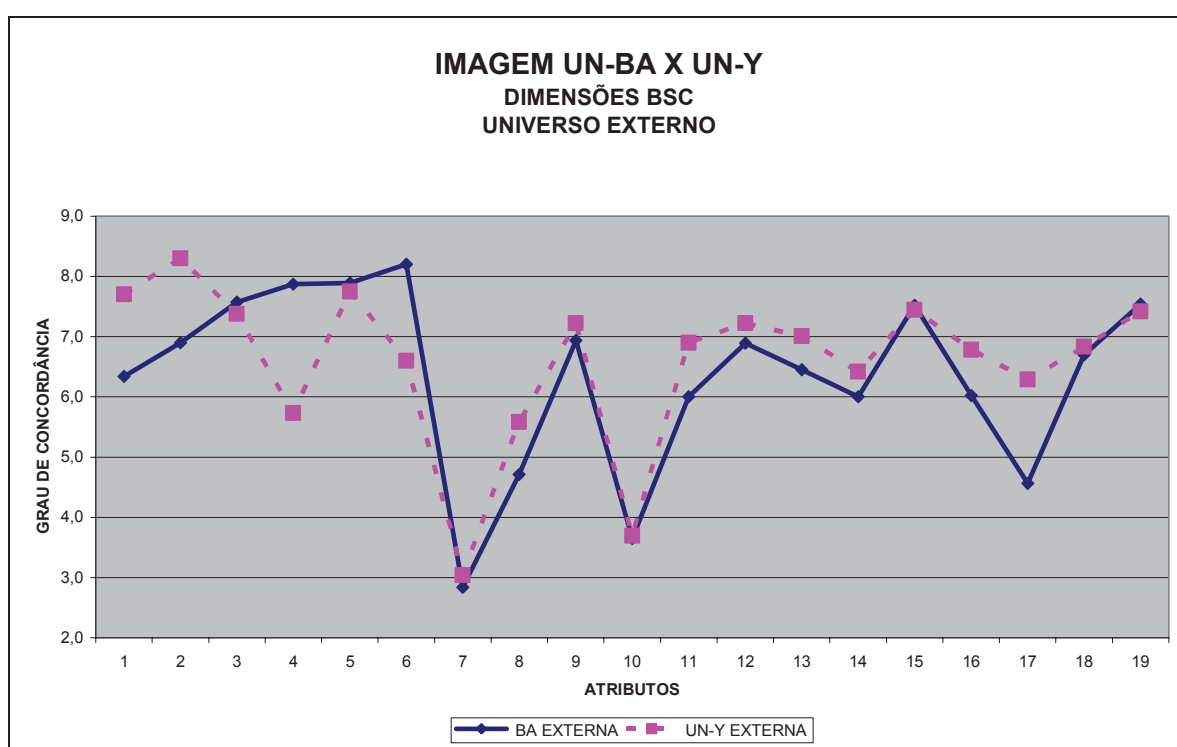


Gráfico 6.1 - Imagem da UN-BA x Imagem UN-Y: Dimensões *BSC*
(Fonte: Conde & Ramos, 2001).

Os atributos numerados de um (1) a dezenove (19), apresentados no eixo X, correspondem aos definidos no Quadro 6.1. A escala e o tratamento de dados elaborados indicam que, quanto maior o grau de concordância, mais favorável a percepção.

Os autores consideraram que as respostas quantitativas apresentaram um certo viés, pelo fato do método de pesquisa utilizado, possibilitar a identificação das pessoas. Foi percebida uma certa suavização das avaliações quando comparados os resultados quantitativos com os qualitativos, verificando-se que, na etapa qualitativa, as pessoas foram mais incisivas nas suas falas. Os autores levantaram a hipótese de haver, inclusive, alguma influência do corporativismo,

apontado como uma das características da cultura da empresa, impedindo uma avaliação quantitativa mais contundente.

Esse aspecto também foi percebido na análise das entrevistas realizadas em 2004, talvez de forma ainda mais relevante, já que entrevistas exigem contato pessoal e foram realizadas por um gerente da unidade avaliada.

Dentro desse contexto, os resultados serão apresentados e discutidos, considerando a faixa de medição do grau de concordância, variando de zero a seis, como correspondente a pontos negativos, sendo os abaixo de cinco, críticos. A faixa de seis a sete será considerada como correspondente a oportunidades de melhorias e, acima de sete, como pontos positivos.

A avaliação obtida, quantitativamente, para a Imagem externa da UN-BA, para a maioria dos atributos, está na faixa de oportunidades para melhoria, e inferior à avaliação da UN-Y, com exceção dos atributos produção de gás e qualidade do óleo. A Imagem interna também se situa, predominantemente, na faixa mediana, sendo que tende a ser mais positiva que a externa.

Destacam-se como pontos fortes, com grau de concordância positivo, na imagem externa, *a qualidade do óleo, satisfação dos Clientes e dos empregados, atendimento à Produção de gás e óleo e a atuação na área de SMS*. Nos atributos qualidade do óleo e produção de gás - os destaques, na avaliação da UN-BA, chega a ocorrer uma inversão, havendo uma avaliação mais favorável para a Unidade que para a UN-Y. Ressalte-se que a produção de gás é percebida como uma força da UN-BA, onde se reconhece a sua liderança, atributo no qual a UN-Y é avaliada de forma menos favorável.

Destacam-se, como pontos críticos para a imagem externa da UN-BA, o atributo *Reservas*, tanto do ponto de vista da maturidade dos seus campos, como do ponto de vista da potencialidade de crescimento. A UN-Y, também, é percebida como uma unidade madura, mas com maior potencial de crescimento de reservas. *A adequação das Instalações e da força de trabalho* são, também, pontos, significativamente, mal avaliados. A avaliação das instalações da UN-Y é compatível com a da UN-BA, mas encontra-se uma diferença significativa, favorável à UN-Y quanto à adequação da força de trabalho.

Todos os outros atributos obtiveram uma avaliação mediana, sendo classificados como oportunidades de melhorias. *A Rentabilidade e o Impacto na Economia local* são percebidos, externamente, com desempenho, significativamente, inferiores ao desempenho da UN-Y, principalmente, quanto à rentabilidade. O impacto da UN-BA na economia baiana não chega a ser percebido como positivo, não configurando, então, uma força para a sua imagem. As duas Unidades foram consideradas bons negócios. A UN-Y, entretanto, foi considerada, por todos os grupos, como o “Negócio mais interessante do Nordeste” para a Companhia, do ponto de vista econômico-financeiro.

Os *Custos operacionais, Planejamento e Controle* foram pontos apontados, pela percepção externa, como pontos para melhoria. O *Atendimento a prazos, a Produtividade e capacidade de redução do declínio de produção* ficaram no limite de uma percepção negativa, ressaltando-se, para os prazos e a produtividade, as diferenças significativas de avaliação em relação a UN-Y.

A *Experiência e a Capacitação técnica* não chegaram a configurar pontos fortes, ficando, também, nesse item, a UN-BA com percepção menos favorável. Importante ressaltar que esses atributos apareceram, na livre associação, com conotação de avaliação, claramente, positiva para a UN-BA.

O Gráfico 6.2 apresenta, de forma comparativa, a Imagem externa e interna da Unidade.

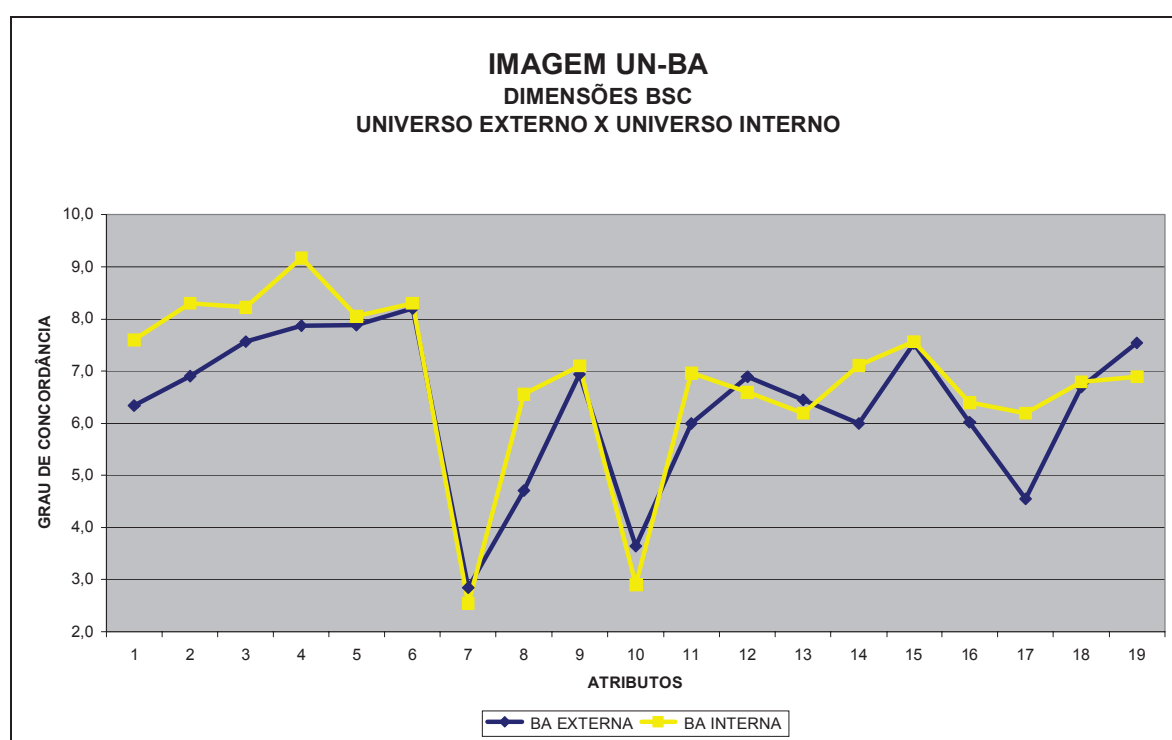


Gráfico 6.2 - Imagem da UN-BA. Universo Externo x Universo Interno: Dimensões BSC
(Fonte: Conde & Ramos, 2001).

A *Imagem interna* apresenta, praticamente, os mesmos pontos de destaques que a externa, com exceção da satisfação dos empregados, que na visão interna, não chega a ser um ponto forte, chegando a ocorrer uma inversão. As avaliações, entretanto, são bem mais favoráveis para a produção de óleo e, principalmente, para a produção do gás.

O *impacto na economia local* é percebido internamente, também, como destaque, de forma bem mais positiva que externamente. A Rentabilidade não chega a ser um destaque, mas, também, é percebida internamente de forma positiva e, significativamente, mais favorável que

externamente. Encontrou-se, assim, na Imagem interna, uma percepção, significativamente, mais positiva para os atributos da Dimensão Econômica.

A percepção interna quanto à *maturidade dos campos e estado das instalações* apresenta a mesma tendência da externa, chegando até a ser mais negativa. Entretanto, o *potencial de crescimento de reservas e a adequação da força de trabalho* são percebidos internamente como significativamente, mais positivos, na faixa definida como de oportunidades para melhoria.

Na faixa das oportunidades de melhorias encontram-se, ainda, na percepção interna, os *Custos, Atendimento a prazos, Planejamento e Controle, Redução do Declínio, Produtividade e Capacitação técnica*. Com exceção dos atributos *Custos* e *Capacitação técnica*, que obtêm avaliações semelhantes nas perspectivas externa e interna, os outros atributos apresentam uma inversão de avaliação. O atendimento a prazos e a capacidade de manter o declínio são, para as pessoas que trabalham na UN-BA, pontos que tendem a uma avaliação positiva, significativamente mais favorável que a percepção externa. Nos atributos controle e planejamento, a percepção interna é menos favorável, mas essa variação da percepção não apresenta significância estatística.

A comparação entre a Imagem externa da UN-BA com a UN-Y, quanto às dimensões Cultura e Comunicação está apresentada no Gráfico 6.3. A percepção obtida para a Imagem externa e interna em relação a UN-BA está ilustrada no Gráfico 6.4. Essas dimensões foram avaliadas por dez assertivas diretamente ligadas a valores e comportamentos esperados.

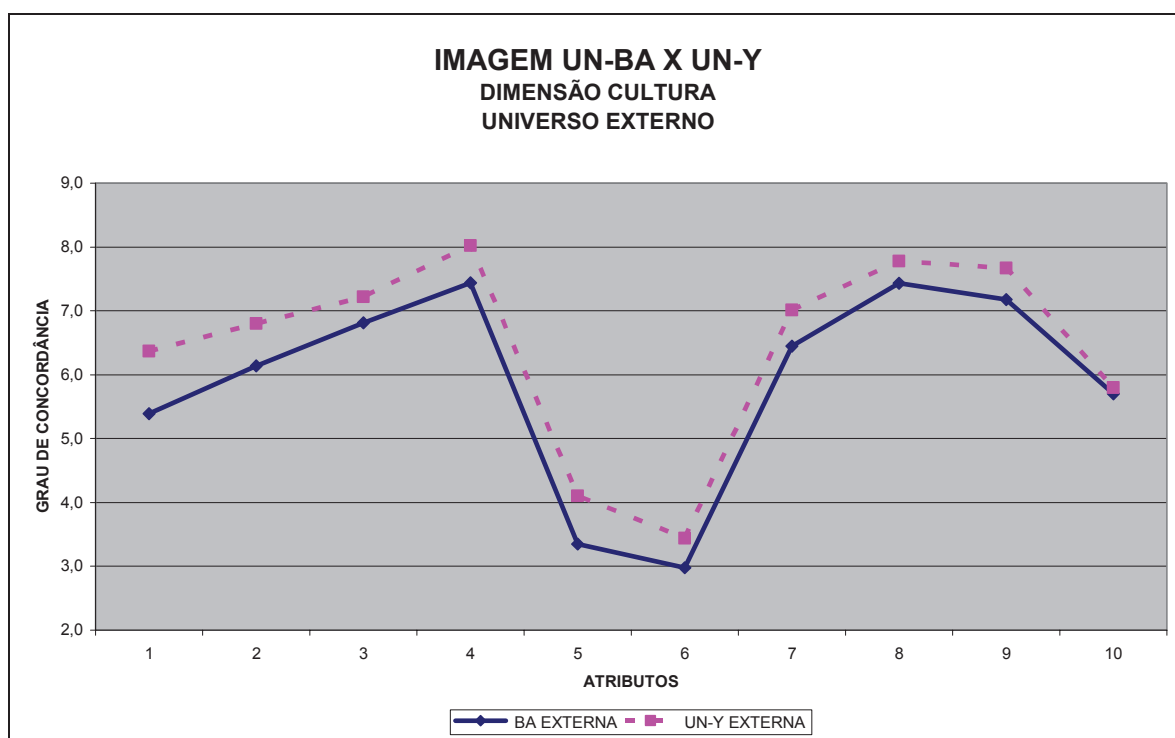


Gráfico 6.3 - Imagem da UN-BA x Imagem da UN-Y: Dimensão Cultura
(Fonte: Conde & Ramos, 2001).

A percepção externa quanto ao desempenho dos atributos englobados na dimensão cultura, para a UN-BA, apresenta a mesma tendência que a percepção da UN-Y, sendo que, sistematicamente, mais baixa.

A semelhança desse comportamento parece sugerir que os aspectos ligados à cultura das duas Unidades são percebidos a partir de um mesmo esquema cognitivo, com valores que instituem a representação social da cultura Petrobras nas Unidades do Nordeste, ancorando a representação pesquisada.

Apenas o comprometimento e o foco empresarial são percebidos, externamente, de forma positiva, como pontos fortes. A capacidade de mudança, o conservadorismo e o corporativismo são os pontos com percepção mais negativa, destacando-se o conservadorismo e o corporativismo.

O espírito de equipe, a capacidade de vencer desafios, a agilidade ficaram na faixa definida como oportunidades para melhoria para a percepção externa. O acesso à informação tende a uma avaliação negativa, apesar de não chegar a configurar um ponto crítico. Interessante notar que, nesse atributo, as avaliações externas para a UN-BA e UN-Y foram equivalentes.

A cultura local envolvendo, no caso da Bahia, o estereótipo do baiano, não foi considerada, na avaliação direta, como impactante para os resultados das Unidades. Entretanto, foi mais significativo o seu efeito para a UN-BA, que para a Unidade de referência.

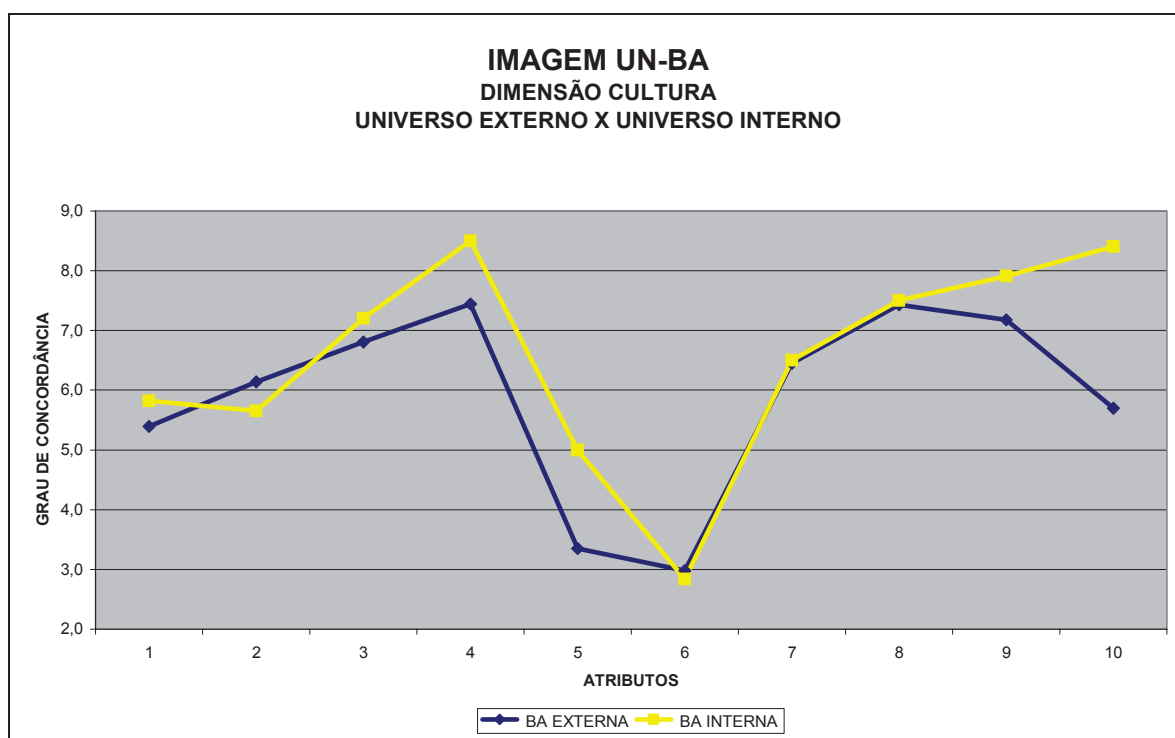


Gráfico 6.4 - Imagem da UN-BA. Universo Externo x Universo Interno: Dimensão Cultura .
(Fonte: Conde & Ramos, 2001).

A percepção interna, de modo geral, também apresenta a mesma tendência da avaliação externa, sendo, entretanto, predominantemente, mais favorável. As exceções ocorrem na percepção quanto ao espírito de equipe, no impacto da cultura local e no acesso à informação.

A capacidade de vencer desafios é incorporada na percepção interna como uma força, mas a diferença de avaliação não é significativa.

O espírito de equipe é mais fortemente percebido na avaliação externa, caindo para a faixa de avaliação negativa na avaliação interna, sinalizando a necessidade de uma maior investigação da ambiência interna. O impacto da cultura local no desempenho é percebido, internamente, de forma significativamente menor que na avaliação externa, e o acesso à informação é significativamente maior na avaliação interna.

A capacidade de mudança apresenta uma percepção interna ligeiramente mais favorável que a externa, tendendo para a faixa de oportunidade de melhoria. O conservadorismo e o corporativismo são, da mesma forma que na avaliação externa, os pontos com percepção mais negativa, destacando-se o corporativismo. As pessoas da UN-BA não percebem a Unidade tão conservadora quanto a visão externa, mas o corporativismo apresentou resultados muito semelhantes.

Tem-se, assim, através dessa abordagem metodológica, uma Imagem da UN-BA que se caracteriza por forças como qualidade do seu óleo, satisfação dos clientes e empregados, atendimento a produção de óleo e gás, atendimento aos requisitos de SMS, o comprometimento e o foco empresarial, tanto externa como internamente. A imagem interna traz, também, como força, o impacto na economia local e a capacidade de vencer desafios, que não são percebidos, tão favoravelmente, na avaliação externa.

Como fraquezas, tanto a Imagem externa como a interna, trazem a maturidade das Reservas, a adequação das instalações, a capacidade de mudança, o conservadorismo e o corporativismo. A visão externa aponta, ainda, como fraquezas, o potencial de crescimento das reservas e a adequação da força de trabalho que, internamente, são percebidos de forma significativamente mais favorável. O acesso à informação para as pessoas externas é baixo.

A capacitação técnica, os custos, o planejamento e controle, o atendimento aos prazos, a produtividade, a redução do declínio de produção, a agilidade, o espírito de equipe obtiveram uma avaliação mediana, sinalizando oportunidades de melhorias. Ocorre, para boa parte desses atributos, uma percepção interna mais crítica que a externa.

A Dimensão econômica, também, é avaliada como uma oportunidade de melhoria, mas ressalta-se a percepção externa como, significativamente, mais negativa que a interna. Da mesma forma, o impacto da cultura local no desempenho da Unidade é avaliado, externamente, de forma mais negativa.

A Imagem interna, portanto, não difere muito da externa. Sinaliza-se a relevância dessa avaliação interna, que certamente estará sendo veiculada na Corporação e influenciando a representação social da Unidade.

6.1.2 Imagem da UN-BA: Abordagem qualitativa

A Imagem avaliada pela abordagem qualitativa, cujos resultados serão apresentados a seguir, está consistente com a avaliação obtida pela abordagem quantitativa.

Na associação de idéias, obtidas a partir da utilização da UN-BA como termo indutor, identificaram-se as citações de atributos, que foram classificados em categorias, em função da inferência dos conteúdos das assertivas registradas nas questões abertas. Conde & Ramos (2001) realizaram uma avaliação do sentido de valor dessas assertivas, classificando-as como traduzindo avaliações positivas, neutras ou negativas.

As categorias que estratificam os conteúdos captados nas assertivas foram descritas como:

Potencial: Reflete as perspectivas de futuro para a Unidade. Aparecem, nessa categoria, o enfoque da potencialidade dos campos maduros, as perspectivas exploratórias e a potencialidade do gás natural.

Gestão: Englobaram-se, nessa categoria, comentários sobre o foco da gestão, necessidades de mudanças, direcionamento estratégico, desafios empresariais e gestão dos recursos humanos.

Resultado: Essa categoria retrata questões relativas ao desempenho econômico, comportamento de produção, custos e desempenho exploratório.

Técnica Profissional: Engloba questões relativas ao desempenho e capacitação técnica, experiência, especialização e conhecimento acumulado.

Cultura: Engloba atributos relativos a comportamentos, atitudes, valores, ambiência.

Infra-estrutura física e humana: Engloba comentários sobre instalações, complexidade operacional, força de trabalho.

Produto: Trata das características intrínsecas dos produtos (óleo).

Política: Engloba os comentários relativos a interferências políticas na gestão da UN-BA.

Histórico: Trata dos atributos relativos ao passado, à história da Unidade.

A estratificação, com a frequência dos atributos nas categorias identificadas, e o sentido avaliativo das abordagens estão apresentados, considerando o universo total pesquisado, nos Gráficos 6.5 e 6.6. Desses atributos, 94% estão inseridos em sete categorias, sendo as categorias *Potencial*, *Gestão*, *Resultados* e *Técnico Profissional* as mais significativas, totalizando 68% dos dados. A categoria *Potencial* apresentou a maior frequência de evocação, sinalizando para a importância dada para a perspectiva de futuro, questão que se apresenta como ponto crítico para a UN-BA.

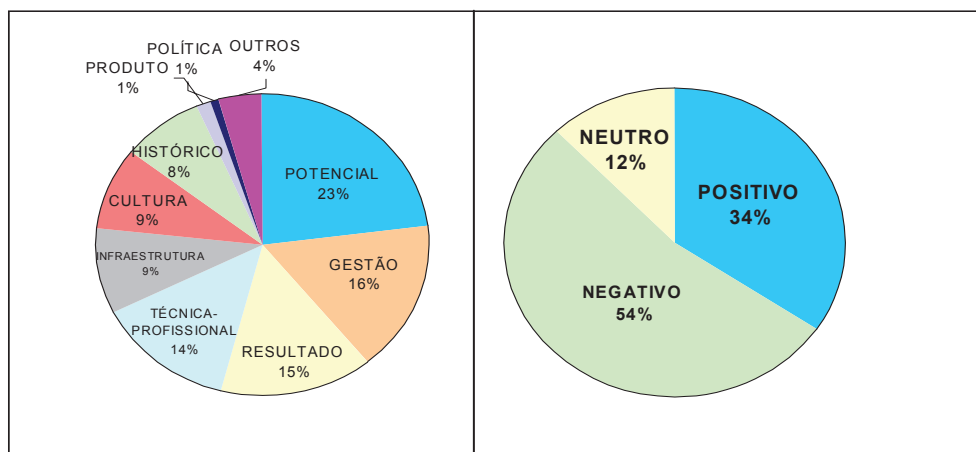
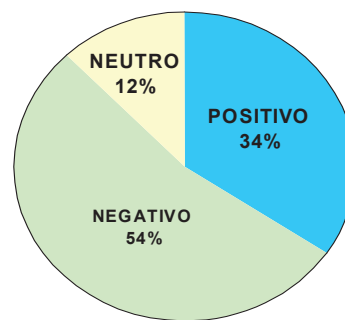


Gráfico 6.5 - Categoria: Frequência

Gráfico 6.6 - Categoria: Valoração das Idéias



Considerando o sentido avaliativo, prevaleceu, na avaliação de Conde & Ramos, a percepção negativa da Imagem: 54% dos atributos tinham conotação negativa, 34% tinham conotação positiva e 12% não foram identificados em termos de juízo de valor.

Os Gráficos 6.7 e 6.8 apresentam a estratificação das avaliações positivas e negativas por categorias, considerando a frequência de evocação dos atributos em cada categoria. As categorias *potencial* e *técnico profissional* aparecem totalizando 62% das atribuições positivas. As categorias *potencial*, *gestão dos resultados*, *infra-estrutura* e *cultura* correspondem a 92% das avaliações negativas.

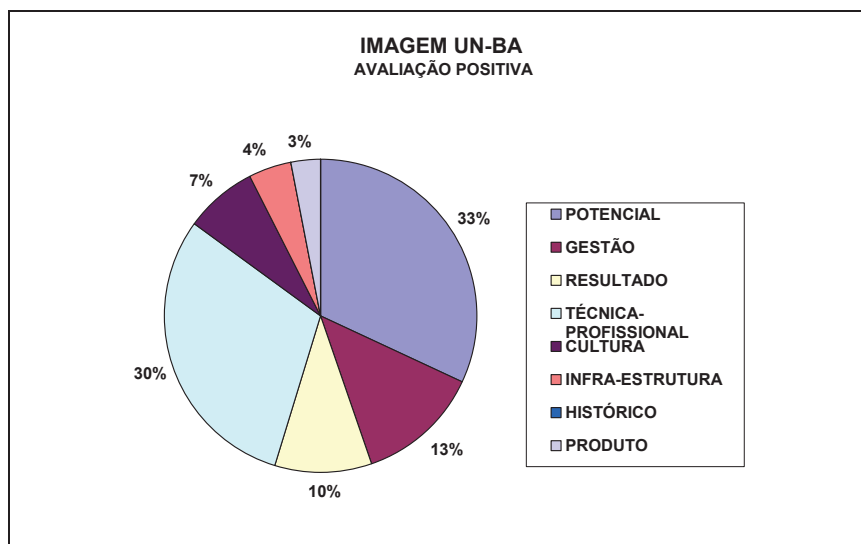


Gráfico 6.7 - Avaliações POSITIVAS por categorias

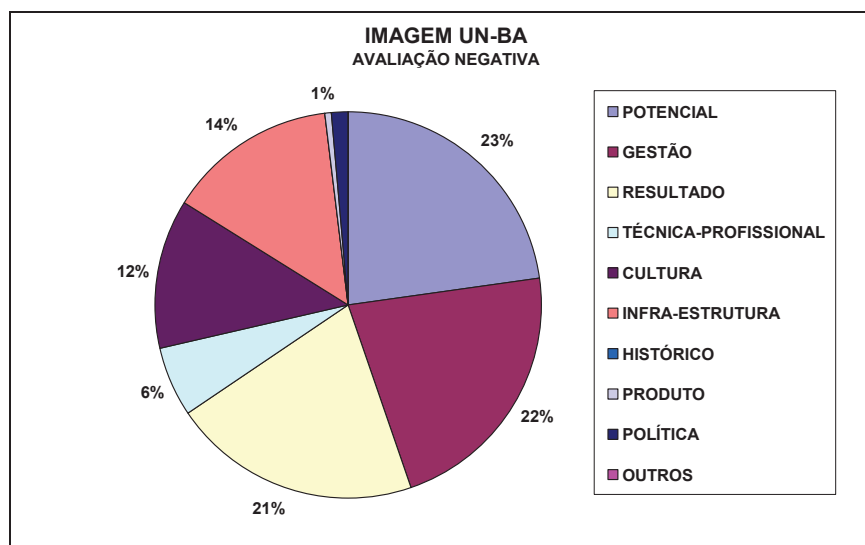


Gráfico 6.8 - Avaliações NEGATIVAS por categorias

A categoria *Histórico* foi interpretada, por Conde & Ramos, como tendo sentido neutro (Gráfico 6.9), com maior força no grupo externo. Não se captou, na avaliação então feita, um juízo de valor explícito, o sentido parecia ambíguo: o “pioneirismo”, o reconhecimento por uma trajetória de sucesso, um marco e referencial na história da companhia, sem, entretanto, projetar esse valor para o futuro. Ao lado deles, aparece o atributo “antigo”, que consolida a idéia de passado. Acredita-se, entretanto, que o sentido de antigo esteja associado à visão de “ultrapassado”, o que traz uma conotação negativa, apesar do reconhecimento do pioneirismo.

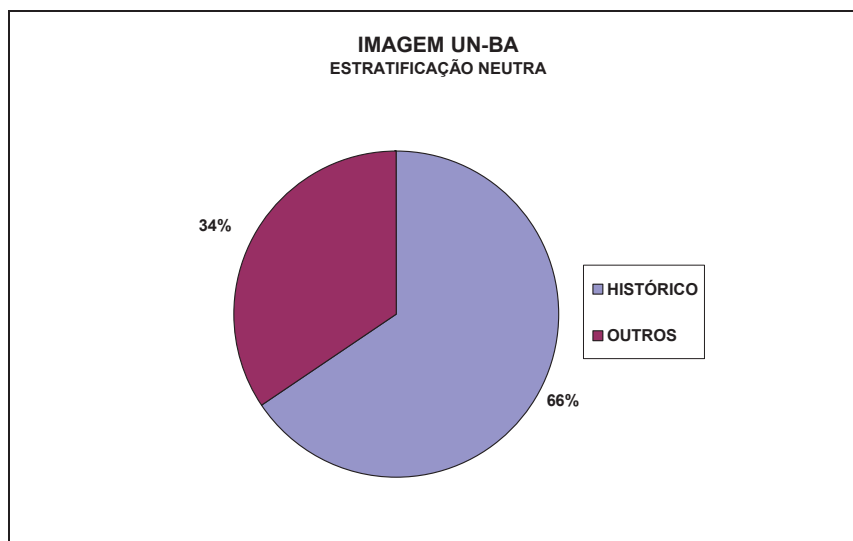


Gráfico 6.9 - Avaliações NEUTRAS por categorias

Levanta-se, aqui, a possibilidade de estar ocorrendo uma ancoragem com a representação social do “velho”. A cultura ocidental valoriza pouco a experiência e o conhecimento acumulado dos mais velhos. Particularmente na sociedade brasileira, o aspecto histórico é pouco valorizado, o passado não é grande motivo de orgulho, e a sociedade atual instituiu valores que cultuam o novo, o moderno. O antigo é, muitas vezes, visto como ultrapassado, decadente, desnecessário, descartável e senil, necessitando mudança. O comentário de um entrevistado, transcrito abaixo, traduz algumas dessas idéias, reforçando a interpretação atual de que o Histórico carrega predominantemente uma conotação negativa para a Imagem da Unidade:

Devido ser o primeiro distrito de produção da Petrobras é também o mais experiente. Também por ser o primeiro distrito é o mais antigo e dando sinais de senilidade. Vejo como desafio mudar este quadro de senilidade.

Essa hipótese é também reforçada pelas percepções registradas agora, em 2004, e que serão objeto de análise posterior.

As categorias foram estratificadas segundo o sentido de avaliação dos atributos que as constituem, e a lotação das pessoas que responderam a pesquisa. Dessa forma, foi possível caracterizar a imagem da UN-BA no Segmento E&P, no universo externo, assim como a imagem interna à própria Unidade.

O Quadro 6.3 apresenta a freqüência do sentido de avaliação de cada categoria. *Potencial* aparece com sentido predominantemente negativo, mas dividido. A categoria *Gestão* e a categoria *Resultado* aparecem, fortemente, negativas. *Infra-estrutura* e *Cultura* são itens que, também, aparecem, predominantemente, numa visão negativa. O *Histórico* foi classificado, pelos autores, apenas como elemento neutro, mas entende-se, aqui, como negativo.

DIMENSÃO	NoTOTAL	POSITIVO %	NEGATIVO %	NEUTRO %
POTENCIAL	126	48	52	0
GESTÃO	88	27	73	0
RESULTADO	80	24	76	0
TÉCNICA- PROFISSIONAL	74	77	23	0
CULTURA	50	28	72	0
INFRA-ESTRUTURA	49	16	84	0
HISTÓRICO	44	0	0	100
PRODUTO	8	75	25	0
POLÍTICA	4	0	100	0
OUTROS	23	0	0	100
TOTAL	546	34	53	12

Quadro 6.3 - Imagem global UN-BA: Frequência e valoração por categoria

A análise das avaliações qualitativas das principais categorias, quanto a sua frequência de evocação por sentido de valoração, estratificando a amostra pelos universos interno e externo, está representada no Quadro 6.4 (excluiu-se a categoria outros).

DIMENSÃO	UN-BA					EXTERNO					TOTAL				
	POS	%	NEG	%	TOT	POS	%	NEG	%	TOT	POS	%	NEG	%	TOT
POTENCIAL	35	61	22	39	57	25	36	44	64	69	60	48	66	52	126
GESTÃO	12	26	34	74	46	12	29	30	71	42	24	27	64	73	88
RESULTADO	12	39	19	61	31	7	14	42	86	49	19	24	61	76	80
TÉCNICA- PROFISSIONAL	24	86	4	14	28	33	72	13	28	46	57	77	17	23	74
CULTURA	5	21	19	79	24	9	35	17	65	26	14	28	36	72	50
INFRAESTRUTURA	1	7	14	93	15	7	21	27	79	34	8	16	41	84	49
PRODUTO	0	0	2	100	2	6	100	0	0	6	6	75	2	25	8
POLÍTICA	0	0	0	0	0	0	0	100	100	4	0	0	4	100	4
TOTAL	89	44	114	53	203	99	36	64	64	276	188	39	291	61	479

Quadro 6.4 - Imagem UN-BA: Frequência por Valoração

A Imagem apresenta uma avaliação negativa, tanto no grupo amostral da UN-BA, quanto no grupo amostral “*Externo*”. O sentido negativo aparece, mais fortemente, no Universo externo (64%) que na UN-BA (56%).

A estratificação da frequência dos atributos, segundo seu sentido de avaliação, englobados por cada categoria estão apresentados no Apêndice E.

A categoria *Potencial*, destacada como a de maior frequência de evocação, numa análise global dos resultados é, também, a que aparece com maior frequência, tanto na análise do sentido de avaliação positivo, como negativo, e na estratificação por lotação, apresentando percepções divididas e opostas.

A estratificação por universos, ilustrada no Quadro 6.4, sinaliza que essa dualidade de visão do Potencial ocorre, por haver uma inversão de percepção entre as pessoas lotadas na Unidade, e as pessoas externas a ela: 61% dos atributos citados pela UN-BA, nessa categoria, são positivos, enquanto que nas outras Unidades, 64% dos atributos são negativos.

Assim, conforme apresentado no Apêndice E, o atributo dessa categoria, mais citado externamente foi “campo maduro”: 74% das citações nessa categoria foram negativas, em que se ressaltaram a falta de oportunidades técnica e viabilidade econômica. Em consonância com a falta de visibilidade do potencial para os campos maduros, a incerteza e baixa perspectiva no futuro, também, aparecem com alta frequência.

A visão externa quanto ao potencial foi de uma Unidade madura, declinante, campos maduros, sem grandes perspectivas, inclusive exploratórias, onde é necessário um grande esforço, como nos mostram os comentários extraídos da pesquisa. Reforça-se, também, a avaliação positiva quanto à capacitação técnica das pessoas, associada à visão de que, pela falta de potencial, deveriam ser realocadas para áreas de melhor retorno:

Unidade de E&P antiga com **produção declinante, sem descobertas recentes** (terra), **técnicos altamente qualificados** (muitos mestres e doutores) os quais **poderiam estar envolvidos em projetos mais atraentes** para a companhia.

O estágio atual de produção, a falta de descobertas significativas e problemas crônicos dificultam bastante os **resultados** futuros da unidade.

É uma **visão histórica** da empresa que me leva a esta percepção. Os campos atualmente em produção já estão em **estágio avançado** quando à sua **recuperação**. Sabe-se que é necessário um esforço grande quanto à manutenção e recuperação da produção, demandando estudos e recursos.

Entre os atributos da categoria potencial positivo predominam o gás e exploração *offshore*. O gás é percebido, positivamente, nos dois grupos, 55% das citações ocorreram na UN-BA e 45% nas outras áreas. Já a exploração *offshore* não foi percebida como oportunidade no grupo “Externo”, mas o foi por 80% dos membros da UN-BA que responderam à pesquisa.

Internamente à Unidade, a visão foi, predominante, positiva, com reconhecimento para potencial nos campos maduros e, principalmente, para o gás e perspectivas exploratórias *offshore*:

Há muito óleo descoberto nos campos maduros. Há **boas oportunidades no mar**. O **mercado de gás é crescente e as reservas são boas**, o nosso futuro aponta nesta direção.

Também sei que ainda há uma ampla **frente para aplicação de novos métodos para incrementar a produção** e possibilidade de **descoberta de óleo ou gás no mar**.

A categoria *Gestão* apareceu de forma, significativamente, negativa para os dois grupos, que apontaram a necessidade e o desafio da mudança na forma de gestão, o redirecionamento estratégico, maior foco empresarial e melhor gerenciamento dos recursos humanos.

No novo cenário a Unidade deveria **rever padrões e valores** para se tornar **competitiva**. Talvez **mudar o perfil** para se tornar uma referência na Petrobras em campos maduros. Com isso ampliar sua área de atuação, gerenciar campos de outras Unidades.

Após sair da E&P-RNCE pude perceber que existe um grupo extremamente trabalhador eficiente e brilhante, porém existe uma dificuldade muito grande de fazer as coisas acontecerem muitas vezes por excesso de conservadorismo outras vezes por não acreditar no futuro da UN-BA e principalmente pelo fato de que **não havia claramente um planejamento estratégico com objetivos e metas bem definidos e consensados, aliados a estratégias de curto, médio e longo prazos.**

Na categoria *Cultura*, predominou a existência de atributos negativos (72%). Essa visão, predominantemente negativa, apareceu nos dois universos analisados, com maior frequência na UN-BA (79%), onde foram ressaltados o corporativismo e a falta de agilidade, seguidos de conservadorismo.

A percepção pessoal de **falta de agilidade**, reflete nas decisões serem lentas, bem como as ações na execução de atividades que se perpetuam, sempre ancoradas na norma. **Quebrar paradigmas e arriscar não faz parte da forma de administrar desta unidade.**

O termo **corporativismo** seria um eufemismo. Mas isto não é somente um privilégio nosso, acredito que permeia toda a companhia.

Existem sinais de baixa auto-estima, de um certo desânimo ou falta de crença no negócio. Alguns clamam pela mudança, a senilidade incomoda, existe o desejo e a necessidade de se sentirem inseridos na realidade competitiva, a ameaça, nesse cenário, é grande: é necessário mudar para que haja sobrevivência.

Os **empregados precisam** olhar a UN-BA como um grande negócio. **Ter orgulho** disso.

Temos **mais do que nunca de estar inserido na nova realidade.**

Vejo como desafio **mudar este quadro de senilidade.** A **necessidade de mudança para a sobrevivência** reflete os novos tempos das unidades operativas e que seremos a cada dia mais cobrados e comparados (...)

Nessa categoria, no universo “Externo”, foram identificados, com maior saliência, a resistência à mudança e o conservadorismo. A baixa mobilidade do pessoal da Unidade parece ser um fato que impacta decisivamente a percepção externa de forma negativa. Essa pesquisa foi realizada em um período no qual a falta de pessoal era crítica, principalmente, para as Unidades em crescimento, já que a empresa adotara, desde 1990, uma política de incentivo a aposentadoria e de não contratação de pessoal.

Defesa da unidade como se fosse única, e não **integrada** a Holding.

Muitos **empregados antigos e não mobilizáveis, baixa flexibilidade para transferência...** É muito difícil transferir alguém da UN-BA, a despeito da necessidade de outras unidades, com trabalho e produção maiores.

A **resistência a mudanças** talvez tenha levado ao estágio atual de declínio.

Comentários de **gerências resistentes à mudança** porque pela idade as pessoas querem sempre fazer do mesmo jeito.

Unidade pioneira na exploração e produção de petróleo no Brasil. Com a diminuição da produção e da redução de novas descobertas, a unidade foi tomada por grande desânimo. O gás natural e projetos de recuperação secundários e terciários, aliados à otimização de projetos (automação de processos, simplificação de projetos) são oportunidades para a unidade. Todavia, **essencial é o ajuste de pessoal e, talvez mais importante, a mudar/transferir as pessoas, visando prover oxigenação de RH.**

A categoria *Resultado* foi identificada em 15% das citações, predominando a avaliação negativa. Essa visão negativa está muito influenciada pela amostragem fora da UN-BA, onde se concentram as referências negativas. Como atributos de resultados negativos, apareceram predominando no grupo externo, o declínio e os custos elevados.

Na UN-BA, predominou, também, uma avaliação negativa dos resultados. Ocorreu, entretanto, um aumento da parcela positiva, correspondendo a 39% das avaliações contra 14% em relação ao grupo externo. Nessa categoria, o grupo da UN-BA destaca, positivamente, a rentabilidade, considerando a Unidade lucrativa “um bom negócio”, “negócio de um milhão de dólares”, com impacto significativo na economia baiana.

A categoria *Infra-estrutura*, entendida como instalações complexas e obsoletas, excesso de pessoal e complexidade de processos apareceu com visão fortemente negativa (84%), predominando no grupo de não-membros da UN-BA.

As **instalações são antigas** e a manutenção nos últimos anos não foi adequada.

A UN-BA é a Unidade mais antiga da Petrobras. Sempre ouvi dizer que havia **excesso de pessoal** na Bahia.

É só observar a **mão de obra especializada desperdiçada (...)**.

A categoria *Técnica Profissional* obteve maior frequência no grupo externo, predominando a avaliação positiva nos dois grupos. Experiência e conhecimento acumulados, seguidos de capacitação em recuperação suplementar, predominam na visão externa, e competência técnica, na visão interna da UN-BA.

No aspecto pessoal, sempre contei com **o suporte técnico e com a cooperação dos engenheiros da EPBA**. No aspecto trabalho, a diversidade de reservatórios e técnicas de recuperação oferece um campo vasto para inovações e experiências.

Porque conheço de modo profundo toda a história da primeira bacia produtora de petróleo do Brasil e, portanto tenho o conhecimento de que **foram utilizados e pesquisados os melhores e mais inovadores métodos de produção disponíveis.**

6.1.2.1 Estrutura da representação da UN-BA

Tendo como base a Teoria do Núcleo Central desenvolvida pelo grupo de Midi, na França, e, em particular, a abordagem de Abric (*apud* SÁ, 1996), Conde & Ramos (2001) buscaram a identificação da estrutura dessa representação social com a identificação dos seus elementos centrais e periféricos.

Não foram realizadas validações posteriores para os elementos identificados, conforme propõe Moliner (1994, *apud* SÁ, 1996), de modo a que se pudesse ter maior confiança na identificação dos elementos que constituem os núcleos centrais e periféricos dessa representação. Em consequência, apresenta-se a distribuição desses elementos entre núcleo central e núcleo periférico, muito mais como uma hipótese que pode, posteriormente, ser validada.

Considera-se que, apesar de não definitiva, essa sinalização de elementos de maior perenidade e rigidez, e de elementos mais flexíveis e mais facilmente mutáveis, será importante para a identificação de pontos críticos a serem trabalhados, visando à instituição de uma nova Imagem para a Unidade.

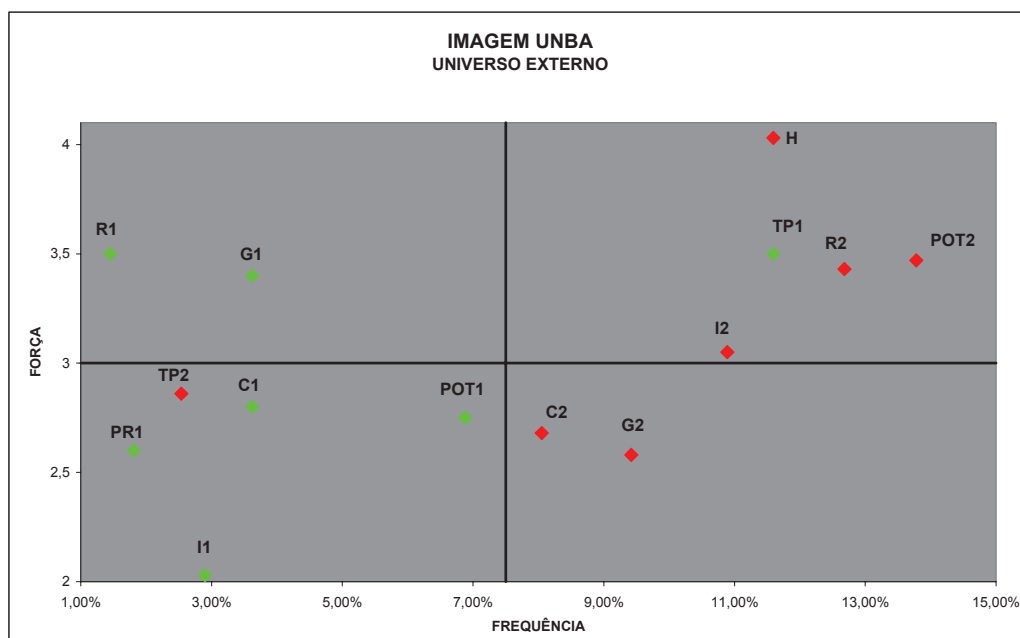


Gráfico 6. 10 - Imagem da UN-BA: Universo Externo

<i>H: histórica</i>	<i>TP: Técnico-Profissional</i>	<i>R: Resultados</i>	<i>POT: Potencial</i>	<i>I: Infra-estrutura</i>	<i>G: Gestão</i>	<i>C: Cultura</i>	<i>PR: Produto</i>
---------------------	---------------------------------	----------------------	-----------------------	---------------------------	------------------	-------------------	--------------------

A partir da aplicação da metodologia da análise do Núcleo Central, obteve-se a estruturação da representação no universo externo, que está ilustrada no Gráfico 6.10. A cor vermelha representa elementos com atribuição de valor negativo e verde positivo.

Foram especificadas as seguintes categorias, como possíveis elementos constituintes do Núcleo central da Imagem da UN-BA:

Histórico (H) – O pioneirismo da UN-BA destaca-se como força de conteúdo. Este é um forte símbolo, presente no imaginário da companhia, sendo a Unidade reconhecida como o berço da história do Petróleo Nacional. Conde & Ramos (2001) interpretaram esse atributo como neutro, entendendo-se que trazia atrelado todo um respeito e admiração por um passado, mas que, não necessariamente, se projetava para o futuro. Pelas respostas recebidas, interpretou-se uma posição ambígua, oscilando entre o reconhecimento, mas trazendo também uma associação do velho e ultrapassado. Muitas vezes, esteve associado a um sentimento de saudosismo: bons tempos, anos dourados. Passado, não futuro.

Ressalte-se, aqui, que apesar da admiração identificada pelos feitos passados, a não projeção desse valor para o presente ou para o futuro predomina para a Imagem da Unidade, imantando-a com características negativas de decadência, ocaso, declínio, excesso, fechamento e conservadorismo. Entende-se, assim, como um elemento percebido negativamente.

Técnico profissional positivo (TPI) – Nessa categoria, destacou-se, como conteúdo no sentido positivo, a experiência acumulada nos processos produtivos e a capacitação técnica.

Resultado negativo (R2) – Encontraram-se, nessa categoria, fortes referências ao declínio de produção, exaustão das jazidas, impactando os resultados.

Potencial negativo (POT2) – Nessa categoria, a referência ao potencial esteve fortemente atrelada à maturidade da bacia e dos campos descobertos, deixando clara a crença de não haver maiores oportunidades.

Infra-estrutura negativo (I2) – Nessa categoria, houve uma divisão dos referenciais entre a inadequação da força de trabalho (excesso de pessoal) e custos operacionais muito altos. Ocorreram, também, referências às condições obsoletas e complexidade do processo.

Em síntese, o núcleo central da Imagem externa da UN-BA foi caracterizado como, possivelmente, constituído pela representação de uma Unidade pioneira, experiente, com capacitação técnica, declinante e sem maiores perspectivas de crescimento, com infra-estrutura inadequada.

A *Gestão e a Cultura*, percebidas negativamente, apresentaram alta frequência, mas força mediana, sendo sinalizadas como possíveis elementos periféricos. Na categoria *Cultura negativa (C2)* apareceram como elementos o corporativismo, o conservadorismo e a resistência à mudança. Na categoria *Gestão negativa (G2)* apareceram referências à necessidade de mudança,

focalização no negócio e o desafio para reversão de um quadro que consideraram insustentável para a sobrevivência.

Com frequência e força medianas, encontraram-se referências positivas para o potencial, reconhecendo-se aí a vocação da bacia para produção de gás.

Nos elementos periféricos, que ocorreram com certa força, nas baixas frequências, encontrou-se a maior parte das avaliações positivas: reconhecimentos para resultados, gestão, ambiente de trabalho, valoração do produto e capacitação em recuperação suplementar.

A Imagem interna, também, analisada quanto ao núcleo central, não diferiu muito, de modo que não serão apresentados os resultados dessa análise. Vale, apenas, ressaltar que a representação interna apresentou maior centralidade no potencial - que aparece de forma dual - e na gestão, focando a necessidade de mudança. A categoria Técnica Profissional, com abordagem positiva, também foi apontada como um dos possíveis elementos desse núcleo central.

6.1.3 Imagem da UN-BA: Consistência entre a abordagem quantitativa e qualitativa

A caracterização da Imagem da Unidade, segundo as duas metodologias, apresentou resultados bastante consistentes, podendo-se dizer que, além de validarem os resultados, foram, também, técnicas complementares.

Em síntese, a Imagem externa da UN-BA apresenta, como pontos centrais, resultados considerados medíocres, de uma unidade pioneira, mas declinante, com falta de visibilidade e baixa perspectiva de crescimento. Caracterizada como uma região sem potencial exploratório significativo, e com campos maduros, percebidos como sem grandes perspectivas de crescimento de Reservas, apresenta, também, a imagem de excesso de pessoal, infra-estrutura e gestão inadequada.

Os resultados econômicos foram percebidos como medíocres, e não se percebia um importante impacto na economia local. A Dimensão econômica é avaliada como uma oportunidade de melhoria, mas ressalta-se, na medição direta, uma percepção externa como, significativamente, mais negativa que a interna.

Os resultados econômicos – rentabilidade e custos- e resultados físicos – declínio e insucesso exploratório- são sinalizados negativamente, com força e frequência significativas. A gestão, também, é percebida negativamente, prevalecendo a sinalização de necessidade de mudança.

Houve reconhecimento para competência técnica e experiência, além de liderança e potencialidade no gás natural. A capacitação técnica não chegou a se destacar como uma força na

avaliação direta, mas obteve um bom grau de avaliação, tendo surgido com força significativa na livre associação, conjugada ao reconhecimento da experiência do grupo local.

Aliado a essas características, um forte simbolismo, relacionava sua imagem ao histórico da companhia, ao passado e ao pioneirismo. O histórico da Unidade, que lhe traz o título de pioneira, carrega um sentido negativo, ao associar a Unidade a algo velho, obsoleto, decadente.

Esses elementos foram apontados como possíveis elementos do núcleo central, o que lhes traz características de estabilidade, consensualidade e resistência à mudança. Identificam-se, assim, elementos que caracterizam a sua finalidade operativa, trazendo características do desempenho do negócio – resultado, reservas, experiência e capacitação - como elementos sócios – afetivos ou estereótipos, como os elementos associados à categoria Histórico.

A gestão foi apontada como necessitando de mudanças, de modo a trazer um maior foco no negócio e direcionamento que possibilitasse a sobrevivência da Unidade.

A Imagem da UN-BA, tanto externa como internamente, traz ainda forças, como a qualidade do seu óleo, satisfação dos clientes e empregados, atendimento a produção de óleo e gás, atendimento aos requisitos de SMS, o comprometimento e o foco empresarial.

Os custos, o planejamento e controle, o atendimento aos prazos, a produtividade, a agilidade, o espírito de equipe obtiveram uma avaliação mediana, sinalizando oportunidades de melhorias. Ocorre, para boa parte desses atributos, uma percepção interna mais crítica que a externa.

A cultura também foi avaliada de forma negativa, como conservadora, resistente, pouco flexível e corporativista. Acredita-se que essa percepção esteja, fortemente, influenciada pela representação histórica do passado, da antiguidade, como será discutido posteriormente.

A cultura local envolvendo, no caso da Bahia, o estereótipo do baiano, não foi considerada, na avaliação direta, como impactante para os resultados das Unidades. Entretanto, foi mais significativo o seu efeito para a UN-BA que para a Unidade de referência e, na livre associação, surgiram comentários que sinalizam para a existência de interferência desse fator. O impacto da cultura local no desempenho da Unidade é avaliado, externamente, de forma mais negativa que internamente.

O acesso à informação, para as pessoas externas, é baixo, indicando a necessidade de uma maior atuação, considerando-se que o conhecimento, a informação são fundamentais para a construção de uma Imagem.

As percepções internas e externas são semelhantes, na maior parte das categorias, nas duas abordagens. A inversão ocorre na categoria Potencial, onde, externamente, predomina o negativismo, apesar do reconhecimento da potencialidade do gás. Os “baianos” tendem a ter uma

visão um pouco mais otimista da UN-BA, exceto nos itens ligados a aspectos comportamentais, capacitação técnica e adequação da força de trabalho.

A Imagem interna, portanto, não difere muito da externa. Sinaliza-se a relevância dessa avaliação interna, que, certamente, estará sendo veiculada na Corporação, e influenciando a representação social da Unidade.

Mecanismos psicológicos, como a auto-estima e o efeito das expectativas individuais sobre a percepção podem estar interferindo na construção dessa imagem interna. A auto-estima, segundo Robbins (1999), apresenta uma relação direta com as expectativas de sucesso. A competência técnica e a experiência, reconhecidas pelas outras Unidades, perdem força internamente, no momento em que existe a percepção que os resultados obtidos não refletem as expectativas da organização.

Encontrou-se, na UN-BA, um grupo com visão dividida. Potencial, representando perspectivas, foi a questão central para a Unidade. Pode-se se associar esse foco à preocupação com o futuro, que dividia opiniões. Prevalencia a visão positiva de futuro, vislumbrando o gás e a atuação em campos maduros como caminhos promissores. Havia um maior reconhecimento para os resultados e competências que no universo externo

Os resultados negativos, assim como comportamentos e infra-estrutura, apareciam com frequência e força significativas, lastreando uma Imagem que, para grande parte das pessoas, estava associada a uma gestão conservadora, com baixo foco empresarial e, cujos comentários indicavam uma grande preocupação com a necessidade de mudanças, revisão de estratégia empresarial e maior foco. Encontrou-se, mais uma vez, um contraponto, com apenas uma parte do grupo percebendo uma nova gestão e resultados significativos.

A competência técnica e experiência foram percebidas, positivamente, pelo grupo. Outro aspecto interessante foi a visão negativa do próprio grupo na categoria “cultura”. A falta de agilidade, o corporativismo e conservadorismo podem estar associados a rótulos preestabelecidos, nos quais o grupo passa a acreditar. As pessoas, na situação analisada, não se caracterizavam, individualmente, como tal, mas percebiam essas características “no outro”. É importante notar, também, nessa situação, a alta frequência de comentários ressaltando os desafios e a necessidade de mudança na “Gestão”.

A imagem interna traz, também, como força, o impacto na economia local e a capacidade de vencer desafios, que não são percebidos tão favoravelmente na avaliação externa. A ênfase dada ao impacto na economia local mostra que o grupo interno percebe a importância da atuação da Petrobras no estado da Bahia, e os ganhos, que daí advêm, tanto para o País como para a própria empresa. Esse ponto não foi, particularmente, reforçado externamente em 2001, o que

parece consistente com a análise elaborada anteriormente, que sinaliza a emergência do vetor Responsabilidade Social na empresa como recente, e não consensual.

A UN-BA deverá atentar, portanto, para a Imagem interna à própria Unidade. Verificou-se uma imagem interna, predominantemente negativa, em 2001 e que, certamente, estará sendo transmitida e veiculadas para toda a corporação. Relembrando Morgan (1996), as crenças e as idéias que as organizações possuem sobre aquilo que são, apresentam uma tendência muito maior de se materializarem do que comumente se crê. O estudo das percepções, dentro da psicologia organizacional diz que as pessoas tendem a validar suas percepções de realidade (ROBBINS, 1999).

Assim, a percepção que o grupo interno à UN-BA possui sobre a própria Unidade tende a se cristalizar e, portanto, ser também, dessa forma, percebida por todo o Segmento E&P. É necessário que se trabalhe essa Imagem internamente, e que se preparem as pessoas para uma abordagem de marketing, de modo que possam transmitir as mensagens desejadas, contribuindo para a instituição da Imagem e posicionamento pretendido.

A importância do aspecto da valorização interna e do marketing para a Unidade foi bastante explorada por um gerente do E&P, nas entrevistas de 2004, que considera que UN-BA não consegue transmitir, para a Organização, a sua potencialidade. Vai além, associando a falta de marketing à própria falta de crença interna, talvez porque suas expectativas estejam ancoradas numa percepção histórica, em um referencial de resultados passados, que colocava a Unidade como a de melhor desempenho, o que está muito distante da realidade atual. Tem-se assim:

Tenho a impressão que a Bahia tem mais orgulho do seu passado do que do seu presente. Vejo grandes realizações lá, um grande trabalho que não é valorizado. A manutenção de produção, de reservas, a gestão ambiental de vocês é uma das melhores que conheço. Vocês não valorizam, parece que tudo não tem importância, nada sobressai porque um dia já fizeram muito mais. Festejam os 50 anos de alguma coisa, mas não festejam com a devida importância a construção de uma URGN, um dos maiores investimentos de E&P em terra ou um acontecimento como o de Massapê.

Essa fala pontua a falta de crença interna, a falta de valorização, fazendo com que o grupo não ouse. Parece dizer que, pela falta de resultados como os atingidos no passado - o que provavelmente está sendo reforçado com o referencial atual de resultados de produção e reservas de outras Unidades - as pessoas não se consideram merecedoras e, portanto, não conseguem perceber o valor do seu trabalho. Não ousam, nem mesmo, esperar reconhecimento ou apresentar reivindicações.

Falta crença interna, falta valorização falta ousadia. Não há marketing, não que eu goste muito de marketing, acho até que quando é excessivo e vazio só piora. Tem gente que você tem uma primeira impressão e quando chega perto nada, tudo

vazio, quebra que nem casca de ovo. Só encontramos problemas. Lá não, as coisas boas nem são mostradas. Fica tudo interno, isolado.

Pontua, também, a necessidade de se preocupar com a forma, com os rituais, com os simbolismos instituídos no imaginário da organização, que transmitam sinais de valor para o desempenho:

Existem papéis que têm que ser respeitados, rituais que têm que ser cumpridos. Postura, forma de falar, pontualidade, forma de vestir faz diferença sim. Pompa e circunstância na medida certa, senão dá idéia de falta de profissionalismo. O resultado é muitas vezes associado à forma, à postura.

6.2 IMAGEM DA UN-BA JUNTO AOS GESTORES CORPORATIVOS DO E&P

Essa análise será feita a partir das entrevistas realizadas neste trabalho com os gestores pertencentes ao primeiro escalão do E&P. O módulo II-B da entrevista, instrumento utilizado, objetivava a pesquisa de Imagem da Unidade, constando de duas etapas:

1-A primeira, cujos resultados serão apresentados no sub-item 6.2.1, onde se solicitava que avaliassem, segundo a sua percepção, o desempenho da UN-BA, quanto aos itens selecionados como os mais importantes para a formação da Imagem de “Bom Negócio” para uma Unidade de Negócio de E&P, usando a convenção de *Positivo, Neutro e Negativo*. Nessa etapa, no sub-item 6.2.2, será realizada uma consistência entre a Imagem da UN-BA junto aos gestores, com a Imagem caracterizada através da pesquisa de 2001.

2-A segunda, onde foram feitas duas perguntas abertas, solicitando que citassem os fatores que mais prejudicavam e que mais contribuíam para a Imagem da Unidade. Esses resultados serão apresentados no capítulo VII, quando será feita uma discussão sobre os resultados desse item 6.2, e a identificação de pontos críticos para a Imagem da UN-BA.

6.2.1 Imagem captada segundo avaliação dos fatores selecionados

Será caracterizado, nessa etapa, o quanto a Unidade está correspondendo, na percepção dos entrevistados, aos fatores que consideraram de maior impacto para a instituição da representação de *Um Bom Negócio*.

A percepção global quanto ao desempenho da Unidade, considerando as valorações feitas dos trinta e quatro fatores selecionados pelos entrevistados, é de uma Imagem negativa. Apenas 24% dos gerentes avaliaram positivamente a maior parte dos fatores selecionados, e apenas 35% dos fatores tiveram uma avaliação positiva.

Os Gráficos 6.11 e 6.12 ilustram os resultados obtidos quanto ao grau de desempenho percebido pelos entrevistados para cada um dos fatores selecionados. É importante ressaltar a predominância da avaliação neutra, obtida para 47% dos fatores. Não se obtém, a partir dos dados brutos, uma avaliação, maciçamente, negativa ou positiva: A parcela da avaliação positiva, feita pelos gestores, foi de 35% e a negativa de 18%.

Da mesma forma que na pesquisa de 2001, observa-se, na medição direta, a preponderância de uma avaliação mediana. Entretanto, a avaliação de Imagem global, obtida em 2001, pela etapa de livre associação, foi negativa, apresentando 34% dos atributos com avaliação positiva e 54% avaliados como negativos. Apenas 12% dos atributos foram interpretados como pertencentes a uma categoria chamada de Neutra. Interessante notar, também, que as avaliações positivas tiveram resultados compatíveis, com 34% em 2001 e 35% em 2004.

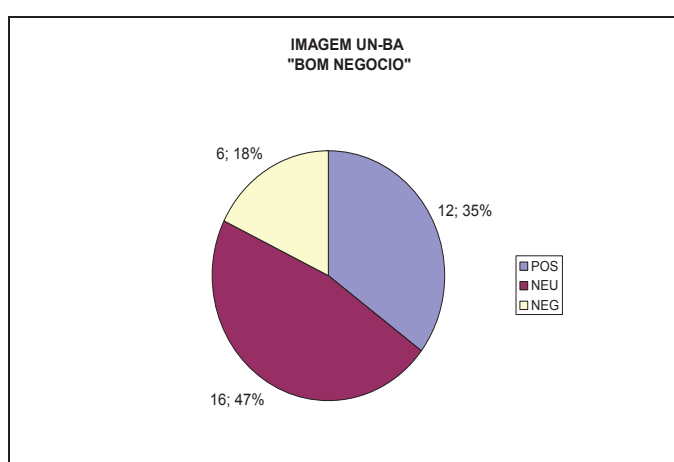


Gráfico 6. 11 - Grau de Avaliação dos Fatores: Dados Primários

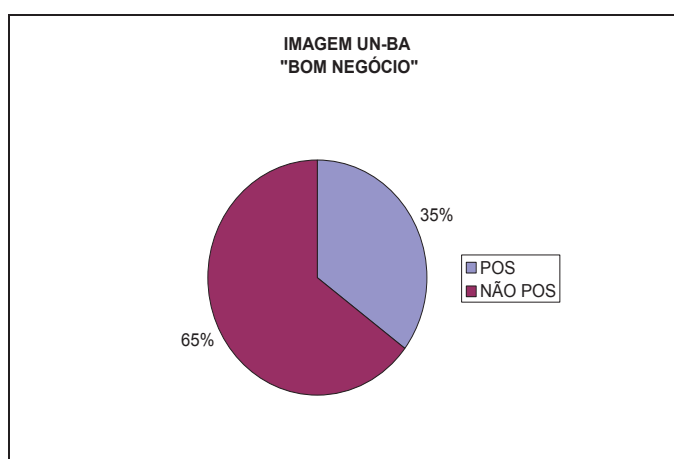


Gráfico 6. 12 - Grau de Avaliação dos Fatores: Dados Interpretados

Levantam-se, aqui, algumas hipóteses para as diferenças observadas.

Primeiro, deve-se levar em consideração que estão sendo utilizados instrumentos e metodologias de pesquisa diferentes que, apesar de avaliarem características semelhantes, podem explicar os resultados diferenciados. Na primeira etapa da pesquisa de 2001, a Imagem global foi

obtida através da associação de idéias com o “objeto” UN-BA e o valor interpretado a partir da conotação dada pelas falas. Não se solicitou, nessa etapa, uma avaliação direta, definindo o sentido da avaliação, como em 2004.

Considerando Abric (*apud* SÁ, 1996), não existe, na realidade, uma representação de sentido neutro. Arelada a uma percepção, sempre há um sentido de valor, mesmo que este não esteja explícito, ou mesmo, a nível consciente do sujeito. No trabalho de 2001, Conde & Ramos, apesar de classificarem o discurso sobre o histórico de pioneirismo da Unidade como neutro, fazem a ressalva de que essa classificação fora feita por não terem, com o método adotado (análise de discurso obtido através de questionário escrito) captado o sentido das evocações. Chegam a discutir a possibilidade do atributo histórico ter uma conotação mais negativa.

Ao se solicitar a avaliação direta, tanto em 2001 como na entrevista em 2004, foi utilizada uma escala, buscando captar uma maior gradação da avaliação, que possibilitasse uma hierarquização dos elementos. Entretanto, conforme citado anteriormente, essas etapas apresentaram uma grande saliência de avaliações medianas, não compatíveis com os discursos obtidos nas questões abertas.

Pontua-se que a metodologia de avaliação direta aciona mecanismos psicológicos centrados na racionalidade e na cognição, enquanto a livre associação exigirá mais do inconsciente, possibilitando respostas com menores filtros ou censuras, trazendo maiores componentes afetivos, emocionais ou simplesmente irrefletidos.

Esses mecanismos de censura, certamente, foram agravados pela possibilidade de identificação do entrevistado, e pela origem da entrevistadora. Em 2001, se observava uma dispersão muito pequena entre as respostas para a maioria das variáveis para as três Unidades, o que já levou os autores a suspeitarem de um certo viés, por constrangimento de se fazer uma avaliação crítica mais contundente, minimizando a avaliação negativa. Detectou-se, durante as entrevistas em 2004, constrangimento por parte dos entrevistados por estarem fazendo uma avaliação de forma identificada, perante um gerente dessa Unidade. Esse fato foi explicitado por diversas pessoas com comentários como: “*Puxa, agora você me pegou...*” ou “*Isso será sigiloso, não é?*”.

Alguns pediram desculpas, ou disseram ter ressalvas a avaliar alguns fatores por não terem informações suficientes. Um dos entrevistados colocou, explicitamente, que se sentiu constrangido por estar fazendo essa avaliação diante do autor desse trabalho.

Acredita-se que esse fato teve impacto significativo no resultado obtido, distorcendo a avaliação diretamente negativa. Do ponto de vista do marketing, pode-se dizer que tudo que não contribui positivamente para a Imagem é um fator negativo para a mesma, de modo que, se

entende, aqui, que todos os pontos com avaliação de desempenho não positiva, mesmo os de avaliação de um desempenho “Neutro”, são, também, alvos de atuação para melhoria da Imagem.

Assim, fugindo de possíveis vieses que contaminem as conclusões, ao longo da análise dos resultados de cada um dos vetores de sentido, a parcela neutra será incorporada à parcela negativa, sendo tratadas conjuntamente como Negativas.

Em segundo lugar, o atual universo pesquisado é um subconjunto do de 2001, assim como existe uma defasagem de três anos entre as pesquisas. Considerando a perspectiva da variação do universo, não se acredita que ocorra impacto significativo nos resultados. A análise de 2001, estratificada para os gerentes no Universo então pesquisado, não apresentou diferenças importantes.

A variação temporal poderia trazer algum impacto nos resultados. Acredita-se, entretanto, que as mudanças ocorridas do ponto de vista do contexto e do desempenho da Unidade, para algumas variáveis, são muito recentes. Tem-se um tempo social e histórico muito curto para que ocorra a transformação de uma representação social, sem que tenham ocorrido fatos de impacto que ocasionassem uma brusca ruptura.

Esse aspecto será abordado, ao longo da análise dos resultados obtidos, para cada atributo da Imagem pesquisado. No caso do atributo ter sido avaliado nas duas pesquisas, será feita uma análise comparativa dos resultados.

Acredita-se, assim, que de forma geral, a representação esteja mantida, e que alguns resultados favoráveis ou negativos obtidos pela Unidade, nesse período, possam ter alguma influência, embora não significativa e pontual, na variação da percepção de algum atributo específico.

Apesar de tratada como negativa, visando um melhor entendimento dessa alta parcela de avaliação mediana para os fatores na pesquisa atual, analisou-se a distribuição da frequência do grau de avaliação para cada um dos fatores, verificando o sentido de maior tendência. Classificou-se a categoria neutra segundo uma maior frequência de respostas para a avaliação positiva ou para a avaliação negativa. Assim, fatores com predominância de avaliação neutra, mas com um percentual de avaliação negativa maior que a positiva foram designado de Neutro (3), sinalizando para uma zona de maior alerta. Os, com percentual de positivos maior que o de negativo, foram chamados de Neutro (1) ou de Neutro (2), caso esse percentual fosse zero.

O Gráfico 6.13 ilustra a estratificação global obtida. Encontrou-se originalmente 47% dos fatores avaliados como neutros. Ao estratificar-se a categoria neutra, obtém-se 29% dos fatores com tendência negativa maior que a positiva, 18% com tendência positiva maior que a negativa, sendo que entre esses, apenas 6% não apresentam avaliação negativa. Esses resultados reforçam a interpretação dessa parcela Neutra como negativa para a Imagem da Unidade.

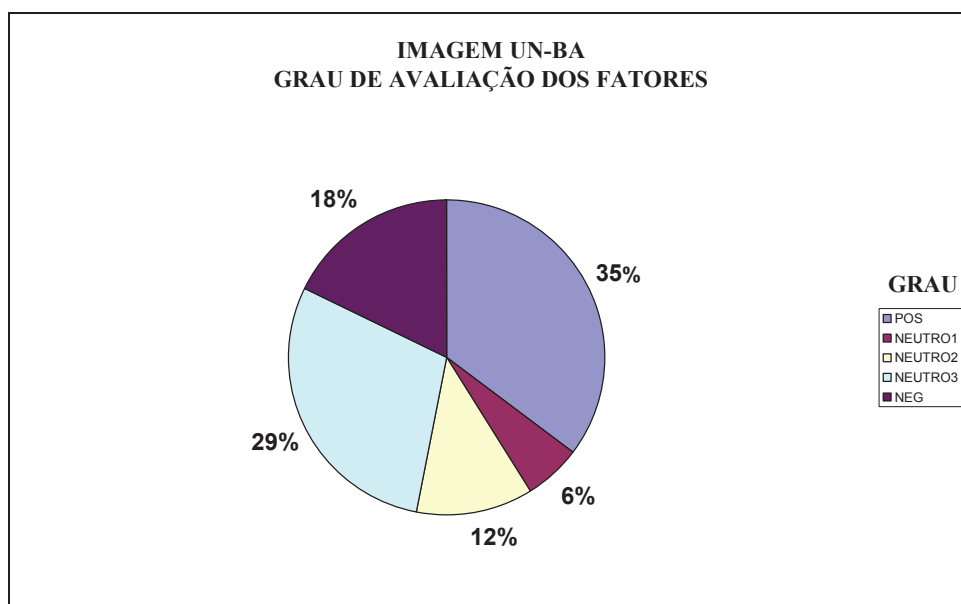


Gráfico 6.13 - Distribuição dos fatores por grau de avaliação

Visando a obtenção de um indicador que representasse a valoração média do desempenho desses fatores e possibilitasse a sua comparação e hierarquização, calculou-se um *Grau de avaliação médio* para cada um dos fatores.

Para a obtenção do grau médio, atribuiu-se um peso para cada uma dessas categorias. O grau foi definido como uma média ponderada da frequência das respostas obtidas por categoria de avaliação: positiva, neutra, e negativa.

Optou-se por uma escala ampliada de pesos que permitisse uma diferenciação entre os fatores e permitisse uma clara visualização da hierarquização obtida. Assim, arbitrou-se um peso cem para Positivo, cinquenta para Neutro e zero para Negativo. Adotou-se, para a discussão dos resultados, uma escala para o Grau, onde fatores com grau acima de 70% foram considerados como indicativos de *Força*, grau entre 50% e 70% *Oportunidades de melhoria*, e abaixo de 50%, *Fraquezas*.

Os resultados obtidos estão apresentados nos quadros a seguir, categorizados por dimensões. As dimensões foram definidas, tomando como base as dimensões do *BSC*, adicionando-se uma dimensão para os Valores e Comportamentos e uma específica para a Responsabilidade Social. A Responsabilidade Social, conforme discutida anteriormente, na visão do Mapa Estratégico do E&P, está diluída em diferentes objetivos nas diversas dimensões do *BSC*. Entretanto, considerando a importância que vem sendo dada a esse valor, no Direcionamento Corporativo, optou-se por analisá-la de forma isolada.

DIMENSÃO	% FATORES POR CLASSE DE AVALIAÇÃO					GRAU DE AVALIAÇÃO MÉDIO
	POS	N1	N2	N3	NEG	%
RESPONSABILIDADE SOCIAL	100	0	0	0	0	100
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	67	0	33	0	0	83
MERCADO E CLIENTES	43	29	0	0	29	57
COMPORTAMENTO E VALORES	29	0	8	50	14	57
FINANCEIRA	0	0	0	100	0	50
PROCESSOS INTERNOS	14	14	14	29	29	43

Quadro 6.5 - Percepção do desempenho da UN-BA.
Pesquisa de Imagem, 2004

O Quadro 6.5 apresenta, para cada dimensão, o percentual dos fatores que a compõe, estratificado nas classes de avaliação que prevaleceram segundo o resultado originalmente obtido na entrevista: Positivo, Neutro (subdividido por N1, N2 e N3) e Negativo. Apresenta, também, o grau médio calculado segundo metodologia definida acima.

A Dimensão Responsabilidade Social obteve uma avaliação, francamente, positiva em 100% dos fatores avaliados, o que lhe conferiu o grau Máximo. Na Dimensão Aprendizado e Crescimento, também, prevaleceu uma avaliação positiva para 67% dos fatores, não apresentando percepção negativa, o que lhe atribuiu um grau de 83%, colocando-a como a segunda dimensão de melhor avaliação.

As Dimensões Mercado e Clientes e Comportamento e Valores obtiveram grau mediano, prevalecendo, para a maioria de seus fatores, uma percepção negativa para a Imagem, ao se considerar a parcela neutra como negativa. A Dimensão Mercado e Clientes tende a uma percepção de desempenho mais favorável, apresentando uma parcela positiva maior do que a originalmente negativa.

Nas Dimensões Financeira e Processos Internos prevaleceu a avaliação interpretada como negativa para a Imagem, para a maioria dos seus fatores. Ressalte-se que a Dimensão Financeira obteve um resultado bastante consensual, tendo sido avaliada, originalmente, como 100% neutra, não havendo nenhuma avaliação positiva.

A distribuição para os Processos internos foi mais heterogênea, apresentando um percentual dos fatores em que prevaleceu a avaliação de desempenho Neutro, com um percentual de avaliação negativa original maior do que a positiva. Foi a dimensão cuja percepção de desempenho da Unidade obteve o mais baixo grau médio de avaliação.

A caracterização da representação social de *Um bom negócio* para a UN-BA passa, em primeiro lugar, pela identificação e hierarquização do seu conteúdo, o que será aqui feito através da análise dos fatores apresentados nos Quadros 6.6 a 6.11, estratificando-os, segundo as dimensões definidas. Será feita, ao longo dessa análise, uma consistência com os resultados obtidos na

pesquisa de 2001, ao se discutir cada fator. A não evocação do resultado de 2001 significa que esse fator não foi avaliado nessa pesquisa.

As cores utilizadas correspondem à escala de análise adotada para o grau de avaliação (Figura 6.1): o verde corresponde aos pontos fortes; amarelo, a pontos de melhoria; e laranja a vermelho, uma gradação crescente para os pontos fracos.

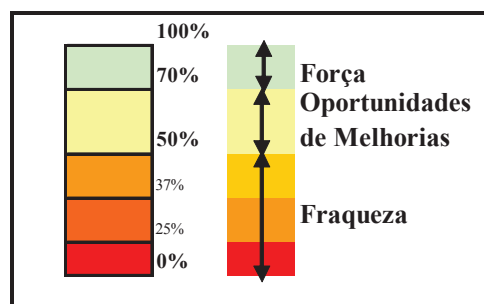


Figura 6.14 - Escala de medição do grau da percepção do desempenho da UN-BA

Importante ressaltar que a avaliação da percepção do desempenho foi solicitada apenas para os fatores que os entrevistados selecionaram como de maior importância para a instituição dessa representação, de modo a se obter uma primeira hierarquização.

Os quadros apresentarão, para cada fator que compõe a dimensão, os percentuais da avaliação de desempenho obtidos nas entrevistas, segundo os dados empíricos originais (positivo, neutro e negativo), assim como os percentuais, considerando os dados reagrupados segundo a interpretação da categorização das avaliações, como apenas positivas ou negativas. Trarão, também, para cada fator, a frequência com que o mesmo foi selecionado pelos entrevistados, e o grau médio de avaliação, calculado segundo metodologia descrita anteriormente nesse item.

Dimensão Responsabilidade Social							
FATORES	Dados Empíricos			Dados Reagrupados		FREQ. SELEÇÃO %	GRAU DE AVALIAÇÃO %
	%POS	%NEUT	%NEG	%POS	%NEG		
Impacto na Economia Local	86%	14%	0%	86%	14%	24%	93
Responsabilidade social	72%	28%	0%	72%	28%	62%	86

Quadro 6.6 - Percepção do desempenho da UN-BA: Responsabilidade Social

A Dimensão Responsabilidade Social (Quadro 6.6) engloba os fatores Impacto na Economia Local e Responsabilidade Social, com avaliações francamente positivas e grau médio de avaliação acima de 70%. Sinaliza para uma percepção de excelente desempenho da Unidade, configurando esses atributos como forças para a instituição de uma Imagem positiva.

Ressalte-se que o Impacto na Economia, obteve a melhor avaliação, mas só foi selecionado por 24% dos entrevistados. A Responsabilidade Social, considerada como prioritária para uma maioria de 62% dos entrevistados, obteve, também, uma excelente avaliação, mas apresentou uma parcela negativa de 28%.

Dimensão Aprendizado e Crescimento							
FATORES	Dados Empíricos			Dados Reagrupados		FREQ. SELEÇÃO %	GRAU DE AVALIAÇÃO %
	%POS	%NEUT	%NEG	%POS	%NEG		
Experiência	100%	0%	0%	100%	0%	24%	100
Capacitação técnica	71%	24%	5%	71%	29%	72%	83
Satisfação dos empregados	44%	44%	11%	44%	56%	62%	67

Quadro 6.7 - Percepção do Desempenho da UN-BA: Aprendizado e Crescimento

A Dimensão Aprendizado e Crescimento apresenta os valores *Capacitação Técnica* e *Experiência* considerados como forças importantes para a imagem da Unidade, com uma avaliação, predominantemente, positiva e frequência de seleção significativa; e a *Satisfação dos Empregados*, como uma oportunidade de melhoria (Quadro 6.7).

Existe uma conexão entre a experiência e a capacitação técnica, ambas tratando de conhecimento acumulado e capacitação dos indivíduos para a realização de suas tarefas. A *Capacitação técnica* foi selecionada, por 72% dos entrevistados, como fator relevante para a instituição da Imagem de *Um Bom Negócio de E&P*, e obteve um grau médio de 83%. A *Experiência*, com frequência de seleção bem menos significativa, foi considerada como positiva por todos que a selecionaram.

Esses resultados estão consistentes com os obtidos na pesquisa de 2001, quando estes fatores apareceram, também, com alta frequência e alta força de evocação positiva.

A *Satisfação dos Empregados*, com alta frequência de seleção, apresentou uma avaliação interpretada como, predominantemente, negativa (56%) para a Imagem, apesar de não chegar a se caracterizar como uma fraqueza. Predominaram nos resultados brutos, as avaliações Neutras, com distribuição de frequência mais concentrada para a avaliação Positiva. Esse fator apresentou um grau mediano de percepção de desempenho de 67%, sendo uma oportunidade de melhoria que já se aproxima de uma zona de força.

A pesquisa de 2001 também apresentou uma avaliação mediana para esse fator, não captando diferenças significativas entre o resultado da UN-BA e os referenciais de comparação então utilizados. Interessante notar que o índice de satisfação dos empregados da UN-BA é de 69%, destacando-se entre os resultados das Unidades de E&P.

Dimensão Mercado e Cliente							
FATORES	Dados Empíricos			Dados Reagrupados		FREQ. SELEÇÃO %	GRAU DE AVALIAÇÃO %
	%POS	%NEUT	%NEG	%POS	%NEG		
Atendimento à produção de óleo	82%	9%	9%	82%	18%	38%	86
Qualidade do óleo e gás	50%	50%	0%	50%	50%	7%	75
Atendimento à produção de gás	60%	20%	20%	60%	40%	34%	70
Atendimento a prazos	33%	67%	0%	33%	67%	21%	67
Satisfação dos clientes	19%	81%	0%	19%	81%	55%	59
Potencial de produção	17%	33%	50%	17%	83%	21%	33
Potencial de crescimento de reservas	23%	15%	62%	23%	77%	45%	31

Quadro 6.8 - Percepção do Desempenho da UN-BA: Mercado e Cliente

A Dimensão Mercado e Cliente obteve baixa frequência de seleção para a grande maioria dos fatores que a compõem, o que significa que estes não foram considerados prioritários para a instituição da Imagem de *Um Bom Negócio de E&P* pela maioria dos entrevistados, conforme ilustrado no Quadro 6.8. Os fatores satisfação de clientes e potencial de crescimento de reservas apresentaram uma frequência de seleção moderada.

O *Atendimento à produção e a qualidade de óleo e de gás* podem ser considerados como forças para a Imagem da Unidade, pelo alto grau de avaliação. O *Atendimento a prazos e a Satisfação dos clientes* foram classificados como oportunidades de melhorias e o *Potencial de produção e o Potencial de crescimento de reservas*, como fraquezas.

Os fatores *Atendimento de Produção de óleo e de gás*, percebidos como força, apresentaram baixa frequência de seleção, tendendo a moderada. Analisando a distribuição das parcelas positivas e negativas desses fatores, nota-se uma melhor avaliação para a produção de óleo, resultando no maior grau de avaliação da categoria. O gás, apesar de percebido, positivamente, como uma força, apresenta uma parcela de 40% da sua avaliação, interpretada como negativa, sinalizando para um ponto de alerta.

Têm-se, aqui, algumas diferenças em relação à pesquisa de 2001. Os dois fatores foram bem avaliados na medição direta, sendo que, naquele momento, o gás obteve um melhor resultado, aparecendo, o seu potencial de crescimento, como uma força na análise do núcleo central. Interessante notar que o resultado de 2001 para o óleo, apesar de positivo, não obteve a mesma força que em 2004. Na análise dos discursos, predominavam a visão do declínio da produção, e do baixo potencial de crescimento, contaminando a percepção do atendimento.

Essas discrepâncias podem ser atribuídas ao desempenho de produção da Unidade no período de 2001 a 2004, que tem sido positivo e reconhecido pela Organização. A tendência de queda para o gás, provavelmente, está associada a episódios recentes e pontuais de não atendimento a uma demanda de mercado externo superior ao contratado. Apesar do comportamento de produção crescente para o gás, esse não atendimento causa grandes pressões por parte do mercado, com grande repercussão na Organização e, conseqüentemente, danos à Imagem da UN-BA.

A *Qualidade do óleo e do gás*, apesar de uma percepção positiva de grau elevado, obteve baixíssima frequência de seleção. O resultado está consistente com o obtidos em 2001, quando não foi citado na livre associação, mas foi caracterizado como um ponto forte na avaliação direta.

O *Atendimento aos prazos* aparece como oportunidade de melhoria, com percepção, predominantemente, neutra, sem avaliações originalmente negativas e frequência de seleção baixa. Apenas 33% dos que o selecionaram consideram esse fator como tendo um desempenho positivo,

de modo que será considerado, como negativo, para a avaliação da Imagem. Da mesma forma, em 2001, não apareceu nas citações diretas, obtendo uma avaliação mediana, tendendo a alta. Deve ser objeto de análise para melhoria.

A *Satisfação dos clientes* é um elemento diretamente ligado à qualidade do produto recebido, ao atendimento aos prazos e ao atendimento à produção, que possibilita a entrega do volume negociado. Apresenta uma frequência de seleção moderada e uma percepção neutra, com grau, também, sinalizando oportunidade de melhoria. Interessante notar que obteve um grau mais baixo que todos os fatores avaliados que interferem diretamente no seu resultado. Houve, em 2001, uma avaliação positiva para satisfação dos clientes, bem mais significativa que a obtida em 2004, sinalizando para a possibilidade de existência de algum fator que possa estar influenciando essa resposta, e não mapeado na entrevista.

O *Potencial de crescimento de produção e de reservas*, da mesma forma que em 2001, apresenta uma percepção, fortemente, negativa, com graus de 33 e 31%, respectivamente, sinalizando pontos fracos da Imagem. Apesar de apresentarem frequência de seleção de moderada a baixa, são considerados, conforme discutidos anteriormente, vetores de sentido para a Corporação. O potencial de crescimento de reservas é considerado um provável elemento do núcleo central da Imagem de *Um bom Negócio de E&P*, com conexão com o elemento econômico e alta ênfase nas respostas das entrevistas em 2004.

O *Potencial de crescimento de reservas*, denominado na pesquisa de 2001 como *Potencial*, apresentou, na livre associação, alta saliência, sendo o fator de maior frequência de evocação. A análise do Núcleo Central da representação social da UN-BA de 2001 sinaliza esse fator, com um sentido negativo e, também, como um possível elemento do núcleo central, tanto externa como internamente à Unidade. Será objeto de uma análise mais detalhada em item posterior.

Dimensão Valores e Comportamentos							
FATORES	Dados Empíricos			Dados Reagrupados		FREQ. SELEÇÃO %	GRAU DE AVALIAÇÃO %
	%POS	%NEUT	%NEG	%POS	%NEG		
Ética	88%	13%	0%	88%	13%	83%	94
Espírito Equipe	72%	28%	0%	72%	28%	62%	86
Capacidade Vencer Desafios	55%	45%	0%	55%	45%	69%	78
Transparência	58%	33%	8%	58%	42%	41%	75
Direcionamento Estratégico	40%	53%	7%	40%	60%	52%	67
Capacidade de mudança	23%	54%	23%	23%	77%	45%	50
Foco nos Resultados	26%	42%	32%	26%	74%	66%	47
Empreendedorismo	10%	70%	20%	10%	90%	34%	45
Liderança	13%	63%	25%	13%	88%	55%	44
Flexibilidade	18%	45%	36%	18%	82%	38%	41
Agilidade	13%	50%	38%	13%	88%	28%	38
Espírito inovador	14%	43%	43%	14%	86%	24%	36
Corporativismo	33%	0%	67%	33%	67%	10%	33
Divulgação de resultados	0%	60%	40%	0%	100%	17%	30

Quadro 6.9 - Percepção do Desempenho da UN-BA: Valores e Comportamentos

A Dimensão Valores e Comportamentos (Quadro 6.9) traz, como forças, os valores da *Ética, Espírito de equipe, Capacidade de vencer desafios e Transparência*. Com exceção do *Direcionamento Estratégico*, os valores relacionados com a gestão - *Foco nos resultados, Empreendedorismo Liderança e Divulgação de Resultados* - obtiveram percepção de desempenho negativa. Uma avaliação, ainda mais negativa, foi atribuída aos valores associados à mudança - *Capacidade de mudança, Flexibilidade, Agilidade, Espírito inovador e Corporativismo*.

A *Ética* destaca-se como fator prioritário ao ser selecionada por quase todos os entrevistados, apresentando uma avaliação de desempenho, francamente, favorável à Unidade. Ressalte-se que esse fator não foi livremente evocado, tanto em 2001 como em 2004. A *Transparência*, com frequência moderada de seleção, também aparece como um ponto forte, mas com percentual negativo que merece atenção.

O *Espírito de equipe e a Capacidade de Vencer desafios* aparecem, também, com alta frequência e grau acima de 70%. A capacidade de vencer desafios, entretanto, apresenta uma parcela neutra de 45%, sinalizando para um número significativo de pessoas que não possui uma percepção tão favorável desse fator. São pontos fortes da Imagem da Unidade, que é vista de forma coesa e integrada, tendo sido capaz de obter bons resultados em cenários desfavoráveis recentes.

A capacidade de vencer desafios não foi identificada, em 2001, como fator significativo na análise do núcleo central da representação da UN-BA. Apresentou, entretanto, uma avaliação positiva, com força moderada, sinalizando para uma oportunidade de melhoria. Do ponto de vista estatístico, foi significativamente menor entre as três unidades pesquisadas. Mesmo considerando as limitações da comparação entre as duas pesquisas, acredita-se ter, aqui, um indício de melhoria entre os dois resultados. A percepção, em 2004, parece ser mais favorável.

O espírito de equipe, visto como importante para o atendimento de resultados e percebido como positivo, pode ser entendido como corporativismo, de forma negativa. O Corporativismo, que em 2001, foi, fortemente, citado e avaliado como ponto negativo da UN-BA, inclusive na pesquisa interna, volta a aparecer, agora, aparentemente com força menor.

Como contraponto à percepção positiva da capacidade de vencer desafios e do espírito de equipe da Unidade, foram identificados, com avaliação negativa, apesar da baixa frequência de seleção, o *Corporativismo* e o *Espírito inovador*.

A *Capacidade de mudança, a Flexibilidade e a Agilidade*, com frequência de seleção de moderada a baixa, foram identificadas com avaliação negativa e grau variando de 50% a 38%. Sinalizam-se, esses fatores, como pontos fracos na Imagem da Unidade.

A capacidade de mudança e flexibilidade obtiveram avaliações negativas em 2001, tendo sido atribuída à UN-BA uma avaliação, significativamente, menor que da Unidade de

referência. Já a agilidade, obteve uma avaliação mediana, mas ainda na faixa de oportunidade de melhoria.

Assim, a Unidade, apesar de percebida, positivamente, como ética, coesa e como capaz de vencer desafios, tem, como pontos fracos, a percepção de ser resistente à mudança, conservadora, pouco flexível, com baixa agilidade e espírito de inovação pobre.

Para o *Foco no Direcionamento Estratégico*, com frequência de seleção moderada, encontrou-se, também, uma percepção interpretada como negativa. Predominou a avaliação neutra, obtendo um grau de avaliação de desempenho médio de 67%, sinalizando, ainda, ser uma oportunidade de melhoria, mas não um ponto crítico.

O *Foco nos resultados* e a *Liderança*, com alta frequência de seleção, e o *Empreendedorismo*, com frequência de seleção baixa, trazem uma significativa parcela da avaliação interpretada como negativa. Destaca-se, com a visão mais heterogênea do foco nos resultados, apresentando uma parcela originalmente negativa maior que a positiva. A liderança e o empreendedorismo apresentaram uma grande concentração da avaliação como neutra, mas ainda com parcelas negativas maiores que a positiva. O grau médio dos três fatores é semelhante, variando de 47% a 45%, sinalizando para pontos fracos na Imagem.

Esses fatores em 2001 apareceram, negativamente, na livre associação, na categoria Gestão, tanto na pesquisa externa como na interna. Na avaliação quantitativa, obtiveram grau mediano a alto, mas, significativamente, menor que da UN-Y.

Temos, por fim, nessa dimensão o fator *Divulgação de resultados*, com baixa frequência de seleção, como fator importante para se ter *Um Bom Negócio*. Apresenta 100% das avaliações interpretadas como negativas e um grau de 30%, indicando ser um ponto fraco ao qual a Unidade deve estar bastante atenta.

Em 2001, foi avaliado dentro da Dimensão Informação, apresentando uma baixa avaliação, equivalente à da UN-Y, considerada, então, *benchmark* entre os negócios do E&P-NNE.

A pesquisa realizada em 2004 enfoca a *Informação* em módulo específico, avaliando os canais pelos quais são obtidas as informações sobre a Unidade, a sua periodicidade, a abrangência e confiabilidade. Esses resultados serão apresentados no item 6.3.

A Dimensão Financeira (Quadro 6.10) não obteve nenhuma avaliação positiva, predominando uma avaliação original neutra, o que está sendo interpretado como negativo para a imagem. O único fator, aí categorizado, foi a *Rentabilidade*, com frequência de seleção moderada, tendendo a alta. Apresentou um baixo grau de 38%, indicando ser um ponto fraco na Imagem.

Dimensão Financeira							
FATORES	Dados Empíricos			Dados Reagrupados		FREQ. SELEÇÃO %	GRAU DE AVALIAÇÃO %
	%POS	%NEUT	%NEG	%POS	%NEG		
Rentabilidade	0%	76%	24%	0%	100%	59%	38

Quadro 6.10 - Percepção do Desempenho da UN-BA: Financeira

O fator *Custos* foi categorizado na dimensão Processos internos, mas diz, também, respeito ao aspecto financeiro, tendo apresentado percepção negativa predominante e grau de 36%, corroborando essa dimensão, como ponto fraco.

Em 2001, prevaleceu, na livre associação, a percepção de baixa rentabilidade ou marginalidade dos resultados econômicos. Na medição direta, a Rentabilidade apresentou uma avaliação mediana a baixa, ainda no *range* de oportunidades para melhorias. As percepções obtidas nas duas pesquisas podem ser consideradas semelhantes. Se não chegam a ser negativas na avaliação direta, estão distantes de serem percebidas como um bom resultado econômico.

Dimensão Processos Internos							
FATORES	Dados Empíricos			Dados Reagrupados		FREQ. SELEÇÃO %	GRAU DE AVALIAÇÃO %
	%POS	%NEUT	%NEG	%POS	%NEG		
Controle	75%	25%	0%	75%	25%	14%	88
Excelência em SMS	30%	60%	10%	30%	70%	69%	60
Numero de Pessoas	20%	80%	0%	20%	80%	17%	60
Disciplina de capital	9%	73%	18%	9%	91%	38%	45
Diferenciação tecnológica	9%	64%	27%	9%	91%	38%	41
Custos operacionais	18%	36%	45%	18%	82%	38%	36
Qualidade das Instalações	0%	50%	50%	0%	100%	14%	25

Quadro 6.11 - Percepção do desempenho da UN-BA: Processos Internos

O Quadro 6.11 apresenta os resultados para os fatores que compõem a dimensão Processos Internos, que obteve a mais baixa avaliação dessa pesquisa. O controle destacou-se como uma força para a imagem, enquanto que os custos operacionais e a qualidade das instalações destacam-se pelas baixas avaliações, caracterizando fraquezas. A disciplina de capital e a diferenciação tecnológica são, também, consideradas como pontos fracos, enquanto que a excelência em SMS e a adequação do número de pessoas sinalizam para oportunidades de melhorias.

O *Controle* foi o único fator com avaliação, predominantemente, positiva, tendo tido, entretanto, uma pequena frequência de seleção. Em 2001 não foi citado na livre associação, apresentando uma avaliação direta de mediana para alta, tendendo para a faixa de ponto forte, sem diferença significativa para a Unidade de referência. O resultado em 2004 sinaliza para uma percepção atual dos gestores mais favorável, colocando o fator como ponto forte da Unidade.

A *Qualidade das instalações* e o *Número de pessoas* têm sido muitas vezes citados de forma conectada e negativa, associados à idéia do “excesso de capacidade instalada” de uma Unidade, que foi dimensionada, no passado, para um nível de atividade – produção -muito maior que o atual.

Exemplifica-se essa idéia, com comentários obtidos, ao se solicitar que citassem o fator que mais prejudicava a Imagem da Unidade:

Estrutura herdada por ser pioneira. Poderia desativar coisas.

Inadequação da força de trabalho (grande) e das instalações (...) A gente vê de fora e tem a sensação de que há excesso, que tudo lá é demais, do número de pessoas, dos planos às solicitações.

Acho que é o fato de ser a Unidade mais antiga, mais madura: Associa-se logo à Imagem de pessoas e instalações velhas. Parece que é tudo antigo, que tudo está do mesmo jeito.

Entretanto, esses fatores não foram considerados prioritários para a maior parte dos entrevistados, apresentando uma baixa frequência de seleção. Interessante observar que, apesar de citações diretas como fator que prejudica a Imagem, o *Numero de pessoas* não apresentou originalmente, na avaliação direta, percepção negativa, predominando uma avaliação original neutra, com grau médio de 60%, considerado elevado. A *Qualidade das instalações*, por sua vez, não obteve avaliações positivas, ficando a percepção dividida entre avaliações originais de desempenho neutras e negativas, interpretadas como negativas, com um baixo grau de 25%.

É importante observar que esses fatores ocorreram em 2001 com elevadas forças negativas, associadas à visão de condições obsoletas e ultrapassadas. Esse ponto será discutido mais detalhadamente em item posterior, quando serão abordados o desempenho da Unidade e a consonância da percepção nos fatores de maior relevância para a instituição da Imagem da UN-BA.

Para a *Excelência em SMS*, com alta saliência, predomina uma percepção original neutra, sendo o percentual positivo maior que o negativo, e grau médio de 60%, sinalizando ser, ainda, uma oportunidade de melhoria. Em 2001, esse fator não apareceu, explicitamente, na livre associação. Contudo, na análise segundo a escala de avaliação, obteve uma avaliação positiva, sem apresentar diferencial em relação às Unidades utilizadas como referenciais.

A *Disciplina de Capital* e a *Diferenciação tecnológica* apresentaram uma mesma baixa frequência de seleção, 38% com percepções também bastante semelhantes. Em 2001, não foram citadas na livre associação. A disciplina de capital apresentou avaliação mediana e, significativamente, inferior a UN-Y, corroborando o resultado atual. Diferenciação tecnológica não foi avaliada.

Os *Custos operacionais* também apresentaram frequência de seleção de 38%, mas os resultados trazem uma percepção negativa, com grau médio de 36%, sinalizando um ponto fraco. Apareceram, também, em 2001, como ponto negativo na livre associação, percebendo-se, na avaliação direta, o esforço que vinha sendo realizado para sua redução.

A Imagem da UN-BA, tendo como base a percepção dos gestores quanto ao seu desempenho, para os fatores por eles considerados como prioritários, está sintetizada no Gráfico 6.14. Nesse gráfico, estão apresentados os fatores, segundo o grau médio de avaliação e a frequência de seleção.

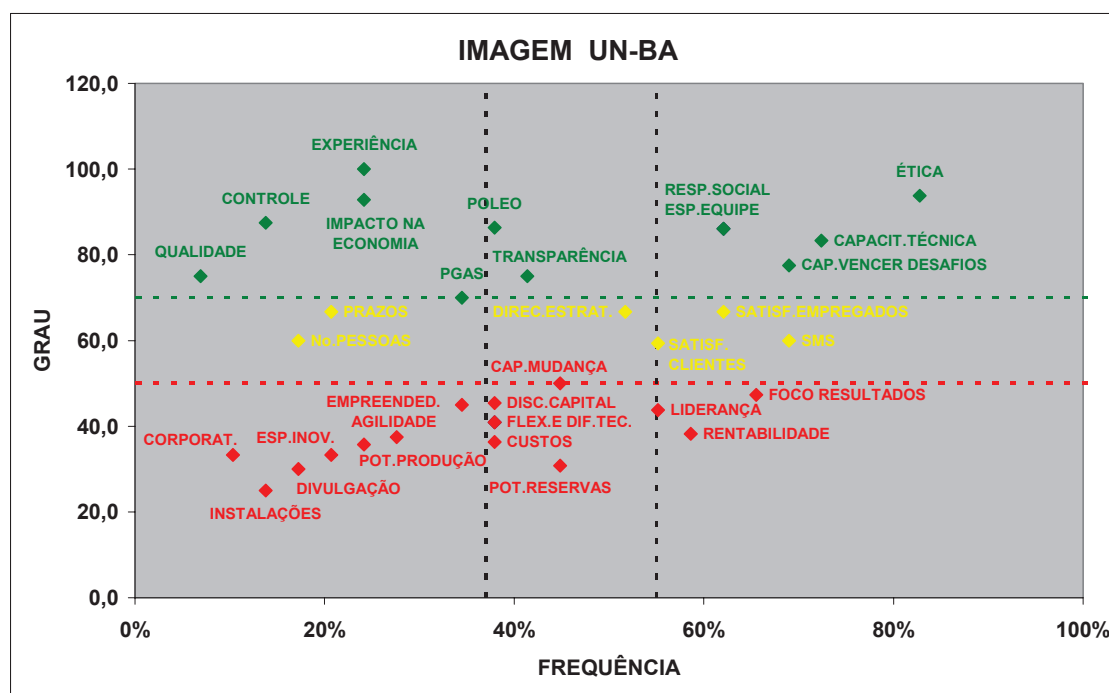


Gráfico 6.14 - Percepção do desempenho da UN-BA quanto aos fatores selecionados

Os fatores analisados e considerados como forças (Grau acima de 70%) estão plotados em verde; os considerados fraquezas (Grau menor do que 50%), em vermelho e as oportunidades de melhoria (Grau entre 50% e 70%), em amarelo. As linhas verticais pontilhadas delimitam as regiões de alta, média e baixa frequência de seleção.

Identificam-se como pontos fortes a Ética, a Capacitação Técnica, a Capacidade de vencer desafios, o Espírito de Equipe, a Responsabilidade Social na região de alta frequência de seleção. A Manutenção da Produção de óleo, a Transparência, Experiência, o Impacto na economia local, o Controle e a qualidade dos produtos são também considerados forças. A Produção de gás, ainda, é percebida como uma força, mas tendendo à região indicada para melhorias

A Satisfação dos empregados, a Excelência de SMS, Satisfação dos clientes e o número de pessoas apresentam percepções de desempenho medianas, sinalizando oportunidades de melhorias. O Direcionamento estratégico e o atendimento aos prazos não chegam a serem percebidos como pontos fortes, demonstrando um espaço para se buscar melhorias.

O Foco nos resultados e a Rentabilidade são percebidos como pontos de baixo desempenho da Unidade, caracterizando pontos fracos da Imagem. A Capacidade de mudança, a Liderança, a Disciplina de capital, Flexibilidade, Diferenciação tecnológica, os Custos e o Potencial de crescimento de reservas são percebidos como fatores de baixo desempenho da Unidade,

caracterizando, também, pontos fracos. O Espírito empreendedor, inovador e a agilidade são percebidos como pontos de baixo desempenho, exigindo uma maior atenção. A Divulgação, o Potencial de produção, as Instalações e o Corporativismo apresentaram os mais baixos resultados relativos à percepção do desempenho.

6.2.2 Imagem da UN-BA: Consistência entre a imagem de 2001 e a imagem dos gestores.

A Imagem da UN-BA, no universo dos gestores entrevistados, segundo os fatores selecionados como prioritários para *Um Bom Negócio de E&P* é bastante consistente com a Imagem externa caracterizada pela pesquisa de Conde & Ramos (2001), apresentando pequenas variações.

Os Quadros 6.12, 6.13 e 6.14 trazem uma comparação entre as características da Imagem da Unidade, identificadas através das pesquisas de 2001 e 2004, considerando as suas diversas abordagens metodológicas.

IMAGEM UN-BA				
FRAQUEZAS				
2001				2004
QUANTITATIVA		QUALITATIVA		QUANTITATIVA
EXTERNA	INTERNA	EXTERNA	INTERNA	EXTERNA
Maturidade	Maturidade	Maturidade	Maturidade	Maturidade
Potencial de reservas		Potencial de reservas		Potencial de reservas e produção
Instalações	Instalações	Instalações	Instalações	Instalações
Adequação da força de trabalho		Adequação da força de trabalho		
Capacidade de mudança	Capacidade de mudança	Resistencia à mudança	Agilidade	Capacidade de mudança, Flexibilidade, Agilidade
Conservadorismo	Conservadorismo	Conservadorismo	Conservadorismo	Espírito inovador
Corporativismo	Corporativismo	Corporativismo	Corporativismo	Corporativismo
Acesso à informação				Divulgação de resultados
		Histórico		
		Resultados: declíneo, custos, rentabilidade	Resultados: declíneo, custos	Resultados: Rentabilidade, custos, disciplina de capital
		Gestão	Gestão	Gestão: Foco em resultados, liderança, empreendedorismo
				Diferencial tecnologico

Quadro 6.12 - Imagem da UN-BA: Fraquezas identificadas nas pesquisas de 2001 e 2004

A Imagem da UN-BA para os gestores do Grupo I do E&P apresenta as mesmas fraquezas identificadas na imagem externa caracterizada em 2001 no universo do E&P, conforme o Quadro 6.12. Reservas, Mudança, Instalações, Gestão e Resultados são elementos chaves que caracterizam, negativamente, essa representação. Ressalte-se a percepção negativa do histórico, que não foi avaliado em 2004, por não ter sido um dos fatores listados, assim como a sinalização para a

inexistência de um diferencial tecnológico para a Unidade. A imagem interna difere quanto à percepção do potencial de reservas, resultados econômicos e adequação da força de trabalho.

O Quadro 6.13 ilustra as forças identificadas para a imagem da Unidade e o Quadro 6.14, as oportunidades de melhorias. A qualidade do óleo, o atendimento a produção de óleo e gás e a capacitação técnica e a experiência são forças que se mantêm. A satisfação dos clientes, a satisfação dos empregados e os requisitos em SMS, sinalizando para oportunidades de melhoria são percebidos com menos intensidade pelos gestores atualmente.

IMAGEM UN-BA				
FORÇAS				
2001				2004
QUANTITATIVA		QUALITATIVA		QUANTITATIVA
EXTERNA	INTERNA	EXTERNA	INTERNA	EXTERNA
Qualidade do óleo	Qualidade do óleo	Qualidade do óleo		Qualidade do óleo
Satisfação dos clientes	Satisfação dos clientes			
Satisfação dos empregados	Satisfação dos empregados	Satisfação dos empregados		
Atendimento a Póleo	Atendimento a Póleo			Atendimento a Póleo
Atendimento a Pgás	Atendimento a Pgás		Atendimento a Pgás	Atendimento a Pgás
SMS	SMS			
Comprometimento	Comprometimento			
Foco Empresarial	Foco Empresarial			
Capacitação Técnica	Capacitação Técnica	Capacitação Técnica, Experiência	Capacitação Técnica, Experiência	Capacitação Técnica, Experiência
	Impacto na Economia local		Impacto na Economia local	Impacto na Economia local e Resp. Social
	Capacidade de vencer desafios			Capacidade de vencer desafios
			Resultados Econômicos: Rentabilidade, lucro	
			Potencial de reservas: Gás, Mar	
				Espírito de equipe
				Ética
				Transparência
				Controle

Quadro 6.13 - Imagem da UN-BA: Forças identificadas nas pesquisas de 2001 e 2004

O comprometimento pode ser entendido como associado ao espírito de equipe que é, hoje, percebido como uma força para a Unidade. Da mesma forma, a capacidade de vencer desafios, que só era identificada internamente em 2001, é reconhecida, atualmente, como uma força pelos gestores. Já o foco empresarial, percebido em 2001 como uma força, aparece para os gestores com uma visão mais negativa, como uma fraqueza, dentro da categoria Gestão, que também era avaliada em 2001 como uma fraqueza. O controle é percebido positivamente.

Surgem, como forças não identificadas em 2001, a Responsabilidade Social, com o Impacto na economia local, a Ética e a Transparência. Pontua-se, aqui, a identificação de forças

para a Imagem da unidade de vetores que emergiram recentemente no cenário corporativo, sendo identificados na medida em que passam a ser valorizado na Organização.

IMAGEM UN-BA				
OPORTUNIDADES DE MELHORIAS				
2001				2004
QUANTITATIVA		QUALITATIVA		QUANTITATIVA
EXTERNA	INTERNA	EXTERNA	INTERNA	EXTERNA
Custo	Custo			
Plan/Controle	Plan/Controle			
Prazos	Prazos			Prazos
Produtividade	Produtividade			
Agilidade	Agilidade			
Espírito de Equipe	Espírito de Equipe			
				Adeq.Força de trabalho
				Dir. Estrat.
				Satisf.clientes
				Satisf. Empregados
				SMS

Quadro 6.14 - Imagem da UN-BA: Oportunidades de Melhorias Identificadas nas Pesquisas de 2001 e 2004

A percepção quanto à adequação da força de trabalho parece ter melhorado, passando a ser percebida, pelos gestores, como uma oportunidade de melhoria, e não mais como uma fraqueza. A percepção quanto ao atendimento aos prazos se mantém. Já os custos e a agilidade, aparecem com uma avaliação mais negativa, como fraquezas. Da mesma forma, requisitos de SMS têm uma avaliação mais rígida, deixando de ser percebido como uma força para uma oportunidade de melhoria, talvez pela emergência do vetor na Organização, trazendo um aumento do nível de exigência e cobrança para esses requisitos.

6.3 CANAIS DE COMUNICAÇÃO DA UN-BA

Nesse item serão apresentados os resultados obtidos para a pesquisa sobre fontes de informação da Unidade, realizada através do módulo III da entrevista. Avaliaram-se os canais de acesso à informação, o fluxo, a abrangência e a confiabilidade dessas informações.

O Gráfico 6.15 apresenta as respostas obtidas para os principais canais de acesso às informações: Sistemas Corporativos, Contatos pessoais e Reuniões sistemáticas abrangem 81% das respostas. Eventos, trabalhos técnicos e viagens às Unidades totalizam 17%, sendo, portanto, meios de menor utilização. Os informativos são responsáveis por apenas 2% dos canais de acesso à informação.

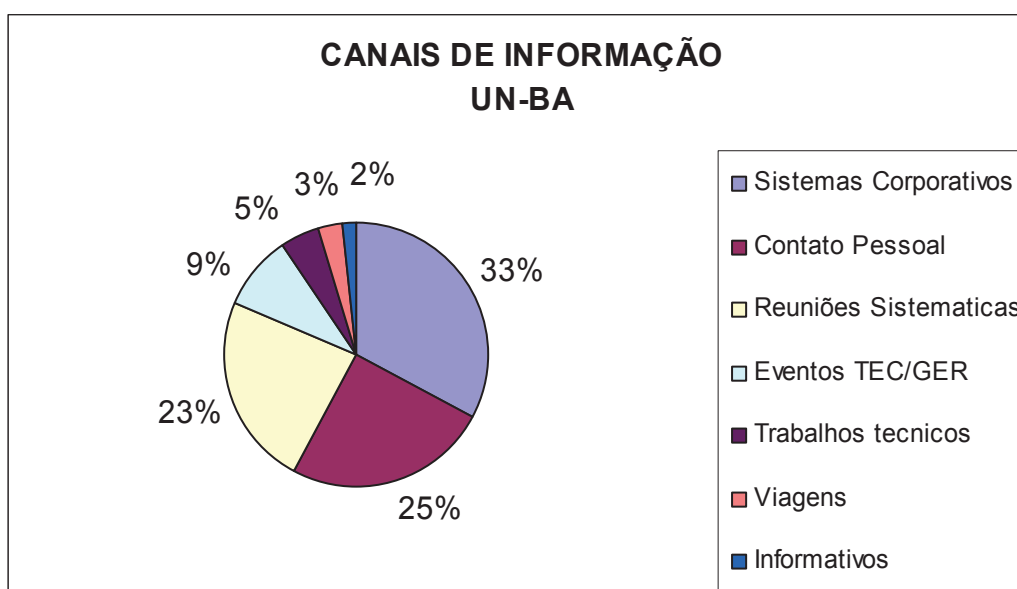


Gráfico 6.15 - Vias de Informação: UN-BA

O principal canal de informação utilizado pelos gestores são os Sistemas Corporativos, particularmente, o Painel de Desempenho Estratégico (PDE), e o Sistema de Informações gerenciais (SIG). Esses sistemas, falando de uma forma genérica, trazem informações de todas as Unidades, quanto a resultados relativos às metas estabelecidas nos Termos de Compromissos, e justificativas/ações previstas, nos casos de desvios. Foram, também citados, bancos de dados corporativos (produção, reservas, carteira de projetos), *homepages* na *Intranet* e correio eletrônico.

O segundo principal canal citado foram os contatos pessoais com indivíduos das Unidades, sejam formais ou informais, por meio telefônico, reuniões e conversas pessoais.

O terceiro canal citado foram as reuniões sistemáticas, que abrangem as Reuniões de acompanhamento e avaliação dos Termos de compromissos (Semestrais, com o Grupo I de gestores do E&P), Reuniões de coordenação entre os DGE e GG (Trimestrais), Comitês funcionais

(Trimestrais, com os gerentes corporativos e gerentes setoriais das Unidades) e Reuniões de coordenação (Semestrais, com os gerentes corporativos e gerentes de Unidades).

Os sistemas corporativos e as reuniões sistemáticas são importantes fontes de informação, já que apresentam uma visão global do desempenho das Unidades, permitindo, inclusive, que se estabeleçam referenciais de comparação. São mecanismos importantes de divulgação de desempenho e estratégia, atingindo diretamente os decisores. Sistematizados e com uma certa abrangência de utilização, são fóruns valiosos para uma Unidade divulgar e firmar seu posicionamento e sua identidade.

Os contatos pessoais foram bastante valorizados. Importante lembrar que cada indivíduo, ao se relacionar com pessoas de outra Unidade ou da Sede, não está representando apenas a si próprio, mas sim a Unidade organizacional, a sociedade da qual faz parte, que, naquele momento, está simbolizada na sua pessoa. Assim, como nos diz o marketing de relacionamento, cada indivíduo deve ser encarado como um profissional de marketing da Unidade e ser preparado para tal.

Para que possa representar adequadamente a Unidade, é necessário, primeiramente, que o indivíduo possua uma percepção favorável, que a imagem interna seja compatível com a que se desejaria ter instituída em toda a Corporação.

Ainda comentando os canais de acesso à informação, é importante ressaltar o pouco acesso a informativos específicos sobre a Unidade. Considera-se que esse seria um importante veículo de comunicação, já que traria informações específicas e mais abrangentes sobre a Unidade e se, devidamente trabalhado, possuiria uma grande potencialidade para influenciar e contribuir na instituição de uma nova Imagem.

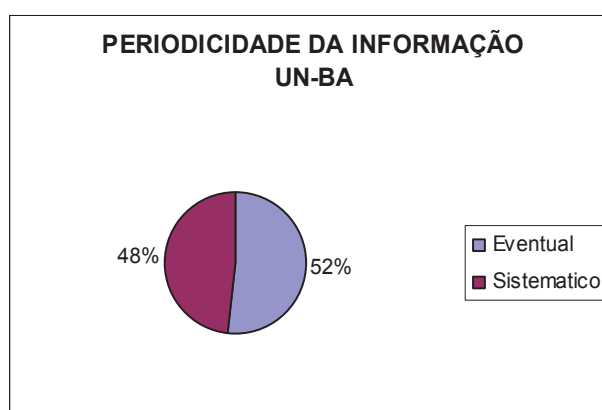


Gráfico 6.16 - Periodicidade da Informação: UN-BA

A periodicidade do fluxo de informações, conforme ilustrado no Gráfico 6.16 foi considerada eventual. Esse também é um aspecto importante. É necessário que haja uma periodicidade sistemática para que se consiga dar consistência às informações e para que possa

ocorrer alguma mudança em um primeiro momento ao nível do cognitivo, para que possa ocorrer uma transformação de uma representação social instituída.

O Gráfico 6.17 ilustra as respostas quanto à abrangência da Informação. As informações foram consideradas, pela maior parte dos entrevistados, como possuindo uma grande abrangência: 55% dos entrevistados consideraram as informações como completas. Isso significa que essas informações atendem as expectativas desse universo, de obtenção de conhecimentos sobre a Unidade.

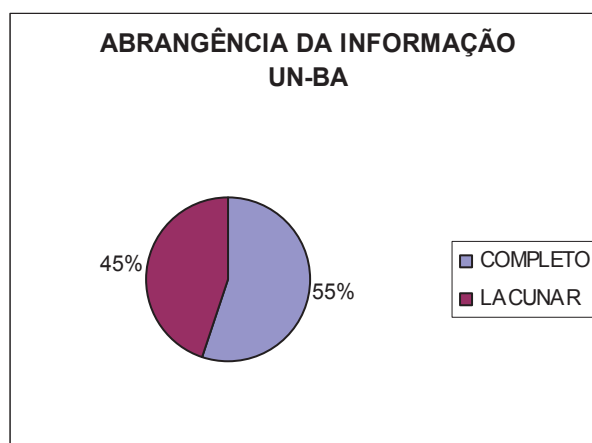


Gráfico 6.17 - Abrangência da Informação: UN-BA

Entretanto, é importante ressaltar que a expectativa existente pode ser bem menos abrangente do que a necessária para se obter um quadro de informações que permita a formação de uma Imagem mais consistente e mais favorável à Unidade.

Os gerentes do E&P dizem confiar nas informações recebidas, conforme ilustrado no Gráfico 6.18: 76% dos entrevistados responderam positivamente ao requisito confiança. Considera-se fundamental a confiança na fonte de informações, para que se possa dar credibilidade e consistência à Imagem.

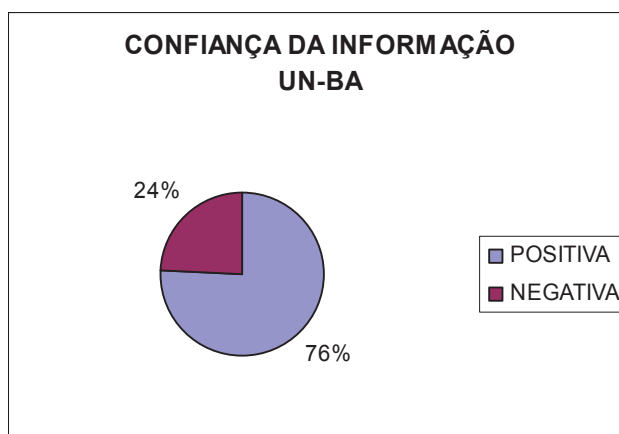


Gráfico 6.18 - Confiança da Informação: UN-BA

Apesar de minoria, 24% disseram não confiar na fonte de informação. Considerando-se que se está trabalhando com um universo pequeno, de pessoas diretamente responsáveis pela Unidade, e ocupando cargos gerenciais de um escalão elevado do E&P, a Unidade deverá atentar para esse percentual, buscando reduzi-lo ao mínimo.

A avaliação da dimensão comunicação e dos seus canais demonstra a existência de grande espaço para melhorias no processo de comunicação da UN-BA. Entende-se aqui comunicação como um processo, fundamental para a construção dos processos sociais e conseqüentemente para o estabelecimento do posicionamento empresarial e instituição de sua Imagem. McKenna (1997) pontua que comunicação e informação não são a mesma coisa: A informação é objetiva e fria, enquanto a comunicação é qualitativa e empírica, desenvolvendo-se através de relações. Ressalta a importância da comunicação para a geração de credibilidade e estabelecimento de um posicionamento efetivo e de Imagem.

Nesse contexto, surgem como parte integrante da gestão empresarial o marketing de relacionamento e o “marketing interno”, que se refere essencialmente a uma filosofia de gestão de recursos humanos e uma forma sistemática de desenvolver uma cultura voltada para o mercado, permeando a empresa de tal forma que cada empregado consolide e divulgue, com sua atuação, a Imagem as marcas de qualidade da empresa, como se fosse um profissional de marketing em tempo integral.

7. PONTOS CRÍTICOS DA IMAGEM DA UN-BA

A identificação dos pontos críticos da Imagem atual será fundamental para a elaboração futura de uma estratégia de Imagem. Surgem assim as perguntas que serão respondidas ao longo desse capítulo:

A representação da UN-BA é compatível com o seu desempenho?

Quais os pontos críticos para que a UN-BA seja percebida como “Um Bom Negócio de E&P?”.

Esse capítulo tem como objetivo apresentar a análise dos pontos fortes e fracos da Imagem da Unidade face o seu desempenho e a identificação dos seus pontos críticos. Os pontos críticos serão aqueles que, em sendo vetores de sentido para a Organização ou elementos da representação de *Um Bom Negócio* para os gestores, são desfavoráveis para a Imagem da UN-BA, seja por um desempenho negativo ou por uma comunicação inadequada.

Será analisada a Imagem da Unidade face aos seus resultados no período de 1998 a 2004, aos vetores de sentido identificados no capítulo IV e a representação social de *Um bom Negócio de E&P* discutida no capítulo V. Para a análise da Imagem da Unidade será feita uma consistência entre a caracterização elaborada no capítulo VI e as respostas dos entrevistados às perguntas abertas sobre os pontos que mais contribuem e mais prejudicam a Imagem da Unidade.

Tomar-se-á, como base a análise do seguinte material empírico adicional:

1. Resultados da pesquisa elaborada através de entrevista com os gestores corporativos do E&P em 2004 (perguntas abertas do módulo II)
2. Dados normalizados de desempenho empresarial da UN-BA, levantados a partir dos resultados dos Termos de Compromisso no período de 1998 a 2004.
3. Dados sobre variáveis empresariais que auxiliem a discussão dos resultados, levantados através dos Relatórios Anuais da Petrobras.

Esse capítulo estará estruturado em três partes:

Parte1 - Análise dos fatores positivos para a Imagem da UN-BA face o seu desempenho.

Essa parte tem como objetivo apresentar a análise das forças da Imagem da UN-BA, através da consistência dos resultados apresentados no capítulo anterior, com os dados coletados pelas perguntas abertas elaboradas na entrevista e os dados de desempenho da Unidade no período definido.

Será discutida a consonância do desempenho com a imagem atual, buscando entender essas significações e a influência do desempenho nessa instituição. Da mesma forma buscar-se-á entender o contexto social em que estas estão sendo geradas e identificar mecanismos que favoreçam as distorções.

Para subsidiar a análise das significações partilhadas captadas através das respostas dos gestores à entrevista, serão elaborados mapas cognitivos representando os conteúdos dominantes.

Parte2 - Análise dos fatores negativos para a Imagem da UN-BA face o seu desempenho.

Nessa segunda parte será elaborada a análise das fraquezas da Imagem da UN-BA, seguindo o mesmo procedimento adotado na Parte 1.

Parte3 –Análise dos pontos críticos

Essa parte tem como objetivo apresentar a comparação da Imagem da UN-BA com a representação social de *Um Bom Negócio de E&P* e os vetores de sentido que hoje conduzem a Organização. Será discutido o quanto a Unidade está correspondendo, na percepção dos entrevistados, aos valores que instituem essa representação. Dessa forma, serão identificados os pontos críticos para a instituição da Imagem de *Um bom negócio de E&P* para a UN-BA.

Serão, assim, sinalizados os pontos a serem trabalhados, visando à melhoria do seu desempenho ou da sua comunicação.

7.1 ASPECTOS POSITIVOS DA IMAGEM DA UN-BA

A identificação dos aspectos positivos da Imagem da Unidade será feita a partir da consistência entre os pontos citados como os que mais contribuem para a Imagem da Unidade e os fatores identificados anteriormente como suas Forças. Inicialmente serão apresentados os dados empíricos obtidos com as respostas dos gestores. A análise do desempenho será realizada conjuntamente à consistência com a Imagem caracterizada, na medida em que se discute cada elemento.

Serão também utilizadas algumas variáveis adicionais, selecionadas como suporte para a análise. Os indicadores de desempenho serão apresentados de forma normalizada, tendo como referencial o ano de 2004 ou a UN-BA, de modo que serão discutidas tendências e evoluções dos indicadores selecionados e não os seus resultados de forma absoluta.

Tomar-se-á como base para essa análise, a Imagem da UN-BA caracterizada no capítulo VI. As forças identificadas estão apresentadas no quadro 7.1, hierarquizadas em função da indicação de possível centralidade - análise do núcleo central - e da avaliação de desempenho da Unidade, obtida nas etapas semi-diretivas.

As Forças da unidade foram hierarquizadas de forma decrescente, ou seja, os fatores foram ordenados de modo que o de maior impacto está em primeiro lugar.

IMAGEM UN-BA
FORÇAS
Capacitação Técnica, Experiência
Ética
Resp. Social: Impacto na Economia local
Espírito de equipe
Capacidade de vencer desafios: Garra
Atendimento a Produção : óleo e gás
Transparência
Controle
Qualidade do óleo
Satisfação de clientes
Satisfação de empregados

Quadro 7.1- Imagem da UN-BA: Forças

A análise do discurso dos entrevistados, quanto aos fatores que mais contribuem para a imagem da Unidade, permitiu que se agrupasse as evocações identificadas em subcategorias, categorias, e temas gerais, segundo as dimensões definidas a partir do *BSC*, os Comportamentos esperados e Valores do Planejamento Estratégico.

O Quadro 7.2 apresenta a hierarquização por categorias, trazendo a Garra como a categoria com maior frequência de evocação. Esse é um valor do tema Comportamentos, sendo o que mais contribui para a Imagem da Unidade na percepção dos gestores. É seguido pela Capacitação técnica, aparecendo em terceiro lugar o Atendimento à produção e a Postura estratégica.

CATEGORIA	No	%
Garra	14	27%
Capacitação Técnica	11	22%
Atendimento Produção	6	12%
Postura Estrategica	6	12%
Capacidade mudança	3	6%
Espirito equipe	3	6%
Etica	3	6%
Impacto Economia	2	4%
Historico	1	2%
SMS	1	2%
Qualidade oleo	1	2%
		100%

Quadro 7.2 - Fatores positivos para a Imagem da UN-BA - Estratificação por CATEGORIAS.

A consistência entre a hierarquia das categorias e das forças da Imagem apresentada no quadro 7.1, confirma a importância da capacitação técnica, atendimento a produção, ética, espírito de equipe, responsabilidade social e qualidade do óleo. Traz como elementos adicionais a postura estratégica, de forma relevante e com menor peso, os requisitos de SMS, que, como será discutido mais adiante, aparece também como fator negativo, confirmando sua classificação como oportunidade de melhoria.

A garra, que engloba a capacidade de vencer desafio, confirmando-a como uma força, aparece com maior realce, muito associada à fibra e persistência do grupo baiano.

Tomando-se como base os temas, as categorias e as sub-categorias, foi elaborado o mapa cognitivo apresentado na figura 7.1. O mapa sintetiza o conteúdo dominante nas respostas dos gestores para os fatores que contribuem para a Imagem da UN-BA, ilustrando a conexão e hierarquização desses elementos. A dimensão das figuras e das fontes utilizadas para escrever as palavras destaca os elementos mais representativos do pensamento do grupo.

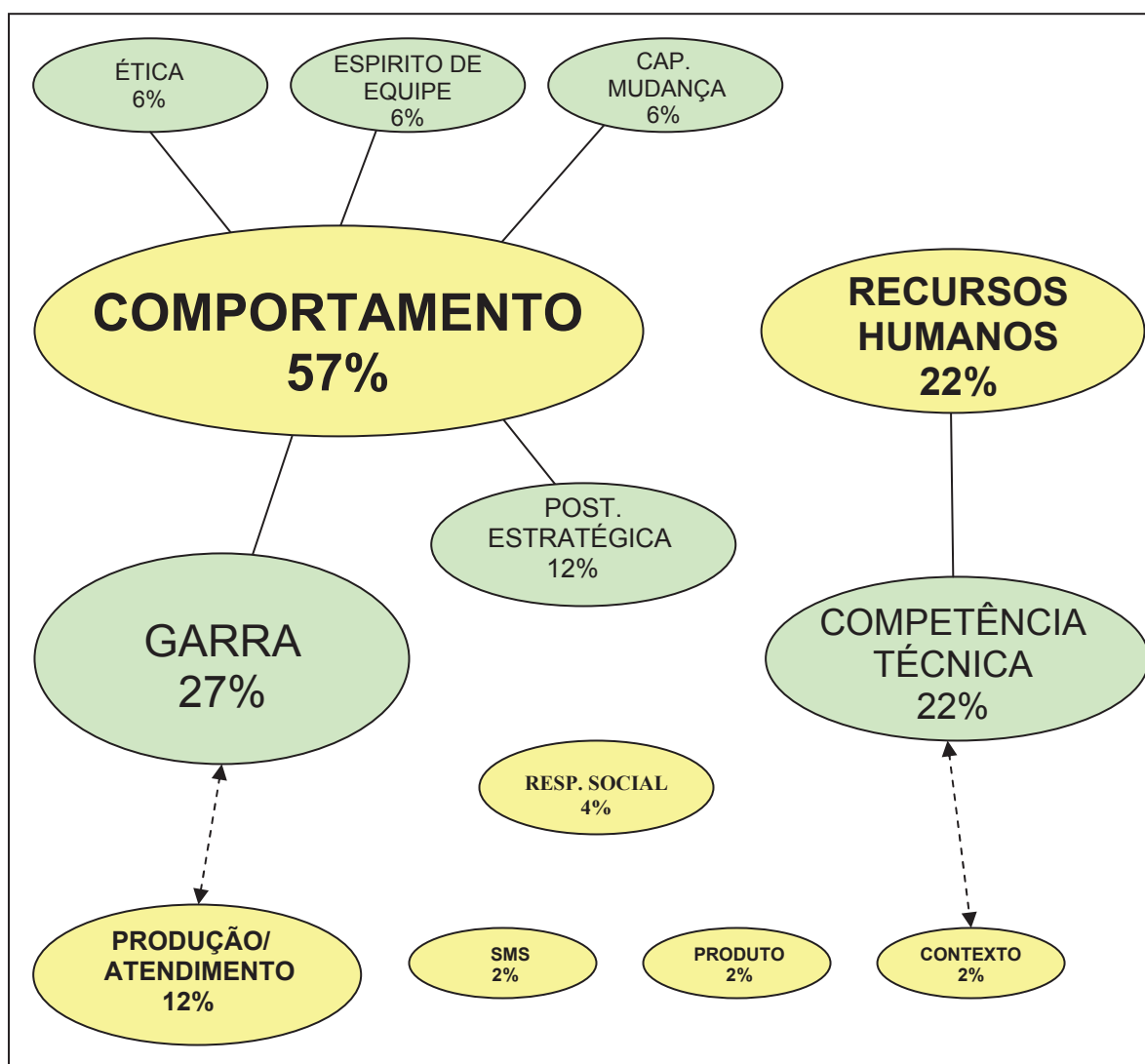


Figura 7.1 - Mapa Cognitivo: Fatores Positivos na a Imagem da UN-BA

Os temas Comportamentos, Recursos Humanos e Atendimento a Produção são em conjunto responsáveis por 91% das evocações. Destaca-se o tema *Comportamento*, com grande saliência quanto à freqüência de evocação (57%), englobando as categorias *Garra*, *Postura Estratégica*, *Espírito de Equipe*, *Ética* e *Capacidade de mudança*. É seguido pelo tema *Recursos Humanos* com 22% de freqüência, trazendo a *Capacitação técnica* e a *Experiência*.

O tema Comportamentos é muito amplo, abrangendo muitas categorias, o que poderia mascarar alguns resultados. Entretanto a análise da hierarquia das categorias, trazendo a *Garra* como a categoria de maior destaque, confirma a força do aspecto comportamental.

Interessante notar que na percepção dos gestores do Grupo I do E&P a força da UN-BA está centrada na força de trabalho, tanto pelos aspectos comportamentais como pela sua qualificação: 79% das evocações dos fatores que mais contribuem para a Imagem da UN-BA estão associados às pessoas, seja pelas suas atitudes e valores, seja pela sua capacitação e experiência.

O terceiro tema em saliência é a *Produção* (12%), evocando o atendimento à produção através da manutenção da produção de óleo e do gás como chave para o atendimento do Nordeste. O tema *Responsabilidade social*, trazendo o impacto na economia baiana e importância estratégica para a indústria pela localização geográfica, o tema SMS, o tema *Contexto*, com o histórico desbravador da Unidade e o tema *Produto*, com a qualidade do óleo, tiveram baixa frequência de evocação.

7.1.1 Comportamento

O tema Comportamento, de maior saliência, está ilustrado no mapa cognitivo da Figura 7.2, destacando-se a categoria *Garra*. A *Garra* traz evocações quanto à capacidade de superar desafios, ao compromisso e fibra dos empregados, amor à empresa, pro-atividade, persistência e busca de melhoria contínua da Unidade.

O reconhecimento para a *Garra* é significativo (27%), corroborando a avaliação feita anteriormente para o fator *Capacidade de Vencer Desafios*, e a sua caracterização como uma força. A Unidade está sendo reconhecida pelo seu esforço em manter resultados nos últimos anos, particularmente no que diz respeito à manutenção de produção de óleo e crescimento da produção de gás e manutenção das reservas.

Parece existir uma forte conexão entre esses elementos. Os resultados são tidos pelos entrevistados como surpreendentes e estão sendo associados à postura, ao compromisso, à vontade de superar desafios, que percebem como existentes. Os comentários abaixo, feitos por alguns dos entrevistados, retratam essas percepções:

Garra. A esperança e a motivação são interessantes... Vontade de achar mais, de melhorar.

Garra para manter produção e reserva, independente do tamanho do negócio.

A capacidade de manter a produção surpreende. Com todos os problemas a Unidade tem conseguido manter o nível de produção Isso é um trabalho enorme, de formiga”.

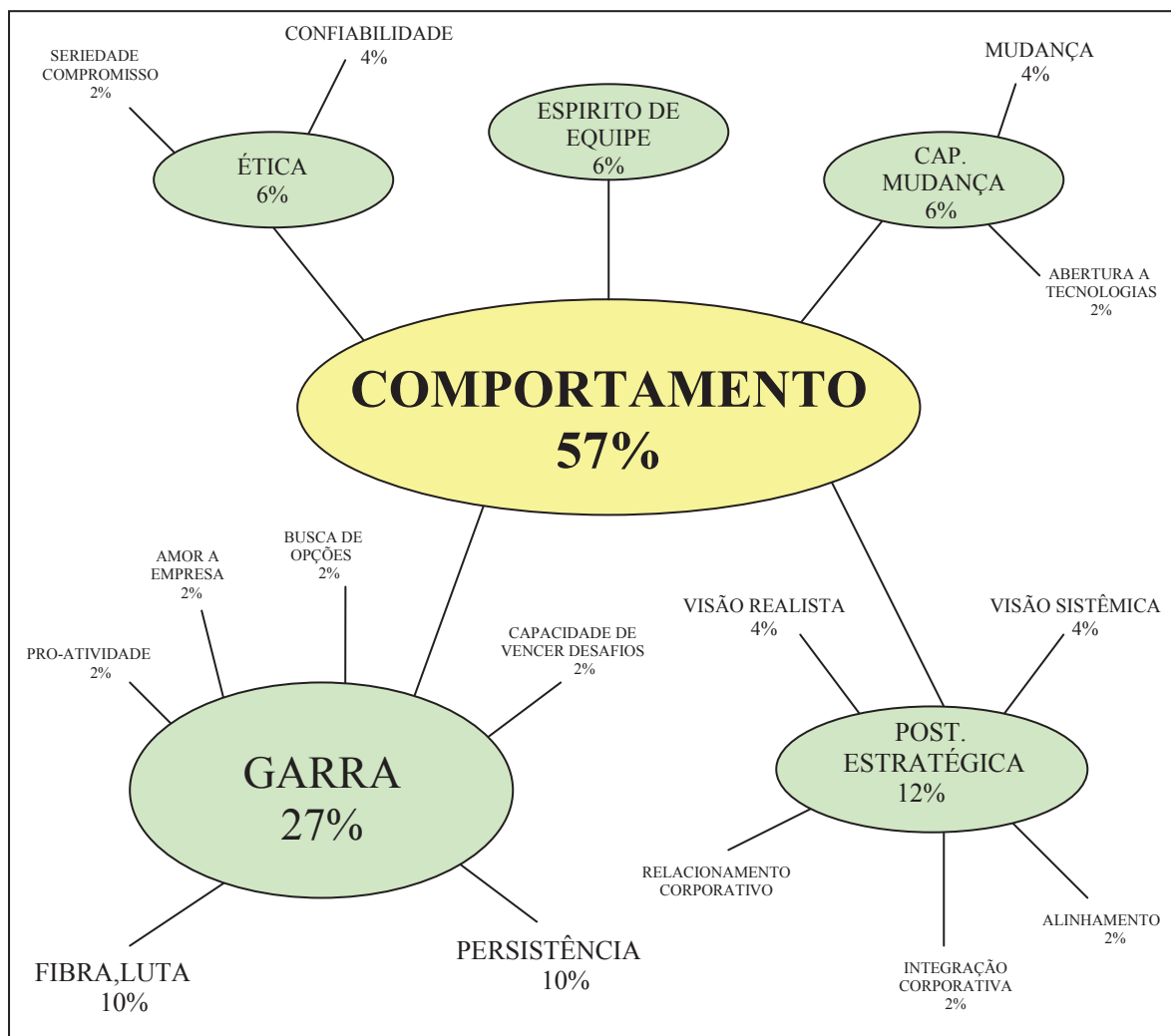


Figura 7.2 - Mapa Cognitivo: Comportamento

É interessante notar nessas falas, que essa percepção positiva do comportamento soa como um feito heróico, o esforço de manter em operação e aumentar a longevidade de “um negócio” considerado problemático, difícil. Reforça-se também, nessas falas, a percepção de baixo potencial, do negócio, em fase quiçá terminal que, surpreendentemente, vem sendo mantido.

O potencial de reservas e de produção parece não ser reconhecido, fazendo com que o bom resultado seja interpretado como consequência da garra da sua equipe. A garra parece estar ancorada na representação do seu passado heróico, desbravador, na fibra dos que um dia construíram a empresa.

Tem-se aqui uma nova conexão, com o tema *Contexto histórico*. No contexto histórico da Petrobras, a Bahia representa o seu berço, a sua origem desbravadora, quando se conseguiu vencer o desafio de implantar a indústria do petróleo no Brasil. Associa-se a percepção do bom desempenho na manutenção da produção e das reservas aos elementos *garra* e ao *histórico desbravador*. Ao ser indagado sobre o que mais contribui para a Imagem da Unidade um entrevistado reforça a ancoragem da garra nos feitos históricos, com a seguinte resposta:

É o peso histórico, o fato de ser o começo da Companhia, as dificuldades vencidas. Não entregamos o nosso petróleo, vencemos o desafio da época. O fato de ser o berço traz respeito, reconhecimento pelo comportamento desbravador.

O desempenho da Unidade quanto aos fatores produção de óleo e gás e reservas são de fato positivos como veremos na discussão específica desses itens. Resultados de manutenção de produção e reservas, que para uma bacia considerada madura são relevantes e desafiadores, têm sido obtidos. Ressalta-se que o Atendimento à produção foi a terceira categoria de maior evocação, demonstrando o reconhecimento dessa realização para os gestores .

Serão vistos ao longo desse capítulo o comportamento dos principais indicadores, que corroboram a percepção de que a Unidade tem conseguido atingir ou superar os desafios de melhoria contínua, apresentando um bom desempenho empresarial. Tem-se assim para a Capacidade de vencer desafios, um ponto forte na Imagem da UN-BA com um desempenho consistente com a percepção, configurando uma Força para a Unidade. É preciso, entretanto, estar atento para a alta parcela de avaliação neutra obtida para a Capacidade de vencer desafios na avaliação direta, sinalizando para a existência de um espaço para se buscar uma melhoria de percepção.

Ainda dentro do tema Comportamento, a segunda categoria em saliência por frequência de evocação é a *Postura estratégica*, que incorpora citações sobre o alinhamento da Unidade e da sua gestão com a corporação. Ressaltam-se a visão sistêmica, a clareza sobre a realidade da Unidade e do que é necessário ser feito, a integração e o bom relacionamento com a área corporativa.

Alinhamento dos valores da Bahia com os da Petrobras. O cerne da Petrobras é baiano, os valores fundamentais se confundem.

Entender que estão no estágio que têm que tirar o Máximo possível. Pessoas entendem o papel e buscam soluções.

Corpo gerencial flexível e muito iterativo, entende os desafios. Entende as dificuldades, são menos bélicos e são pro ativos. Buscam integração.

O *Alinhamento* com a Organização é claramente percebido e considerado um ponto positivo para a Imagem. O alinhamento estratégico pode ser avaliado à partir do *Direcionamento estratégico* da Unidade. Entretanto esse fator não foi citado diretamente e a sua avaliação direta não se apresenta, na média, como francamente positiva. Os resultado sinalizam para restrições que precisam ser mais bem exploradas, já que não foram explicitados comentários à esse respeito, nas perguntas abertas.

O direcionamento estratégico será discutido dentro da perspectiva do tema Gestão, apontado como uma fraqueza da Unidade. O planejamento, entretanto é citado de forma associada ao alinhamento e é considerado um ponto forte da Unidade. Os depoimentos de alguns entrevistados, ao discorrerem livremente sobre os pontos fortes da Unidade ressaltam esse desempenho, inclusive em relação a outras Unidades:

Possui um planejamento organizado, as pessoas dessa área têm uma posição isenta, responsável, olham o todo, pensam na Petrobras.

O trabalho de planejamento de vocês é brilhante, é dos melhores. Paulo César Paim é um grande maestro. Quando pedimos alguma coisa vem perfeito, com mais detalhes até...

O *Espírito de Equipe* apresenta uma percepção positiva significativa na avaliação direta, tendo sido, entretanto, evocado como ponto de destaque por apenas três entrevistados. Esse é um fator bastante valorizado pela Organização e se constitui em uma força para a Imagem da Unidade:

Espírito de equipe, integração, cooperação entre as pessoas, as equipes Busca de melhorias pelo grupo, é um diferencial.

É importante que se esteja atento para o frágil limite entre a percepção positiva do espírito de equipe, e o corporativismo, percebido negativamente. A integração, o trabalho de equipe, o companheirismo e a cooperação entre as pessoas podem, muitas vezes, ser associados à defesa parcial de um *status quos*, à percepção de fechamento, arrogância e auto-suficiência.

A *Ética* obteve uma baixa frequência de evocação como fator que contribui para a Imagem da Unidade. Foi citada explicitamente como fator que contribui por duas pessoas, incorporando a idéia de confiabilidade, seriedade, como se percebe nas citações a seguir:

Pessoal ético e integrado

Seriedade, trabalho duro. Confiabilidade, ética.

Passa confiabilidade, trabalho sério. Para mim, Paulo César Paim é um dos grandes responsáveis, considero ele um embaixador da Bahia. Pessoas como ele e José Reinaldo são pessoas sérias, éticas, confiáveis.

A *Ética e a Transparência*, que muitas vezes aparecem de forma associada, foram percebidas de forma positiva na questão diretiva, com destaque para a ética, com alta frequência de seleção e o maior grau de avaliação. Parece não haver nenhuma dúvida por parte dos entrevistados quanto ao desempenho ético da Unidade, constituindo-se um ponto positivo da sua Imagem.

A Unidade busca, assim como toda a Petrobras, pautar seu comportamento no Código de ética da Petrobras, investigando e aplicando as punições previstas no caso de identificação de

desvios. Entendendo que esse é um valor importante e prioritário para a sua gestão, a Gerência Geral da UN-BA lançou, em julho de 2004, uma campanha trazendo a discussão e a reflexão do valor para o cotidiano. A Campanha intitulada “*Ética: Para além do código -Um reflexo da sua Imagem*”, trouxe como objetivo, no seu folder de divulgação, a busca de que o compromisso com a boa conduta seja um dos pilares da organização.

As pesquisas de ambiência Organizacional vêm avaliando as percepções das pessoas quanto ao comportamento ético e transparente da empresa. No item Comportamentos, ao serem questionados sobre a relação da Petrobras com acionistas, empregados, comunidades e demais públicos de interesse o escore médio obtido na UN-BA foi de 65%, tanto em 2000 como em 2003.

A percepção do comportamento ético foi avaliada com a assertiva “*As atividades da Petrobras são realizadas de forma ética*”, que obteve escore de 74% e 78% em 2000 e 2003, respectivamente. Os resultados são acima da média global do item comportamento, que em 2003 foi de 74%. Esse foi o item de melhor avaliação na pesquisa corporativa de ambiência de 2000.

Acredita-se ter aqui um desempenho compatível com a imagem percebida, caracterizando de fato uma força para a Unidade.

A *Transparência*, com saliência de seleção mediana e avaliação positiva na etapa semi-diretiva, mas inferior à obtida pela ética, não foi citada por nenhum dos entrevistados. Esse valor é uma das bandeiras da atual gestão da UN-BA, percebido positivamente pelos gestores do E&P, mas que não chega a se destacar como um dos pontos que mais contribui para a Imagem da Unidade.

A *Capacidade de mudança* é citada, com baixa frequência, como um ponto que contribui para a Imagem da Unidade. Foi evocado de forma relevante como um fator negativo da Unidade na caracterização da sua representação. Obteve uma percepção tendendo a baixa na avaliação direta, sendo a categoria de maior frequência de evocação como ponto que mais prejudica a Imagem. Será considerada, portanto um ponto fraco da Imagem e discutida na etapa de análise dos fatores que a prejudicam.

7.1.2 Recursos Humanos

O segundo tema de maior evocação é *Recursos Humanos*, cujo mapa cognitivo está apresentado na Figura 7.3. Traz as categorias *Capacitação Técnica e Experiência*, confirmando a sua caracterização como uma força, registrando-se uma percepção francamente positiva.

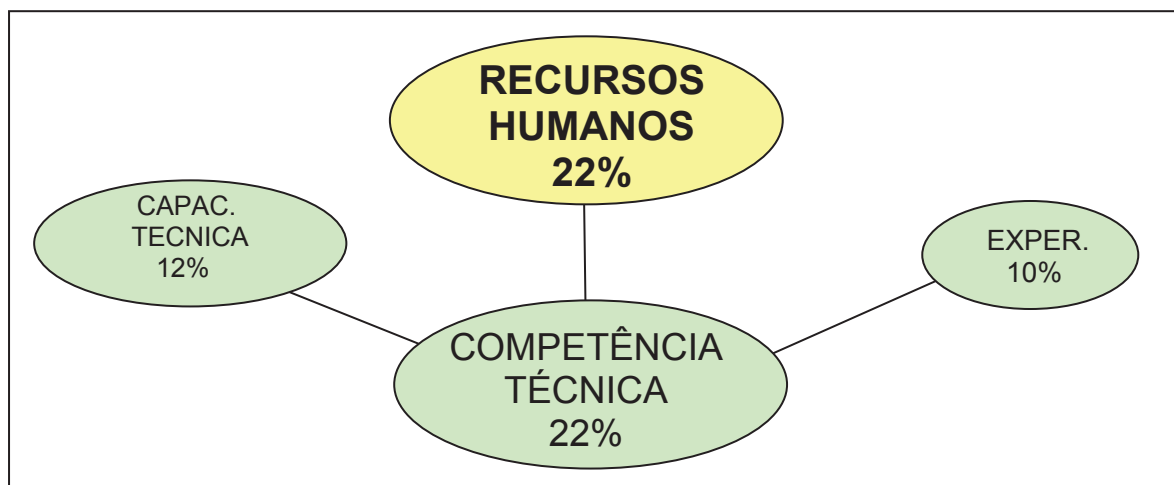


Figura 7.3 - Mapa cognitivo: Recursos Humanos

A Capacitação técnica aparece em alguns momentos associada com a visão da experiência, com o conhecimento acumulado por ter sido o berço da Petrobras e, portanto escola para muitos. Essas colocações podem ser ilustradas pelos comentários:

A capacitação técnica da Bahia impõe respeito... A Petrobras valoriza muito isso.

Sempre ouço elogio da qualidade técnica das pessoas que saíram da Bahia. Vejo o sucesso dos técnicos quando saem de lá.

É uma escola, formação, berço da Petrobras... Escola de todas as outras. E olhe que é muito pouco utilizada hoje.

A *Experiência* é um fator que também aparece em citações isoladas e apesar da baixa frequência de seleção como ponto prioritário se configura como uma força para a Imagem da Unidade.

A capacitação técnica e experiência surgem com bastante relevância na caracterização da Imagem da UN-BA. Foram citadas e bem avaliadas em todas as abordagens metodológicas adotadas e a análise do núcleo central sinaliza ser esse um provável elemento central, trazendo consigo características como consensualidade, pregnância e estabilidade, imantando respeito e reconhecimento Imagem da Unidade.

A capacitação e experiência das equipes é um fato real para a maior parte da força de trabalho da Petrobras, onde o nível de investimento em treinamento é muito alto, considerado acima da média da indústria. Além do treinamento sistemático, muito se tem sido investido em programas de Pós-graduação em nível de mestrado e doutorado, tanto no país como no exterior. O Gráfico 7.1 ilustra o número de horas de treinamento por empregado na UN-BA, mostrando um comportamento crescente.

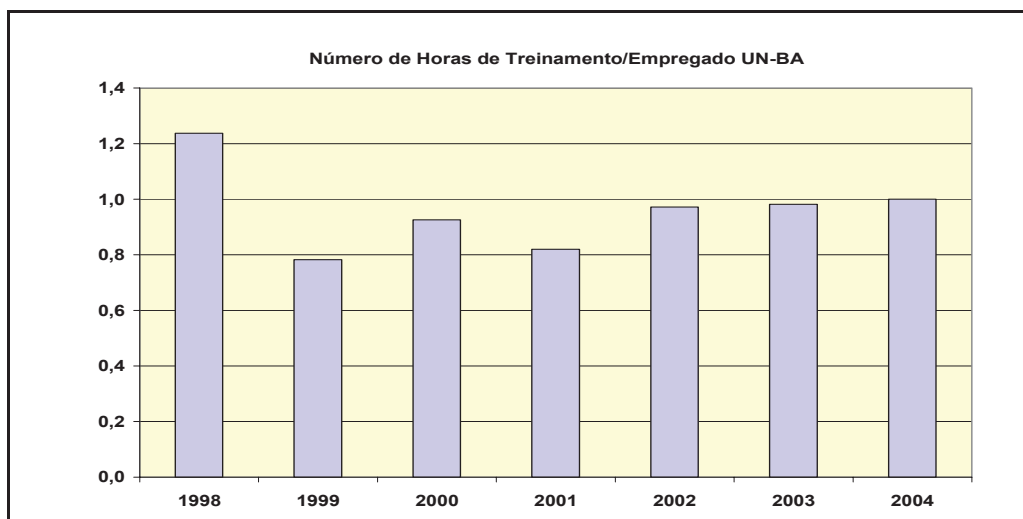


Gráfico 7.1 - Número de Horas de Treinamento/Empregado UN-BA
Fonte: Este estudo a partir de banco de dados da Petrobras

A Bahia possui o diferencial de ter sido pioneira e como tal, ter experiência em soluções de problemas inerentes ao processo produtivo e seu estágio de maturidade que Unidades mais novas só agora começam a enfrentar. Acredita-se que esse fato possa estar estabelecendo esse diferencial na percepção dos entrevistados, já que do ponto de vista de formação acadêmica e de treinamento organizacional não existe um diferencial em relação a outras Unidades. Associando os dois fatores experiência e capacitação obtém-se uma frequência equivalente à da Garra, o que pode ser capitalizado tanto para um posicionamento estratégico, como para uma estratégia de Imagem da Unidade.

7.1.3 Atendimento a Produção

O terceiro tema por frequência de evocação foi a *Produção*, trazendo o *Atendimento à produção e o Potencial de produção de gás*. A Figura 7.4 traz o mapa cognitivo desse tema, destacando-se o reconhecimento pela manutenção da produção. O atendimento à produção de gás ou o reconhecimento pela potencial da Unidade foi citado com pequena frequência.

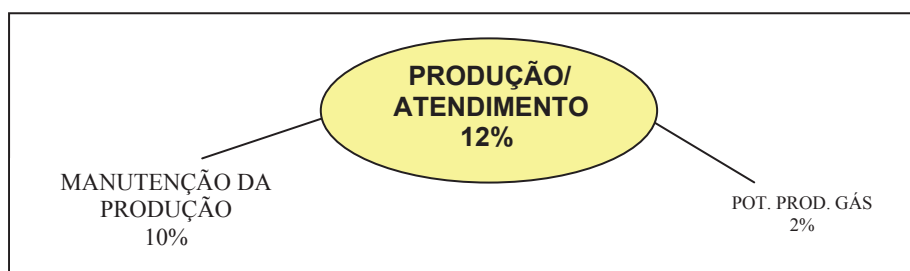


Figura 7.4 - Mapa Cognitivo: Produção

O *Atendimento à produção*, com maior foco para o óleo, com a sua manutenção foi a segunda categoria de maior evocação como ponto de destaque para a Imagem da UN-BA. Sua evocação direta foi menor que o fator *Garra*, mas é importante lembrar que o reconhecimento da garra veio fortemente associado a esses resultados.

Busca contínua, vencer desafios. Resultados de produção e reservas mostram isso.

Esforço para manutenção de produção. São campos muito antigos, muitos trabalhos para um resultado pequeno. Comparada com outras que apresenta crescimento, fica defasada.

Existe o reconhecimento para esse resultado, que é considerado de difícil obtenção. Entretanto, como se pode observar pela avaliação feita para o potencial de produção e de reservas, que apareceram como pontos fracos, a percepção é que, apesar de todo o esforço, os resultados são de pequeno porte, não suficientes para caracterizarem uma força na Imagem de *Um Bom Negócio de E&P*.

O contraponto fica claro quando, um mesmo entrevistado aponta a queda de produção como o fator que mais prejudica e o esforço para a manutenção como o que mais contribui. O resultado do esforço não é percebido como suficiente, some no contexto Petrobras, transformando-se apenas em um feito heróico que, conforme levantado anteriormente, ancora-se na representação do seu passado desbravador. Os Gráficos 7.2 e 7.3 ilustram esses resultados.

A UN-BA apresentou comportamento de produção de óleo declinante desde meados dos anos setenta (Gráfico 7.2), quando se concluiu o desenvolvimento das descobertas mais significativas. Até o início da década de oitenta o declínio de produção foi da ordem de 7% a.a., tendo sido então revertido pela descoberta de um novo pólo produtor, a Borda Nordeste da Bacia do Recôncavo, voltando a apresentar declínio de 6% no final dessa década.

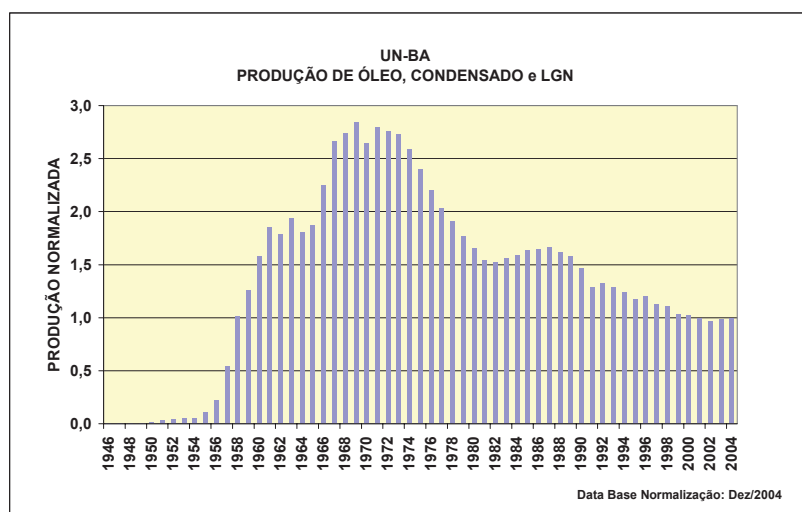


Gráfico 7.2 - Comportamento de Produção de óleo da UN-BA
Fonte: Este estudo a partir de banco de dados da Petrobras

A partir de 1992, apesar da ocorrência de algumas descobertas menos representativas, o comportamento do declínio está muito ligado ao esforço do gerenciamento da exploração das jazidas e da produção. A implantação de projetos de melhoria de recuperação suplementar e de melhorias operacionais reverteu o declínio, reduzindo-o para menos de 3% aa até 2002, quando ocorreu uma reversão e o início de uma estabilização, com aumento de produção em 2004. Essas taxas são bastante significativas para uma bacia produtora madura, onde seus principais campos já atingem fatores de recuperação da ordem de 30%.

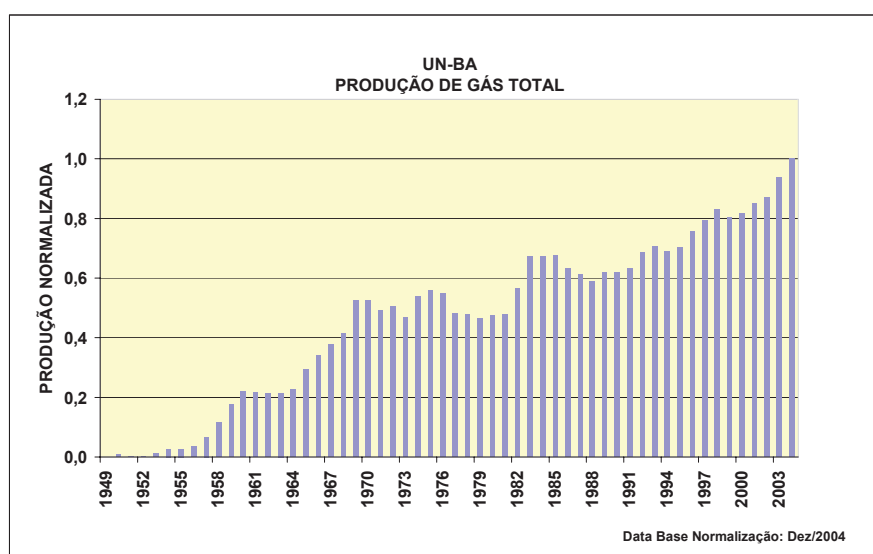


Gráfico 7.3 - Comportamento da Produção de Gás da UN-BA
Fonte: Este estudo a partir de banco de dados da Petrobras

A produção de gás é crescente (Gráfico.7.3) no período de 1999 a 2004 e decorrente do aumento de demanda de mercado, configurando-se como uma grande oportunidade para a Unidade. A UN-BA tem direcionado nos últimos anos parte significativa dos seus investimentos e dos seus esforços para implantação de projetos de produção de gás natural, buscando atender ao compromisso de atendimento à demanda do mercado baiano de gás.

Entretanto, o crescimento dessa demanda, acima dos limites contratados e conseqüentemente acima dos limites da capacidade de produção implantada e do potencial planejado ocasionaram episódios esporádicos de não atendimento ao mercado. Aparentemente esses episódios refletiram negativamente para a Imagem da Unidade, fazendo com que a percepção dessa variável não chegue a configurar um ponto forte na avaliação direta. O não atendimento ao mercado de gás chega a ser citado como um fator que prejudica a Imagem da UN-BA.

Interessante notar que em 2001 a liderança da UN-BA no “mercado de gás” foi considerada uma força para a Imagem da Unidade, o que parece ter sido arrefecido em 2004. Esse

resultado pode ser associado aos episódios de não atendimento ao mercado, encontrando-se um exemplo do efeito halo atuando sobre a percepção (Robbins, 1999), com um evento de conotação negativa recente causando a contaminação da percepção. Tem-se aqui também um exemplo de como o núcleo periférico da representação pode ser transformado, possibilitando a sua adequação às mudanças de contexto ocorridas. Lembra-se que a produção de gás não foi sinalizada como elemento central da representação da UN-BA.

Considerando a importância estratégica da produção de gás para a matriz energética brasileira e em particular a relevância das reservas de gás da Bahia para o Nordeste, essa é uma oportunidade importante, que precisa ser mais bem capitalizada para a sua Imagem, com estratégias que possam transformá-la em um ponto de maior destaque para a Unidade.

O atendimento à produção de óleo e gás foi caracterizado como força para a representação da Unidade. Entretanto, considerando-se que esse resultado é mais valorizado pelo esforço do que pela sua potencialidade, sinaliza-se aqui uma força não adequadamente percebida. Existe, portanto um espaço para se melhor trabalhar esses resultados no Imaginário do E&P.

7.1.4 Responsabilidade Social e SMS

O tema *Responsabilidade social*, trazendo o *impacto na economia local* aparece como força na caracterização da representação e é também evocada, com menor relevância como fator que contribui para a Imagem da Unidade. O mapa cognitivo está apresentado na Figura 7.5.

A Responsabilidade social, com alta frequência de seleção na avaliação direta, não foi explicitamente evocada por nenhum entrevistado como fator de destaque positivo. Ocorreram evocações quanto a importância do impacto na economia local, que aqui está sendo entendida como parte do tema Responsabilidade social.

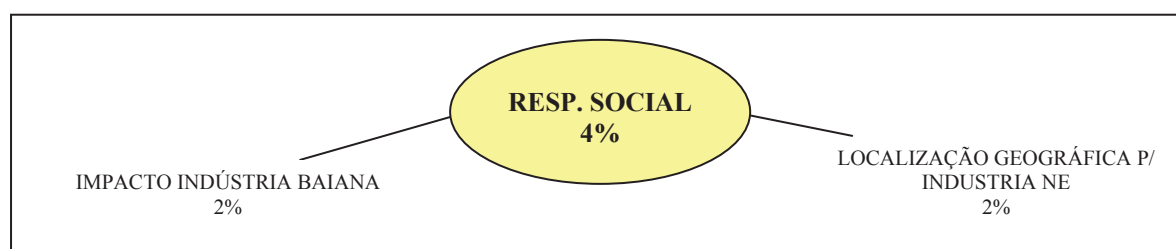


Figura 7.5 - Mapa cognitivo: Responsabilidade Social

O impacto regional dessa Unidade no estado da Bahia é extremamente relevante. A possibilidade de ampliar a atuação nessa área, trazendo benefícios para um estado ainda muito carente se constitui, no cenário atual, como uma grande oportunidade para o fortalecimento do

papel da Unidade na Corporação. Exemplifica-se a idéia, com a fala de um dos entrevistados que levantou esse ponto como o mais significativo para a sua Imagem:

A capacidade de manter o compromisso e movimentar a industria baiana. Tem um lado social importante.

A UN-BA atua majoritariamente em uma área de 114.500 Km² da bacia do Recôncavo baiano, atingindo diretamente quinze municípios baianos com localização geográfica que vai da ilha de Itaparica a Esplanada, a nordeste do Estado. Contribuiu em media entre 2002 e 2003 com R\$ 70 milhões por ano de *royalties* para o Estado da Bahia, R\$ 60 milhões de *royalties* para 196 municípios, R\$ 60 milhões em ICMS, R\$ 12 milhões em indenizações sobre o uso de terra a proprietários e despendendo US\$ 500 milhões em investimento e custeio nas atividades de E&P, conforme dados veiculados em folder sobre a Unidade pela sua gerência de Comunicação Empresarial em dezembro de 2003.

Maiores Empresas por VENDAS- 2003 BAHIA Receita operacional Bruta (US\$ milhões)		
Posição	Empresa	Vendas
1	BRASKEM	3345,2
	UN-BA	1221,9
2	COELBA	847
3	CARAÍBA METAIS	491,6
4	BOMPREGOBAHIA	451,3
5	POLITENO	400,6

Quadro 7.3 - Posição relativa em vendas da UN-BA entre empresas do Estado

O Quadro 7.3 apresenta os resultados das maiores empresas em vendas do Estado da Bahia classificadas pela sua receita operacional bruta no ano de 2003, comparando o resultado da Unidade, caso ela fosse uma empresa independente.

A Unidade no ano de 2003 foi a segunda empresa em vendas no Estado da Bahia, com uma receita operacional bruta de US\$ 1221,9 milhões. O impacto do Negócio da UN-BA na economia regional é inegável, tanto do ponto de vista dos resultados diretos, com geração de receitas, como do ponto de vista da geração de empregos, diretos e indiretos.

Do ponto de vista do desenvolvimento da industria e da geração de emprego local, a Petrobras, em associação com o MME, ONIP, SEBRAE, Federação das industrias entre outros órgãos, participa da Coordenação Diretiva do Programa de Mobilização da Industria Nacional de petróleo e gás natural - PROMINP, que tem como objetivo maximizar a participação da industria nacional de bens e serviços em bases competitivas e sustentáveis na implantação de projetos de petróleo e gás natural no Brasil e no exterior.

A iniciativa já foi ampliada a nível regional com a criação do Fórum regional da Bahia com participação e coordenação da UN-BA, com o objetivo de identificar oportunidades de desenvolvimento e capacitação dos fornecedores locais de bens e serviços.

No âmbito das ações diretamente ligadas ao aspecto social, a Unidade vem desenvolvendo uma série de programas com o objetivo de contribuir de maneira qualitativamente diferenciada para o desenvolvimento humano sustentável, dentre os quais citam-se o Programa Criança, com objetivo sócio-educacional, o Projeto de apoio ao abastecimento de água em regiões carentes, disponibilizando poços produtores de água potável para as comunidades e o Programa de Educação ambiental com as comunidades em que se insere, conforme veiculado pelo site de comunicação empresarial da UN-BA. .

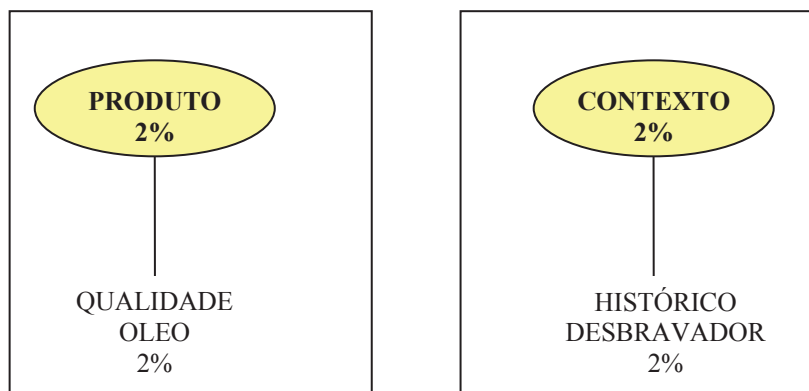
Os aspectos de *Segurança, Meio ambiente e saúde -SMS* - podem ser entendidos como Responsabilidade social, ao se adotar o conceito de forma ampliada, como tende a ser instituído na Petrobras. Entretanto, para o escopo desse trabalho está sendo tratado como um valor principal ou eixo condutor.

Do ponto de vista da preocupação com Saúde, Meio-ambiente e Segurança, a Unidade obteve apenas uma evocação como fator que contribui para a sua Imagem. Apresentou, na avaliação direta, alta frequência de seleção e grau de percepção de desempenho mediano, enquadrando-se na região de oportunidade para melhorias, o que sinaliza não estar havendo uma boa visibilidade das ações executadas. Considerando a importância que tem ganhado na Organização e a redução da percepção positiva, deixando de ser percebido como uma força, esse fator foi considerado uma fraqueza para a imagem da Unidade e será discutido como um dos elementos que prejudica a imagem da UN-BA.

7.1.5 Produto, Contexto, Satisfação dos empregados e Planejamento / Controle

As figuras 7.6 e 7.7 apresentam os mapas cognitivos dos temas *Produto e Contexto* que apresentaram baixa frequência de evocação. O tema contexto já foi discutido conjuntamente com a “Garra”, pela associação apresentada.

O tema *Produto* traz citações quanto à qualidade do produto “óleo baiano”, variável que foi caracterizada como uma força na Imagem da UN-BA, aparecendo em todas as avaliações, apesar de não apresentar uma grande saliência.



Figuras 7.6 e 7.7 - Mapas cognitivos: Produto e Contexto

A qualidade do óleo compõe o índice de avaliação da qualidade percebida pelo cliente. *A Satisfação dos Clientes* não foi evocada diretamente, mas apresentou grau elevado na avaliação direta da percepção do desempenho pelos gestores, mas com frequência de seleção mediana.

O óleo baiano, considerado um óleo leve, de alto teor parafínico, baixo teor de enxofre e rico em frações que possibilitam um maior rendimento de gasolina, diesel e parafinas - produtos de maior valor agregado - é pouco comum a nível mundial, sendo equivalente à corrente bastante valorizada do *Nile Blend* do Sudão.

O Índice de qualidade percebido pelo cliente, IQPC, está ilustrado no Gráfico 7.4, que traz os resultados obtidos para a UN-BA e a unidade de referência UN-Y, normalizados pelo IQPC de 2000 da UN-BA. Apresenta desempenho favorável, podendo ser mais bem capitalizado para a Imagem da Unidade. No período de 1998 a 2001 apresentou comportamento crescente e superior o da Unidade de referência.

Em 2002 houve uma mudança de definição de indicador, de modo que a mudança de base de cálculo impossibilita a comparação. A tendência dos resultados da Unidade continua crescente, sendo o resultado de 2003, maior que o de 2002 em 6%.

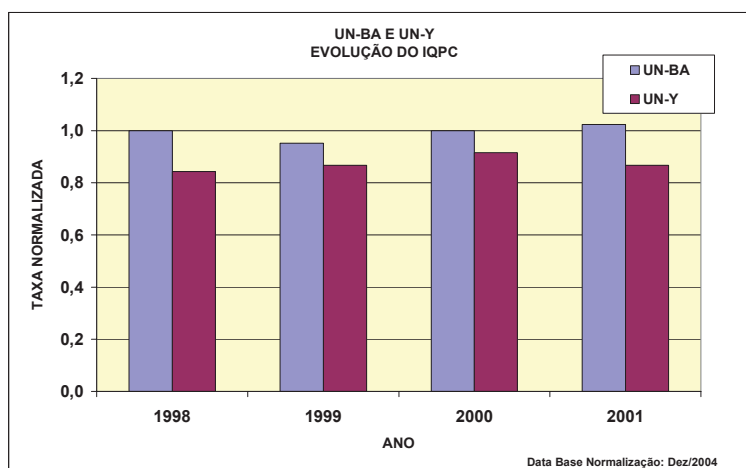


Gráfico 7.4 - Evolução do Índice de Qualidade percebida pelo Cliente

Na pesquisa de 2001, na sub-escala Satisfação do Cliente obteve-se uma Imagem positiva e consistente. Apesar das avaliações positivas, não se percebe na Companhia o diferencial na Imagem da UN-BA, em função da qualidade do seu óleo. O valor diferenciado do óleo baiano no mercado é pouco percebido, tendo sido fracamente citado nas perguntas abertas, nas duas pesquisas, inclusive na interna de 2001 na UN-BA. Existem certamente oportunidades de melhoria para a percepção desse elemento na Imagem da Unidade, podendo ser capitalizado positivamente por uma estratégia adequada.

A *satisfação dos empregados* não foi citada como fator que contribui para a Imagem positiva, mas aparece com freqüência de seleção significativa na avaliação direta, sendo sinalizados como oportunidades de melhoria. A Unidade apresenta um bom desempenho para esse fator, conforme nos mostra o Gráfico 7.5 com os resultados no período de 1998 a 2004, normalizados com base no resultado obtido em 2004.

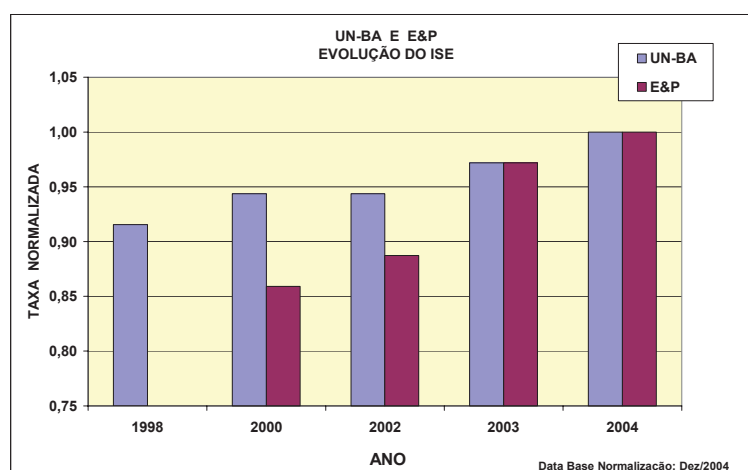


Gráfico 7.5 - Evolução do Índice de Satisfação dos Empregados

O Índice de satisfação dos empregados da UN-BA, ISE, tem tido um desempenho crescente no período em que foi avaliado, superior ou igual ao da média do E&P. Não chega a ser percebido como um diferencial, caracterizando um ponto para melhoria.

Apesar de apresentar índices de satisfação considerados elevados para as médias organizacionais (69% em 2003) e maiores que das outras Unidades, isso não é percebido, quando perguntado diretamente. Entretanto, na visão externa da pesquisa qualitativa de 2001, ressaltou-se muito a ambiência local e a dificuldade de se transferir pessoas da UN-BA. Caracteriza uma força que pode ser mais bem trabalhada.

O *Controle* apresentou avaliação de desempenho com grau positivo elevado, mas não foi evocado livremente. O planejamento foi evocado de forma indireta, tendo já sido discutido conjuntamente com a Postura estratégica.

7.2 ASPECTOS NEGATIVOS DA IMAGEM DA UN-BA

A identificação dos aspectos negativos na Imagem da Unidade foi feita a partir da consistência entre os pontos evocados como os que mais prejudicam a sua Imagem e os fatores identificados anteriormente como suas Fraquezas. Os procedimentos adotados para essa análise foram os mesmos da identificação dos pontos positivos no item 7.1.

As fraquezas identificadas estão apresentadas no Quadro 7.4, hierarquizadas em função da indicação de possível centralidade e da avaliação de desempenho da Unidade, obtida nas etapas semi-diretivas.

FRAQUEZAS
Histórico Maturidade Perspectivas: Potencial de reservas e produção Resultados: Rentabilidade, custos, disciplina de capital Instalações Gestão: Foco em resultados, liderança, empreendedorismo
Capacidade de mudança, Flexibilidade, Agilidade Diferencial Tecnológico Conservadorismo Baixo espírito inovador Corporativismo Comunicação
Excesso de empregados SMS: segurança, meio-ambiente e saúde Atend. a prazos

Quadro 7.4 - Imagem da UN-BA: Fraquezas

O grupo de cor laranja escuro corresponde aos elementos com avaliações de desempenho muito desfavoráveis e indicados como possíveis elementos centrais da representação. No segundo grupo, laranja claro, encontram-se os outros fatores com avaliação negativa. O terceiro grupo, amarelo claro, corresponde aos fatores que estão hoje classificados como oportunidades de melhorias, mas que, do ponto de vista da Imagem, serão tratados como fraquezas.

As evocações negativas também foram classificadas em subcategorias, categorias, e temas gerais, segundo as dimensões definidas à partir do *BSC*, os Comportamentos esperados e Valores do Planejamento Estratégico. O Quadro 7.5 apresenta a hierarquização por categorias.

CATEGORIA	No	%
Capacidade Mudança (baixa)	11	18%
Maturidade (alta)	7	12%
Perspectivas (baixas)	6	10%
Excesso empregados	5	8%
Rentabilidade (baixa)	5	8%
Corporativismo (inadequado)	4	7%
Postura (inadequada)	4	7%
Foco nos resultados (baixo)	3	5%
Estereotipo	3	5%
Produção gás (insuficiente)	3	5%
Instalações (inadequadas)	2	3%
Posição Relativa (desfavoravel)	2	3%
Custos (altos)	2	3%
Gestão (inadequada)	1	2%
MKT (insuficiente)	1	2%
Segurança (insuficiente)	1	2%
	60	100%

Quadro 7.5 - Fatores negativos para a Imagem da UN-BA - Estratificação por CATEGORIAS

A consistência dessa hierarquia com as fraquezas da Imagem (Quadros 7.4 e 7.5), confirma a maturidade, a perspectiva das reservas, rentabilidade e o corporativismo como pontos negativos. Aponta a Capacidade de Mudanças como um dos fatores de maior impacto negativo, com a maior frequência de evocação. O excesso de empregados ganha destaque, e as instalações têm o peso reduzido. Interessante notar que nessa etapa de livre evocação, não foi evocado diretamente o declínio ou histórico, mas os fatores de maior saliência podem ser associados à percepção da queda de posição.

Ressalta-se que surgem também como negativos, alguns fatores já evocados anteriormente como positivos, mostrando a heterogeneidade das percepções. Acredita-se encontrar também a influência de fatos específicos atuando mais diretamente sobre alguns indivíduos

Tomando-se como base o agrupamento dos elementos e a hierarquização pela frequência de evocação, foi também elaborado o mapa cognitivo dos fatores negativos para a Imagem da UN-BA. A Figura 7.8 apresenta o mapa geral ilustrando a hierarquização por frequência de evocação dos temas e das categorias, assim como as conexões.

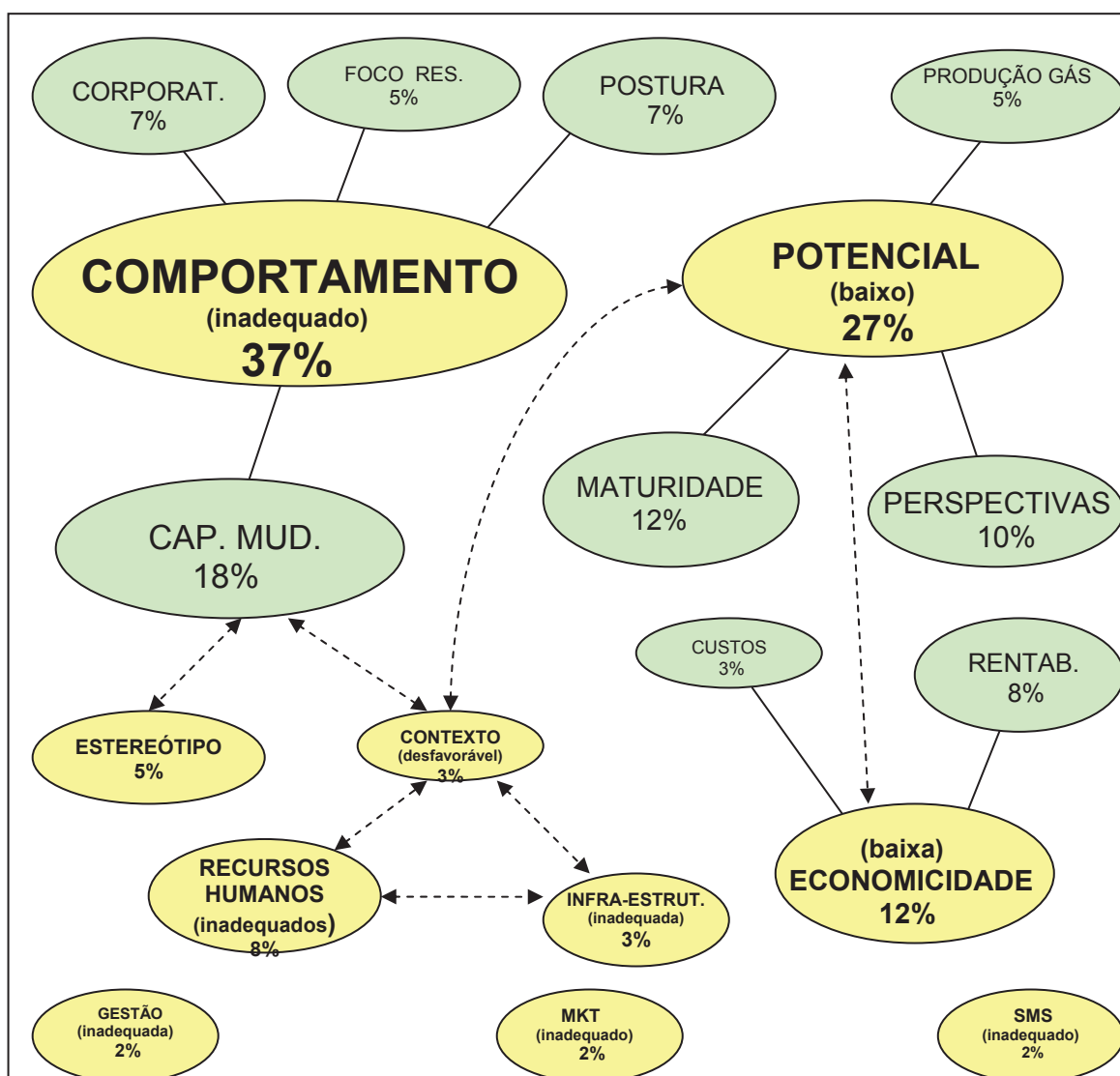


Figura 7.8 - Mapa Cognitivo: Fatores Negativos na Imagem da UN-BA

A estratificação por temas mais uma vez traz o tema Comportamentos no topo da hierarquia como o tema de maior freqüência de evocação, seguido do tema Potencial e do tema Econômico, totalizando conjuntamente 76% das evocações.

O tema de maior saliência foi o *Comportamento*, representando as evocações relativas a comportamentos percebidos da UN-BA, destacando-se a Capacidade de Mudança. Segue o tema *Potencial*, com a maturidade e perspectivas de reservas e produção, apresentando uma forte conexão com a *Economicidade*. Associados totalizam 39% das citações, equiparando-se ao tema Comportamentos, que apresentou isoladamente a maior freqüência de evocação. Considerando terem sido esses dois temas caracterizados como possíveis elementos do núcleo central da representação e como fraquezas de maior relevância nas medições diretas e semi-diretas das pesquisas, a análise será iniciada pelos temas *Potencial e Economicidade*.

Os temas *Potencial de reservas* e *Economicidade* são apontados como prováveis elementos do núcleo central da representação de *Um Bom negócio de E&P*. A análise inicial desses temas facilitará, portanto o entendimento da estruturação dessa representação e a discussão de elementos posteriores.

7.2.1 Potencial

No tema *Potencial*, ilustrado na Figura 7.9, foram categorizadas as percepções relativas à *Maturidade*, evocando a idéia do declínio, da senilidade e do estagio de maturidade perto do esgotamento. Englobaram-se as baixas *Perspectivas*, com reduzidas perspectivas de crescimento de reservas, expectativas de reservas não confirmadas, ausência de projetos de porte e ausência de garantia de sobrevivência. Por fim, englobou-se a categoria *Produção*, que aqui focou o potencial e o atendimento da produção de gás.

Não tem mais o que produzir. A Imagem de antigüidade é muito forte , as pessoas vêm como sem futuro.

Campos exauridos, poucas perspectivas de crescimento.

Baixa perspectiva de crescimento de reserva. Falta garantia de sobrevivência.

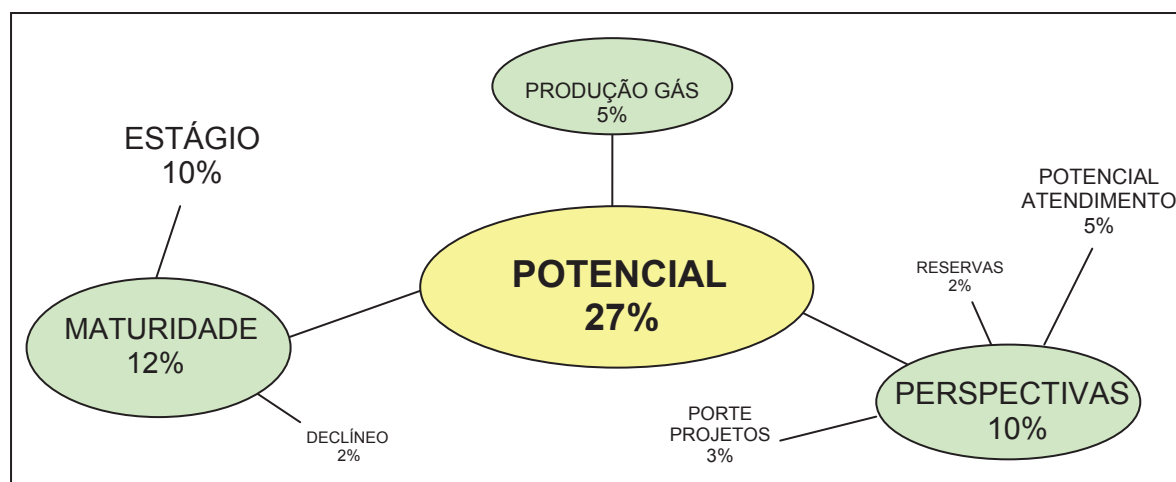


Figura 7.9 - Mapa Cognitivo: Potencial

Essa avaliação qualitativa, assim como a dos fatores selecionados, mostra o fator *Potencial de crescimento de reservas* com uma avaliação significativamente negativa e freqüência de seleção moderada, caracterizando um ponto Muito Fraco da Imagem.

A *Economicidade*, Figura 7.10, com as categorias *Rentabilidade e Custo*, trazida de forma associada ao *Potencial de crescimento de reservas*, foi também identificada como tema isolado, correspondendo a 12% das citações. Na avaliação direta a rentabilidade apresenta-se como uma fraqueza da Unidade, tendo uma alta freqüência de seleção.

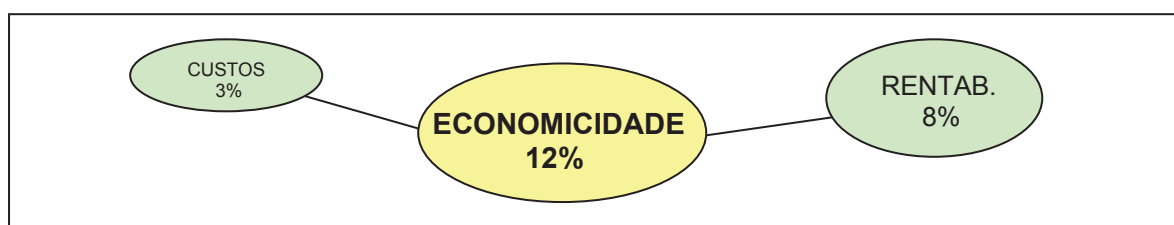


Figura 7.10 - Mapa Cognitivo: Economicidade

Essa percepção negativa quanto ao potencial de crescimento de reservas, conforme discutida no capítulo VI, tem se mantida estável no período de 2001 a 2004. Conde & Ramos (2001) pontuam que a percepção interna está desvinculada da externa, principalmente no grupo gerencial. O grupo externo não chega a concordar que haja potencial significativo de incorporação, enquanto que o interno acredita nesse potencial, com maior concordância no grupo gerencial.

Tem-se aqui um elemento que, em sendo um possível elemento central na organização dessa representação, tem resistido a mudanças, apesar de apresentar desempenho reconhecido como positivo. Essa representação, enquanto produto coletivo e social, está provavelmente ancorada na representação do “velho”, caracterizada pelo declínio e pela senilidade, que se associa à falta de perspectivas, transformando as informações positivas em algo pequeno e provavelmente temporário, não reconhecendo a possibilidade de mudança de valor para esse elemento.

Os resultados obtidos na incorporação de reservas e manutenção de produção são minimizados e associados ao “bravo esforço de um grupo com muita garra” que tenta reverter “algo quase impossível”. Conforme se levantou ao analisar o Tema *Garra*, tem-se provavelmente a ancoragem na representação do histórico desbravador: A UN-BA é um símbolo histórico da Petrobras, representando todo o seu passado, os desafios vencidos, a sua Garra.

Identifica-se aqui a possível influência dos fatores “contexto” e “alvo”, explicitados por Robbins (1999), afetando a percepção das pessoas. “Contexto”, nessa situação, está diretamente relacionado à posição relativa da Unidade na Companhia, contrapondo-se e encobrindo a posição absoluta alcançada com um desempenho favorável. O “alvo” está relacionado com o seu desempenho quanto a incorporação de reservas.

A posição relativa da UN-BA é percebida a partir de duas perspectivas: do seu desempenho histórico, do seu passado ou do porte do negócio e resultados das outras unidades da Petrobras. As duas lhe são desfavoráveis. Sendo uma unidade em estágio de ciclo de vida que pode ser classificado como maduro, apresenta um patamar de produção e reservas muito menor que os já atingidos em fases passadas, causando um grande contraste. Da mesma forma, a comparação com outras unidades, em fases mais jovens do seu ciclo de vida ou com porte de

negócio diferenciado, faz com que os resultados da UN-BA sejam percebidos como insuficientes ou inadequados.

Identifica-se assim, um ponto fundamental para a configuração da Imagem da Unidade, impondo-se as perguntas: Estará a Unidade sem perspectivas de sobrevivência, por possuir pequenas perspectivas de crescimento de reservas? A sua rentabilidade e o seu resultado econômico mostram-se declinantes, configurando projetos de baixa atratividade, de pequeno porte?

Essas são questões complexas que exigiriam uma análise técnica-econômica em maior profundidade para se obter respostas mais contundentes. Dizem respeito à estratégia e avaliação de negócios da Companhia, não cabendo no escopo desse trabalho. Entretanto, serão aqui abordadas de forma sucinta, de modo a se ter um embasamento para a sinalização de pontos críticos para a instituição da Imagem de *Um Bom Negócio*.

A Unidade é a mais antiga e a mais madura da Petrobras, apresentando atualmente a mais alta fração de recuperação dos seus hidrocarbonetos e grau de exploração (relação entre a recuperação atual e recuperação final prevista) acima de 50%, o que, conceitualmente, classifica a maior parte de seus campos como campos maduros, segundo Relatório de reservas da Petrobras de 2003. A Unidade ocupa a sexta posição no ranking de reservas provadas de hidrocarbonetos entre as Unidades de Negócio de Exploração e Produção da Petrobras.

O crescimento de reservas pode ocorrer pela incorporação da descoberta de novos campos, em função do processo de exploração, ou através da ampliação da recuperação final de hidrocarbonetos dos campos já descobertos, em função da otimização da exploração dessas jazidas, através de melhorias nos projetos implantados ou de novos projetos, incluindo a aplicação de tecnologias avançadas para recuperação de petróleo.

O Potencial de novas descobertas com volumes significativos na Bacia do Recôncavo é considerado pelos especialistas como baixo, estimando-se como pequenas as chances de descobertas de porte nessa Bacia terrestre. As Bacias terrestres de Tucano e as Bacias marítimas, entretanto são pouco exploradas e com potencial ainda não definido, sinalizando pelas descobertas até então existentes uma vocação para produção de gás natural. Na bacia marítima de Camamu, a UN-BA possui a concessão de um campo de gás com potencial importante, em fase de desenvolvimento, sendo hoje o projeto de maior porte da Unidade.

A exploração dessas Bacias é um alvo de interesse, tendo sido aí adquirida a concessão de sete blocos exploratórios no ultimo leilão realizado pela ANP, em agosto de 2004. Caso se confirmem descobertas nesses blocos o potencial de crescimento de reservas no mar passa

a ser significativo. O potencial exploratório marítimo, pelo próprio risco inerente ao processo e pelos resultados ainda muito incipientes para trazerem um maior grau de certeza de sua existência, não são percebidos como uma força para a UN-BA.

Um dos entrevistados, entretanto, pontuou esse aspecto:

Acredito na UN-BA. Pode se tornar uma grande produtora no mar.

Enquanto não se confirmarem potenciais nas bacias marítimas, o potencial de crescimento de reservas estará atrelado, na Bahia, ao aumento da recuperação final de hidrocarbonetos nos campos já descobertos. Apesar de possuir a mais alta fração recuperada entre as unidades do E&P e um alto fator de recuperação final previsto, a Unidade aponta para um significativo volume de óleo remanescente, que se constitui num importante alvo para implantação de projetos de incremento de recuperação.

Isso significa que existe um grande volume de óleo que ainda poderá ser produzido com o aporte de investimentos, aprimoramento das técnicas atualmente empregadas e o aporte de tecnologias avançadas de recuperação. Sua extração exigirá, entretanto, um maior direcionamento, tanto do ponto de vista de recursos financeiros, como humanos e tecnológicos, sendo a otimização dessa recuperação em condições economicamente viáveis mais um desafio.

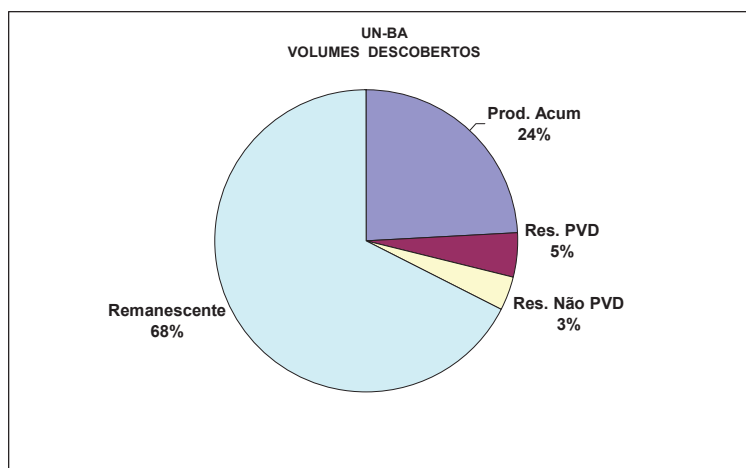


Gráfico 7.6 - Reservas de Óleo: UN-BA (Dez/2004)

O Gráfico 7.6 ilustra o estágio e perspectivas de recuperação dos volumes originais descobertos na UN-BA, com base no relatório de reservas de 2004. Já foram produzidos 24% dos volumes descobertos e estima-se que 8%, englobando graus de certeza diferenciados, ainda serão produzidos até o esgotamento das jazidas, considerando os projetos que hoje constam na sua Carteira de Projetos.

O estágio de exploração das jazidas de óleo é avançado e a recuperação atual bastante eficiente, quando comparada a indicadores mundiais. É importante notar que à luz dos paradigmas

das tecnologias e dos projetos hoje selecionados, 68% do óleo original descoberto não seria produzido.

Os campos maduros da Bahia, pela qualidade do óleo e características de seus reservatórios apresentam vocação para aplicação de métodos especiais de recuperação, que acenam com incrementos de recuperação média de 10%. Esse enfoque de aumento de recuperação em campos existentes tem crescido de importância mundialmente à medida que descobertas exploratórias vão escasseando e ganha força em um cenário de alta de preços de petróleo, como o que está sendo vivenciado nos últimos dois anos.

A Bahia tem conseguido através de um trabalho extensivo de gerenciamento e estudos dos seus reservatórios manter, não só a produção, como as reservas provadas - 90% de certeza de existência - e reservas totais nos últimos anos. Isso significa que têm sido implantadas técnicas que aumentam a eficiência da produção e da recuperação final dos hidrocarbonetos, compensando o declínio natural e o volume produzido, aumentando a vida útil desses campos.

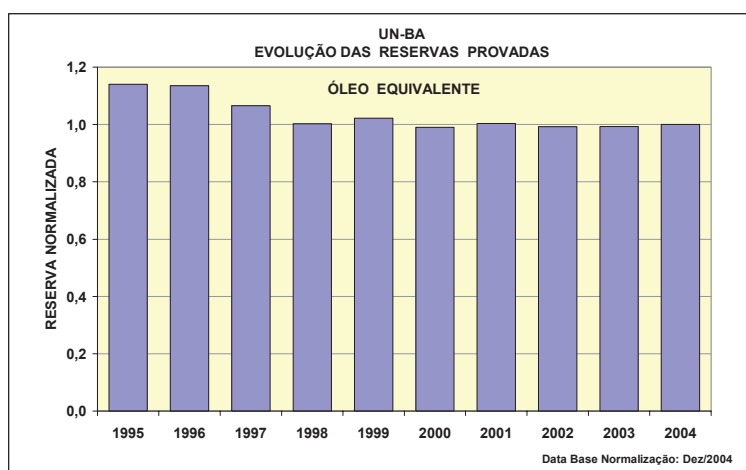


Gráfico 7.7 - Evolução de Reservas Provadas da UN-BA

Os Gráficos 7.7 e 7.8 apresentam, respectivamente, a evolução dessas reservas provadas e totais da UN-BA nos últimos anos, com base nos relatórios de reservas da Petrobras.

O comportamento das reservas provadas reflete o declínio natural devido ao avançado estágio de desenvolvimento da bacia, mas é importante notar que está sendo mantido desde 1998, o que é reconhecido como uma grande realização. Os valores de incorporação de reservas provadas têm sido suficientes nesses últimos cinco anos para se compensar a produção de óleo e gás natural anual, garantindo a sua estabilização.

Esses dados de reservas provadas são calculados tendo como base a estimativa de produção de projetos com alto grau de certeza, que estão associados a tecnologias já dominadas e implantadas pela Unidade. Entretanto, considerando o grande volume de óleo remanescente que é

alvo para projetos especiais de recuperação, a UN-BA tem na sua visão e nas suas estratégias, o foco nos métodos especiais, sinalizando com potencial relevante. Essa potencialidade está refletida na evolução das reservas totais da Unidade (Gráfico 7.8), onde pode ser observado o seu crescimento. Nos últimos três anos ocorreu uma grande identificação de oportunidades de novos projetos nos campos maduros, vinculadas à implantação de técnicas não convencionais.

Trata-se de tecnologias não dominadas pela Petrobras, mas com aplicações de sucesso a nível mundial. A UN-BA está sendo pioneira na sua aplicação, já tendo iniciado alguns projetos pilotos e estando em fase final de estudos de viabilidade técnica econômica de projetos de porte relevante para a indústria. Essa potencialidade, apesar de ter um certo risco inerente aos métodos, é significativa para a Unidade e traz perspectivas de crescimento de reservas totais, ainda maiores que as que se tem conseguido manter com a tecnologia convencional.

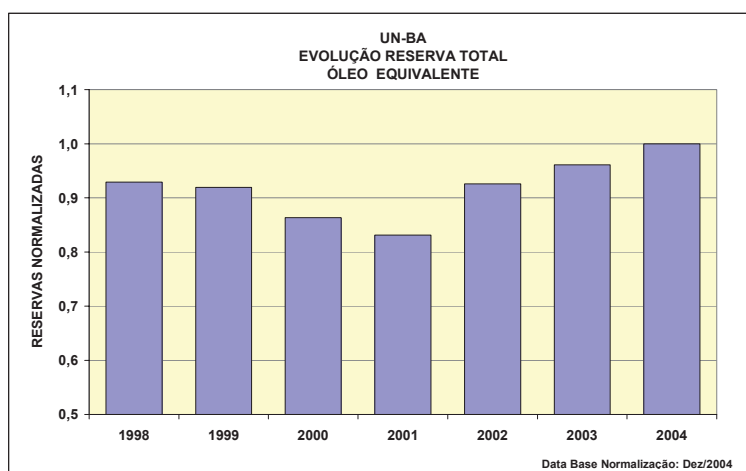


Gráfico 7.8 - Evolução das Reservas Totais da UN-BA

Sendo tecnologias não difundidas na Companhia, e estando em fase inicial de implantação, trazem um risco associado, não possuindo, até então, resultados que tragam maior consistência à Imagem do seu potencial. Está-se aqui diante do conceito de Boulding, explicitado por Rosa (2001): A Imagem precisa ter consistência, capacidade de sobrevivência e refletir a capacidade da organização.

Conde & Ramos (2001) defendem que a crença nesse potencial encontrada no grupo interno à Unidade está respaldada em conhecimentos técnicos e conhecimento de sua estratégia. Ressaltam, entretanto, que essa percepção diminui dentro da própria UN-BA, sendo mais forte entre os gerentes do que no grupo geral. Levantam alguns pontos a serem investigados, que podem estar influenciando esse resultado: Nível de informação e divulgação interna não adequada; Foco, direcionamento e engajamento nessa estratégia não suficientemente estabelecido, apesar de claramente descritos na Visão e no Planejamento Estratégico. O atual direcionamento

estratégico da Unidade traz também entre suas estratégias o *Aumento das reservas*, através do aumento de recuperação das jazidas, com foco na recuperação avançada de petróleo.

Interessante notar que o esforço é percebido externamente, apesar de não ser capaz de instituir a imagem de uma Unidade com bom potencial. Surpreende por estar acontecendo, mas não traz confiança e credibilidade para uma evolução contínua, para uma garantia de futuro. A projeção de reservas possíveis de serem incorporadas com essas tecnologias chega a ser vista como corporativismo e com baixa credibilidade para algumas pessoas. Encontram-se sinalizações dessas idéias nas citações:

Vontade de achar mais, diferente da UN-ZZ. Garra para manter produção e reservas.

Surpreende, com todos os problemas... é um trabalho de formiga.

Contrapondo-se a elas:

Falta de credibilidade na projeção de reservas.

Corporativismo, falta de credibilidade. Opiniões técnicas -gerenciais tendenciosas, visando preservar a existência da Unidade.

A falta de credibilidade nessas reservas pode estar atrelada ao fato da Unidade estar acenando com esse potencial há um certo tempo, sem ter viabilizado nesse período a implantação desses projetos de novas tecnologias. A não percepção dos motivos que levam a esse atraso faz com que o fato seja percebido como falta de empenho, falta de credibilidade e falta de foco nos resultados. Temos assim:

Vejo como ponto positivo a abertura às novas tecnologias. Mas não se percebe o retorno esperado, parece existir um exagero na projeção das reservas.

Falta credibilidade. Ficam empurrando esses projetos de tecnologia com a barriga, parece até haver uma indiferença com o resultado.

Analisando especificamente o gás, encontra-se uma potencialidade de incorporação de reservas significativa. A recuperação final prevista em dez 2003 é de 47%, enquanto que, para jazidas de gás, as recuperações esperadas são em média de 70%. A mudança de paradigma do produto óleo para o produto gás, no entanto, ainda é incipiente. O gás só nos últimos anos vem tomando significância no cenário industrial brasileiro e da mesma forma na Companhia.

Vale ressaltar que ao se questionar diretamente sobre o produto gás natural, obtém-se um reconhecimento para a liderança da UN-BA na produção de gás, que, apesar de aparentemente ter reduzido sua força, ainda se apresenta como um ponto forte para a Imagem da Unidade. Reforçando a sinalização de um desgaste quanto a potencialidade de atendimento ao mercado de

gás, esse elemento foi citado explicitamente, ainda que com uma pequena frequência como fator que prejudica a imagem da Unidade.

Assim, na análise da percepção do Potencial de reservas, há evidências, do ponto de vista da psicologia do indivíduo, do “efeito halo”, um dos fatores que afeta a percepção (Robbins,1999). A visão negativa do óleo contamina o item, prevalecendo na construção da Imagem “reservas”. À luz da teoria das representações sociais, pode-se dizer que a representação “reservas” está ancorada na representação “reservas de óleo”, já que este tem sido o produto principal da Companhia e o principal insumo na matriz energética brasileira.

Conforme exposto, a incorporação de reservas provadas e totais, apesar de significativa e crescente nos últimos três anos, conseguindo a sua manutenção, não tem sido suficiente para sinalizar perspectivas de crescimento. Entende-se que a UN-BA não tem apresentado referências que tragam credibilidade a uma Imagem de potencial significativo de incorporação de reservas de óleo.

Esse é um ponto que a Unidade necessitará tratar com bastante atenção. A perspectiva de crescimento de reservas não só não é percebida, como está contaminada pela visão de uma ineficiência, trazendo inclusive falta de credibilidade. O que poderia ser visto como um diferencial tecnológico, a potencialidade de ser pioneira e especialista em tecnologias avançadas, tornando-se referencial para toda a Companhia na exploração de campos maduros, parece estar se transformando em um ponto de descrédito e prejuízo para a Unidade. Assim é preciso que se obtenha maior consistência e maior credibilidade para esse fator.

O potencial físico, mais uma vez, aparece atrelado ao potencial econômico-financeiro. O tema geral *Economicidade* está assim conectado ao tema geral *Potencial* nas citações dos fatores que prejudicam a Imagem da Unidade. Fica também explícito o aspecto da comparação relativa com Unidades caracterizadas por campos de maior potencial e estágio de maturação diferenciado. As citações abaixo ilustram essas idéias:

Potencial físico financeiro declinante. São campos muito antigos, com muito trabalho para um resultado pequeno. Comparada com outras que apresentam crescimento fica defasada.

A Unidade é a mais antiga. Percebe-se um nível de exploração baixo e olha-se como um negócio pouco atrativo.

Falta de projetos de atratividade comparados com outras Unidades. Falta de grandes projetos.

O potencial é percebido de forma relativa. Todo o esforço executado pela UN-BA, assim como os resultados obtidos, somem diante do valor absoluto de unidades como a UN-BC,

UN-RIO e UN-ES. Importante lembrar que a Bahia é responsável por apenas 3,2% da produção e 2,7% das reservas provadas da Petrobras. No contexto em que está inserida, a comparação é extremamente desfavorável, trazendo atrelada a ela uma imagem de resultados e projetos pequenos, de baixa atratividade e até mesmo de baixa rentabilidade.

A rentabilidade da Unidade é percebida na avaliação direta em 2004 de forma negativa, trazendo um baixo grau de percepção de desempenho e caracterizando um ponto fraco da imagem.

7.2.2 Economicidade

A Figura 7.10 trouxe o mapa cognitivo do tema *Econômico*, na categorização dos fatores negativos para a Imagem. Apresenta saliência mediana, com 12% das citações, englobando as categorias rentabilidade e custos.

Rentabilidade foi evocado como o quarto fator que mais prejudica a Imagem da Unidade por 8% das pessoas, com saliência muito menor que o potencial de crescimento de reservas. A vinculação dos dois vetores encontrada no discurso das entrevistas é muito forte. Parece que a avaliação negativa do potencial de crescimento de reservas se sobrepõe e contamina a percepção quanto aos resultados econômicos, tornando o Potencial elemento central na representação da Imagem da UN-BA.

Esse resultado é compatível com a identificação dos prováveis elementos do núcleo central da Imagem da UN-BA feita em 2001 por Conde & Ramos. No universo externo, o Potencial de crescimento e os Resultados físico-econômicos, condicionados pela maturidade dos campos e a não percepção de perspectivas exploratórias apareceram também de forma associada e foram caracterizados como prováveis elementos centrais, tendo o potencial se apresentado com maior saliência, maior força e percepção negativa.

Levanta-se a hipótese que a questão central para a UN-BA parece não ser a rentabilidade e sim a baixa percepção do potencial de crescimento de reservas. Apesar de ocorrerem evocações quanto a resultados econômicos tidos como inadequados, o que mais se destaca é a percepção de baixas perspectivas de crescimento das reservas, a percepção de que a Unidade por ser madura, já se encontra em fase de esgotamento, não projetando uma perspectiva de continuidade, de futuro em condições técnica e economicamente viável.

Importante ressaltar que os gestores do E&P têm provavelmente como elemento central para a representação de *Um bom Negócio*, o vetor econômico, dentro da lógica

empresarial, que traz associado o vetor reservas : Para que um Negócio de E&P seja econômico, para que seja rentável é necessário que tenha reservas, mas ter reservas não é suficiente para garantir que tenha uma grande atratividade econômica.

Entretanto, na representação da UN-BA, as *reservas*, pela percepção muito negativa do seu potencial de crescimento se sobrepõe: já que não percebem a perspectiva de crescimento de reservas, o vetor econômico fica automaticamente contaminado pela percepção negativa. A percepção negativa das reservas encobre e impede uma percepção positiva do vetor econômico, da rentabilidade.

A percepção negativa não corresponde à realidade do desempenho econômico financeiro da Unidade. Os seus projetos são rentáveis e seus indicadores, avaliados de forma absoluta ou em outro contexto empresarial, são extremamente favoráveis, como veremos a seguir.

A dimensão Econômica financeira tem sido avaliada na Petrobras, nos últimos anos, pelos indicadores de rentabilidade sobre o capital empregado (ROCE) e de custos totais (CTPP). O Gráfico 7.9 apresenta a comparação com dados do ROCE projetado para 2004 as Unidades do E&P, normalizados com base na projeção da UN-BA. O ROCE projetado pela UN-BA é 13% maior que a meta estabelecida para a Unidade e largamente superior ao requerido à Petrobras pelos acionistas.

A UN-BA encontra-se em uma posição mediana em relação à rentabilidade sobre o capital empregado no universo E&P em 2004. A Unidade de referência, UN-Y projeta para 2004 um resultado 36% maior que a UN-BA, mas outras três Unidades apresentam resultados inferiores à UN-BA.

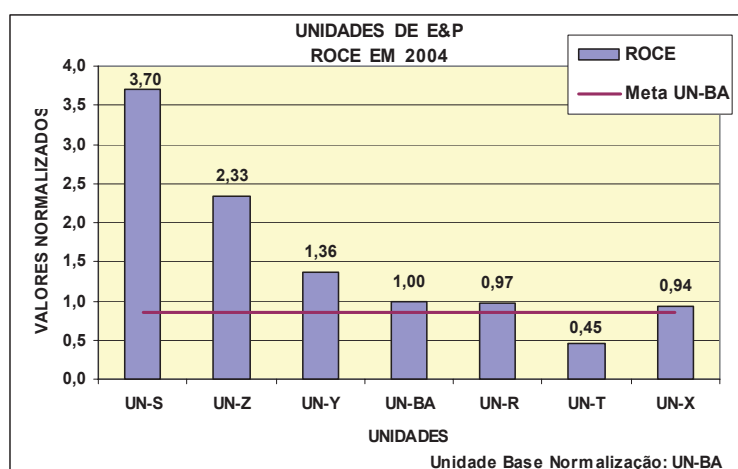


Gráfico 7.9 - Rentabilidade sobre o Capital Empregado das Unidades do E&P

Ressalta-se que no ano de 2003 a UN-BA obteve o melhor desempenho entre as Unidades terrestres do Nordeste no requisito rentabilidade, ficando a UN-Y com ROCE 6%

menor que a UN-BA. Pode-se dizer que mesmo no contexto relativo, a UN-BA apresenta um bom desempenho.

Entretanto é preciso ressaltar a diferença entre os resultados da UN-BA e da UN-S com projeção 3,49 vezes maior. A diferença em valor absoluta aparece mais fortemente ao se analisar o Lucro líquido, conforme apresentado no Gráfico 7.10, que traz os resultados de 2004 normalizados com base na UN-BA. O lucro líquido da UN-BA é 15,67 vezes menor que o da UN-S, chegando praticamente à metade do resultado da Unidade de referência, UN-Y.

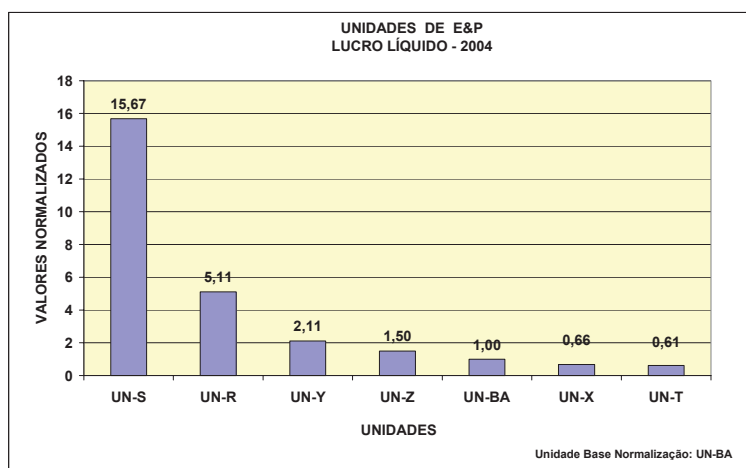


Gráfico 7.10 - Lucro Líquido Normalizado das Unidades do E&P.

O Gráfico 7.11 apresenta a evolução do ROCE e do resultado líquido da UN-BA, normalizados com base nos resultados de 2004. A Unidade tem apresentado Resultado líquido e ROCE crescentes e acima do requerido pelo acionista, caracterizando um bom desempenho econômico financeiro.

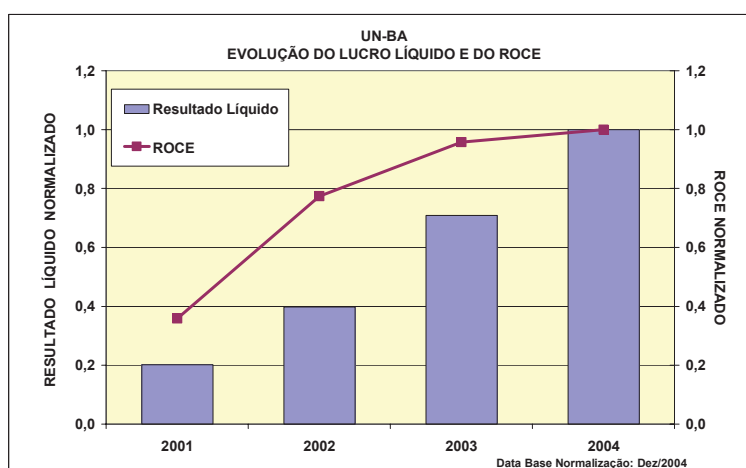


Gráfico 7.11 - Evolução do ROCE e do Resultado líquido da UN-BA

O Gráfico 7.12 apresenta a evolução do custo total de produção (CTPP) e o custo unitário de extração (CE) da UN-BA no período de 2001 a 2004, normalizados com base no

resultado de CE de 2004. Os custos de extração e os custos totais apresentam uma tendência de crescimento nos últimos dois anos, associada ao crescimento da taxa cambial para o dólar.

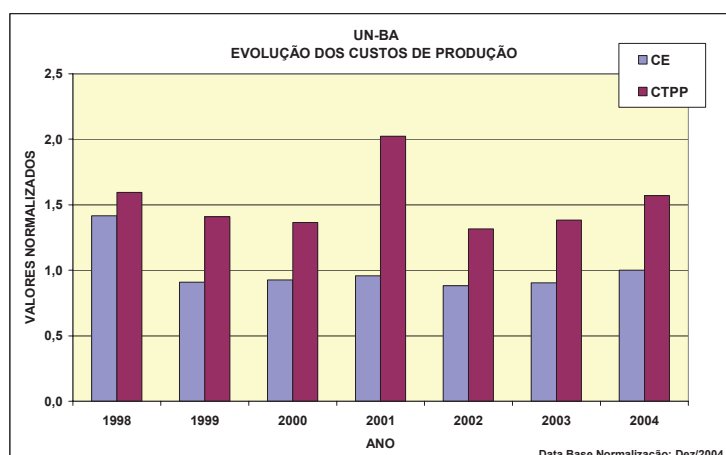


Gráfico 7.12 - Evolução dos Custos Totais e Custos Unitários de Extração da UN-BA

O elemento *Custos*, avaliado na Petrobras dentro da dimensão econômica, quando se refere aos custos totais e dentro da dimensão Processos, quando se refere aos custos unitários de extração, apresentou frequência de seleção moderada e baixo grau quanto à percepção do desempenho. Foi também citado entre os fatores que prejudicam a Imagem, embora com baixa frequência.

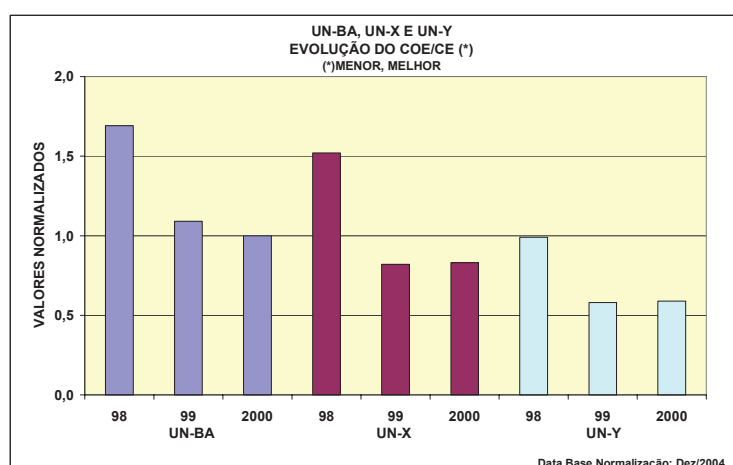


Gráfico 7.13 - Custos Operacionais: Resultados Normalizados

Encontrou-se, em relação aos custos, uma Imagem compatível com os resultados. A Organização percebe, conforme os resultados da pesquisa de 2001, o esforço que vem sendo realizado buscando a otimização dos custos, mas pontua os altos valores. Esse é um atributo que aparece associado ao excesso de pessoal e obsolescência das instalações. Interessante notar que, nesse item, o esforço é percebido (houve redução de 70% dos custos entre 1998 e 2000), apesar da UN-BA apresentar custos operacionais mais altos que outras Unidades correlatas e ter apresentado percentualmente uma menor redução (Gráfico 7.13).

Acredita-se que nesse item ocorreu o reconhecimento do esforço da Unidade pela importância e divulgação que foi dada a essa variável na gestão da Companhia. Tratando-se de uma indústria de *commodity*, até recentemente num mercado monopolista e, portanto, não competitivo, a estratégia empresarial adotada vinha sendo fortemente calcada na estratégia de custos (Porter, 1985). As metas de redução de custos foram fortemente perseguidas por toda a Petrobras, assim como a divulgação e comparação dos resultados.

Na UN-BA, a redução dos custos operacionais vinha sendo conduzida como uma das principais metas. A redução foi significativa, mas não suficiente para colocá-la em melhor posição em relação às outras Unidades.

Apesar dos custos totais apresentarem resultados compatíveis com o negócio e do cenário de preço de petróleo favorável, os custos da UN-BA são considerados altos dentro da Corporação, não se captando nenhum diferencial para a Unidade nesse item. Em 2003 o CE da UN-BA foi 29% mais alto que o da Unidade de referência UN-Y. Os resultados têm sido superiores às metas estabelecidas nos termos de Compromisso, destacando-se aqui um ponto de melhoria de desempenho.

Analisando-se os resultados financeiros, encontra-se uma Unidade de Negócio com faturamento no ano de 2003 de aproximadamente 1.222,0 milhões de dólares, rentabilidade sobre o capital empregado (ROCE) e resultado líquido anual crescente (Gráfico 7.11).

RENTABILIDADE (%)	
UN-BA	>30,3
1- BAHIA GÁS	30,3
2- OXITENO NE	23,9
3- FERBASA	19,3
4- MONSANTO NE	19,1
5- BAHIA SUL	19,0
6- INSINUANTE	19,0
7- GDK	18,5
8- RDM	16,7
9- DETEN	12,5
10- POLITENO	10,5

Quadro 7.6 - Economia Baiana: Rentabilidade
2003

Em relação à economia baiana, a UN-BA analisada como uma empresa independente da *holding*, ocupa o primeiro lugar em termos de rentabilidade sobre o patrimônio líquido - Resulta da divisão do lucro líquido ajustado pelo patrimônio líquido ajustado - e o segundo lugar em termos de receita operacional bruta no ano de 2003, conforme comparação com dados

publicados pela Revista Exame, em edição especial “Melhores e Maiores 2004”. (Quadros 7.6 e 7.7).

Valores da UN-BA estimados, através de dados de balanço interno (Fonte: Petrobras).

RECEITA OPERACIONAL (US\$ milhões)	
1- BRASKEN	3345,2
UN-BA	1221,9
2- COELBA	847,0
3- CARAÍBA METAIS	491,6
4- BOMPREÇO BAHIA	451,3
5- POLITENO	400,6
6- BAHIA SUL	396,7
7- OXITENO NE	353,7
8- MONSANTO NE	265,8
9- BAHIA GÁS	214,1
10- INSINUANTE	209,3

Quadro 7.7 - Economia Baiana: Receita Operacional Bruta
2003

Na classificação quanto a economicidade do Portfólio da Petrobras, as suas reservas estão majoritariamente situadas nas categorias de médias e altas economicidade. Tem-se um quadro do ponto de vista econômico financeiro empresarialmente favorável.

A percepção externa não capta, entretanto, esse quadro. Acredita-se encontrar aqui na construção dessa percepção um forte efeito do contexto em que se insere e a partir do qual está sendo percebida. Os referenciais de comparação dentro da própria Companhia são desfavoráveis a UN-BA: A Unidade em 2004 situa-se, entre as Unidades de negócio do E&P, em quinto lugar em relação ao Lucro líquido e em quarto em relação ao ROCE. Considerando apenas as Unidades do Nordeste, a UN-BA situa-se, também em 2004, em segundo lugar quanto aos mesmos indicadores.

Analisando valores agregados, em termos absolutos, a diferença fica mais clara. A Unidade apresenta em 2004 apenas 47% do LL da Unidade do Nordeste com melhor desempenho. Considerando o universo Petrobras, o LL da UN-BA corresponde a 6% da Unidade com o maior resultado líquido. Os resultados da UN-BA parecem pequenos no contexto Petrobras, trazendo para o imaginário a conotação de um negócio não muito interessante para o seu Portfólio.

A percepção identificada não é compatível com o desempenho da Unidade. Essa percepção negativa impacta fortemente a Imagem da UN-BA, caracterizando um ponto fraco na sua configuração. Tem-se aqui um ponto passível de ser trabalhado, visando transmitir para a corporação a sua potencialidade.

Analisados os possíveis elementos centrais, com os temas Econômico e Potencial serão discutidos os elementos do tema *Comportamento* e em seguida o tema *Estereótipo*,

associados à dimensão aqui denominada Cultura, que correspondem a 42% de frequência de citações.

7.2.3 Comportamentos

A capacidade de mudança, o corporativismo, a postura e o foco nos resultados foram considerados categorias do tema *Comportamento*, que englobou o maior número de citações de fatores que prejudicam a imagem da UN-BA (37%).

A Dimensão Cultura não faz parte do *BSC*, não existindo na Companhia “indicadores” formais que possam balizar uma discussão sobre a pertinência da Imagem obtida na pesquisa. A discussão será focada na análise desses elementos face os valores e as significações partilhadas nesse imaginário social, que instituem a cultura organizacional vigente.

Traz-se aqui a análise elaborada por Soares (2000) sobre os mitos na cultura Petrobras influenciando o processo de mudança do segmento de Exploração e Produção de Petróleo da Bahia. Soares (2000) ao discutir os sistemas culturais e os seus mitos, traz a abordagem de estruturas sociais de Katz e Khan (1987, apud Soares, 2000) e Ziemer (1996, apud Soares, 2000) sinalizando que as empresas com estruturas fechadas, comuns em empresas estatais, cultivam uma Imagem ilusória de si mesmas, de que são eficientes, produtivas e criativas, atribuindo os problemas a fatores externos (competição, cliente, fornecedor, governo).

A autora identifica dois mitos na cultura Petrobras: O Nacionalismo e o da Auto-suficiência. O mito da Auto-suficiência teve como base a consolidação da competência técnica, a política de recursos humanos com rígidos processos seletivos, postura ética a falta de concorrência. Esse mito foi facilmente traduzido pela mídia e pela sociedade como empáfia, arrogância e corporativismo.

Para a referida autora, o mito do Nacionalismo ainda hoje está presente na cultura Petrobras e identifica indícios de uma reconfiguração da Auto-suficiência, demonstrando que a cultura da organização está aberta a novas questões delineadas pelo ambiente externo, onde se destaca, como mudanças mais importantes para a Petrobras, a globalização / liberalização.

Diante das mudanças ocorridas na Petrobras e o seu atual direcionamento estratégico, Soares (2000) sinalizava a necessidade de transformação da cultura técnica para uma cultura voltada para o mercado, buscando uma maior flexibilidade, articulação, mobilização e integração.

Entendendo-se que os mitos identificados e o processo de transformação sinalizado por Soares em 2000 estejam presentes na cultura da Petrobras, esses conceitos serão tomados

como base para a análise de alguns elementos que foram identificados nessa dimensão, ao se caracterizar a Imagem da Unidade.

Dentro do tema *Comportamento*, a *Capacidade de mudança*, o *Corporativismo* e a *Postura arrogante* foram as categorias mais citadas como prejudiciais à Imagem da Unidade, conforme mostra o mapa cognitivo ilustrado na Figura 7.11. Na caracterização da Imagem a capacidade de mudança, a flexibilidade, a agilidade, o espírito inovador e o corporativismo obtiveram percepções não positivas, sendo sinalizados como pontos fracos da Imagem.

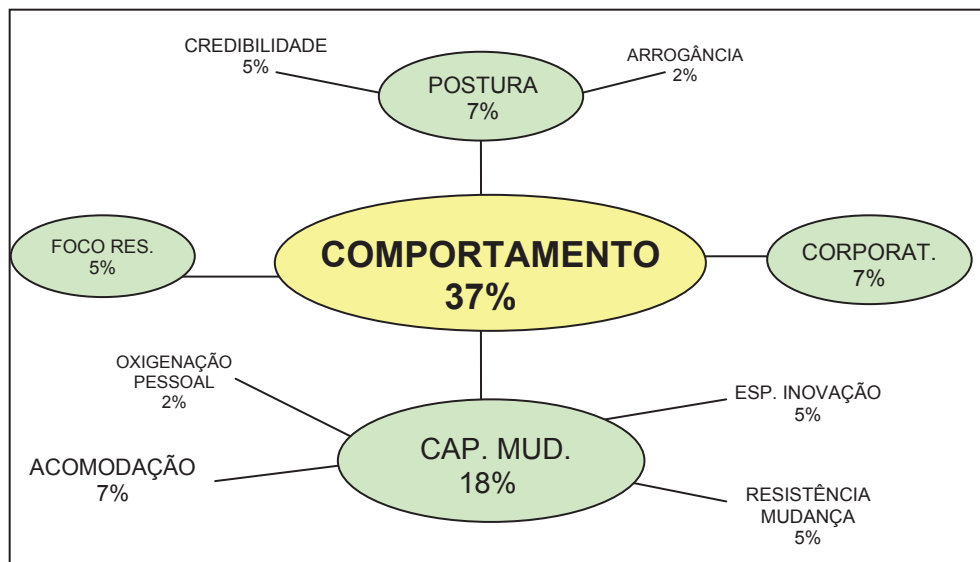


Figura 7.11 - Mapa cognitivo : Comportamento

Interessante observar que Conde & Ramos ressaltam, em 2001, a existência nessa Dimensão de uma percepção muito semelhante para as três Unidades do Nordeste pesquisadas. A percepção para a UN-BA foi sistematicamente inferior à da Unidade de referência - UN-Y na etapa diretiva da pesquisa de 2001, conforme ilustrado e discutido no capítulo VI. Sinaliza-se aqui a possível ancoragem no estereótipo do “nordestino” que será discutido na seção 7.2.4.

A *Capacidade de mudança* foi a categoria apontada como a mais prejudicial à Imagem da Unidade, com 18% das citações. Foi sistematicamente evocada em todas as etapas, sendo selecionada na avaliação direta com frequência moderada e grau baixo, caracterizando um ponto fraco da Imagem. Vinculadas diretamente à baixa capacidade de mudança estão as percepções de um baixo espírito inovador, da existência de uma grande acomodação na Unidade, a falta de oxigenação dos quadros e uma grande resistência a mudanças.

Um certo conformismo com a situação atual (manutenção da produção), sem a busca de grandes oportunidades.

As pessoas pensam pequeno, pedem pouco, falta ousadia, falta inovação.

A cultura de ser acomodado com o que já tem, sem procurar arriscar novos horizontes, novas possibilidades. Grupo grande, antigo, acomodado.

Na pesquisa elaborada por Conde & Ramos em 2001, a avaliação direta da Capacidade de Mudança e Flexibilidade foi significativamente negativa no grupo gerencial externo à Unidade, aparecendo uma avaliação um pouco mais favorável entre os técnicos e entre o grupo com Interface de trabalho com a UN-BA. O resultado encontrado em 2004 corrobora os dados anteriores, mostrando que ao longo desse período não ocorreram transformações na percepção desses itens, mantendo a instituição dessa representação.

O *foco nos resultados* foi também apontado como fator que prejudica a Imagem da Unidade, apesar de apresentar uma menor saliência, apresentando conexão com a percepção da baixa capacidade de mudança. A avaliação direta também aponta para uma percepção de baixo foco nos resultados, corroborada pela percepção de baixo empreendedorismo e liderança não expressiva.

Encontra-se o reconhecimento de algum esforço nos comentários dos entrevistados, mas o resultado, até então apresentado, parece não corresponder à expectativa desse grupo. O tempo para implantação e obtenção de resultados, com projetos de novas tecnologias, está sendo percebido como excessivo, reforçando a percepção de falta de empreendedorismo e baixo foco nos resultados:

Existe vontade e abertura para novas tecnologias, mas não se percebe o retorno, parece que empurram com a barriga.

Tem muita vontade, mas falta mobilização para uma coisa maior. Veja os projetos de CO2, parece que patinam, não vejo os resultados. Não vejo coisas importantes, há ausência de grandes projetos que garantam a sobrevivência.

Vale notar que o mesmo grupo que percebe a Unidade como acomodada, sem grande capacidade de mudança, baixo foco em resultados e baixo espírito empreendedor, a percebe com uma grande capacidade de vencer desafios e sinaliza a sua *Garra* como o fator que mais contribui positivamente para a sua Imagem. Como pode um grupo, tão acomodado, ser capaz de vencer desafios? Mais uma vez, parece que o esforço percebido, os desafios vencidos não são suficientes diante da expectativa da Organização. A expectativa é de algo maior, impactante, de grande mudança de resultados que, por não ocorrerem, parecem, a partir da ótica da percepção relativa, impregnar o imaginário com a percepção de baixa capacidade de mudança.

Essa percepção também está ancorada na representação da antiguidade, na representação do velho e principalmente da decadência. A Unidade é a mais antiga, a mais velha, com instalações antigas. Essa percepção que pode ser associada ao tema *Contexto* que, conforme o mapa ilustrado na Figura 7.12, traz o *Histórico e a Defasagem comparativa* como cognições. Essa percepção parece estar cristalizada, não se percebem mudanças: É a mais antiga, portanto as

peças são antigas, velhas, não mudam, decaem. As instalações são percebidas como velhas, obsoletas, decadentes.

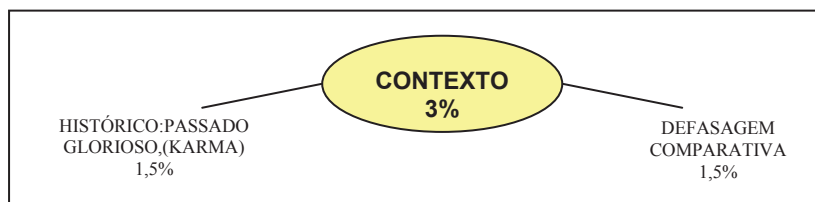


Figura 7.12 - Mapa cognitivo: Contexto

A ancoragem na representação histórica também explicaria a percepção da Garra. A Garra, como uma característica de um passado histórico desbravador: Grupo de fibra que venceu desafios, mas que hoje, velho e decadente, está acomodado e sem capacidade de promover as mudanças necessárias, de se adaptar aos novos tempos, às novas diretrizes. Pontuam nas falas:

A Bahia ficou muito tempo fechada, sem mostrar a cara. Baixo foco nos resultados, não corre atrás.

Relação de número de empregados e falta de foco nos resultados. Muita gente à moda antiga, encostada, que não se integrou às novas diretrizes.

Equipe sênior, estabilizada, sem aceitar novos desafios. Falta brilho nos olhos.

Associa-se a imagem da Unidade mais antiga, mais madura, à imagem de pessoas e instalações velhas.

A antiguidade ou “histórico”, com um sentido de avaliação negativo, conjuntamente com a percepção de um baixo potencial de crescimento de reservas parece ser central à Imagem da Unidade. Importante lembrar que o *Histórico* e o *Potencial* foram elementos apontados em 2001, por Conde & Ramos, como possíveis elementos do núcleo central da Imagem da UN-BA. A análise atual corrobora a estabilidade e a pregnância desses elementos nessa representação.

O *Histórico*, trazendo o pioneirismo da Unidade, o seu passado glorioso muito distante da realidade atual, faz parte da memória coletiva da Petrobras, pertence à história desse grupo. Se na pesquisa de 2001 sua conotação explícita não foi clara para os autores, considera-se, a partir da análise agora realizada, que esse reconhecimento pelo passado, estando ancorado em representações como a do “Velho” e inserido em um contexto de resultados relativos atuais desfavoráveis, traz associado uma percepção negativa para o desempenho atual da Unidade.

O histórico parece ser uma âncora que prende a Unidade ao passado, conforme ressalta um entrevistado, influenciando não só a percepção externa como a percepção e o comportamento das pessoas da própria Unidade:

A BA precisa festejar o presente e não apenas ser uma UN de 50 anos. Ser uma UN de grandes realizações presentes, vislumbrar o futuro. O passado parece ser uma âncora que prende negativamente.

Como possíveis elementos do núcleo central mostram-se consensuais, estáveis, coerentes, rígidos, resistentes a mudanças e pouco sensíveis ao contexto imediato. São elementos de difícil transformação e tomando como base a Teoria do Núcleo Central, serão provavelmente os últimos a serem mudados.

A representação do declínio ou da decadência é muito forte. Houve um passado glorioso, houve um momento em que essa Unidade pioneira foi a de maior desempenho e principalmente, houve um momento em que a UN-BA foi a própria Petrobras. Hoje, não se obtém mais o mesmo desempenho, trazendo implicitamente a dúvida quanto aos resultados atuais estarem atrelados à características inerentes ao processo, ou a um baixo desempenho da sua força de trabalho.

O estigma da “queda de posição”, do declínio, do ocaso, contamina e ancora a representação da falta de perspectiva, de resultados inadequados e insuficientes, da antiguidade, da velhice, da acomodação. As instalações são vistas como inadequadas, as pessoas como velhas e excessivas, já que a produção e o potencial da Unidade foram reduzidos ao longo do tempo.

Excesso de empregados, dentro do tema *Recursos Humanos e Inadequação das instalações*, dentro do tema *Infra-estrutura*, são fatores que foram evocados como negativos para a Imagem e ilustrados nos mapas cognitivos das Figuras 7.13 e 7.14.

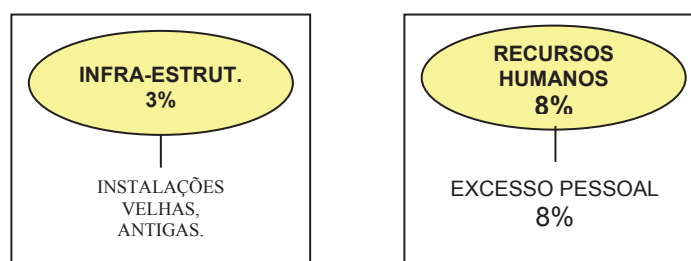


Figura 7.13 e 7.14 - Mapas cognitivos: Infra-estrutura e Recursos Humanos

Ilustrando:

Inadequação da força de trabalho (grande) e da infra-estrutura. Estrutura herdada por ser pioneira. Poderia desativar coisas.

Fica difícil trabalhar o declínio, o passado glorioso vira um Karma. Fica a dúvida se está sendo feito o máximo.

Essa percepção parece independe do desempenho da Unidade quanto a esses itens. As instalações apesar de antigas, não são obsoletas, já que existe programa de manutenção e adequação contínuo, com orçamentos significativos. Nos últimos cinco anos, as instalações vêm sendo alvo de importantes projetos de otimização, modernização e automação. Os investimentos realizados dentro do Programa PEGASOS intensificaram as reformas dessas instalações, com

foco em segurança industrial e ambiental, tendo ocorrido uma intensa substituição de linhas, dutos e adequação das instalações de poços, tanto produtores como fechados.

A idéia da ociosidade das instalações não é real para a maior parte dos campos. Apesar da queda do patamar de produção de óleo, características intrínsecas ao processo produtivo fizeram com que ocorresse um crescimento gradativo da produção de água, de modo que para muitos campos houve um crescimento da produção bruta de fluidos, tornando suas instalações muitas vezes sub-dimensionadas, ao invés de ociosas.

Do ponto de vista das pessoas, a idade média da força de trabalho da Unidade, apesar de elevada é compatível com a de toda a Petrobras, que durante o período de 1990 a 2000 praticamente não realizou contratações. Os grupos antigos, a que muitos se referem, não mais assim podem ser caracterizados, já que na última década, programas de incentivo a aposentadoria contribuíram para a significativa redução de pessoal ocorrida na Unidade.

A UN-BA reduziu seu quadro de cerca de 3273 empregados diretos em 1995 para 1864 em 2003 (57%). As movimentações de pessoal com outras Unidades têm ocorrido, mas predominantemente no sentido de pessoas da Bahia para Unidades do Sul e Sudeste, notadamente para a UN-BC e UN-RIO, com movimentações concentradas em 1998 e 2003. Não houve dessa forma uma grande oxigenação nos seus quadros.

Ressalta-se que um fato real é a dificuldade de movimentação, considerando que a maioria dos empregados não têm sido movimentados voluntariamente. Existe uma grande resistência das pessoas a saírem da UN-BA. As condições de vida e de ambiência organizacional locais são favoráveis e aliadas à ausência de maiores estímulos financeiros corporativos, contribuem para que haja na Bahia uma maior resistência à mudança de local de trabalho.

Essa resistência tem uma grande repercussão na Corporação. Morar na Bahia é considerado um privilégio, considerando a qualidade de vida e ambiência organizacional, mas ao mesmo tempo, é pouco valorizado profissionalmente, pelo posicionamento da Unidade no E&P. Apesar das mudanças não trazerem ganhos financeiros, o fato de pessoas não aceitarem voluntariamente oportunidades tidas como grandes desafios e como oportunidades de crescimento profissional, contribui para a instituição da imagem da acomodação e da resistência a mudança.

Essas características parecem ser extrapoladas para o comportamento de uma forma geral, sendo cristalizadas na Imagem da UN-BA. Entretanto, esse é apenas um aspecto dessa questão. Focando a dimensão trabalho, observa-se que a UN-BA, assim como as outras Unidades, passou por seguidas mudanças organizacionais, que para obterem sucesso, necessariamente precisam ser suportados por características como flexibilidade e capacidade de mudança. A força

de trabalho foi reduzida nos últimos oito anos em 57%, com manutenção de atividades, havendo hoje, a exigência de profissionais com perfis mais generalistas e flexíveis.

A questão capacidade de mudança pode ser, portanto, entendida sobre dois aspectos: a flexibilidade atrelada à movimentação pessoal, mudança de local e tipo de trabalho ou como atitude, comportamento diante de cenários diferentes dos habituais.

A mudança de cenário na indústria de petróleo, com a quebra do monopólio e criação da Agência Nacional do Petróleo provocou uma mudança organizacional e de gestão às quais a UN-BA tem se adequadado, atendendo a todos os requisitos da Agência, e se ajustando às novas regras de mercado.

Atendendo também aos novos requisitos ambientais, a referida Unidade foi a primeira a conseguir licença Ambiental de operação para toda a região, além de ter sido certificada internacionalmente em Saúde, Segurança e Meio ambiente pela SMCODE, ISO 14001 e BS8800.

O próprio estágio de maturidade da Unidade tem exigido grandes mudanças, não só no sentido de adequação de instalações, força de trabalho, como tecnológico. A UN-BA tem sido pioneira em propor e testar novas tecnologias de recuperação suplementar, a exemplo de métodos com injeção de polímeros, CO₂, sísmicas especiais e até mesmo tecnologias de ponta como vibração, em convênio com a academia de Moscou.

O seu desempenho no período de 1998 a 2003, tomando como base a avaliação corporativa dos resultados da Unidade, medida através do *BSC*, tem variado entre Bom e Alto Desempenho, mostrando sua capacidade de resposta aos desafios apresentados pela corporação, o que é pouco compatível com uma baixa flexibilidade e capacidade de mudança.

Entretanto, é importante notar que a mudança comportamental necessária para um cenário competitivo ainda não pode ser avaliada. Tratando-se de mudança cultural profunda e de um cenário ainda não vivenciado plenamente, suspeita-se que esta ainda não tenha se configurado, o que pode ser considerado um ponto para monitoramento e atuação de uma gestão estratégica.

Encontra-se também associada à Resistência a mudança, a representação do *Corporativismo*. A UN-BA é vista por alguns como fechada, hermética, auto-suficiente e até mesmo arrogante.

O *Corporativismo* e a *Postura* foram explicitamente evocados como temas prejudiciais a Imagem da Unidade e avaliados negativamente na etapa de seleção e avaliação direta dos fatores. O corporativismo também citado espontaneamente em 2001, foi então considerado como uma característica da Unidade na avaliação direta.

O corporativismo apontado aqui de forma negativa é um atributo que aparece como um dos mitos que se conservam na cultura organizacional de toda a Petrobras. No imaginário social, em toda a mídia nacional, a Petrobras tem sido sistematicamente apresentada como uma empresa corporativa, característica que parece estar associada a uma Imagem de fechamento, de uma “caixa preta”.

Seguramente vem sendo ressaltada a sua dimensão negativa. A idéia do corporativismo como espírito de corpo ou de equipe, no entanto, também pode ser analisada pelo aspecto positivo, significando união, crença e orgulho. Interessante notar que o espírito de equipe foi citado como um dos fatores que contribuem positivamente para a Imagem da Unidade.

A UN-BA, como parte integrante da organização Petrobras e órgão pioneiro, é depositária de toda uma história e símbolo de um passado ligado ao nacionalismo, estatismo, auto-suficiência, corporativismo. Os mitos identificados por Soares (2000), como sustentáculos da cultura Petrobras, certamente estão fortemente presentes na cultura da UN-BA, como destaca um dos depoimentos:

Vejo um alinhamento dos valores da Bahia com os da Petrobras. O cerne da Petrobras é baiano, os valores fundamentais se confundem.

Pensando bem acho que a Bahia não mudou, continua fechada, hermética, meio auto-suficiente, sem dar muita bola para o resto. A imagem que tenho mudou por causa de pessoas que vazaram a Unidade.

O corporativismo que se acredita ser uma característica de toda a Corporação e certamente uma característica da UN-BA é, entretanto, visto de forma negativa e mais acentuada na Unidade. Surge aqui o questionamento sobre que fatores ou mecanismos estariam contribuindo ou interferindo nessa percepção.

A Unidade pode, de fato ser mais corporativa. Durante cerca de vinte e cinco anos, metade do período de existência da Petrobras, até o desenvolvimento das outras regiões, em especial da bacia de Campos, a Bahia foi a Unidade de maior importância no E&P, centro do conhecimento e com considerável peso e participação nas tomadas de decisão do Segmento. A postura interpretada por alguns entrevistados, como auto-suficiente, arrogante ou prepotente, de quem estava no ápice do poder, pode ter sido mantida, mesmo com a perda do *status-quo* ou simplesmente ter cristalizado representações no imaginário da Organização.

Existem indícios, nos depoimentos, que o posicionamento da Unidade no Universo do E&P, tenha gerado alguns conflitos e deixado um ranço quanto a sua postura, sinalizando para a existência de algum nível de competição entre as diversas Unidades ao longo de toda a sua história. Esses conflitos podem ter contribuído para a instituição de representações relativas à

Postura da Unidade que se cristalizaram e se mantêm instituídas, independentemente da mudança de contexto ocorrida ou de qualquer mudança de posicionamento da Unidade.

Percepção de arrogância, de prepotência de quem esteve no ápice e com a queda não perdeu essa característica.

Interessante é que a UN-BA é mais marcada que a UN-SEAL, apesar desta também ser antiga.

A UN-BA era a Petrobras. Acho que existe uma certa competição.

Trabalha para dentro. Consolidou-se uma imagem e aí... fica assim mesmo. Falta Marketing.

As evocações relativas à postura trazem, além da arrogância, a percepção de alguns entrevistados de que existe uma defesa exagerada do *status quos* por parte de alguns técnicos e gerentes da Unidade, gerando falta de credibilidade.

Pode também estar ocorrendo, ao nível de cada indivíduo, uma projeção. O corporativismo considerado, socialmente e no universo organizacional como negativo, dificilmente seria reconhecido como uma característica própria, parecendo estar sempre sendo enxergado no “outro”. Essa característica foi também evocada no universo interno à UN-BA, surgindo com relevância na etapa de livre associação da pesquisa de 2001, mas sempre sendo colocado como uma característica de “outros”. Não se encontra entre essas evocações “somos corporativistas”, mas sim a “UN-BA é corporativista”.

A imagem de fechamento pode estar sendo estimulada por uma divulgação deficiente de informações a respeito da Unidade. O item divulgação foi fracamente avaliado na seleção direta e explicitamente citada a ausência de um trabalho de marketing na Unidade. Existem sinalizações, conforme discutido no capítulo anterior, que a Unidade precisa ampliar a sua preocupação com a comunicação.

Essas hipóteses não são excludentes e certamente merecem um maior aprofundamento, não factível no escopo desse trabalho, para se ter um melhor entendimento da questão.

7.2.4 Estereótipo

Ainda dentro da dimensão cultura tem-se o *Estereótipo* como tema que prejudica a Imagem da Unidade. O tema, trazendo o estereótipo do Nordeste, conforme mapa cognitivo da Figura 7.15, não teve uma grande frequência de evocação, o que não surpreende, já que, dificilmente, qualquer tipo de preconceito é assumido diretamente pelas pessoas.

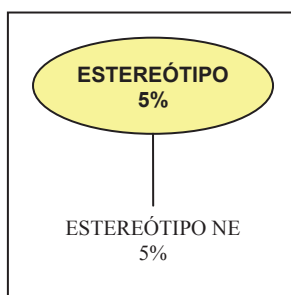


Figura 7.15 - Mapa cognitivo: Estereótipo

Mesmo aqui, ao ser citado ele é visto como uma característica do “outro”. As pessoas que o levantaram percebiam a existência de algum nível de preconceito, mas não o consideravam como uma característica sua.

Os depoimentos de dois entrevistados pontuam a fama do baiano ser muito festeiro, informal, não pontual, sem disciplina:

Existe a questão da fama do baiano, mas não sei até onde é sério. Brinca-se com a questão da cultura local, das festas.

Vejo também que existe uma idéia pré-concebida. Você não acha que existe associação com a imagem do baiano? Eu acho e veja que uma coisa não tem nada a ver com a outra. Vocês têm que cuidar disso, não podem alimentar essa imagem. Têm que ter o maior cuidado, usar todas as oportunidades para brilhar. Caprichar nas apresentações, não ter uma virgula errada, não passar uma idéia de desleixo, desorganização, cuidar dos prazos, da pontualidade. Têm que quebrar o estereotipo.

As coisas não podem ser excessivamente informais... Postura, forma de falar, pontualidade, forma de vestir fazem diferença sim. Pompa e circunstância na medida certa, senão dá idéia de falta de profissionalismo. O resultado é muitas vezes associado à forma, à postura.

Vejo problemas na postura das pessoas na Bahia... Muita informalidade... Não interessa se o baiano é informal, o trânsito bagunçado. Certas questões da cultura local não podem ser trazidas para dentro da empresa... É preciso ter atitude, disciplina, organização.

Têm-se aqui alguns pontos interessantes de serem observados. Em primeiro lugar, a Imagem sendo ancorada pelo estereotipo do Baiano, da cultura baiana vista como lenta, informal, sem disciplina, sem formalismo, sem muito apego ao trabalho e festeira. Essas questões são apontadas como idéias pré-concebidas que influenciam a instituição da Imagem da UN-BA.

Essa fala sinaliza a associação que é feita entre o resultado e a forma, a postura e o impacto na instituição da Imagem, ou seja, o preconceito que existe, dentro do imaginário

empresarial, quanto a posturas que não correspondam aos padrões estabelecidos: “Pompa e circunstância na medida certa” como necessário para que se reconheça o profissionalismo.

Levanta-se explicitamente uma percepção negativa quanto à postura, ao comportamento da Unidade, visto como excessivamente informal, necessitando de maior disciplina e organização. A ausência dessas características é atribuída à cultura local, sinalizando para uma contaminação da percepção com estereótipos da cultura baiana e a ancoragem da representação do comportamento da Unidade na representação da cultura e comportamento do baiano.

Um terceiro depoimento parece ser muito esclarecedor dessa questão e por isso será transcrito a seguir. O entrevistado reconhece que sua visão da UN-BA como uma “Unidade excessiva” e “sem adequação à realidade” foi modificada após gerenciar e avaliar o desempenho e postura de técnicos que saíram da Unidade, além de perceber mudança em gerentes que foram para lá com a expectativa da implementação de grandes mudanças. Reforça também a percepção do corporativismo, que traduz como fechamento, isolamento e da falha na comunicação.

A UN-BA é muito fechada, hermética. A gente vê de fora e tem a sensação que há excesso, que tudo lá é demais, inclusive os planos e as solicitações. Fala-se de mil projetos de novas tecnologias e tudo me parecia meio mirabolante... Quando alguns gerentes amigos meus foram para lá ..., pensei: Agora vai dar jeito, agora conserta. Eu conhecia bem os valores e a forma de trabalho deles e para minha surpresa, eles é que mudaram! Aí parei para pensar, tentar entender e através da visão deles, comecei a perceber que aquele estereótipo que eu tinha não era real. A gente confunde a UN-BA com o Nordeste.

O estereótipo do Nordeste é aqui assumido de forma clara, assim como o reconhecimento de que não é condizente com a realidade. A não confirmação da percepção negativa surpreende o entrevistado e mais ainda, aponta para a mudança de pessoas com características valorizadas por ele e que mudaram de opinião e até de comportamento, ao se inserirem no contexto da Unidade.

Valores da cultura baiana como a alegria, a cooperação, a amabilidade, o espírito de equipe, que eram associados à falta de profissionalismo, falta de empenho e pouca disposição ao trabalho, mostraram-se presentes em pessoas que se sobressaíram profissionalmente, provando que esses valores e comportamentos podem coexistir com a competência e seriedade :

Outro ponto que me fez repensar a Bahia foi o contato que tive com técnicos que saíram de lá... Foi impressionante. Não lembro de nenhum dos que foram para lá naquela época que não tenha dado certo. Quase todos se destacaram. Provocaram grandes mudanças, mexeram com as pessoas, com os valores, mudaram a ambiência. Tudo era muito frio, fechado, competitivo, o ambiente estéril. Chegaram mostrando que podia ser diferente. Abertos, alegres, cooperativos, dinâmicos, com idéias novas... Mudaram para sempre a cultura...

Algumas pessoas ficaram muito incomodadas, ameaçadas. Achavam-se o máximo, não suportavam serem contestadas, questionadas...

Essas experiências fazem com que mude parcialmente a Imagem que ele tinha da Unidade. Entretanto mantém a percepção de uma Unidade fechada, hermética, auto-suficiente. Enfim, as representações do corporativismo continuam presentes.

A imagem que tenho da Bahia mudou muito depois disso. Pensando bem acho que a UN-BA não mudou, continua fechada, hermética, meio auto-suficiente, sem dar muita bola para o resto. A imagem que tenho mudou por causa de pessoas que vazaram a Unidade.

O estereotipo do baiano pode ser considerado uma instituição no Imaginário nacional. Partilha-se a representação da Bahia como de uma terra festiva, com povo alegre, afável, mas pouco produtivo, preguiçoso e com baixa eficiência. Caricaturas de símbolos da cultura baiana podem ser constantemente encontradas em piadas ou em programas humorísticos (Caetano Veloso, Dorival Caymmi, o “Painho” do Chico Anísio), associados à falta de vontade de trabalho, lentidão e falta de compromisso.

A cultura baiana é bastante característica e diferenciada de outras regiões, trazendo, para alguns, um grande choque cultural. Isso fica explícito em alguns depoimentos encontrados na pesquisa de Conde & Ramos em 2001, exemplificados abaixo:

A percepção que se tem da UN-BA confunde-se com a percepção que os brasileiros têm da Bahia. As imagens se confundem (...) A maioria de nós do sul /sudeste teve um impacto cultural grande ao ir viver em Salvador, porque é uma cidade diferente, com um povo diferente dos sulistas.

... Devido a forte cultura baiana, para o bem e para o mal, na UN....

Essa diversidade cultural, entretanto, não pode ser associada a baixo desempenho. Em contraponto a essa idéia, Zanlorenzi (1998, apud Navarrete, 1998), em tese de doutorado defendida na USP, sustenta que o baiano é bastante eficiente e contesta a visão de que o morador da Bahia vive em clima de “festa eterna”. Afirma que, ao contrário do que se propaga, é justamente no período de festas que o baiano mais trabalha. A autora concluiu que a imagem da preguiça baiana derivou do discurso discriminatório contra os negros e os mestiços, que são cerca de 79% da população da Bahia.

Navarrete (1998), em artigo escrito para agência Folha, relata que o estudo elaborado por Zanlorenzi (*op.cit*) mostra que a imagem de povo preguiçoso se enraizou no próprio estado por meio das elites de origem européia, que consideravam os escravos “indolentes”, espalhando-se depois pelo Sul e Sudeste, a partir das migrações da década de 40. Todas as pessoas que chegavam do Nordeste foram chamadas de baianas.

Classificar os nordestinos de preguiçosos foi a forma usada para depreciar os trabalhadores desqualificados e estabelecer fronteiras simbólicas entre os dois mundos.

"Todos os que chegavam do Nordeste viraram baianos. Chamá-los de preguiçosos foi forma encontrada para depreciar os trabalhadores desqualificados, para estabelecer fronteiras simbólicas entre os dois mundos". (p.5)

A professora analisou o comportamento dos trabalhadores em empresas e constatou que o calendário das festas não interfere no comparecimento ao trabalho. Em fevereiro (carnaval), uma empresa do Pólo Petroquímico da Bahia teve mais faltas na filial de São Paulo que na Baiana. Conclui que a famosa "malemolência" ou preguiça baiana, na verdade, não passa de racismo.

"A elevada porcentagem de negros e mestiços não é uma coincidência. A atribuição da preguiça aos baianos tem um teor racista".(p.5)

Zanlorenzi (1998, apud Navarrete,1998) afirma que os próprios artistas da Bahia, como Dorival Caymmi, Caetano Veloso e Gilberto Gil, têm responsabilidade na popularização da imagem.

"Eles desenvolveram esse discurso para marcar um diferencial nas cidades industrializadas e urbanas. A preguiça, aí, aparece como uma especiaria que a Bahia oferece para o Brasil". (p.9)

Segundo a tese, a preguiça foi apropriada pelo segmento da indústria do turismo, que incorporou a imagem para vender uma idéia de lazer permanente, reforçando o imaginário nacional da preguiça baiana e conseqüentemente o estereótipo do "baiano".

Reforçando a hipótese da influência do estereótipo, a questão elaborada por Conde & Ramos sobre a influência da cultura regional no desempenho das Unidades, conforme apresentado em seu trabalho de 2001, apresentou significativa diferença entre as respostas para UN-BA, UN-X e UN-Y. Nesse item, a influência foi considerada maior para UN-BA e menor para UN-X e UN-Y, desvinculando a Imagem da UN-BA da Imagem da UN-X, o que não aconteceu com os outros elementos avaliados na dimensão cultura.

A dimensão *Cultura* trazendo os aspectos comportamentais e do estereótipo pode ser considerada, portanto um ponto fraco e crítico, apresentando uma valoração negativa e fortemente prejudicial à Imagem da Unidade.

Essa dimensão se apresentou também de forma negativa na pesquisa de Conde & Ramos (2001), mas com menor saliência, sendo indicada como elemento provável de constituição do núcleo periférico da Imagem da UN-BA no segmento de E&P. Certamente, como decorrência das grandes mudanças ocorridas tanto no contexto externo como interno, a cultura organizacional

também se encontra em processo de transformação. Entretanto, apesar das mudanças das circunstâncias externas e de mudanças de várias práticas organizacionais, os prescritores condicionais da representação não foram modificados.

A transformação cultural sinalizada por Soares (2000) é um processo que ocorre na Organização como um todo, com maior ou menor velocidade em cada Unidade em função das demandas existentes. Entendendo-se a cultura da Petrobras como em transição de uma cultura técnica para uma cultura de mercado, sendo interessante notar que atributos que faziam parte da cultura vigente em toda a Organização e que hoje são considerados negativos, são percebidos muito fortemente na UN-BA, como se fossem características específicas da Unidade.

Levanta-se a questão, de que, até onde estão sendo projetadas na Unidade, características que ainda permeiam o Universo Organizacional, mas que não podem ser percebidas em si mesmo, apenas nos “outros”. Não se está aqui querendo comprovar se esses atributos de fato caracterizam ou não a Unidade. Está-se questionando por que atributos que caracterizavam a cultura da Organização como um todo, são percebidos de forma tão negativa na Unidade.

7.2.5 Requisitos em SMS

A dimensão *Processos Internos* aparece com menor saliência, englobando os temas *SMS*, *Gestão*, *Infra-estrutura*, com a adequação das instalações e *Marketing*. *Infra-estrutura* e *Marketing* foram analisadas de forma integrada em etapas anteriores. Pontua-se uma percepção, que parece ser pontual, de não valorização das pessoas e de ausência de marketing.

A Figura 7.16 traz o mapa cognitivo do tema SMS . Os *requisitos de SMS*, particularmente no aspecto segurança, foram citados como um fator que prejudica a Imagem da Unidade.

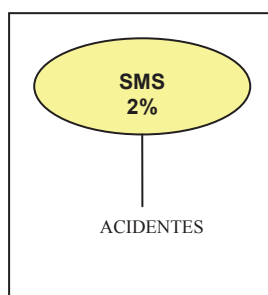


Figura 7.16 - Mapa cognitivo: SMS

A evocação dos aspectos de SMS é pontual, apenas um entrevistado faz referência a esse tema como prejudicial, citando a ocorrência de um grave acidente ocorrido em 2002 com vítima fatal, mas reconhecendo também uma melhoria:

Segurança operacional, acidentes graves lá, como o da Planta. Já melhorou.

Esse tema é inclusive citado em outra entrevista, apontando a UN-BA como uma referência entre as Unidades de Negócio, aparecendo também entre os fatores que contribuem positivamente para a Imagem da Unidade. Entretanto a avaliação direta desse vetor aponta para um desempenho mediano, sinalizando para uma oportunidade de melhoria. Essa avaliação obtida em 2004 é inferior à obtida em 2001, quando esse fator foi percebido com um desempenho positivo, caracterizando então uma força para a Unidade.

A redução dessa avaliação de desempenho sinaliza para a necessidade de se estar atento para esse vetor, entendendo-se que, dessa forma não pode ser considerado um fator que contribui para a Imagem da Unidade.

Esse requisito vem sendo avaliado na Petrobras pelos indicadores de taxa de frequência de acidentes e de agressões ao meio ambiente, que apresentaram reduções importantes nos últimos anos. A Imagem reflete o esforço na redução de acidentes ambientais e de trabalho, mas a UN-BA não chega a conseguir capitalizar o seu desempenho para instituir uma Imagem positiva, não se evidenciando a percepção de um diferencial. No período analisado, a UN-BA apresentou bons resultados, mas um grave acidente ocorrido em 2002 parece ter deixado sua marca, reduzindo a força positiva encontrada em 2001 para essa variável.

A Petrobras, e especificamente a UN-BA, têm investido fortemente nos requisitos de SMS. Isso fica explícito não só nas diretrizes do seu direcionamento estratégico e metas estabelecidas em seus Termos de Compromisso, como também pelo nível de investimento realizado nos últimos anos voltados para recuperação de passivos ambientais e adequação das suas instalações aos requisitos estabelecidos, agora entendidos como indispensáveis para a garantia da excelência em SMS.

A UN-BA, por ser a Unidade mais antiga da Petrobras, teve a maior parte da sua estruturação em um período em que os valores da Segurança e da Preocupação ambiental não eram emergentes, não só na Petrobras, mas como na sociedade de maneira geral. A não instituição desse valor, na maior parte do seu período de operação, fez com que ocorressem passivos ambientais e necessidade de investimentos em adequação das suas instalações aos requisitos atualmente estabelecidos e principalmente, a necessidade de um grande investimento na educação, conscientização e treinamento de toda a sua força de trabalho.

Os programas voltados para os requisitos de SMS ganharam força na UN-BA na segunda metade da década de 90, obtendo-se em 1999 a certificação do seu Sistema de Gestão de Segurança, Meio ambiente e Saúde com base nos requisitos das normas ISSO 14001(Sistema de Gestão Ambiental) e BS 8800(Segurança e saúde Ocupacional). Essa certificação foi validada em 2004, através da certificação de um sistema de gestão integrado, pela BVQI, abrangendo os requisitos das normas acima citadas e da ISO 14000 (Qualidade de processos).

As certificações são o reconhecimento do grande investimento feito pela Unidade, tanto ao nível financeiro, como no nível da gestão e educação. Do ponto de vista financeiro houve aporte dos recursos do Programa corporativo PEGASO, que possibilitou a adequação e modernização de suas instalações e o estabelecimento de termos de compromisso com o órgão de regulação ambiental da Bahia (CRA e IBAMA) visando a recuperação de seus passivos e a adoção de procedimentos que impeçam o surgimento de novos impactos.

Do ponto de vista de gestão e operação foram revisadas suas normas e procedimentos visando à prevenção, controle e mitigação dos riscos. Da mesma forma, foram revisadas as suas sistemáticas de acompanhamento dos processos, análises e tratamentos de desvios identificados, segundo o Programa das Quinze diretrizes, instituído corporativamente e considerado, em 2004, um dos dois programas de maior prioridade no E&P.

Do ponto de vista de educação, além dos treinamentos extensivamente feitos com toda a força de trabalho e com fornecedores nos últimos anos, inciou-se em 2003 a implantação de um programa com foco comportamental com a consultoria da DUPONT, empresa referencial nessa área. Citam-se também os programas educacionais e de preservação que vêm sendo sistematicamente desenvolvidos com as comunidades, como o PE-SMS comunidades, o Centromangue e o programa ANHANGA.

Segundo Oliveira (2004), em dissertação de mestrado realizada na UNIFACS em regulação e energia, o CRA reconhece uma clara mudança de postura da UN-BA quanto à preocupação ambiental, com ações de estruturação de gestão interna e ações de efeito imediato, como a implantação do “telefone Verde”, que é um dispositivo criado para atender a denúncias de agressões ao meio ambiente.

Atualmente a Unidade é vista pelo órgão ambiental como parceira, sendo pró-ativa na busca da minimização e até mesmo na mitigação dos impactos ambientais causados pelas suas atividades, atendendo satisfatoriamente às recomendações e exigências do CRA, muitas vezes se antecipando às ações deste órgão. Na visão do CRA, no Estado da Bahia a Unidade está comparativamente numa posição similar às empresas de maior porte, como as do Pólo Petroquímico.

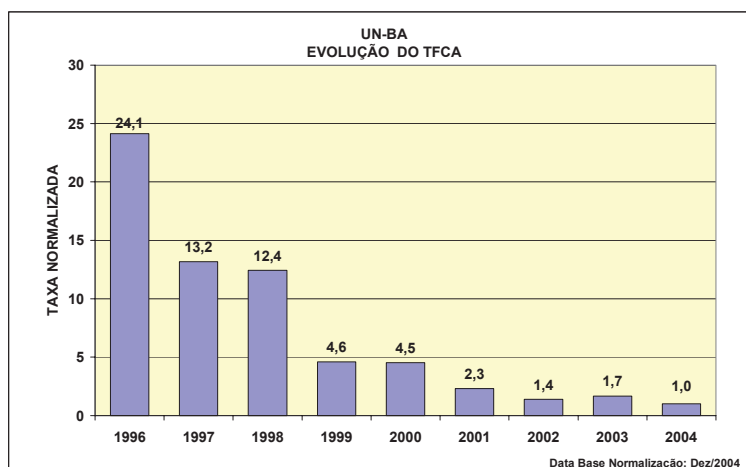


Gráfico 7.14 - Evolução do TFCA-UN-BA (Petrobras + Contratadas)

Os resultados podem ser aferidos pela evolução dos indicadores de medição de taxa de frequência de acidentes, tanto com empregados Petrobras como com contratados (TFCA) e o indicador de agressão ao meio Ambiente, (IAMA), apresentados nos Gráficos 7.14 e 7.15.

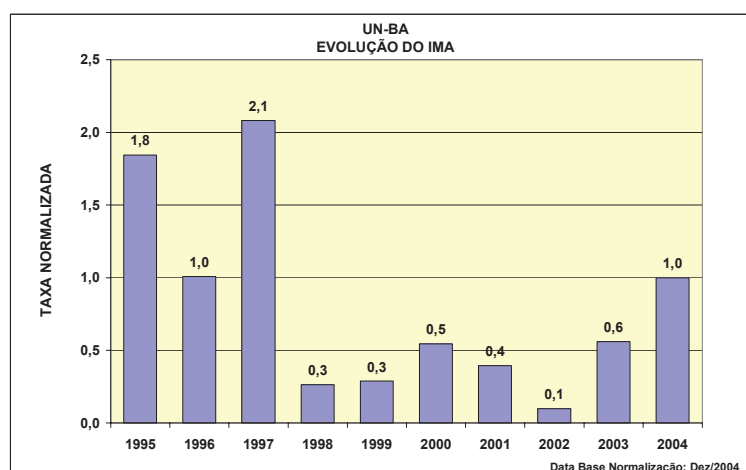


Gráfico 7.15 - Evolução do IAMA - UN-BA

O *TFCA* apresenta um comportamento decrescente e sistemático, sugerindo um processo que já apresenta estabilidade e controle na direção desejada. O *IAMA*, apesar de apresentar uma queda com redução considerável do patamar dos volumes derramados, ainda não atingiu uma estabilidade de processo que garanta a evolução no sentido desejado, que é o mínimo ou nenhum impacto ambiental.

Na análise comparativa dos resultados do termo de compromisso da UN-BA, no período de 1998 a 2000, com a Unidade de referência, feita por Conde & Ramos (2001), a Unidade apresenta melhor desempenho que a UN-Y, o que não é percebido na avaliação de 2001.

Esse desempenho é percebido medianamente tanto em 2001 como em 2004, não se captando nenhum diferencial para a Unidade.

Esse fato é percebido por uma dos entrevistados que conhecendo o desempenho das Unidades do Nordeste comenta:

O trabalho ambiental da Bahia é o melhor do Nordeste, muito bom, muito bem estruturado, mas quase ninguém sabe. Eu me surpreendi, é incrível como vocês mesmos não se dão conta e não valorizam.

Interessante pontuar aqui a percepção de que o reconhecimento para o desempenho não ocorre tanto no âmbito externo à Unidade, como também internamente. É certamente um fator que deve ser trabalhado, de forma a se obter uma melhor percepção e contribuir significativamente para a melhoria da Imagem.

7.2.6 Gestão

O tema Gestão, ilustrado pelo mapa cognitivo na Figura 7.17, apresentou baixa frequência de evocação, mas foi interpretado com valoração negativa. A evocação foi pontual, referindo-se a uma não adequada valorização das pessoas, parecendo trazer uma carga emocional vinculada a alguma experiência particular vivenciada.



Figura 7.17 - Mapa Cognitivo: Gestão

Entretanto, na pesquisa de 2001 e nas etapas de avaliação diretiva e semi-diretiva, esse tema englobou fatores como o direcionamento estratégico, a liderança, o foco empresarial, obtendo avaliações não muito favoráveis ou que sinalizam para oportunidades de melhorias. A avaliação da gestão vem sendo feita pelos critérios do PNQ e a Unidade tem apresentado resultados medianos.

O Direcionamento estratégico da UN obteve na avaliação direta, grau de percepção um pouco acima da media, ficando em uma região apontada como oportunidade de melhoria. Entende-se que esse é um fator essencial para o bom desempenho empresarial de qualquer organização. Um direcionamento e posicionamento adequados estão no cerne de qualquer estratégia de marketing e diretamente associado à Imagem da empresa.

Considerando o processo de desdobramento do Direcionamento Estratégico elaborado pela Unidade, pode-se dizer que a UN-BA possui um direcionamento bem estruturado, com definição de objetivos, metas, planos de ação, indicadores e sistemáticas de acompanhamento, conforme reportado no Relatório de Avaliação da qualidade da Gestão do PNQ em 2002.

Tomando como base os resultados de 2001, onde se identificou, tanto internamente como externamente, sinais de que o que o Direcionamento estratégico não estava devidamente disseminado e reconhecido pelas pessoas, levanta-se a hipótese de que esse fato ainda possa estar ocorrendo e influenciando o resultado atual. Precisa-se levar também em conta que, a percepção de um direcionamento não robusto possa estar atrelada à percepção de um baixo foco nos resultados.

Sinaliza-se assim o Direcionamento estratégico como uma oportunidade de melhoria, ressaltando que será necessário uma maior investigação para que se possam diagnosticar os fatores que levam a instituição dessa percepção. Pode estar ocorrendo não só uma baixa divulgação associada à ancoragem na representação negativa global, como também problemas de disseminação e implantação desse direcionamento.

7.2.7 Disciplina de capital e Diferencial tecnológico

Vale ainda ressaltar os fatores *Disciplina de capital e Diferencial tecnológico* que não foram evocados explicitamente como fatores que prejudicam a Imagem, mas que apresentaram saliência moderada na seleção direta e baixa percepção de desempenho, configurando pontos fracos da Imagem da Unidade.

A *Disciplina de capital* pode ser traduzida como controle e gestão dos recursos financeiros e está sendo medida no *BSC* através do índice de realização orçamentária de investimentos (IROI). É uma variável que vem ganhando força na corporação, estando sendo claramente sinalizada no Direcionamento Estratégico da Petrobras.

Iniciativas estratégicas como a implantação de sistemáticas corporativas de gestão de projetos (PRODEP), segundo metodologias do *Project Manager Institute* (PMI), consagradas como referências mundiais, demonstram o peso que vem sendo dado ao controle de projetos e a disciplina de capital, apesar dos resultados da entrevista não o sinalizarem como relevante na representação de *Um Bom Negócio de E&P*.

A UN-BA vem trabalhando nessa direção, estruturando e sistematizando práticas de gestão que garantam a disciplina do capital, como a adoção da metodologia do PRODEP e criação de comitê local para a gestão dos seus projetos de investimento. Entende-se, entretanto que este

ainda não é um processo considerado sobre controle como demonstram os resultados do indicador IROI, apresentados no Gráfico 7.16.

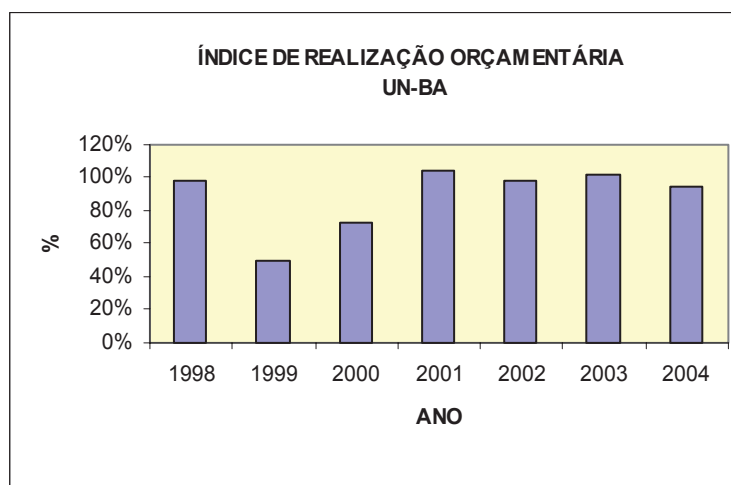


Gráfico 7.16 – Evolução do IROI – UN-BA

O Desempenho da Unidade tem oscilado em torno de 10% nos últimos três anos, ora superando o limite estabelecido como em 2001 e 2003, ora ficando aquém como em 2002, enquanto que a meta estabelecida é de realização de 100%, com desvio nulo. Esse comportamento considerado inadequado é percebido pelos gestores do E&P, que sinalizam a disciplina de capital como ponto fraco na Imagem, devendo ser portanto objeto de esforços de melhoria de desempenho e posteriormente de divulgação.

A *Diferenciação tecnológica* é percebida como de baixo desempenho, sendo um também um ponto fraco. Apesar do pioneirismo da Unidade em investimento em Novas tecnologias e da sua experiência em recuperação secundária, não existe para esse fator um reconhecimento como um ponto de destaque. Como discutido anteriormente, a não obtenção de resultados significativos em algumas dessas tecnologias, chega mesmo a trazer algum descrédito. É importante que se obtenham resultados consistentes e uma adequada comunicação para que esse fator, considerado como estratégico para o crescimento das reservas e produção da Unidade, possa se tornar uma força para a Imagem da UN-BA.

7.3 PONTOS CRÍTICOS PARA A IMAGEM DA UN-BA

Nesse item, serão sinalizados os pontos críticos da atual Imagem da UN-BA, considerando-os como pontos que deverão ser trabalhados visando a sua mudança. Entendem-se como pontos críticos os fatores que impedem que a UN-BA seja vista como *Um Bom Negócio de E&P*, seja por um desempenho inadequado ou por uma discrepância entre a percepção dos gestores e os dados reais de desempenho.

Para a identificação dos pontos críticos será inicialmente elaborada uma análise comparativa da Imagem da UN-BA com a representação de *Um Bom Negócio de E&P*. Essa análise será confrontada com os vetores de sentido que hoje emergem no universo organizacional, discutindo-se as duas representações face às tendências institucionais latentes para os “Negócios” do Segmento de E&P da Petrobras.

Por fim, será feita uma comparação do desempenho que a UN-BA vem apresentando face à percepção identificada na pesquisa, identificando as dissonâncias. Será sinalizada, para cada um dos pontos identificados como críticos, a necessidade de ações visando a melhoria do desempenho e/ou da sua comunicação, de modo a que a Unidade possa atingir o posicionamento desejado e ser percebida como *Um bom Negócio de E&P* para a Petrobras.

7.3.1 Comparação da Imagem da UN-BA com *Um Bom Negócio de E&P*.

No capítulo V sinalizou-se como prováveis elementos do núcleo central da representação de *Um Bom negócio*, os elementos econômicos financeiros e pela associação identificada, as reservas. Acredita-se que a gestão, que também aparece com ênfase e evocação elevadas, seja possivelmente, conforme discutido anteriormente, um elemento do núcleo periférico.

Para a Imagem da UN-BA, foram sinalizados, no capítulo VI, como prováveis componentes do seu núcleo central o baixo Potencial de reservas, os resultados econômicos financeiros e de produção insuficientes, e a infra-estrutura inadequada, todos com valoração negativa. O Histórico da Unidade, trazendo o pioneirismo, fortemente associado ao velho, também foi identificado com valoração negativa. A competência técnica foi o único elemento identificado com valoração positiva. O Quadro 7.8 ilustra essa comparação entre os prováveis elementos dos núcleos centrais das duas representações

ELEMENTOS DO NUCLEO CENTRAL	
IMAGEM UN-BA	UM BOM NEGÓCIO DE E&P
Histórico (declínio, antiguidade) Maturidade Potencial de reservas e produção Resultados Econômicos financeiros Instalações Capacitação Técnica, Experiência	Resultados Econômicos Financeiros (Potencial de Reservas*)

Quadro 7.8 - Comparação entre os Prováveis Núcleos Centrais da Imagem da UN-BA e de *Um Bom Negócio de E&P*.

* Elemento interpretado: Reserva não aparece originalmente como elemento do núcleo central.

Apesar das limitações já apontadas nessa análise, parece ser bastante sugestiva a existência de dois elementos comuns, mas com sentidos avaliativos dissonantes. Para ser *Um Bom Negócio*, uma Unidade de E&P da Petrobras deve ter bons resultados econômicos financeiros e apresentar um bom potencial de reservas, o que não foi identificado na Imagem da UN-BA. Os resultados da Unidade são percebidos como baixos ou medíocres, e não se acredita que haja uma boa perspectiva de crescimento para as suas reservas. A presença do elemento histórico na Imagem da UN-BA, com a conotação negativa em que está sendo interpretado, reforça a diferença entre as duas representações.

Acredita-se assim, poder validar a partir dessa análise, a hipótese de a UN-BA não tem a Imagem de *Um bom Negócio* no universo estudado.

Ampliando essa análise comparativa das duas representações, a comparação dos pontos fortes e fracos da Imagem da UN-BA, face os elementos da representação *Um Bom Negócio de E&P* auxiliará na identificação dos pontos críticos a serem trabalhados. Para essa comparação serão utilizados os resultados analisados nos capítulos V e VI .

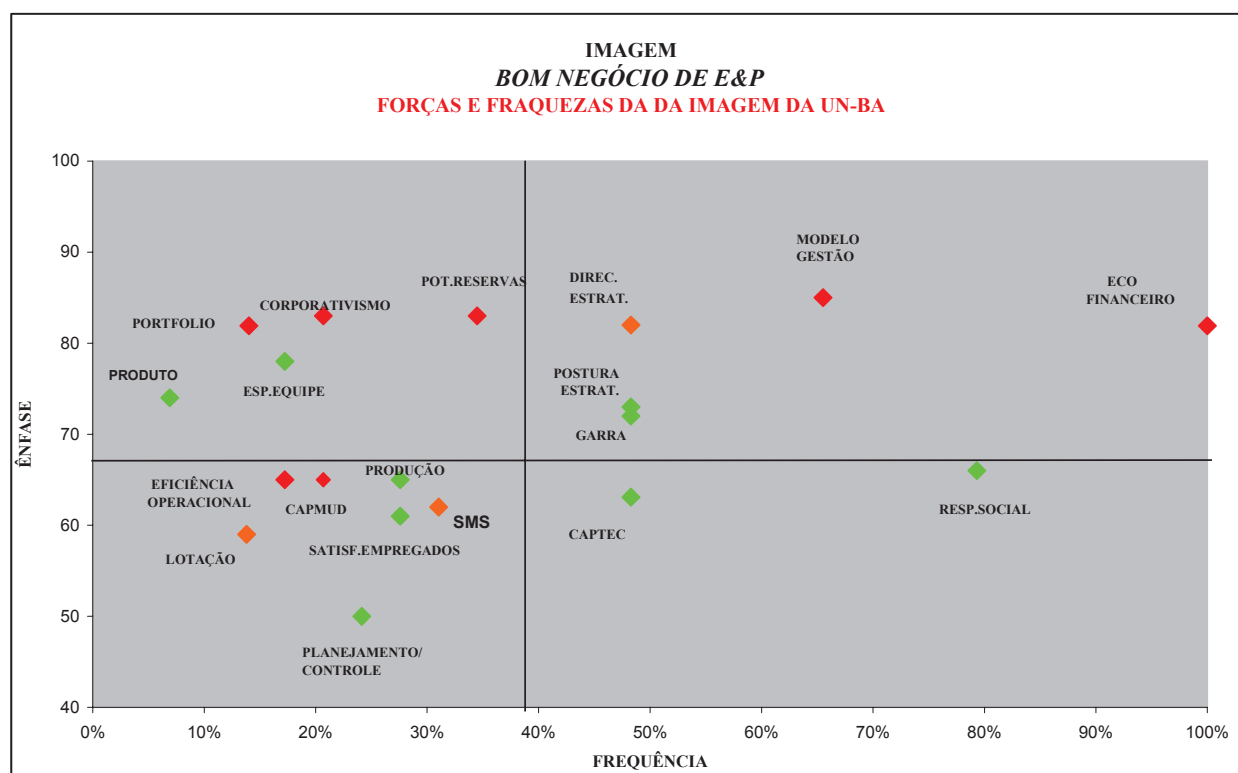


Gráfico 7.17 - Pontos Críticos da UN-BA na Representação de *Um Bom Negócio de E&P*

O Gráfico 7.17 ilustra a estrutura da representação social de *Um Bom Negócio de E&P*, segundo a teoria do núcleo central, trazendo a ênfase identificada e a frequência com que esses elementos foram evocados pelos gestores entrevistados, conforme apresentado no capítulo V. A percepção do desempenho da UN-BA quanto aos seus elementos está também ilustrada

nessa figura, onde se representa a avaliação desse desempenho por uma escala de cores : Os pontos vermelhos correspondem a pontos fracos com percepção de grau de desempenho baixo, os pontos laranjas a oportunidades de melhoria, com grau mediano e os verdes, com percepção de alto desempenho, a forças. As oportunidades de melhorias, conforme já discutido anteriormente, serão tratadas como fraquezas para a Imagem.

Os pontos críticos sinalizados a partir dessa análise são aqueles que se configuram como fraquezas e que são relevantes para a instituição da representação social de *Um Bom Negócio de E&P*.

Entre as fraquezas, destacam-se os elementos Econômico-financeiros e Modelo de Gestão, para os quais os gestores sinalizaram uma percepção de desempenho negativo, caracterizando-os como pontos críticos para a Imagem da Unidade. O Potencial de reservas, com menor frequência, mas com força significativa e forte associação com o valor econômico, também apresenta percepção de um baixo grau de desempenho, sendo considerado de grande criticidade.

O tema econômico, apesar da relevância da percepção negativa identificada, não foi o de maior grau negativo, nem o provável elemento do núcleo central na Imagem da Unidade de maior impacto. Na Imagem da UN-BA o Potencial de Reservas ganha maior força, sobrepondo-se ao elemento econômico. Trata-se, entretanto, de um tema central, muito valorizado pelos gestores do E&P, na sua concepção do que deva ser um bom negócio para esse Segmento.

A capacidade de mudança, com menor saliência é outro elemento com percepção de desempenho negativo. Não foi identificado como um elemento de maior impacto para a instituição da *Imagem de Um Bom Negócio de E&P*, mas é um fator de relevância na Imagem da UN-BA, associando-se à idéia do histórico, da visão do passado e do obsoletismo, que exercem papel central na sua Imagem. Será também considerado um ponto crítico para a Imagem da Unidade.

O direcionamento estratégico, os requisitos de SMS, a eficiência operacional e a adequação da lotação são elementos que foram identificados como oportunidades de melhorias, que serão tratados como fraquezas, de modo a que possam ser trabalhados para serem transformados em forças para a Imagem da Unidade.

Os itens Histórico e Instalações - Infra-estrutura - não foram evocados ou selecionados pelos gestores entre aquele que mais contribuem para imagem de *Um Bom negócio de E&P*. Entretanto, foram identificados como elementos relevantes que influenciam de forma negativa a Imagem da UN-BA, sendo inclusive sinalizados como prováveis elementos do seu núcleo central.

São associados à idéia do declínio, do obsoletismo, da decadência que tão fortemente imantam a Imagem da Unidade, sendo, portanto, considerados fraquezas para a Imagem da Unidade.

Como pontos fortes da Imagem da Unidade mais significativos para a imagem de *Um Bom Negócio de E&P*, destacam-se a Garra, a Capacitação técnica, a Postura estratégica e a Responsabilidade social. O espírito de equipe, a qualidade do óleo e o atendimento a produção e a satisfação dos empregados são também identificados como forças, mas com menor impactos para a representação de *Um Bom Negócio de E&P*.

A Responsabilidade social surge com alta frequência e ênfase mediana como um provável elemento periférico de destaque para se ter *Um Bom Negócio de E&P*. A percepção do desempenho da UN-BA é positiva, sinalizando como uma força importante para a Imagem da Unidade.

Por serem forças da Unidade não serão classificados como pontos críticos, mas é importante que se trabalhe para a manutenção dessas forças e para a adequada comunicação dessas características na elaboração de uma estratégia de Imagem para a UN-BA.

7.3.2 Análise dos Pontos a serem trabalhados : Pontos críticos e Oportunidades

As forças e fraquezas para a Imagem da UN-BA, identificadas no item anterior, foram analisadas face os vetores de sentido da Organização e o desempenho apresentado pela Unidade nos últimos anos, sinalizando-se os pontos a serem trabalhados na elaboração de uma estratégia de Imagem.

O Quadro 7.9 ilustra o resultado dessa análise comparativa. O quadro traz nas duas primeiras colunas os valores que configuram os vetores de sentido, categorizados pelas dimensões do *BSC*. Todos esses elementos foram identificados na representação de *Um Bom Negócio de E&P* junto aos gestores, estando representada na terceira coluna, em três grupos (A, B ,C) a hierarquia (ordem decrescente) desses elementos na representação.

A quarta coluna traz a Imagem da UN-BA quantos a esses elementos. Estão representadas em verde as forças, em amarelo as oportunidades de melhorias e em laranja os pontos fracos. A coluna seguinte apresenta uma avaliação do desempenho da Unidade, no período de 1998 a 2004, elaborada a partir dos indicadores apresentados: Verde representa um desempenho positivo, amarelo mediano e laranja um fraco desempenho. A sexta coluna traz a avaliação da consonância da Imagem da Unidade com o desempenho, traduzida por S (Sim) ou N (Não).

Dimensão	Vetores de sentido	Representação: <i>Um Bom Negócio de E&P</i>	Imagem UN-BA	Desempenho UN-BA	Consonância da Imagem	Pontos Críticos
Econômica	Resultados Financeiros (Rentabilidade, lucro)	A			N	
	Economicidade do Portfólio	C			N	
	Custos	C			S	
Responsabilidade Social	Desenvolvimento sustentável	A			N	
	Impacto na economia	A			S	
Mercado e Clientes	Potencial de Reservas	B			N	
	Produção de óleo	C			S	
	Produção de gás	C			N	
	Satisfação do cliente	B			N	
Processos Internos	SMS	B			N	
	Disciplina de Capital	C			N	
	Eficiência Operacional	C			S	
	Gestão (Modelo, Liderança, Dir. Estratégico, Foco em resultados)	A			N	
Aprendizado e Crescimento	Capacitação Técnica	A			S	
	Tecnologia	C			N	
	Satisfação dos Empregados	B			S	
Comportamentos esperados	Ética	A			S	
	Transparência	C			S	
	Nacionalismo	A			S	
	"Garra"/ Capacidade de Superar Desafios	A			S	
	Empreendedorismo	B			N	
	Integração e Alinhamento	A			S	
	Espírito de Equipe	B			S	
Inovação e Mudança	C			N		

Quadro 7.9 - Pontos Críticos para a Imagem da UN-BA

Por fim, na última coluna sinaliza-se em laranja, os pontos críticos. Os elementos com a cor verde representam forças para a Imagem da Unidade.

Os elementos *Histórico, Numero de pessoas e Instalações*, identificados como fraquezas para a Imagem da Unidade não estão ilustrados no quadro, por não terem sido diretamente identificados como vetores de sentidos ou como elementos da representação de *Um bom Negócio de E&P*. São elementos que fazem parte da Dimensão Processos internos, dentro da categoria Eficiência operacional, influenciando os resultados da produtividade, dos custos operacionais e da economicidade da Unidade. Pela sua relevância para a Imagem da UN-BA, são considerados pontos críticos e farão parte da análise apresentada nesse item.

A percepção é um fenômeno socialmente formatado que ocorre de forma relativa, a partir de um referencial. Dessa forma, a UN-BA é vista a partir da perspectiva relativa do seu desempenho passado e da comparação com outras Unidades de maior porte, ou em estágios anteriores do seu ciclo de vida.

O elemento Histórico traz associado a visão de queda de desempenho em relação a um passado áureo, glorioso, quando a Unidade não só era a principal produtora, como na verdade representava a própria Petrobras. A UN-BA, no pico do seu desempenho de produção esteve em um patamar, que foi praticamente o dobro do atual, induzindo a idéia de instalações ociosas e obsoletas e excesso de pessoal.

O contraste do patamar atual de produção com o passado é grande, fazendo com a Unidade seja percebida como declinante, antiga, trazendo a idéia do obsoletismo, da decadência, de ultrapassada. O mesmo passado que traz algum reconhecimento pelo pioneirismo, um afeto saudosista pelo simbolismo do início “desbravador” da Companhia, ancora negativamente a Unidade, encobrando os resultados positivos.

Essa percepção é reforçada pelo contraste em relação ao desempenho de produção e reservas da maior parte das outras unidades do E&P, francamente desfavorável à UN-BA. Considera-se portanto, as significações que vêm associadas ao Histórico – velho, obsoleto - pontos críticos para a Unidade, fundamentais para a elaboração de uma estratégia de Imagem .

O elemento *econômico financeiro* - rentabilidade, economicidade do portfólio e custos - é apontado como um ponto crítico para a Imagem da UN-BA de grande relevância. Esse elemento é central na representação de *Um Bom Negócio* para os gestores do E&P, sendo também um dos vetores incorporados pela Lógica empresarial, que tão fortemente emergiu na Corporação após a quebra do monopólio.

Os resultados econômico-financeiros são percebidos como fraquezas na Imagem da Unidade, o que, como discutido anteriormente, não é, a exceção dos custos, consistente com o seu desempenho. Os custos, apesar do grande esforço de otimização e redução em relação a patamares anteriores, tem sinalizado para tendência de crescimento nos últimos anos.

A Unidade apresenta resultados para seus indicadores econômicos financeiros que, empresarialmente, caracterizam um excelente negócio. A comparação desses resultados com empresas do Estado da Bahia ou do Nordeste colocam a UN-BA como um dos principais negócios dessa região, o que não é devidamente percebido na Corporação.

Essa percepção está sendo muito influenciada pelo contraste que traz a comparação da Unidade no contexto Petrobras. A percepção relativa faz com que os resultados da Unidade pareçam pequenos quando analisados no contexto do E&P, onde são encontrados negócios de porte diferenciados, desfavorecendo as UN-BA. O efeito halo, como um mecanismo da percepção (Robbins,1999), também afeta essa percepção do desempenho, justificando que alguns aspectos negativos contaminem o todo.

O vetor econômico é ainda hoje identificado como um importante vetor de sentido organizacional, sendo um dos objetivos do tripé Crescimento, Rentabilidade e Responsabilidade social e ambiental que balizam o foco da estratégia corporativa do atual Plano Estratégico Petrobras 2015. Entretanto, é importante que se observe que a Lógica empresarial cedeu espaço à Lógica da Responsabilidade social, reduzindo o seu peso na estratégia corporativa. A busca da maximização dos resultados não é mais um objetivo por si mesmo, devendo ser balanceada com o desenvolvimento sustentável e a perspectiva do crescimento.

Importante lembrar a forte conexão identificada com o vetor de sentido Potencial de reservas, pertencente a Dimensão Mercado e Clientes. Acredita-se que a percepção do vetor econômico, de alta ênfase na representação de *Um Bom Negócio de E&P*, esteja sendo contaminada pela percepção do potencial de crescimento de reservas, que parece ter uma maior centralidade na Imagem da UN-BA.

O tema econômico, apesar da relevância da percepção negativa identificada, não se apresentou como o de maior impacto negativo para a Imagem da Unidade. De forma inversa à representação de *Um Bom Negócio*, identificou-se o Potencial de reservas sobrepondo-se ao elemento econômico na Imagem da UN-BA.

O *Potencial de crescimento de reservas* é um vetor de sentido para a Organização e foi caracterizado como elemento da representação para os gestores, com percepção de desempenho predominantemente negativo para a Unidade. Questionou-se a sua indicação como um elemento periférico na representação de *Um Bom Negócio de E&P*, levantando-se a hipótese de que a forte conexão com o vetor econômico ou resultados empresariais, estivesse superpondo o vetor econômico e o esmaecendo. Acredita-se que *reservas*, objeto sobre o qual se realiza toda a atividade de exploração e produção, seja um elemento que define a representação Negócio de E&P da Petrobras e um forte candidato à elemento do núcleo central dessa representação.

O Plano 2015 traz a estratégia de negócios do E&P de *Crescer Produção e Reservas* com a busca da maximização da recuperação das jazidas e a revitalização de campos maduros, através do aporte de práticas e novas tecnologias em áreas com alto grau de exploração. A Corporação sinaliza também, nessa estratégia, a atuação em áreas terrestre e águas rasas com rentabilidade e para o Desenvolvimento de esforço exploratório em novas fronteiras, o que favorece a exploração no mar na UN-BA. Na área do Gás e Energia encontra-se a estratégia de *Desenvolvimento de mercado de gás*.

A Unidade é um alvo importante para implementação dessas estratégias. Possui uma potencialidade de crescimento de produção de gás, com as maiores reservas do Nordeste. Sinaliza para perspectivas de descobertas no mar. A maior parte dos seus campos são terrestres, maduros,

com alto grau de exploração, além de possuírem características que favorecem a aplicação de novas tecnologias. A Unidade é rentável, seu portfólio apresenta boa economicidade, tendo significativo impacto na economia baiana.

O potencial de crescimento de reservas é considerado um ponto crítico para a imagem da UN-BA. O seu desempenho, apesar de consistente na sua manutenção, compatível com o porte e ciclo de vida dessa Unidade e com perspectivas de crescimento, perde sua força no contexto corporativo, tornando-se proporcionalmente pequeno diante da comparação com outras Unidades.

O elemento *Potencial de Reservas* foi apontado como provável elemento central na análise do núcleo central da Imagem da UN-BA, sobrepondo-se inclusive a economicidade. Esse é um ponto vital a ser considerado na elaboração de uma estratégia de Imagem para a Unidade. Sendo também um provável elemento do núcleo central da representação de *Um Bom Negócio*, este é considerado um elemento estável, de difícil transformação, cujo desempenho e percepção positivos serão fundamentais para que a Unidade institua uma Imagem positiva.

Foi identificada e discutida uma sinalização de falta de credibilidade nas perspectivas apontadas pela Unidade.

A Unidade possui um significativo volume de óleo remanescente e demonstra vocação para aplicação de métodos de recuperação melhorada, e possui facilidades geográficas intrínsecas às características do seu negócio - campos terrestres, jazidas de profundidades medianas, qualidade do óleo, capacidade instalada, competência técnica - que podem ser transformadas em vantagens competitivas. O trabalho nos seus campos maduros tem demonstrado, através da incorporação sistemática de reservas provadas e totais, que apesar do estágio de exploração avançado, ainda existe margem para otimização e maximização da recuperação, mesmo com tecnologias convencionais.

O potencial de crescimento de reservas de gás também é grande, considerando-se não só os campos já descobertos, como a perspectiva de novas descobertas no mar, onde se encontra hoje em desenvolvimento o mais importante campo de gás da UN-BA.

A Unidade tem conseguido manter as suas reservas provadas e sinalizar a perspectiva de crescimento com o crescimento das reservas totais. A implantação de novas tecnologias ou de novas descobertas exploratórias, que sinalizam para um crescimento das reservas provadas, não tem ocorrido, entretanto, com a velocidade necessária para trazer evidências para a Organização desse potencial.

É preciso que se atue de modo a apresentar para a corporação resultados que comprovem a suas projeções, concretizando as expectativas de crescimento que vem sinalizando,

da mesma forma que necessita atuar com uma estratégia que traga maior visibilidade e credibilidade para as suas projeções de reservas. Esse é um ponto que exige também uma grande atenção por parte da Unidade, que deverá ser capaz de buscar a forma adequada de comunicação dessa potencialidade para a Corporação.

Esse potencial e desempenho não são adequadamente percebidos, instituindo uma imagem desfavorável e não compatível com a realidade. O reconhecimento corporativo do potencial desses Campos e de sua importância para o Negócio de E&P, aliado ao contexto atual vivenciado pela indústria de petróleo mundial, podem ser considerados oportunidades importantes para a UN-BA.

O atendimento a *Produção de óleo e gás e a Satisfação dos clientes* são também vetores de sentido da dimensão Mercado e Clientes. O atendimento a produção de óleo e gás foi identificado como provável elemento periférico da representação de *Um Bom Negócio de E&P*, sem grande saliência quanto a frequência de evocação. O vetor satisfação dos clientes não foi evocado livremente, não estando apresentado no gráfico, apesar de ter sido diretamente selecionado com frequência mediana.

O atendimento a produção de óleo e gás são vetores predominantes da lógica do Abastecimento, que foi esmaecida com a mudança da missão da Petrobras, mas para os quais, se identifica sinalização de reforço e resgate da sua importância, dentro da estratégia atual de crescimento. Esses são elementos para os quais o atual direcionamento estratégico sinaliza uma maior ênfase, devendo adquirir maior peso na Corporação.

A Unidade possui resultados consistentes quanto à manutenção de produção de óleo, aumento de produção de gás mas que apesar de reconhecidos como pontos fortes, não chegam a ser percebido como suficientes para trazerem um diferencial para a sua Imagem. A manutenção da produção de óleo é vista como o resultado da garra e do esforço da Unidade, como um bom resultado, face ao grau de maturidade da Bacia, como consequência de um eficiente trabalho realizado por suas equipes. Não chega a ser percebido como um resultado de impacto que mostre a relevância do “Negócio UN-BA”, mas não caracteriza um ponto crítico, podendo ser trabalhado no sentido de obter um maior destaque e trazer um diferencial para a Imagem da Unidade.

A produção de gás é também reconhecida, mas vista com mais restrições, em função da dificuldade atual de atendimento ao mercado de gás. Considera-se que a percepção dessa força é aquém do seu desempenho, trazendo inclusive, para alguns entrevistados uma conotação negativa, sendo considerado como um ponto crítico para a Imagem.

Mais uma vez pontua-se a interferência do fator contexto, da percepção relativa fazendo com que os resultados atuais esmaeam diante do contraste com o desempenho de outras Unidades e com o seu próprio passado.

A Satisfação dos clientes não é percebida como ponto forte. Considerando o bom desempenho da Unidade nesse item e o diferencial do seu produto quanto à sua qualidade, sinaliza-se esse como um ponto a ser trabalhado, visando a transformá-lo em uma força para a Imagem, apesar deste não ter sido um ponto de grande relevância na representação de *Um bom Negócio*.

A *Responsabilidade social* é um vetor de sentido da Organização, tendo grande destaque no Direcionamento estratégico atual, quando emerge a lógica da Responsabilidade social. Identificou-se uma posição ainda dual entre os gestores quanto à ênfase para esse vetor, que foi considerada mediana, apesar da alta frequência de evocação e de seleção.

O conceito de desenvolvimento sustentável, englobando a preocupação com a excelência nos requisitos de Segurança, Meio-Ambiente e Saúde, tende a crescer de importância na atual sociedade globalizada, se tornado uma condição para a sobrevivência e sucesso das empresas. Ganha ainda maior relevância e importância atualmente, no Brasil e em particular na Petrobras, ao se considerar o cenário político e o direcionamento do governo, que privilegia o aspecto social, demonstrando preocupação e compromisso com o desenvolvimento sustentável. A Petrobras sinaliza no seu Plano 2015 a forte preocupação com a Responsabilidade Social e a busca de um modelo gestão que assegure o crescimento sustentável do E&P, com rentabilidade e maximizando o resultado da Petrobras.

O desempenho da Unidade nessa área, apesar de considerado positivo e da relevância para a economia local, não chega a ser percebido como um diferencial. A atuação quanto ao desenvolvimento sustentável parece ser pouco percebida, o que faz com que se classifique esse item como um ponto crítico para a Imagem. O impacto da UN-BA na economia regional e nas comunidades em que atua é muito grande, destacando-se como um dos principais negócios do Estado da Bahia, configurando uma força para a Imagem da Unidade que pode ser mais bem capitalizada.

Os *requisitos de SMS*, foram apresentados de forma isolada da Responsabilidade social, dentro da Dimensão Processos e clientes e como vetor da lógica de SMS. Apesar do peso que corporativamente vem sendo dado a esse vetor ao longo dos últimos anos, foi identificado como elemento provavelmente periférico da representação de *Um Bom negócio*, com ênfase mediana, mas com alta saliência na seleção direta.

O direcionamento estratégico da Companhia traz claramente esse valor e as políticas e diretrizes em SMS foram colocadas entre as iniciativas estratégicas do E&P em 2004. Acredita-se que a tendência de instituição desse valor, na sociedade em geral e particularmente na Petrobras é muito forte, sendo, portanto, um ponto importante para a instituição da Imagem de *Um Bom Negócio de E&P*.

O desempenho da Unidade quanto aos aspectos de SMS é percebido de forma mediana, apesar dos excelentes resultados obtidos quanto aos indicadores de segurança e impactos ambientais, sendo classificado como ponto crítico para a Imagem da UN-BA.

A *Disciplina de capital* – aqui traduzida como controle - e a *Eficiência operacional* da dimensão Processos internos surgiram como elementos de menor impacto para a representação de *Um Bom Negócio* para os gestores. A disciplina de capital é um vetor que emerge mais recentemente dentro da lógica empresarial, na perspectiva da busca da otimização dos resultados, sendo alvo atualmente de uma forte cobrança corporativa. O desempenho da Unidade quanto ao indicador que a monitora tem sido mediano, refletindo-se numa percepção não muito favorável.

As evocações quanto ao Controle, na livre associação, surgiram muito associadas ao Planejamento, que obteve avaliação francamente positiva, de forma que a categoria Planejamento /controle foi apresentada como uma força para a Imagem da Unidade. Entretanto, optou-se por classificar a Disciplina de capital, que diz diretamente respeito ao controle dos recursos financeiros, como uma fraqueza e portanto um ponto crítico, considerando a sua associação com a dimensão econômica e a percepção negativa desse elemento quando avaliado diretamente.

A *eficiência operacional* é um vetor da Lógica do Abastecimento que perdeu destaque nos últimos anos. O desempenho da Unidade pode ser considerado mediano, compatível com a percepção dos gestores. É portanto um ponto para melhoria, sendo classificado como um ponto crítico para a Imagem.

A *excelência na gestão* é identificada como um vetor de sentido que emergiu fortemente dentro da Lógica empresarial, sendo sinalizada pelos gestores como fundamental para que se tenha *Um bom Negócio de E&P*. Sinaliza-se a necessidade da existência de um modelo de gestão forte, equilibrado, focado na busca dos resultados de forma balanceada, estrategicamente alinhado com a corporação. A busca da excelência empresarial, o direcionamento e a postura estratégica foram apontados como elementos chaves para o sucesso de uma Unidade de Negócio de E&P.

A Unidade é percebida como alinhada, cooperativa, mas aparecem algumas ressalvas quanto a uma postura vista como arrogante, fechada e auto-suficiente que devem ser avaliadas. O

planejamento e o direcionamento estratégico são percebidos com bom desempenho, estando próximos a pontos fortes. Entretanto, foi percebida como possuindo baixo foco nos resultados, sem uma forte liderança, pouco empreendedora, pouca agilidade, e baixa capacidade de inovação e flexibilidade.

A percepção do modelo de gestão parece ser dissonante do seu desempenho, conforme discutido no item 7.2, configurando um ponto crítico para a Imagem da Unidade.

A percepção de resistência e baixa *capacidade de mudança* é forte sendo este ponto negativo, crítico para a Imagem da UN-BA. Apesar de não ser um elemento de saliência na representação de *Um Bom Negócio de E&P*, é um vetor de sentido da Organização e teve grande peso como fator que prejudica a Imagem da Unidade. O grupo baiano é visto como acomodado, resistente à mudança, sem flexibilidade e agilidade. Pontua-se aqui a identificação de contaminação pelo estereotipo do baiano, onde se associa a imagem da acomodação, da preguiça, da falta de empreendedorismo. Acredita-se que essas percepções negativas, associadas à representação do obsoletismo, contaminam e ancoram a percepção de baixo foco nos resultados.

A busca de *inovações tecnológicas*, que também é um vetor de sentido corporativo, não é percebida positivamente na UN-BA, mesmo esta sendo pioneira na implantação de técnicas avançadas de recuperação de reservatórios. Considera-se também este um ponto crítico para a Imagem da Unidade.

É importante notar que a experiência e a capacitação técnica foram identificadas como forças para a Imagem da Unidade. Considerando que a maior parte dos campos da Unidade encontram-se submetidos a processos de recuperação secundária ou avançada de petróleo, o conhecimento, a experiência e o pioneirismo da Unidade podem ser transformados em diferencial tecnológico na exploração de campos maduros.

A *Garra e a Capacitação técnica* e com menor peso a *Satisfação dos empregados* são vetores de sentido que se destacam para a corporação, sendo elementos relevantes na representação de *Um Bom Negócio de E&P* para os gestores entrevistados. A UN-BA é percebida de forma positiva quanto a esses vetores. Poderia se dizer que a qualificação e o empenho da Força de Trabalho da UN-BA é o ponto de maior contribuição positiva para a sua Imagem. Existe reconhecimento para a capacitação técnica, para a experiência, para o espírito de equipe, comprometimento, capacidade de vencer desafios, enfim, para a garra das suas equipes.

A *Ética a Transparência e o Nacionalismo* são vetores de sentido que ganham maior reforço com a ao emergir a Lógica da Responsabilidade Social. Busca-se atualmente restabelecer o forte vínculo da Petrobras com o Brasil, estando esse valor incorporado na representação dos

gestores dentro da perspectiva da Responsabilidade social. A ética e a transparência não foram livremente evocadas, mas tiveram destaque na seleção direta, sendo a Unidade percebida positivamente quanto a esse vetores, que se configuram como forças para a imagem da UN-BA.

A avaliação elaborada para a dimensão *Comunicação* e os canais de informação, associada à análise das dissonâncias entre o desempenho da Unidade e a percepção corporativa para vários fatores sinaliza que a comunicação é um ponto crítico para a Imagem da UN-BA. A Unidade não tem conseguido comunicar adequadamente o seu desempenho e sua potencialidade para a Organização. Resultados positivos não são percebidos ou são minimizados e esmaecidos dentro dos referenciais existentes.

A divulgações dos resultados e do direcionamento foram precisam ser mais bem trabalhadas, tanto do ponto de vista externo como interno. A comunicação interna será fundamental para que se atue sobre a Imagem interna que se mostrou muito próxima da Imagem externa.

Além da preocupação com o aspecto institucional da comunicação é preciso estar atento para a Imagem interna da UN-BA, que, seguramente, é transmitida para toda a Organização, através da postura dos seus empregados. Esse ponto já foi bastante explorado no capítulo VI, ao se discutir a importância dos contatos pessoais como via de comunicação, mas reforça-se aqui a necessidade de se estar atento à percepção interna dos empregados da Unidade. É importante que se busque a melhoria da auto-estima desse grupo, assim como a sua crença nas perspectivas futuras, para que possam projetar uma Imagem positiva da Unidade.

O contexto *Histórico*, de queda e o contexto da *Posição relativa no E&P*, parecem transformar todas as realizações em algo insignificante. O “estigma” da decadência que ancora a percepção externa provavelmente ancora as representações internas à própria Unidade e influencia o comportamento das pessoas.

Na pesquisa elaborada por Conde & Ramos em 2001, a Imagem interna, apesar de mais favorável, não variou significativamente da Imagem externa, apresentando indícios de baixa auto-estima e grande insegurança quanto ao futuro. Esse aspecto parece estar sendo percebidos externamente, conforme sinalizado em depoimento obtido agora em 2004:

A Bahia precisa festejar o presente e não apenas ser uma UN de 50 anos. Ser uma UN de grandes realizações presentes, vislumbrar o futuro. O passado parece ser uma ancora que prende negativamente.

A crença interna é fundamental para o sucesso de qualquer organização e para a instituição da Imagem. Caso as pessoas não percebam a potencialidade e as perspectivas futuras, o empenho, o compromisso e o próprio desempenho certamente serão comprometidos.

A análise do núcleo central da Imagem interna da UN-BA de Conde & Ramos (2001) traz, a representação do Potencial como provável elemento central, visto de uma forma dual, prevalecendo uma visão positiva. Esse é um ponto de inversão em relação à Imagem externa, que capta uma visão predominantemente negativa.

A crença interna no potencial captada em 2001 está atrelada ao potencial do gás natural e à expectativa de descobertas exploratórias *offshore*, predominando a visão negativa para o potencial dos campos maduros terrestres, sinalizando para um ponto a ser também trabalhado internamente na Unidade. Acredita-se que as mudanças de estratégias e políticas corporativas ocorridas nos dois últimos anos em relação aos campos maduros possam já ter trazido alguma mudança nessa percepção interna quanto ao potencial dos campos maduros.

A gestão era então vista como elemento de grande saliência e força negativa, depositando-se aí boa parte da responsabilidade pelo desempenho, percebido como não satisfatório. Levanta-se a hipótese que essa estruturação da representação interna possibilitou que, apesar da Imagem interna negativa, o grupo mantivesse a sua capacidade de trabalho através da esperança de modificação de futuro: Mudando a gestão, melhores resultados apareceriam, o potencial percebido se tornaria realidade e o futuro estaria garantido.

A Imagem junto à força de trabalho da Unidade não foi pesquisada em 2004. Grandes mudanças de organização e de gestão aconteceram nesse período, podendo estar ocorrendo alguma transformação nessa imagem interna. De qualquer forma, essas possíveis transformações não se refletiram na Imagem externa, já que a percepção captada pelas duas pesquisas está mantida. Considera-se que esse ponto seja crítico e mereça ser objeto de investigação e de investimento em programas específicos, voltados para a ambiência organizacional da Unidade.

A análise das forças e fraquezas da Imagem da UN-BA com a identificação dos pontos críticos sinaliza para a existência de ameaças e oportunidades face às tendências latentes no Universo Organizacional. Identifica-se a emergência da Lógica da Responsabilidade social trazendo uma maior preocupação com o desenvolvimento sustentável, o compromisso com o País e o impacto na economia local que são vetores altamente favoráveis a UN-BA, possibilitando que esta seja percebida de forma mais favorável quando vista à partir de uma nova perspectiva.

Da mesma forma, a redução do peso dos vetores da Lógica empresarial, buscando o equilíbrio com a Lógica da Responsabilidade social é favorável a Unidade. Os excelentes resultados econômicos financeiros da Unidade parecem reduzidos dentro do contexto Petrobras, principalmente quando se considera a perspectiva da maximização do resultado econômico, que prevalece na Lógica empresarial. Assim, pontos percebidos negativamente, apesar do desempenho positivo, poderão ter seu valor destacado ao serem olhados através de novas lentes.

Entretanto é preciso estar atento para a inversão de hierarquia dos vetores que ocorre na representação de *Um Bom Negócio* para os gestores do E&P. Apesar das recentes sinalizações corporativas, a lógica empresarial ainda prevalece sobre a lógica da responsabilidade social nessa representação, sendo importante que a Unidade consiga demonstrar o impacto do seu negócio, apresentando-o a partir de contextos empresariais compatíveis com o seu porte, reduzindo o contraste e possibilitando um olhar menos distorcido para os seus resultados econômicos.

A sinalização do reforço a vetores como produção e reservas, que tiveram seus pesos reduzidos com o esmaecimento da Lógica do Abastecimento pode se transformar em uma oportunidade ou em uma ameaça, a depender de como a Unidade conseguir se posicionar no Segmento E&P. O potencial de crescimento de reservas e de produção é real, mas o contraste no contexto Petrobras é muito grande e serão necessárias mais evidências para que essa potencialidade seja percebida como real. Da mesma forma, que para o vetor econômico, a valorização do compromisso da Petrobras com o País e o desenvolvimento regional é favorável para que o vetor reservas possa ser percebido à partir de uma ótica mais favorável.

Esses parecem ser os grandes desafios para a gestão da Unidade. Parece ser imperativa a necessidade de se estruturar um Direcionamento estratégico e uma estratégia de Imagem que, considerando as ameaças e oportunidades, assim como as suas forças e fraquezas, desenvolva ações que definam um novo posicionamento no Imaginário dessa Organização, trazendo conseqüentemente a instituição de uma nova Imagem.

8. CONCLUSÃO

Pesquisou-se neste trabalho a Imagem da Unidade de Negócio de Exploração e Produção da Bahia junto aos gestores pertencentes ao grupo I do Segmento de E&P da Petrobras. Teve-se como objetivo identificar os pontos críticos dessa imagem, de modo a subsidiar a futura elaboração de uma estratégia de imagem que reposicione a Unidade no universo da própria Organização.

Buscou-se assim, ao longo do desenvolvimento do trabalho, responder às seguintes questões:

- 1- Como a UN-BA é percebida nesse universo?
- 2- A Imagem é compatível com o seu desempenho?
- 3- Qual a hierarquia atual dos vetores de sentido do Segmento de E&P da Petrobras?
- 4- O que os gestores desse Segmento da Petrobras esperam de *Um Bom Negócio de E&P?*
- 5- Quais os pontos críticos para que a UN-BA seja percebida como *Um Bom Negócio de E&P?*

A hipótese inicial de uma Imagem predominantemente negativa e da existência de um cenário mais favorável para a Unidade foi validada. Os resultados obtidos conduzem a ver que o surgimento de novos vetores de sentido, que privilegiam a Responsabilidade social, reforçando o papel das unidades de Negócio da Petrobras nas economias regionais e nas sociedades locais, assim como o compromisso com o País, pode influenciar a forma com a UN-BA é vista pela Corporação.

8.1 IMAGEM DA UN-BA

A UN-BA tem a imagem de uma unidade antiga, madura, experiente, com alta capacitação técnica, pioneira, mas obsoleta. A percepção do declínio e de baixas perspectivas de crescimento de reservas e produção parece ser um ponto vital, trazendo, de forma associada, a visão de uma unidade pouco empreendedora, com baixo foco nos resultados, com resultados físicos e econômicos insuficientes, custos altos, excesso de pessoal e instalações inadequadas.

Esses fatores são sinalizados como os prováveis elementos centrais da Imagem, sendo portanto os elementos que trazem a sua significância. Têm como características a maior consensualidade, estabilidade e rigidez, apresentando maior resistência à mudança.

Prevalecem os aspectos negativos. Entre os fatores sinalizados como prováveis elementos centrais, apenas a Capacitação técnica das equipes, incorporando a experiência, foi identificada com avaliação positiva.

O quadro 8.1 sintetiza as fraquezas e as forças da UN-BA, identificadas nesse trabalho, ressaltando pela cor amarela os elementos considerados centrais pela frequência e força com que se apresentaram nas pesquisas.

IMAGEM DA UN-BA	
FRAQUEZAS	FORÇAS
Histórico (declínio, antiguidade) Maturidade Potencial de reservas e produção Resultados: Rentabilidade, custos, disciplina de capital Instalações	Capacitação Técnica, Experiência
Capacidade de mudança Conservadorismo Corporativismo Comunicação Gestão: Foco em resultados, liderança, empreendedorismo	Ética Resp. Social Impacto na Economia local Capacidade de vencer desafios Espírito de equipe Qualidade do óleo

Quadro 8.1 - Imagem da UN-BA: Fraquezas e Forças

A Unidade é também vista como conservadora, pouco flexível, corporativista, e resistente a mudanças. A comunicação tem sido percebida como falha, com informações sobre a Unidade veiculadas de forma considerada eventual.

A ética, o espírito de equipe e sua capacidade de vencer desafios são reconhecidos como pontos fortes. A Responsabilidade social e o impacto da sua atuação na economia regional são também apontados como forças relevantes para a Imagem da Unidade.

A imagem para as pessoas que trabalham na própria Unidade, aqui denominada de imagem interna, apesar de mais favorável, não difere muito da externa. Existe uma percepção mais positiva da rentabilidade, mas destaca-se a insegurança quanto às perspectivas futuras e constata-se a existência de baixa auto-estima. O Grupo interno à Unidade apresenta uma percepção dividida quanto ao seu potencial de crescimento de reservas e uma visão bastante crítica quanto aos aspectos comportamentais, onde se destacam a falta de agilidade, o conservadorismo e o corporativismo.

A Imagem da Unidade, aqui apresentada, foi apreendida através de duas pesquisas, realizadas em 2001 e 2004, tendo como universos, respectivamente, o segmento de E&P e os gestores do Grupo I desse Segmento.

A estruturação do trabalho e a adoção da escala de medição construída por Conde & Ramos (2001), tendo como base as dimensões do *Balanced Scorecard*, permitiram a comparação da Imagem da Unidade com o seu desempenho. Essa comparação foi elaborada, através da análise da evolução dos indicadores de desempenho utilizados para o monitoramento dos objetivos estratégicos, definidos nos Termos de Compromisso das Unidades.

A análise da Imagem da UN-BA face o seu desempenho no período de 1998 a 2004 demonstrou que a Unidade representada pelos gestores é inferior à UN-BA real em múltiplos aspectos. Ressaltam-se quatro elementos, que apresentam resultados positivos, não adequadamente percebidos : os resultados econômicos financeiros; o potencial de crescimento de reservas e produção; a satisfação dos clientes; e os resultados quanto aos requisitos de SMS.

Destacam-se particularmente, como não adequadamente percebidos, os resultados econômicos financeiros. A UN-BA apresenta resultados econômicos e financeiros bastante favoráveis e significativos, do ponto de vista empresarial. Os principais indicadores como faturamento, lucro líquido e rentabilidade sobre o capital empregado são crescentes, conferindo-lhe uma posição entre as duas primeiras colocadas no contexto da economia regional. A percepção, entretanto, é negativa, conferindo-lhe uma Imagem de baixa atratividade econômica.

8.2 FATORES QUE INFLUENCIAM A DISTORÇÃO DA IMAGEM

Adotou-se, como modelo teórico para essa , a Teoria das Representações Sociais da Psicologia Social (Moscovici,1994, *apud* GUARESCHI, e outros, 1995) e a Teoria do Núcleo Central (Abric e Guimmelli,1976, *apud* SÁ,1996).

Apoiando-se nesse referencial, a imagem é uma representação social partilhada, correspondendo assim, à concepção que os indivíduos fazem da realidade, atribuindo-lhe significação específica. A abordagem teórica adotada permitiu que se vislumbrasse a hierarquia, a possível estruturação e os processos de ancoragem e transformação dos elementos da Imagem da Unidade, a partir do contexto social e organizacional analisados.

Assim, a comparação da imagem face ao desempenho da Unidade foi feita buscando entender as suas significações, o contexto social em que estavam sendo geradas e discutindo-se o quanto o desempenho estaria influenciando essa instituição. Buscou-se também, nessa análise, identificar possíveis mecanismos que explicassem as distorções.

Foram identificados ao longo deste estudo três fatores que podem estar contribuindo para a distorção da Imagem da Unidade em relação ao seu desempenho: a perspectiva na qual a Unidade está inserida; a comunicação; e um possível preconceito.

Considerando-se a demanda de produção de óleo e gás hoje existente no mercado brasileiro e internacional, esperava-se que as representações sociais a respeito da UN-BA estivessem influenciadas pelo seu desempenho, ao se fazer um paralelo com a hipótese de Norberto-Silva (2004) que, discordando de Baudrillard, diz que no domínio dos produtos sob forte demanda de desempenho, a lógica do valor signo depende do objeto em si.

Entretanto, acredita-se que no caso particular da UN-BA, ao contrario do esperado, a perspectiva relativa na qual a Unidade é percebida, as deficiências de comunicação e o preconceito levam a que a Imagem não corresponda ao seu desempenho.

8.2.1 Perspectiva na qual a UN-BA está inserida

O primeiro fator que deve ser analisado é a perspectiva na qual a UN-BA está inserida. Na abordagem aqui utilizada as representações sociais devem ser entendidas a partir do contexto em que foram produzidas.

O contexto é considerado um fator que influencia a percepção, que ocorre de forma relativa, causando distorções. A percepção, processo psicológico inferido e simplificador, que organiza e estrutura o conhecimento, pode ser significativamente diferente da realidade, ocorrendo freqüentemente desacordo (Robbins, 1999).

O ato de perceber é caracterizado por Penna (1997) pela limitação da informação – percebe-se em função de uma perspectiva -, pelo fato de não ser subordinado a decisões voluntárias e pela idéia de que ela ocorre em função de um contexto ou sistema de referências.

O contexto no qual a Unidade está inserida é configurado por dois pontos principais, que definem a perspectiva relativa à partir da qual a Imagem da UN-BA é construída:

- a) O contexto histórico, temporal, do passado
- b) A comparação com o porte do negócio e resultados entre as Unidades de negócio do Segmento E&P.

Do ponto de vista do *contexto histórico*, o comportamento de produção da Unidade, pelo estágio de suas jazidas e ausência de novas descobertas era até então de declínio, com recente estabilização. Está-se falando da Unidade que foi pioneira na Indústria de Petróleo do País,

principal produtora da Companhia e que hoje, estando no 6º lugar, não apresenta evidências significativas de uma retomada de posição.

Os resultados atuais de produção, apesar de expressivos, correspondem à cerca da metade da produção obtida na fase de desenvolvimento da Unidade. A comparação desses resultados faz com que o patamar atual seja percebido como pouco significativo.

Analisando a *posição relativa entre as unidades*, a UN-BA, como parte integrante de uma empresa de petróleo de grande porte, é a 6ª produtora de óleo e gás e responsável por apenas 3% da produção e das reservas da Companhia. Apesar de apresentar resultados econômicos favoráveis e empresarialmente competitivos, a diferença absoluta entre os resultados dessa Unidade e os da maior produtora são significativos, tornando todo e qualquer resultado e esforço muito pequenos, comparativamente.

Os bons resultados obtidos nos últimos anos na manutenção de produção de óleo, crescimento da produção de gás, manutenção das reservas provadas e crescimento das reservas totais são reconhecidos pela corporação, mas parecem não ser suficiente para trazerem credibilidade quanto ao futuro e modificarem a lente a partir da qual a Unidade é vista.

A corporação reconhece os resultados apenas como um grande esforço da Unidade, como mais uma confirmação da capacidade de vencer desafios das equipes da Petrobras. Transforma e ancora os resultados positivos como consequência da *Garra* das equipes, valor tão fortemente instituído e portanto tão constitutivo do Imaginário organizacional da Petrobras. Não reconhece, dessa forma, esses resultados como significativos, nem parece perceber na Unidade um potencial de crescimento de produção e reservas.

O contraste da comparação nesse contexto de declínio e da posição relativa no E&P, parece transformar todas as realizações em algo muito pequeno e pouco importante. O “estigma” da decadência é muito forte, contaminando o todo. Ancora-se a percepção externa e interna na representação social do “velho”, trazendo a associação ao senil, ao ultrapassado, decadente, ao conservadorismo, a resistência à mudança e baixo espírito inovador, influenciando o comportamento das pessoas.

Esses fatores, aliados a características intrínsecas à própria Unidade como complexidade operacional, problemas ligados à infra-estrutura e longo período sem descobertas exploratórias expressivas, contaminam a imagem globalmente, encobrindo os aspectos positivos existentes.

8.2.2 A Comunicação

Identificou-se na pesquisa empírica as deficiências de comunicação existentes. Não se tem conseguido veicular adequadamente o resultado e o potencial da Unidade, tanto do ponto de

vista externo, como interno à própria Unidade. A avaliação negativa do desempenho e as respostas às perguntas relativas a essa dimensão, nas duas pesquisas realizadas, corroboram a existência dessas deficiências.

As informações foram consideradas confiáveis e sua frequência de veiculação eventual, não sistemática e com uma abrangência satisfatória. Considera-se importante estar atento para o item abrangência, que apesar de considerado satisfatório pelos gestores, pode não estar sendo, do ponto de vista de uma adequada veiculação do desempenho e informações relevantes para a Imagem da UN-BA.

As informações sobre a Unidade são veiculadas primordialmente pelos Sistemas corporativos existentes, sendo o contato pessoal o segundo canal de informação mais evocado pelos gestores. O relacionamento entre as pessoas ganha maior destaque ao se associar os contatos pessoais com as reuniões sistemáticas e eventos que totalizam 59% dos canais de informação evocados. Esse é um ponto importante, sendo necessário, que se esteja atento para o fato de que, cada indivíduo que trabalha na Unidade a representa continuamente.

O processo de comunicação é considerado fundamental para a construção dos processos sociais e conseqüentemente para o estabelecimento do posicionamento empresarial e instituição de sua Imagem. McKenna (1997) ressalta a importância da comunicação para a geração de credibilidade e estabelecimento de um posicionamento efetivo e de Imagem.

O marketing de relacionamento e o “marketing interno” surgem sinalizando caminhos para o desenvolvimento de uma cultura voltada para o mercado, permeando a empresa de tal forma que cada empregado consolide e divulgue, com sua atuação, a Imagem as marcas de qualidade da empresa, como se fosse um profissional de marketing em tempo integral.

A comunicação interna e externa, entendendo-a como um processo que vai além da informação e básico para o desenvolvimento do marketing de relacionamento, deverá ser alvo para o desenvolvimento das estratégias da UN-BA.

8.2.3 O Preconceito

Identificou-se também, ao se discutir a dimensão cultura, em particular o tema estereótipo, a existência de preconceito. O estereótipo do baiano parece contaminar a percepção do comportamento dos indivíduos lotados na Unidade, trazendo a conotação da falta de disciplina, acomodação, falta de agilidade, pouco foco nos resultados e baixo espírito empreendedor.

Enquanto preconceito, não é reconhecido pela maior parte das pessoas, sendo algumas vezes apenas apontado como uma característica que reconhece no “outro”.

Robbins (1999) cita o Estereótipo como um dos fatores que causam distorção na percepção, definindo-o como o julgamento de alguém, com base na percepção do grupo ao qual essa pessoa pertence. Os estereótipos normalmente englobam preconceitos e muitas vezes não têm nenhum fundamento na realidade, sendo, entretanto amplamente difundidos. O fato de estarem amplamente espalhados pode significar apenas que muitas pessoas estão tendo a mesma percepção inexata com base em uma falsa premissa sobre um grupo.

O estereótipo do baiano é uma instituição, que partilhada no Imaginário social brasileiro, traz preconceitos quanto ao comportamento das pessoas que trabalham na UN-BA. De modo geral pode-se dizer que esses preconceitos não correspondem à realidade, mas que certamente estão influenciando a Imagem da Unidade, devendo ser considerados ao se estruturar uma estratégia de imagem.

Assim, acredita-se que esses três mecanismos influenciam a percepção gerando uma imagem sobre o desempenho da Unidade que não corresponde à realidade. Entretanto, é preciso se ter em mente que, para que possa ser adequadamente valorada e percebida como *Um Bom Negócio de E&P*, além de atuar para reduzir ou eliminar esses fatores de distorção, a Unidade deverá manter um desempenho positivo e condizente com a expectativa da Organização.

8.3 ANÁLISE DA IMAGEM DA UN-BA, TENDO COMO REFERÊNCIA OS VETORES DE SENTIDO E AS REPRESENTAÇÕES DOS GESTORES.

Visando analisar a Imagem da UN-BA para a sinalização dos seus pontos críticos, identificou-se a expectativa da Organização quanto ao desempenho de suas Unidades de Negócio. Para tal, pesquisaram-se os valores que estão sendo institucionalmente veiculados, a partir de uma perspectiva organizacional histórica, identificando-se as tendências atualmente latentes, ou seja, os vetores de sentido (Norberto Silva, 2003). Pesquisou-se também, com esse objetivo, a representação de *Um Bom Negócio de E&P* entre os gestores do Grupo I do Segmento de E&P da Petrobras.

A imagem foi analisada na perspectiva da representação social de *Um Bom Negócio de E&P* no universo de gestores do E&P definido. Essa análise permitiu que se identificassem quais os fatores que estão sendo efetivamente valorizados pelos gestores responsáveis pela definição de diretrizes, estratégias e alocação de recursos para as Unidades de negócio do E&P e em particular, para a UN-BA.

O levantamento dos vetores, realizado fundamentalmente a partir de uma análise histórica do Direcionamento estratégico da Petrobras, dos seus Relatórios anuais de desempenho e

do *Balanced Scorecard* da UN-BA permitiu que se identificassem as lógicas corporativas que emergiram ao longo da história da Petrobras.

Sinaliza-se para a ocorrência simultânea, com pesos ou enfoques diferenciados, de valores que caracterizam a Lógica do Abastecimento, da Lógica Empresarial, a Lógica do SMS e a Lógica da Responsabilidade Social em todo o período de existência dessa Corporação. A Garra e a Capacitação técnica são valores que permeiam todos os períodos, lastreando as Lógicas identificadas.

Pontua-se nessa análise dois grandes marcos no direcionamento corporativo. O primeiro ocorre com a quebra do monopólio estatal da Petrobras, quando, após a cristalização de valores nos quarenta anos em que prevaleceu a Lógica do Abastecimento, com uma maior ênfase para a Produção e reservas, emerge a Lógica Empresarial, onde prevalecem os vetores econômicos financeiros e da gestão empresarial.

Esse é o início de uma grande mudança organizacional, trazendo uma importante reestruturação do modelo de organização e gestão, assim como a implantação de novas práticas. Implantou-se também um programa visando suportar a necessária mudança cultural, mas preocupando-se com a manutenção de valores centrais da cultura organizacional, como a capacitação técnica, a capacidade de vencer desafios, o espírito de equipe e a ética.

A instituição no universo organizacional dos valores que emergiram mais fortemente com a lógica empresarial parece ter ocorrido de forma bastante veloz, provavelmente por serem valores já socialmente instituídos, encontrando ancoragem em representações do sucesso, do lucro, tão familiares nas sociedades capitalistas ocidentais. Nesse instante, a busca da otimização do resultado econômico se sobrepõe, comandando a produção, que não mais ocorrerá objetivando o abastecimento do País.

O segundo marco sinalizado é a mudança no cenário político brasileiro que faz com que surja na Corporação a Lógica da Responsabilidade social, reduzindo o peso da lógica empresarial, buscando um equilíbrio entre os resultados econômicos financeiros e a Responsabilidade social, enfim, prevalecendo a ótica do desenvolvimento sustentável. Objetiva-se a Rentabilidade, o Crescimento e a Responsabilidade social e ambiental.

Busca-se, nesse momento, o resgate de valores como o nacionalismo e o compromisso com a empresa e o País, havendo também sinalizações para um maior reforço para a capacitação técnica e para os vetores produção e reservas, não mais sob a ótica do abastecimento, mas a partir da perspectiva do crescimento.

A representação de *Um Bom Negócio de E&P* traz como conteúdo, de forma geral, os mesmos valores identificados no discurso institucional. Entretanto, pontua-se uma importante diferença entre a hierarquia dos valores. Na representação dos gestores prevalecem ainda os

valores associados à lógica empresarial. Os elementos econômicos financeiros foram sinalizados como prováveis elementos centrais da representação, trazendo uma forte conexão com o elemento Potencial de reservas, que se suspeita ser também um elemento central nessa representação.

A Responsabilidade social surge com alta saliência quanto a sua evocação, mas com ênfase bastante polarizada entre os entrevistados, sinalizando para uma heterogeneidade no grupo. Esse vetor foi interpretado como possuindo uma alta ênfase, para cerca de metade do grupo, enquanto a outra metade demonstrou atribuir uma baixa ênfase para esse elemento.

Os valores vinculados à Lógica da Responsabilidade social também emergem recentemente na sociedade, podendo-se presumir que não se encontram instituídos com a mesma força no Imaginário social, apesar da demanda crescente por parte da própria sociedade. No universo organizacional, a Responsabilidade social parece buscar ancoragem no compromisso com o País, na responsabilidade histórica da Petrobras com o desenvolvimento econômico e industrial brasileiro. Respalhando essa idéia, o impacto na economia local foi o elemento de maior saliência dentro desse tema.

É importante notar que o destaque que a Responsabilidade social vem tendo no direcionamento estratégico não se traduz de forma concreta no *Balanced Scorecard*. A mesma aparece explicitamente como objetivo no atual mapa estratégico do E&P associada ao objetivo econômico financeiro. Entretanto, não foram definidos objetivos específicos ou indicadores a partir dos quais o desempenho das Unidades seria monitorado e sobretudo cobrado. Isso faz com que a responsabilidade social, apesar das várias práticas estabelecidas, permaneça difusa e sem maior destaque nos Termos de Compromissos que direcionam as ações nos diversos órgãos da Corporação.

A Lógica do SMS também aparece com menor realce na representação dos gestores que no discurso institucional. A Lógica do Abastecimento encontra-se bastante esmaecida.

A comparação da representação de *Um Bom Negócio de E&P* e a Imagem da UN-BA confirma a hipótese de que a Unidade não é percebida como *Um Bom Negócio*. Na representação encontra-se como provável elemento central o valor econômico financeiro associado com o potencial de reservas. Para a Unidade, parece ser central o elemento potencial, percebido negativamente, que se sobrepõe ao elemento econômico, também percebido negativamente.

A Imagem da UN-BA apresenta como fraquezas, além dos resultados econômicos financeiros e o potencial de reservas, o modelo de gestão, a capacidade de mudança, o desempenho quanto aos requisitos de SMS e o direcionamento estratégico, considerados como prioritários pelos gestores. Destacam-se como forças valorizadas pelos gestores a Responsabilidade social, a garra, a capacitação técnica, o atendimento às metas de produção e a satisfação dos empregados.

A análise da Imagem da Unidade e do seu desempenho, tendo como referência os vetores e a representação *Um Bom Negócio de E&P* junto aos gestores permitiu a identificação de pontos críticos para a Imagem da UN-BA.

8.4 PONTOS A SEREM TRABALHADOS

Foram identificados pontos críticos e oportunidades, que sendo atualmente valorizados pelos gestores, ou tendências latentes na Organização, são sinalizados como pontos a serem trabalhados em uma futura estratégia de Imagem, seja na perspectiva da melhoria da comunicação ou da melhoria do desempenho.

Pontos críticos foram definidos como fraquezas da Imagem da UN-BA que são relevantes para a instituição da imagem de *Um Bom Negócio de E&P*. Destacam-se como pontos críticos de maior impacto para a Imagem da Unidade e apresentando uma percepção não consistente com o seu desempenho, os elementos das categorias *Histórico, Econômico – Financeiro, Potencial de reservas e produção e Capacidade de mudança*.

Ainda no grupo dos fatores sinalizados como fraquezas para a Imagem cujos resultados não são adequadamente percebidos, mas com menor peso, tem-se os *Requisitos de SMS, a Gestão, o Diferencial tecnológico e a Satisfação dos clientes*.

A *Produção de gás e o Desenvolvimento sustentável* foram também considerados como pontos a serem trabalhados, por estarem sendo percebidos aquém do seu desempenho, apesar de não terem apresentado uma percepção negativa.

Os *Custos, a Disciplina do capital e a Eficiência em processos operacionais* são pontos críticos de menor impacto, que apresentam uma percepção não favorável, mas compatível com o seu desempenho, conforme sinalizam os indicadores que os monitoram.

Acredita-se que os fatores agrupados na categoria denominada de *Histórico – declínio, antiguidade da unidade, pioneirismo* - sejam pontos críticos de grande impacto para a Imagem da UN-BA. É interessante notar que esse é um fator que traz um forte simbolismo, que associa a Unidade à origem da Petrobras, ao seu início desbravador, trazendo o símbolo do pioneirismo, de depositária da história do petróleo no País, com uma grande carga afetiva e emocional. Entretanto, a força desse simbolismo, que poderia ser capitalizada positivamente, se dilui numa perspectiva melancólica e saudosista.

O contraste com o passado faz com que a maturidade da Unidade seja percebida como senilidade, trazendo em associação a conotação de decadência, de instalações excessivas e obsoletas e de uma equipe super dimensionada, madura, acomodada, conservadora e resistente a mudanças.

O histórico da Unidade, que hoje parece trazer apenas um reconhecimento nostálgico pelos sucessos obtidos e pela competência, precisa ser transformado em uma plataforma para o futuro, projetando confiança e dando credibilidade para a sua potencialidade.

O elemento *Potencial de Reservas* é também considerado um ponto crítico de grande relevância para a imagem da UN-BA. O seu desempenho, apesar de consistente e compatível com o ciclo de vida dessa unidade, sinalizando ainda perspectivas de crescimento, esmaece no contexto corporativo, tornando-se pequeno diante do contraste com outras unidades.

A sinalização de falta de credibilidade nas perspectivas apontadas pela UN-BA é um ponto que exige uma grande atenção, entendendo-se que esta precisará apresentar claras evidências dessa potencialidade, não só através de um adequado processo de comunicação, como acelerando a obtenção desses resultados.

A Unidade demonstra vocação para aplicação de métodos de recuperação melhorada, e possui facilidades geográficas intrínsecas às características do seu negócio - campos terrestres, jazidas de profundidades medianas, qualidade do óleo, capacidade instalada, competência técnica - que podem ser transformadas em vantagens competitivas.

O seu direcionamento estratégico incorpora essa necessidade e essa força, trazendo o *Aumento de fator de recuperação*, que foca a recuperação avançada, entre as suas iniciativas estratégicas. Entretanto, identificaram-se sinais de que essa estratégia não esteja adequadamente disseminada, tanto no âmbito externo como interno à Unidade.

Ressalta-se aqui, a importância da *diferenciação tecnológica* para a Unidade, que tem no atual desdobramento do direcionamento estratégico a visão de ser referencial em campos maduros. A UN-BA tem grande experiência na exploração de campos maduros e domínio de estágios do processo ainda não vivenciados por boa parte dos campos das maiores bacias produtoras. Esse diferencial não é adequadamente percebido, podendo ser transformado em uma grande oportunidade para o posicionamento da UN-BA.

Sinaliza-se aqui, o Potencial de reservas e a tecnologia como pontos importantes para o estabelecimento de uma futura estratégia de Imagem, a adequação e a compatibilização com o desenvolvimento do Planejamento estratégico.

Os elementos *econômicos financeiros* não são adequadamente percebidos, tornando-se críticos para a Imagem da Unidade. A percepção negativa global e o contraste relativo com as outras unidades parecem contaminar e encobrir os resultados favoráveis obtidos. A divulgação dos resultados, através de uma mudança de referencial de comparação, possibilitando que a Unidade fosse comparada com negócios de porte equivalente, mostraria a importância de seus indicadores econômicos financeiros, que sinalizam ser esse um excelente negócio, destacando-se entre as empresas que atuam na Bahia e no Nordeste brasileiro.

Apesar da predominância do aspecto negativo, identificam-se vários pontos como forças para a Imagem da UN-BA, que também deverão ser trabalhadas na perspectiva de uma estratégia visando a construção de uma nova identidade.

Destaca-se aqui o Impacto da UN-BA na economia regional, como uma força para a Imagem da Unidade. Esse impacto parece ser percebido, mas ainda não adequadamente valorizado, mesmo sendo a Responsabilidade social um vetor de sentido e portanto, uma tendência latente, que emerge mais fortemente no cenário atual.

Considera-se que a Responsabilidade Social, incluindo os aspectos de SMS, é um vetor de alto potencial para capitalização positiva, podendo ser transformado em força para a UN-BA. A emergência da Lógica da Responsabilidade social, reforçando valores como o desenvolvimento sustentável, o compromisso com o desenvolvimento, o crescimento das economias regionais e o impacto nas comunidades onde atua pode ser considerada uma oportunidade para a Unidade.

Pontua-se assim, a existência de uma janela de oportunidade para se atuar no reposicionamento da UN-BA. O cenário de preços na Indústria está francamente favorável ao negócio e o Direcionamento estratégico atual traz estratégias que a favorecem.

Nesse momento a corporação reduz o peso dos valores econômicos financeiros, buscando o equilíbrio com o desenvolvimento sustentável. Resgata e reforça valores como o nacionalismo, a ética, a transparência, a garra, o alinhamento e o espírito de equipe. Sinaliza uma maior ênfase para o crescimento de produção e reservas em áreas terrestres rentáveis, e para a manutenção desses ativos.

Esses valores foram sinalizados como forças para a UN-BA, que apresenta também resultados consistentes quanto à manutenção de produção de óleo, aumento de produção de gás e otimização de custos operacionais e rentabilidade crescente, mas que não têm sido percebidos como suficientes para trazerem um diferencial para a sua Imagem.

Os resultados de Produção, hoje percebidos como um feito heróico, em decorrência da garra de suas equipes, precisam ser vistos a partir do impacto para o resultado do negócio em si, assim como para a economia local.

Essa é uma oportunidade que, em sendo devidamente trabalhada, tanto quanto ao desenvolvimento de ações que amplie o seu desempenho, como do ponto de vista de uma estratégia de Imagem, favorecerá o reposicionamento da UN-BA na Organização.

É importante ressaltar que, apesar da percepção poder variar em função das diversidades culturais, de valores pessoais e das expectativas, uma Imagem só será sustentável se tiver consistência. Deverá estar sustentada em valores reais, que se apresentem de forma transparente e indiscutível, trazendo credibilidade através, não só da inferência, mas da

apresentação de referências e evidências concretas. Assim, a estratégia de Imagem a ser desenvolvida pela UN-BA deverá estar atrelada a uma estratégia organizacional que possibilite uma melhoria contínua do desempenho da Unidade.

A imagem negativa gera prejuízos para a UN-BA, na medida em que determina comportamentos e influencia decisões, interferindo na definição de diretrizes, alocação de recursos físicos, financeiros e humanos, fundamentais para os resultados e para a sobrevivência da Unidade. Neste contexto, a importância do desenvolvimento de uma estratégia organizacional e de uma estratégia de imagem que posicione adequadamente a UN-BA nesse “mercado” parece estar muito clara. Este trabalho comprova a existência de muitos pontos importantes que sinalizam para a necessidade do desenvolvimento de ações, tanto na melhoria dos processos internos como na área de comunicação e do marketing de relacionamento, visando a transformação dessa Imagem.

Será importante, para a elaboração de uma adequada estratégia de imagem, que se atue na divulgação dos resultados da UN-BA, mas que principalmente, se atue na perspectiva da relatividade do contexto em que se insere a Unidade, transformando a ancoragem estabelecida com a representação da decadência e combatendo a contaminação do todo pelos aspectos percebidos negativamente. Não se deve, também, perder de vista a necessidade de se trabalhar o efeito da comparação relativa entre os diversos negócios do E&P, assim como os preconceitos existentes.

A Unidade precisa ser percebida a partir de novos referenciais. Os resultados econômicos e financeiros tão fracamente percebidos, ganham outra dimensão ao serem analisados na perspectiva da economia baiana.

É preciso estar atento para a conexão feita entre os resultados econômicos e o potencial de reservas, assim como para o peso da percepção negativa externa quanto à maturidade da Unidade e a baixa crença nas perspectivas de crescimento.

Será necessária uma especial atenção para o desenvolvimento de estratégias e de ações visando à transformação desses conceitos. O Passado glorioso e o histórico desbravador precisam ser capitalizados positivamente para a Imagem da Unidade. O “Karma” histórico precisa ser transformado em bagagem, conhecimento, experiência, capacidade de vencer desafios, trazendo confiança e credibilidade para as realizações futuras.

Essa transformação precisa ocorrer tanto no imaginário externo como interno à Unidade. A Imagem da UN-BA junto a sua força de trabalho é também negativa, conforme demonstrado por Conde & Ramos (2001). Existem sinais de necessidade de se atuar na auto-estima do grupo interno, na crença da sua potencialidade e no reconhecimento do seu papel e importância nesse Segmento. As perspectivas precisam estar bem difundidas internamente e os

objetivos bem definidos. As ações necessárias para atingi-los precisam estar claramente estabelecidas, permeando toda a Unidade, de modo a se ter uma força de trabalho alinhada, motivada e comprometida, gerando melhores resultados.

A crença das equipes na sua capacidade de realização e no potencial de crescimento é fundamental para o sucesso de qualquer organização. Sinaliza-se assim, a importância de se atuar visando à melhoria da Imagem interna.

A adoção da filosofia e das práticas de marketing interno, segundo Cardoso & Jardim (1998) dariam aos empregados uma visibilidade do futuro a ser construído, estimulando que se vejam mais oportunidades do que ameaças e criando um interesse pela construção desse futuro. A base de todo esse processo é a Comunicação, ressaltando-se a relevância desse processo no gerenciamento das impressões.

Considera-se ainda importante ressaltar algumas limitações desse trabalho. A pesquisa social, já traz embutida em seus métodos, algumas limitações ou direcionamentos. Pontua-se o fato da pesquisadora ser uma gerente da UN-BA. Sendo assim, os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, que possibilitaram a identificação das pessoas em uma das etapas, potencializaram o viés por constrangimento na etapa das entrevistas. Esse viés foi discutido e trabalhado ao longo da etapa de tratamento e análise dos dados, visando minimizar esse efeito.

Entende-se que a análise dos temas relacionados à dimensão cultura e à comunicação, mereceriam um trabalho mais abrangente. A análise de desempenho ou da instituição de valores ou comportamentos, certamente necessitam de um maior aprofundamento.

A análise de desempenho se limitou a uma comparação com os indicadores corporativos que monitoram as variáveis estudadas. A análise de desempenho de uma organização com a complexidade da UN-BA requer uma abordagem mais ampliada, com uma discussão das variáveis que influenciam os indicadores e o seu desdobramento em outros índices.

Sinalizou-se uma baixa auto-estima para o grupo interno e a existência de uma imagem interna bastante desfavorável. Esse ponto, em não sendo objetivo inicial, não foi alvo de um maior tratamento nesse trabalho. Considera-se entretanto, que seja fundamental que se compreenda melhor a gênese das representações, nesse universo organizacional e que se trabalhe junto a esse grupo, buscando a instituição de uma percepção mais favorável. Recomenda-se que se aprofunde e complemente a análise da imagem interna, já que a imagem interna negativa influencia não só o comportamento da sua força de trabalho, como se projeta e contamina a imagem externa da Unidade.

Um aprofundamento dessas questões traria um maior respaldo para a estruturação de uma futura estratégia de Imagem para a UN-BA. Recomenda-se assim que a UN-BA aprofunde a análise das suas forças e fraquezas, desdobre o direcionamento estratégico corporativo e estruture

um planejamento estratégico que incorpore estratégias visando o estabelecimento de um diferencial competitivo e uma estratégia de Imagem que possibilite um novo posicionamento no Segmento de E&P da Petrobras.

Os pontos sinalizados podem ser trabalhados na perspectiva de uma melhoria de desempenho ou de uma melhoria de comunicação. Apesar de algumas discussões preliminares elaboradas, optou-se por não se estabelecer recomendações nesse sentido, acreditando-se que essa análise só possa ser adequadamente realizada através de uma profunda reflexão elaborada pela própria Organização. Remete-se assim, para a instituição, os pontos de partida para essa reflexão e conseqüentemente pontos para balizarem a construção de uma nova identidade.

Será importante que se aproveite a oportunidade estabelecida. A possibilidade de mudança da perspectiva a partir da qual a UN-BA é percebida, estabelecendo um novo referencial que a relativize, favorecendo a percepção do seu real desempenho, torna-se exequível, na medida em que se estabelece uma nova hierarquia para os valores institucionais. A mudança de hierarquia e emergência de novos valores, que neste momento ocorre na Organização, certamente influenciará a forma pela qual as Unidades de Negócio são vistas e seu desempenho avaliado.

A Unidade apresenta entre suas forças os valores que atualmente ganharam maior projeção na Organização. Nesse momento, acredita-se que o reforço e o resgate desses valores tendem a instituir novas lentes a partir das quais a UN-BA será vista, possibilitando que se perceba a real potencialidade de uma antiga estrela que ainda possui um longo caminho a trilhar.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. AAKER, David A. **Criando e Administrando Marcas de Sucesso**. São Paulo: Futura, 1996.
2. AYROSA, E. A. T. **Imagem de País: uma escala para avaliar atitudes relativas a países**. São Paulo: USP, 1999.
3. BASTOS, Antonio V. Bittencourt. **Imagem Social da Petrobras**. Salvador: UFBA, 1998.
4. _____, **Organização e Cognição: explorando um “olhar” da Psicologia sobre os processos organizacionais** (Artigo Revista Organizações e Sociedade). 1999.
5. _____, **Pesquisa de Ambiência Organizacional da UN-BA**. Petrobras, Salvador, 2003.
6. BORGES, Jairo Eduardo & PILATI Ronaldo. **Validação de uma Medida de Percepção de Imagens Organizacionais**. São Paulo: USP, 1999.
7. CASTORIADIS, Cornelius. **A Instituição Imaginária da Sociedade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.
8. CONDE, CRISTIANE F. & RAMOS, LUÍS R. S.. **UN-BA: Fundamentos para a Construção de uma Imagem**. (Monografia de curso de especialização em Gestão Empresarial EAUFBA) Salvador, 2001.
9. CARDOSO, Carmem & JARDIM, Elza. **Gestão do Marketing Interno**. Recife: TGI – Tecnologia. Gerencial e Informática, 1998
10. ECO, Umberto. **Como se faz uma tese**. São Paulo: Perspectiva, 1999
11. FREIRES, Laércio do Prado. **Apontamentos sobre planejamento Estratégico da Indústria Petrolífera e na Petrobras**. Trabalho apresentado no Curso de economia de Petróleo- PETROBRAS/IEI-UFRJ, 1995.
12. GHIRARDI, André G. **Notas sobre Pesquisa por Amostragem**. Salvador: UFBA, 1999.
13. GOMES, Alexandre G. M. **Aprendizagem Organizacional. Estudo de Caso de uma Profunda Mudança Organizacional na Alcan** (Dissertação de Mestrado Profissional EAUFBA) Salvador, 2000.

14. GUARESCHI, Pedrinho, JOVCHELOVITCH, Sandra, MINAYO, Maria Cecília, SPINK, Mary Jane, FARR, Robert, MOSCOVICI, Serge, WAGNER, Wolfgang et all. **Textos em Representações Sociais**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.
15. GREEMBERG, Clement. *Estética Doméstica*. São Paulo, Cosac & Naify, 2002
16. JONES, Michael Aven. **Studying Organizational Symbolism**. USA: SAGE, 1996.
17. KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. **A Estratégia em Ação Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
18. KATZ, Daniel & KHAN, Robert L. **Psicologia das Organizações**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1987.
19. KHOURI, Georges S., **Estudo comparativo entre o resultado quantitativo de pesquisa de ambiência organizacional e mapas cognitivos dos comentários dos respondentes**. Salvador: Petrobras, 2003
20. KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
21. KOTLER, Philip. **Marketing para o Século XXI**. São Paulo: Futura, 2001.
22. LEVITT, Theodore. **A Imaginação de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1995.
23. MCKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
24. MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
25. MOTA, Juvenal D. S. , SILVA, Moema, A. Processo de Planejamento estratégico da Petrobras: “Uma análise à luz das escolas de estratégia”. *Gestão Competitiva na Petrobras Bahia: Desafios e Perspectivas*. UFBA, Salvador, 2001.
26. NAVARRETE, Gonzalo. **Artigo publicado na Folha de São Paulo**. São Paulo: Folha de São Paulo, 1998.
27. **Notas de aula da disciplina Indivíduos e Organizações do curso de Especialização em Gestão Empresarial, da Universidade Federal da Bahia**, ministrados por Antonio Virgílio Bittencourt Bastos, Salvador, 2000.
28. OLIVEIRA, A. P. M., **A indústria do petróleo e a legislação ambiental. Perfuração de poços terrestres na Bahia: Estudo de caso**. Dissertação de mestrado em Regulação da Indústria de Energia, UNIFACS. Salvador : UNIFACS, 2004.
29. PENNA, Antonio Gomes. *Percepção e Realidade*. Rio de Janeiro: Imago, 1997
30. PETROBRAS, **Avaliação de Desempenho Empresarial: Balanced Scorecard**, Rio de Janeiro: Petrobras, 2003.
31. _____, **Código de ética da Petrobras**, Salvador: E&P/UN-BA, 2004

32. _____, **Diretrizes Corporativas de Segurança, Meio Ambiente e Saúde**. Rio de Janeiro: Petrobras, 2003
33. _____, **Resumo do Plano Estratégico do Sistema Petrobras**. Rio de Janeiro: Petrobras, 1992
34. _____, **Resumo do Plano Estratégico do Sistema Petrobras**. Rio de Janeiro: Petrobras, 1997
35. _____, **Plano Estratégico do Sistema Petrobras 2000-2010**. Rio de Janeiro, Petrobras: 2000.
36. _____, **Plano Estratégico do Sistema Petrobras 2001-2005**. Rio de Janeiro, Petrobras: 2001.
37. _____, **Plano Estratégico do Sistema 2003-2007**. Rio de Janeiro: Petrobras, 2003.
38. _____, **Plano Estratégico do Sistema 2015**. Rio de Janeiro: Petrobras, 2004.
39. _____, **Relatório Anual 1955**. Rio de Janeiro: Petrobras, 1956
40. _____, **Relatório Anual 1960**. Rio de Janeiro: Petrobras, 1961
41. _____, **Relatório Anual 1965**. Rio de Janeiro: Petrobras, 1966
42. _____, **Relatório Anual 1970**. Rio de Janeiro: Petrobras, 1971
43. _____, **Relatório Anual 1975**. Rio de Janeiro: Petrobras, 1976
44. _____, **Relatório Anual 1980**. Rio de Janeiro: Petrobras, 1981
45. _____, **Relatório Anual 1985**. Rio de Janeiro: Petrobras, 1986
46. _____, **Relatório Anual 1990**. Rio de Janeiro: Petrobras, 1991
47. _____, **Relatório Anual 1992**. Rio de Janeiro: Petrobras, 1993
48. _____, **Relatório Anual 1994**. Rio de Janeiro: Petrobras, 1995
49. _____, **Relatório Anual 1995**. Rio de Janeiro: Petrobras, 1996
50. _____, **Relatório Anual 1997**. Rio de Janeiro: Petrobras, 1998
51. _____, **Relatório Anual 1998**. Rio de Janeiro: Petrobras, 1999
52. _____, **Relatório Anual 1999**. Rio de Janeiro: Petrobras, 2000
53. _____, **Relatório Anual 2000**. Rio de Janeiro: Petrobras, 2001
54. _____, **Relatório Anual 2001**. Rio de Janeiro: Petrobras, 2002

55. _____, **Relatório Anual 2002**. Rio de Janeiro: Petrobras,2003
56. _____, **Relatório Anual 2003**. Rio de Janeiro: Petrobras,2004
57. _____, **Relatórios de Gestão 1999 E&P-BA**. Salvador: UN-BA, 2000.
58. _____, **Relatórios de Gestão 2000 E&P-BA**. Salvador: UN-BA, 2001.
59. _____, **Relatórios de Avaliação da Qualidade da Gestão 2002 E&P-BA**. Salvador, UN-BA: 2003
60. _____, **Relatório de Pesquisa Ambiência Organizacional E&P-BA**. Salvador: UN-BA, 2000
61. _____, **Relatório de Pesquisa Ambiência Organizacional E&P-BA**. Salvador: UFBA-ISP,UN-BA, 2003
62. _____, **Relatório de Reservas 2000**. Rio de Janeiro: Petrobras, 2001
63. _____, **Relatório de Reservas 2004**. Rio de Janeiro: Petrobras, 2005
64. _____, **Sistema Petrobras. Diagnóstico e Perspectivas**. Rio de Janeiro:Petrobras,1994
65. _____, **Sites Corporativos: www. Petrobras.com.br**.
66. PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
67. REVISTA EXAME. **Melhores e Maiores**, julho 2001. São Paulo: Abril, 2001.
68. _____, **Melhores e Maiores**, julho 2004. São Paulo: Abril, 2004.
69. ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
70. ROSA, Mário. **A síndrome de Aquiles**. São Paulo: Gente, 2001.
71. SÁ, CELSO PEREIRA de. **Núcleo Central das Representações sociais**. Petrópolis, RJ:Vozes,1996
72. SAMARA, B. S. & BARROS, J. C. **Pesquisa de marketing: Conceitos e Metodologia**. São Paulo: Makron Books, 1997.
73. SANTOS, N.C. **Evolução Estrutural da Petrobras**. Dissertação de Mestrado apresentada a COPPEAD-UFRJ. Rio de Janeiro- RJ, 1988.
74. SILVA, Elaine Norberto. **Consumo , Mimesis e Sentido**. DP&A. Rio de Janeiro. Editora LTA,2003
75. _____, **Estratégias corporativas de marcas e estratégias sociais de diferenciação**. Tempo Social, revista de sociologia da USP. Vol 16. no 2, 2004.São Paulo.

76. SOARES, Leila Rezende. **Mitos na Cultura Petrobras**. Monografia em pós-graduação em Gestão Empresarial. Escola de Administração, UFBA. Salvador: UFBA, 2000.
77. SPIEGEL, Murray R. **Estatística – Resumo da Teoria**. Rio de Janeiro: Ao livro técnico, 1969.
78. STONER, Jaime A. F. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1985.
79. VAZ, Gil Nuno. **Marketing Institucional: O Mercado de Idéias e Imagens**. São Paulo: Pioneira, 1995.
80. VERGARA, Sylvia C..**Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2000
81. WONNA COOT, Thomas & WONNA COTT, Ronald. **Estatística Aplicada à Economia e à Administração**. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos, 1981.

APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE ENTREVISTA: PESQUISA DE 2004



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
Núcleo de Pós-Graduação em Administração - NPGA
Curso de Especialização em Gestão Empresarial

ENTREVISTA

Número	
--------	--

APRESENTAÇÃO

Meu nome é *Cristiane Formosinho Conde*, sou lotada na UN-BA/ATPS/RES, onde exerço, atualmente, a função de *Gerente de Reservatórios*.

Estamos fazendo uma pesquisa, como parte da *Dissertação de Mestrado em Gestão Empresarial* que estou cursando na *Universidade Federal da Bahia*.

Estamos realizando entrevistas, como fonte de dados primários, e foram selecionadas pessoas chaves no direcionamento da organização e que são também formadores de opinião.

Esta entrevista dura 20 minutos e é composta de duas partes. A primeira tem uma única pergunta e você terá 10 minutos para falar sobre ela. Faz parte do método que a sua resposta seja o resultado de uma reflexão de 10 minutos. A segunda parte consta de uma seleção e avaliação de fatores que lhe serão apresentados, devendo durar cerca de 10 minutos.

Agradecemos a sua colaboração.

MÓDULO I: NOÇÃO DE BOM NEGÓCIO

PERGUNTA:

Na sua opinião, o que faz uma Unidade de Negócio de Exploração e Produção ser um "Bom Negócio para a Petrobras"?

MÓDULO II - FATORES

A- Listaremos a seguir uma série de fatores. Gostaria que marcasse aqueles que considera mais importantes para a formação da Imagem de "Bom Negócio" para uma Unidade de Negócio de Exploração e Produção.

FATORES	"X"
Ética	
Transparência	
Espírito inovador	
Capacidade de mudança	
Corporativismo	
Flexibilidade	
Capacidade Vencer Desafios	
Espírito Equipe	
Empreendedorismo	
Agilidade	
Foco nos Resultados	
Divulgação de resultados	
Liderança	
Direcionamento Estratégico	
Controle	
Rentabilidade	
Impacto na Economia Local	
Disciplina de capital	
Custos operacionais	
Potencial de crescimento de reservas	
Potencial de produção	
Atendimento à produção de óleo	
Atendimento à produção de gás	
Atendimento a prazos	
Qualidade do óleo e gás	
Qualidade das Instalações	
Numero de Pessoas	
Experiência	
Capacitação técnica	
Diferenciação tecnológica	
Excelência em SMS	
Responsabilidade social	
Satisfação dos empregados	
Satisfação dos clientes	

B- Gostaria, agora, que você avaliasse, segundo sua percepção, o desempenho da UN-BA, quanto aos itens selecionados. Usaremos a seguinte convenção:

DESEMPENHO: **POSITIVO: 1** **NEUTRO: 0** **NEGATIVO: -1**

FATORES	DESEMPENHO		
	-1	0	1
Ética			
Transparência			
Espírito Inovador			
Capacidade de mudança			
Corporativismo			
Flexibilidade			
Capacidade Vencer Desafios			
Espírito Equipe			
Empreendedorismo			
Agilidade			
Foco nos Resultados			
Divulgação de resultados			
Liderança			
Direcionamento Estratégico			
Controle			
Rentabilidade			
Impacto na Economia Local			
Disciplina de capital			
Custos operacionais			
Potencial de crescimento de rervas			
Potencial de produção			
Atendimento à produção de óleo			
Atendimento à produção de gás			
Atendimento a prazos			
Qualidade do óleo e gás			
Qualidade das Instalações			
Numero de Pessoas			
Experiência			
Capacitação técnica			
Diferenciação tecnológica			
Excelência em SMS			
Responsabilidade social			
Satisfação dos empregados			
Satisfação dos clientes			

1. O que mais prejudica a Imagem da UN-BA?
2. O que mais contribui para a Imagem da UN-BA?

MODULO III : Fontes de INFORMAÇÃO

- 1- Quais são as principais vias pelas quais você tem acesso a informações sobre a UN-BA?
- 2- Qual a periodicidade do fluxo de informações que você recebe?
- 3- Essas informações dizem respeito aos aspectos que você considerou importantes ou são lacunares?
- 4- Você confia nesta(s) fonte(s) de informação?

MÓDULO IV: IDENTIFICAÇÃO**1- LOTAÇÃO:**

E&P	<input type="checkbox"/>		
E&P/CORP	<input type="checkbox"/>		
CENPES	<input type="checkbox"/>		
UN-RIO	<input type="checkbox"/>	UN-BA	<input type="checkbox"/>
UN-BC	<input type="checkbox"/>	UN-SEAL	<input type="checkbox"/>
UN-ES	<input type="checkbox"/>	UN-RNCE	<input type="checkbox"/>

2- FUNÇÃO:

Diretor	<input type="checkbox"/>
Diretor Gerente	<input type="checkbox"/>
Gerente Geral	<input type="checkbox"/>
Gerente	<input type="checkbox"/>
Gerente Setorial	<input type="checkbox"/>
Consultor Técnico	<input type="checkbox"/>
Técnico	<input type="checkbox"/>

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA DE 2001

QUESTIONÁRIO PESQUISA 2001

Este questionário tem como objetivo identificar as opiniões de empregados da PETROBRAS sobre as Unidades de Negócios de E&P no Nordeste, como parte de um trabalho final, do curso de Especialização em Gestão Empresarial, da Escola de Administração da UFBA.

Algumas afirmações lhes serão apresentadas, seguidas de escalas de 0 a 10, para que você assinale com o x o lugar que acha mais apropriado para cada uma das unidades de negócio.

Por exemplo: se em relação a uma afirmação achar que a Unidade de Negócio merece zero, marque deste modo.

UN	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	X										

Se achar que merece dez, marque deste modo

UN	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
											X

Se achar que merece cinco, marque deste modo

UN	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
						X					

E assim sucessivamente.

Não é necessário que você busque informações adicionais para responder ao questionário. Pretende-se captar a sua percepção individual e não o nível de conhecimento que tem dos temas abordados. Tome como referência para sua avaliação da situação atual os últimos três anos.

MÓDULO 1

Cargo

Gerente

Gerente Setorial

Técnico

Tempo de Empresa (anos)

Lotação Atual

Você trabalhou na UN-BA?

S	N
<input type="text"/>	<input type="text"/>

Quando? (ano)

Por quanto tempo? (anos)

Você tem atualmente interface de trabalho com a UN-BA?

S	N
<input type="text"/>	<input type="text"/>

**APÊNDICE C – PESQUISA DE IMAGEM DA UN-BA 2001-ESTRUTURA DA ESCALA
DE MEDIÇÃO**

PESQUISA DE IMAGEM DA UN-BA 2001-ESTRUTURA DA ESCALA DE MEDIÇÃO

DIMENSÃO	INDICADOR	ATRIBUTO	QUESTÕES
Econômica	VEA	Lucratividade Economicidade Resultados de Projetos	(1+8+19+33+34)
	Posição relativa do faturamento e rentabilidade	Impacto na economia local	4
Mercado e Clientes	Póleo / IAO Pgás / IAG	Atendimento a produção de óleo e gás	5,16
	Previsão de produção de gás	Liderança do mercado de gás	6
	IQPC	Satisfação do cliente com a qualidade do óleo e gás	2,7
	RES PVD	Crescimento de reservas	(10 + 3)
	ICR	Comprovação das reservas	17
Eficiência operacional	CE, CTPP	Custos operacionais	12
	-	Complexidade do processo	(13+14)
	-	Adequação da força de trabalho	15,40
	IROI	Planejamento	9
		Agilidade e atendimento a prazos	11,16,18
		Controle	26
	Taxa de declínio de produção de óleo	Comportamento de produção de óleo	23
	-	Produtividade	22+37
	-	Experiência, Conhecimento	20+40
Aprendizado e crescimento	ISE	Satisfação dos empregados	21
	TFCA, TFCA-C	Segurança industrial	30
	IMA	Agressão ambiental	30
Cultura	-	Flexibilidade e capacidade de mudança	24
		Espírito de equipe	25
		Comprometimento	31
		Conservadorismo	35
		Corporativismo	38
		Capacidade de vencer desafios	27
		Foco empresarial	29+44
Impacto da cultura regional	28+46		
Comunicação	-	Informação	32+36+39+43+45

**APÊNDICE D – PESQUISA DE IMAGEM DA UN-BA 2001- DEFINIÇÃO DOS
INDICADORES DO *Balanced Scorecard*- 2001**

DEFINIÇÃO DOS INDICADORES DO *Balanced Scorecard*- 2001

❖ **ROCE** - *Return Of Capital Employed*: representa o retorno econômico do capital empregado no negócio, comparando o lucro operacional após os impostos com o capital à disposição dos gerentes.

❖ **PÓLEO** - Produção Óleo: Indica a produção de óleo e Líquido do Gás Natural (LGN) realizada no período.

❖ **IAG** - Índice de Atendimento do Gás Natural: Mede o atendimento do volume de gás produzido e entregue pelo E&P aos seus clientes internos e externos, conforme requerido.

❖ **IQPC** - Índice da Qualidade Percebida pelos Clientes: Representa a ponderação entre o desempenho e a importância relativa de todos os atributos da qualidade, na visão do cliente, para os produtos Petróleo e Gás Natural fornecido ao Segmento do Abastecimento da Petrobras.

❖ **ResPVD** - Reserva Provada: É o volume de hidrocarbonetos de reservatórios conhecidos, que pela análise dos dados de geologia e engenharia, pode ser estimado com razoável certeza de ser recuperável comercialmente, e sob as condições econômicas regulamentares e com métodos de operação vigentes na época da avaliação, segundo os critérios de estimativa de reservas definidos pela Companhia.

❖ **ICR**- Índice de comprovação de Reservas: Percentual das reservas totais considerada provada.

❖ **CTPP** - Custo Total do Petróleo produzido na Unidade de Negócio (UN): Razão entre os custos totais do petróleo produzido, sob gerência da UN, e o volume comercializado de óleo e gás natural, no período.

❖ **CE** - Custo de Extração (Sem Participações): Razão entre os custos de extração e o volume comercializado de óleo e gás natural, no período.

❖ **IROI** - Indicador de Realização Orçamentária de Investimentos: Razão entre o somatório dos investimentos totais realizados com recursos próprios e de terceiros nas atividades de: Exploração, Desenvolvimento da Produção, Suporte e Melhoria de Gestão, Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico e Abastecimento (na área do E&P) e o somatório da previsão desses investimentos.

❖ **ISE** - Índice de Satisfação dos Empregados: Índice percentual que mede a satisfação dos empregados em relação aos processos de trabalho e às práticas de gestão.

❖ **TFCA-C** - Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento em Empresas Contratadas - Número de empregados, de empresas contratadas das Unidades de Negócio e das Unidades de Serviços Compartilhados do E&P, acidentados com afastamento, em acidentes típicos, por milhão de horas-homem de exposição ao risco, no período.

❖ **TFCA** - Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento - Número de empregados acidentados com afastamento, em acidentes típicos, por milhão de horas-homem de exposição ao risco, nas Unidades de Negócio e nas Unidades de Serviços Compartilhados do E&P, no período.

❖ **IMA** - Indicador de Meio Ambiente: Acompanha o quanto de óleo e água salgada é derramado ou descartado fora de especificação, em relação ao volume de óleo e água produzidos.

**APÊNDICE E – PESQUISA DE IMAGEM DA UN-BA 2001- ATRIBUTOS DA
IMAGEM**

ATRIBUTOS DA IMAGEM UN-BA-2001

HISTÓRICO

LOTAÇÃO ATRIBUTO	U N -BA		OUTROS		TOTAL	
	Nº QUESTÕES	(%)	Nº QUESTÕES	(%)	Nº QUESTÕES	(%)
PIONEIRISMO	4	17%	20	83%	24	100%
UNIDADE ANTIGA	8	57%	6	43%	14	100%
OUTROS	2	33%	4	67%	6	100%
TOTAL	14	2%	30	68%	44	100%

INFRAESTRUTURA

POSITIVO

LOTAÇÃO ATRIBUTO	U N -BA		OUTROS		TOTAL	
	Nº QUESTÕES	(%)	Nº QUESTÕES	(%)	Nº QUESTÕES	(%)
QUALIDADE VIDA	1	14%	6	86%	7	100%
OUTROS	0	0%	1	100%	1	100%
TOTAL	1	13%	7	88%	8	100%

NEGATIVO

LOTAÇÃO ATRIBUTO	U N -BA		OUTROS		TOTAL	
	Nº QUESTÕES	(%)	Nº QUESTÕES	(%)	Nº QUESTÕES	(%)
INADEQUAÇÃO FORÇA TRABALH	4	24%	13	76%	17	100%
INSTALAÇÕES OBSOLETAS	6	50%	6	50%	12	100%
COMPLEXIDADE OPERACIONAL	0	0%	4	100%	4	100%
DISPERSÃO GEOGRÁFICA	1	33%	2	67%	3	100%
PASSIVO AMBIENTAL	2	67%	1	33%	3	100%
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	1	50%	1	50%	2	100%
TOTAL	14	34%	27	66%	41	100%

GESTÃO**POSITIVO**

LOTAÇÃO ATRIBUTO	U N -BA		OUTROS		TOTAL	
	Nº QUESTÕES	(%)	Nº QUESTÕES	(%)	Nº QUESTÕES	(%)
MUDANÇA	9	82%	2	18%	11	100%
MODELO GESTÃO CONSISTENTE	2	22%	7	78%	9	100%
OUTROS	1	25%	3	75%	4	100%
TOTAL	12	5%	12	50%	24	100%

NEGATIVO

LOTAÇÃO ATRIBUTO	U N -BA		OUTROS		TOTAL	
	Nº QUESTÕES	(%)	Nº QUESTÕES	(%)	Nº QUESTÕES	(%)
NECESSIDADE DE MUDANÇA	6	35%	11	65%	17	100%
DESAFIO	9	60%	6	40%	15	100%
BAIXO FOCO NO NEGOCIO	9	75%	3	25%	12	100%
FRACO GERENCIAMENTO DE RH	5	50%	5	50%	10	100%
GERENTES INEFICAZES	3	60%	2	40%	5	100%
FRACO DIRECIONAMENTO EXPLC	0	0%	3	100%	3	100%
OUTRO	2	67%	1	33%	3	100%
EXCESSO DE TRABALHO	2	100%	0	0%	2	100%
TOTAL	36	54%	31	46%	67	100%

TÉCNICO/PROFISSIONAL**POSITIVO**

LOTAÇÃO ATRIBUTO	U N -BA		OUTROS		TOTAL	
	Nº QUESTÕES	(%)	Nº QUESTÕES	(%)	Nº QUESTÕES	(%)
EXP./CONHECIMENTO	6	23%	20	77%	26	100%
COMP.TECNICA	13	81%	3	19%	16	100%
CAPAC. REC SUPL.	5	33%	10	67%	15	100%
TOTAL	24	42%	33	58%	57	100%

NEGATIVO

LOTAÇÃO ATRIBUTO	U N -BA		OUTROS		TOTAL	
	Nº QUESTÕES	(%)	Nº QUESTÕES	(%)	Nº QUESTÕES	(%)
IDADE ELEVADA	1	11%	8	89%	9	100%
POUCA ATUALIZAÇÃO	1	20%	4	80%	5	100%
BX PRODUTIVIDADE	1	50%	1	50%	2	100%
OUTRO	1	100%	0	0%	1	100%
TOTAL	4	24%	13	76%	17	100%

CULTURA

POSITIVO

LOTAÇÃO ATRIBUTO	U N -BA		OUTROS		TOTAL	
	Nº QUESTÕES	(%)	Nº QUESTÕES	(%)	Nº QUESTÕES	(%)
COMPROMETIMENTO	4	50%	4	50%	8	100%
AMBIENTE	1	20%	4	80%	5	100%
OUTRO		0%	1	100%	1	100%
TOTAL	5	36%	9	64%	14	100%

NEGATIVO

LOTAÇÃO ATRIBUTO	U N -BA		OUTROS		TOTAL	
	Nº QUESTÕES	(%)	Nº QUESTÕES	(%)	Nº QUESTÕES	(%)
RESISTENCIA A MUDANÇ	2	18%	9	82%	11	100%
CONSEVADORISMO	4	57%	3	43%	7	100%
FALTA DE AGILIDADE	6	86%	1	14%	7	100%
CORPORATIVISMO	5	71%	2	29%	7	100%
OUTRO	2	50%	2	50%	4	100%
TOTAL	19	53%	17	47%	36	100%

RESULTADO

POSITIVO

LOTAÇÃO ATRIBUTO	U N -BA		OUTROS		TOTAL	
	Nº QUESTÕES	(%)	Nº QUESTÕES	(%)	Nº QUESTÕES	(%)
UNIDADE RENTÁVEL	11	69%	5	31%	16	100%
PRODUÇÃO ESTÁVEL	1	33%	2	67%	3	100%
TOTAL	12	63%	7	37%	19	100%

NEGATIVO

LOTAÇÃO ATRIBUTO	U N -BA		OUTROS		TOTAL	
	Nº QUESTÕES	(%)	Nº QUESTÕES	(%)	Nº QUESTÕES	(%)
DECLÍNIO ACENTUADO	10	27%	27	73%	37	100%
CUSTO ELEVADO	6	38%	10	63%	16	100%
BAIXA RENTABILIDADE	1	20%	4	80%	5	100%
INSUCESSO EXPLORATÓRIO	2	67%	1	33%	3	100%
TOTAL	19	31%	42	69%	61	100%

POTENCIAL

POSITIVO

LOTAÇÃO	U N -BA		OUTROS		TOTAL	
	Nº QUESTÕES	(%)	Nº QUESTÕES	(%)	Nº QUESTÕES	(%)
GÁS	18	55%	15	45%	33	100%
EXPLORAÇÃO OFFSHORE	12	80%	3	20%	15	100%
CAMPOS MADUROS	3	75%	1	25%	4	100%
OPORT.BX.INV.	0	0%	3	100%	3	100%
OUTROS	2	40%	3	60%	5	100%
TOTAL	35	58%	25	42%	60	100%

NEGATIVO

LOTAÇÃO	U N -BA		OUTROS		TOTAL	
	Nº QUESTÕES	(%)	Nº QUESTÕES	(%)	Nº QUESTÕES	(%)
CAMPOS MADUROS	10	26%	29	74%	39	100%
INCERTEZA FUTURO	6	46%	7	54%	13	100%
BAIXA PERSPECTIVA EXPLOF	3	30%	7	70%	10	100%
OUTROS	3	75%	1	25%	4	100%
TOTAL	22	33%	44	67%	66	100%

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

82. AAKER, David A. **Criando e Administrando Marcas de Sucesso**. São Paulo: Futura, 1996.
83. AYROSA, E. A. T. **Imagem de País: uma escala para avaliar atitudes relativas a países**. São Paulo: USP, 1999.
84. BASTOS, Antonio V. Bittencourt. **Imagem Social da Petrobras**. Salvador: UFBA, 1998.
85. _____, **Organização e Cognição: explorando um “olhar” da Psicologia sobre os processos organizacionais** (Artigo Revista Organizações e Sociedade). 1999.
86. _____, **Pesquisa de Ambiência Organizacional da UN-BA**. Petrobras, Salvador, 2003.
87. BORGES, Jairo Eduardo & PILATI Ronaldo. **Validação de uma Medida de Percepção de Imagens Organizacionais**. São Paulo: USP, 1999.
88. CASTORIADIS, Cornelius. **A Instituição Imaginária da Sociedade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.
89. CONDE, CRISTIANE F. & RAMOS, LUÍS R. S.. **UN-BA: Fundamentos para a Construção de uma Imagem**. (Monografia de curso de especialização em Gestão Empresarial EAUFBFA) Salvador, 2001.
90. CARDOSO, Carmem & JARDIM, Elza. **Gestão do Marketing Interno**. Recife: TGI – Tecnologia. Gerencial e Informática, 1998
91. ECO, Umberto. **Como se faz uma tese**. São Paulo: Perspectiva, 1999
92. FREIRES, Laércio do Prado. **Apontamentos sobre planejamento Estratégico da Indústria Petrolífera e na Petrobras**. Trabalho apresentado no Curso de economia de Petróleo- PETROBRAS/IEI-UFRJ, 1995.
93. GHIRARDI, André G. Notas sobre Pesquisa por Amostragem. Salvador: UFBA, 1999.
94. GOMES, Alexandre G. M. **Aprendizagem Organizacional. Estudo de Caso de uma Profunda Mudança Organizacional na Alcan** (Dissertação de Mestrado Profissional EAUFBFA) Salvador, 2000.

95. GUARESCHI, Pedrinho, JOVCHELOVITCH, Sandra, MINAYO, Maria Cecília, SPINK, Mary Jane, FARR, Robert, MOSCOVICI, Serge, WAGNER, Wolfgang et all. **Textos em Representações Sociais**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.
96. GREEMBERG, Clement. *Estética Doméstica*. São Paulo, Cosac & Naify, 2002
97. JONES, Michael Aven. **Studying Organizational Symbolism**. USA: SAGE, 1996.
98. KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. **A Estratégia em Ação Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
99. KATZ, Daniel & KHAN, Robert L. **Psicologia das Organizações**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1987.
100. KHOURI, Georges S., **Estudo comparativo entre o resultado quantitativo de pesquisa de ambiência organizacional e mapas cognitivos dos comentários dos respondentes**. Salvador: Petrobras, 2003
101. KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
102. KOTLER, Philip. **Marketing para o Século XXI**. São Paulo: Futura, 2001.
103. LEVITT, Theodore. **A Imaginação de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1995.
104. MCKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
105. MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
106. MOTA, Juvenal D. S. , SILVA, Moema, A. **Processo de Planejamento estratégico da Petrobras: “Uma análise à luz das escolas de estratégia”**. Gestão Competitiva na Petrobras Bahia: Desafios e Perspectivas. UFBA, Salvador, 2001.
107. NAVARRETE, Gonzalo. **Artigo publicado na Folha de São Paulo**. São Paulo: Folha de São Paulo, 1998.
108. **Notas de aula da disciplina Indivíduos e Organizações do curso de Especialização em Gestão Empresarial, da Universidade Federal da Bahia**, ministrados por Antonio Virgílio Bittencourt Bastos, Salvador, 2000.
109. OLIVEIRA, A. P. M, **A indústria do petróleo e a legislação ambiental. Perfuração de poços terrestres na Bahia: Estudo de caso**. Dissertação de mestrado em Regulação da Indústria de Energia, UNIFACS. Salvador : UNIFACS, 2004.
110. PENNA, Antonio Gomes. *Percepção e Realidade*. Rio de Janeiro: Imago, 1997
111. PETROBRAS, **Avaliação de Desempenho Empresarial: Balanced Scorecard**, Rio de Janeiro: Petrobras, 2003.
112. _____, **Código de ética da Petrobras**, Salvador: E&P/UN-BA, 2004

113. _____, **Diretrizes Corporativas de Segurança, Meio Ambiente e Saúde**. Rio de Janeiro: Petrobras, 2003
114. _____, **Resumo do Plano Estratégico do Sistema Petrobras**. Rio de Janeiro: Petrobras, 1992
115. _____, **Resumo do Plano Estratégico do Sistema Petrobras**. Rio de Janeiro: Petrobras, 1997
116. _____, **Plano Estratégico do Sistema Petrobras 2000-2010**. Rio de Janeiro, Petrobras: 2000.
117. _____, **Plano Estratégico do Sistema Petrobras 2001-2005**. Rio de Janeiro, Petrobras: 2001.
118. _____, **Plano Estratégico do Sistema 2003-2007**. Rio de Janeiro: Petrobras, 2003.
119. _____, **Plano Estratégico do Sistema 2015**. Rio de Janeiro: Petrobras, 2004.
120. _____, **Relatório Anual 1955**. Rio de Janeiro: Petrobras, 1956
121. _____, **Relatório Anual 1960**. Rio de Janeiro: Petrobras, 1961
122. _____, **Relatório Anual 1965**. Rio de Janeiro: Petrobras, 1966
123. _____, **Relatório Anual 1970**. Rio de Janeiro: Petrobras, 1971
124. _____, **Relatório Anual 1975**. Rio de Janeiro: Petrobras, 1976
125. _____, **Relatório Anual 1980**. Rio de Janeiro: Petrobras, 1981
126. _____, **Relatório Anual 1985**. Rio de Janeiro: Petrobras, 1986
127. _____, **Relatório Anual 1990**. Rio de Janeiro: Petrobras, 1991
128. _____, **Relatório Anual 1992**. Rio de Janeiro: Petrobras, 1993
129. _____, **Relatório Anual 1994**. Rio de Janeiro: Petrobras, 1995
130. _____, **Relatório Anual 1995**. Rio de Janeiro: Petrobras, 1996
131. _____, **Relatório Anual 1997**. Rio de Janeiro: Petrobras, 1998
132. _____, **Relatório Anual 1998**. Rio de Janeiro: Petrobras, 1999
133. _____, **Relatório Anual 1999**. Rio de Janeiro: Petrobras, 2000
134. _____, **Relatório Anual 2000**. Rio de Janeiro: Petrobras, 2001
135. _____, **Relatório Anual 2001**. Rio de Janeiro: Petrobras, 2002

136. _____, **Relatório Anual 2002**. Rio de Janeiro: Petrobras,2003
137. _____, **Relatório Anual 2003**. Rio de Janeiro: Petrobras,2004
138. _____, **Relatórios de Gestão 1999 E&P-BA**. Salvador: UN-BA, 2000.
139. _____, **Relatórios de Gestão 2000 E&P-BA**. Salvador: UN-BA, 2001.
140. _____, **Relatórios de Avaliação da Qualidade da Gestão 2002 E&P-BA**. Salvador, UN-BA: 2003
141. _____, **Relatório de Pesquisa Ambiência Organizacional E&P-BA**. Salvador: UN-BA, 2000
142. _____, **Relatório de Pesquisa Ambiência Organizacional E&P-BA**. Salvador: UFBA-ISP,UN-BA, 2003
143. _____, **Relatório de Reservas 2000**. Rio de Janeiro: Petrobras, 2001
144. _____, **Relatório de Reservas 2004**. Rio de Janeiro: Petrobras, 2005
145. _____, **Sistema Petrobras. Diagnóstico e Perspectivas**. Rio de Janeiro:Petrobras,1994
146. _____, **Sites Corporativos: [www. Petrobras.com.br](http://www.Petrobras.com.br)**.
147. PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
148. REVISTA EXAME. **Melhores e Maiores**, julho 2001. São Paulo: Abril, 2001.
149. _____, **Melhores e Maiores**, julho 2004. São Paulo: Abril, 2004.
150. ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
151. ROSA, Mário. **A síndrome de Aquiles**. São Paulo: Gente, 2001.
152. SÁ, CELSO PEREIRA de. **Núcleo Central das Representações sociais**. Petrópolis, RJ:Vozes,1996
153. SAMARA, B. S. & BARROS, J. C. **Pesquisa de marketing: Conceitos e Metodologia**. São Paulo: Makron Books, 1997.
154. SANTOS, N.C. **Evolução Estrutural da Petrobras**. Dissertação de Mestrado apresentada a COPPEAD-UFRJ. Rio de Janeiro- RJ, 1988.
155. SILVA, Elaine Norberto. **Consumo , Mimesis e Sentido**. DP&A. Rio de Janeiro. Editora LTA,2003
156. _____, **Estratégias corporativas de marcas e estratégias sociais de diferenciação**. Tempo Social, revista de sociologia da USP. Vol 16. no 2, 2004.São Paulo.

157. SOARES, Leila Rezende. **Mitos na Cultura Petrobras**. Monografia em pós-graduação em Gestão Empresarial. Escola de Administração, UFBA. Salvador: UFBA, 2000.
158. SPIEGEL, Murray R. **Estatística – Resumo da Teoria**. Rio de Janeiro: Ao livro técnico, 1969.
159. STONER, Jaime A. F. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1985.
160. VAZ, Gil Nuno. **Marketing Institucional: O Mercado de Idéias e Imagens**. São Paulo: Pioneira, 1995.
161. VERGARA, Sylvia C..**Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2000
162. WONNA COOT, Thomas & WONNA COTT, Ronald. **Estatística Aplicada à Economia e à Administração**. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos, 1981.

APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE ENTREVISTA: PESQUISA DE 2004



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
Núcleo de Pós-Graduação em Administração - NPGA
Curso de Especialização em Gestão Empresarial

ENTREVISTA

Número	<input type="text"/>
--------	----------------------

APRESENTAÇÃO

Meu nome é *Cristiane Formosinho Conde*, sou lotada na UN-BA/ATPS/RES, onde exerço, atualmente, a função de *Gerente de Reservatórios*.

Estamos fazendo uma pesquisa, como parte da *Dissertação de Mestrado em Gestão Empresarial* que estou cursando na Universidade Federal da Bahia.

Estamos realizando entrevistas, como fonte de dados primários, e foram selecionadas pessoas chaves no direcionamento da organização e que são também formadores de opinião.

Esta entrevista dura 20 minutos e é composta de duas partes. A primeira tem uma única pergunta e você terá 10 minutos para falar sobre ela. Faz parte do método que a sua resposta seja o resultado de uma reflexão de 10 minutos. A segunda parte consta de uma seleção e avaliação de fatores que lhe serão apresentados, devendo durar cerca de 10 minutos.

Agradecemos a sua colaboração.

MÓDULO I: NOÇÃO DE BOM NEGÓCIO

PERGUNTA:

Na sua opinião, o que faz uma Unidade de Negócio de Exploração e Produção ser um "Bom Negócio para a Petrobras"?

MÓDULO II - FATORES

A- Listaremos a seguir uma série de fatores. Gostaria que marcasse aqueles que considera mais importantes para a formação da Imagem de "Bom Negócio" para uma Unidade de Negócio de Exploração e Produção.

FATORES	"X"
Ética	
Transparência	
Espírito inovador	
Capacidade de mudança	
Corporativismo	
Flexibilidade	
Capacidade Vencer Desafios	
Espírito Equipe	
Empreendedorismo	
Agilidade	
Foco nos Resultados	
Divulgação de resultados	
Liderança	
Direcionamento Estratégico	
Controle	
Rentabilidade	
Impacto na Economia Local	
Disciplina de capital	
Custos operacionais	
Potencial de crescimento de reservas	
Potencial de produção	
Atendimento à produção de óleo	
Atendimento à produção de gás	
Atendimento a prazos	
Qualidade do óleo e gás	
Qualidade das Instalações	
Numero de Pessoas	
Experiência	
Capacitação técnica	
Diferenciação tecnológica	
Excelência em SMS	
Responsabilidade social	
Satisfação dos empregados	
Satisfação dos clientes	

B- Gostaria, agora, que você avaliasse, segundo sua percepção, o desempenho da UN-BA, quanto aos itens selecionados. Usaremos a seguinte convenção:

DESEMPENHO: **POSITIVO: 1** **NEUTRO: 0** **NEGATIVO: -1**

FATORES	DESEMPENHO		
	-1	0	1
Ética			
Transparência			
Espírito Inovador			
Capacidade de mudança			
Corporativismo			
Flexibilidade			
Capacidade Vencer Desafios			
Espírito Equipe			
Empreendedorismo			
Agilidade			
Foco nos Resultados			
Divulgação de resultados			
Liderança			
Direcionamento Estratégico			
Controle			
Rentabilidade			
Impacto na Economia Local			
Disciplina de capital			
Custos operacionais			
Potencial de crescimento de reservas			
Potencial de produção			
Atendimento à produção de óleo			
Atendimento à produção de gás			
Atendimento a prazos			
Qualidade do óleo e gás			
Qualidade das Instalações			
Numero de Pessoas			
Experiência			
Capacitação técnica			
Diferenciação tecnológica			
Excelência em SMS			
Responsabilidade social			
Satisfação dos empregados			
Satisfação dos clientes			

1. O que mais prejudica a Imagem da UN-BA?
2. O que mais contribui para a Imagem da UN-BA?

MODULO III : Fontes de INFORMAÇÃO

- 5- Quais são as principais vias pelas quais você tem acesso a informações sobre a UN-BA?
- 6- Qual a periodicidade do fluxo de informações que você recebe?
- 7- Essas informações dizem respeito aos aspectos que você considerou importantes ou são lacunares?
- 8- Você confia nesta(s) fonte(s) de informação?

MÓDULO IV: IDENTIFICAÇÃO**1- LOTAÇÃO:**

E&P	<input type="checkbox"/>		
E&P/CORP	<input type="checkbox"/>		
CENPES	<input type="checkbox"/>		
UN-RIO	<input type="checkbox"/>	UN-BA	<input type="checkbox"/>
UN-BC	<input type="checkbox"/>	UN-SEAL	<input type="checkbox"/>
UN-ES	<input type="checkbox"/>	UN-RNCE	<input type="checkbox"/>

2- FUNÇÃO:

Diretor	<input type="checkbox"/>
Diretor Gerente	<input type="checkbox"/>
Gerente Geral	<input type="checkbox"/>
Gerente	<input type="checkbox"/>
Gerente Setorial	<input type="checkbox"/>
Consultor Técnico	<input type="checkbox"/>
Técnico	<input type="checkbox"/>

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA DE 2001

QUESTIONÁRIO PESQUISA 2001

Este questionário tem como objetivo identificar as opiniões de empregados da PETROBRAS sobre as Unidades de Negócios de E&P no Nordeste, como parte de um trabalho final, do curso de Especialização em Gestão Empresarial, da Escola de Administração da UFBA.

Algumas afirmações lhes serão apresentadas, seguidas de escalas de 0 a 10, para que você assinale com o x o lugar que acha mais apropriado para cada uma das unidades de negócio.

Por exemplo: se em relação a uma afirmação achar que a Unidade de Negócio merece zero, marque deste modo.

UN	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	X										

Se achar que merece dez, marque deste modo

UN	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
											X

Se achar que merece cinco, marque deste modo

UN	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
						X					

E assim sucessivamente.

Não é necessário que você busque informações adicionais para responder ao questionário. Pretende-se captar a sua percepção individual e não o nível de conhecimento que tem dos temas abordados. Tome como referência para sua avaliação da situação atual os últimos três anos.

MÓDULO 1

Cargo

Gerente

Gerente Setorial

Técnico

Tempo de Empresa (anos)

Lotação Atual

Você trabalhou na UN-BA?

S	N
<input type="text"/>	<input type="text"/>

Quando? (ano)

Por quanto tempo? (anos)

Você tem atualmente interface de trabalho com a UN-BA?

S	N
<input type="text"/>	<input type="text"/>

**APÊNDICE C – PESQUISA DE IMAGEM DA UN-BA 2001-ESTRUTURA DA ESCALA
DE MEDIÇÃO**

PESQUISA DE IMAGEM DA UN-BA 2001-ESTRUTURA DA ESCALA DE MEDIÇÃO

DIMENSÃO	INDICADOR	ATRIBUTO	QUESTÕES
Econômica	VEA	Lucratividade Economicidade Resultados de Projetos	(1+8+19+33+34)
	Posição relativa do faturamento e rentabilidade	Impacto na economia local	4
Mercado e Clientes	Póleo / IAO Pgás / IAG	Atendimento a produção de óleo e gás	5,16
	Previsão de produção de gás	Liderança do mercado de gás	6
	IQPC	Satisfação do cliente com a qualidade do óleo e gás	2,7
	RES PVD	Crescimento de reservas	(10 + 3)
	ICR	Comprovação das reservas	17
Eficiência operacional	CE, CTPP	Custos operacionais	12
	-	Complexidade do processo	(13+14)
	-	Adequação da força de trabalho	15,40
	IROI	Planejamento	9
		Agilidade e atendimento a prazos	11,16,18
		Controle	26
	Taxa de declínio de produção de óleo	Comportamento de produção de óleo	23
	-	Produtividade	22+37
	-	Experiência, Conhecimento	20+40
Aprendizado e crescimento	ISE	Satisfação dos empregados	21
	TFCA, TFCA-C	Segurança industrial	30
	IMA	Agressão ambiental	30
Cultura	-	Flexibilidade e capacidade de mudança	24
		Espírito de equipe	25
		Comprometimento	31
		Conservadorismo	35
		Corporativismo	38
		Capacidade de vencer desafios	27
		Foco empresarial	29+44
Impacto da cultura regional	28+46		
Comunicação	-	Informação	32+36+39+43+45

**APÊNDICE D – PESQUISA DE IMAGEM DA UN-BA 2001- DEFINIÇÃO DOS
INDICADORES DO *Balanced Scorecard*- 2001**

DEFINIÇÃO DOS INDICADORES DO *Balanced Scorecard*- 2001

❖ **ROCE** - *Return Of Capital Employed*: representa o retorno econômico do capital empregado no negócio, comparando o lucro operacional após os impostos com o capital à disposição dos gerentes.

❖ **PÓLEO** - Produção Óleo: Indica a produção de óleo e Líquido do Gás Natural (LGN) realizada no período.

❖ **IAG** - Índice de Atendimento do Gás Natural: Mede o atendimento do volume de gás produzido e entregue pelo E&P aos seus clientes internos e externos, conforme requerido.

❖ **IQPC** - Índice da Qualidade Percebida pelos Clientes: Representa a ponderação entre o desempenho e a importância relativa de todos os atributos da qualidade, na visão do cliente, para os produtos Petróleo e Gás Natural fornecido ao Segmento do Abastecimento da Petrobras.

❖ **ResPVD** - Reserva Provada: É o volume de hidrocarbonetos de reservatórios conhecidos, que pela análise dos dados de geologia e engenharia, pode ser estimado com razoável certeza de ser recuperável comercialmente, e sob as condições econômicas regulamentares e com métodos de operação vigentes na época da avaliação, segundo os critérios de estimativa de reservas definidos pela Companhia.

❖ **ICR**- Índice de comprovação de Reservas: Percentual das reservas totais considerada provada.

❖ **CTPP** - Custo Total do Petróleo produzido na Unidade de Negócio (UN): Razão entre os custos totais do petróleo produzido, sob gerência da UN, e o volume comercializado de óleo e gás natural, no período.

❖ **CE** - Custo de Extração (Sem Participações): Razão entre os custos de extração e o volume comercializado de óleo e gás natural, no período.

❖ **IROI** - Indicador de Realização Orçamentária de Investimentos: Razão entre o somatório dos investimentos totais realizados com recursos próprios e de terceiros nas atividades de: Exploração, Desenvolvimento da Produção, Suporte e Melhoria de Gestão, Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico e Abastecimento (na área do E&P) e o somatório da previsão desses investimentos.

❖ **ISE** - Índice de Satisfação dos Empregados: Índice percentual que mede a satisfação dos empregados em relação aos processos de trabalho e às práticas de gestão.

❖ **TFCA-C** - Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento em Empresas Contratadas - Número de empregados, de empresas contratadas das Unidades de Negócio e das Unidades de Serviços Compartilhados do E&P, acidentados com afastamento, em acidentes típicos, por milhão de horas-homem de exposição ao risco, no período.

❖ **TFCA** - Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento - Número de empregados acidentados com afastamento, em acidentes típicos, por milhão de horas-homem de exposição ao risco, nas Unidades de Negócio e nas Unidades de Serviços Compartilhados do E&P, no período.

❖ **IMA** - Indicador de Meio Ambiente: Acompanha o quanto de óleo e água salgada é derramado ou descartado fora de especificação, em relação ao volume de óleo e água produzidos.

**APÊNDICE E – PESQUISA DE IMAGEM DA UN-BA 2001- ATRIBUTOS DA
IMAGEM**

ATRIBUTOS DA IMAGEM UN-BA-2001

HISTÓRICO

LOTAÇÃO ATRIBUTO	U N -BA		OUTROS		TOTAL	
	Nº QUESTÕES	(%)	Nº QUESTÕES	(%)	Nº QUESTÕES	(%)
PIONEIRISMO	4	17%	20	83%	24	100%
UNIDADE ANTIGA	8	57%	6	43%	14	100%
OUTROS	2	33%	4	67%	6	100%
TOTAL	14	2%	30	68%	44	100%

INFRAESTRUTURA

POSITIVO

LOTAÇÃO ATRIBUTO	U N -BA		OUTROS		TOTAL	
	Nº QUESTÕES	(%)	Nº QUESTÕES	(%)	Nº QUESTÕES	(%)
QUALIDADE VIDA	1	14%	6	86%	7	100%
OUTROS	0	0%	1	100%	1	100%
TOTAL	1	13%	7	88%	8	100%

NEGATIVO

LOTAÇÃO ATRIBUTO	U N -BA		OUTROS		TOTAL	
	Nº QUESTÕES	(%)	Nº QUESTÕES	(%)	Nº QUESTÕES	(%)
INADEQUAÇÃO FORÇA TRABALHO	4	24%	13	76%	17	100%
INSTALAÇÕES OBSOLETAS	6	50%	6	50%	12	100%
COMPLEXIDADE OPERACIONAL	0	0%	4	100%	4	100%
DISPERSÃO GEOGRÁFICA	1	33%	2	67%	3	100%
PASSIVO AMBIENTAL	2	67%	1	33%	3	100%
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	1	50%	1	50%	2	100%
TOTAL	14	34%	27	66%	41	100%

GESTÃO**POSITIVO**

LOTAÇÃO ATRIBUTO	U N -BA		OUTROS		TOTAL	
	Nº QUESTÕES	(%)	Nº QUESTÕES	(%)	Nº QUESTÕES	(%)
MUDANÇA	9	82%	2	18%	11	100%
MODELO GESTÃO CONSISTENTE	2	22%	7	78%	9	100%
OUTROS	1	25%	3	75%	4	100%
TOTAL	12	5%	12	50%	24	100%

NEGATIVO

LOTAÇÃO ATRIBUTO	U N -BA		OUTROS		TOTAL	
	Nº QUESTÕES	(%)	Nº QUESTÕES	(%)	Nº QUESTÕES	(%)
NECESSIDADE DE MUDANÇA	6	35%	11	65%	17	100%
DESAFIO	9	60%	6	40%	15	100%
BAIXO FOCO NO NEGOCIO	9	75%	3	25%	12	100%
FRACO GERENCIAMENTO DE RH	5	50%	5	50%	10	100%
GERENTES INEFICAZES	3	60%	2	40%	5	100%
FRACO DIRECIONAMENTO EXPLC	0	0%	3	100%	3	100%
OUTRO	2	67%	1	33%	3	100%
EXCESSO DE TRABALHO	2	100%	0	0%	2	100%
TOTAL	36	54%	31	46%	67	100%

TÉCNICO/PROFISSIONAL**POSITIVO**

LOTAÇÃO ATRIBUTO	U N -BA		OUTROS		TOTAL	
	Nº QUESTÕES	(%)	Nº QUESTÕES	(%)	Nº QUESTÕES	(%)
EXP./CONHECIMENTO	6	23%	20	77%	26	100%
COMP.TECNICA	13	81%	3	19%	16	100%
CAPAC. REC SUPL.	5	33%	10	67%	15	100%
TOTAL	24	42%	33	58%	57	100%

NEGATIVO

LOTAÇÃO ATRIBUTO	U N -BA		OUTROS		TOTAL	
	Nº QUESTÕES	(%)	Nº QUESTÕES	(%)	Nº QUESTÕES	(%)
IDADE ELEVADA	1	11%	8	89%	9	100%
POUCA ATUALIZAÇÃO	1	20%	4	80%	5	100%
BX PRODUTIVIDADE	1	50%	1	50%	2	100%
OUTRO	1	100%	0	0%	1	100%
TOTAL	4	24%	13	76%	17	100%

CULTURA

POSITIVO

LOTAÇÃO ATRIBUTO	U N -BA		OUTROS		TOTAL	
	Nº QUESTÕES	(%)	Nº QUESTÕES	(%)	Nº QUESTÕES	(%)
COMPROMETIMENTO	4	50%	4	50%	8	100%
AMBIENTE	1	20%	4	80%	5	100%
OUTRO		0%	1	100%	1	100%
TOTAL	5	36%	9	64%	14	100%

NEGATIVO

LOTAÇÃO ATRIBUTO	U N -BA		OUTROS		TOTAL	
	Nº QUESTÕES	(%)	Nº QUESTÕES	(%)	Nº QUESTÕES	(%)
RESISTENCIA A MUDANÇ	2	18%	9	82%	11	100%
CONSEVADORISMO	4	57%	3	43%	7	100%
FALTA DE AGILIDADE	6	86%	1	14%	7	100%
CORPORATIVISMO	5	71%	2	29%	7	100%
OUTRO	2	50%	2	50%	4	100%
TOTAL	19	53%	17	47%	36	100%

RESULTADO

POSITIVO

LOTAÇÃO ATRIBUTO	U N -BA		OUTROS		TOTAL	
	Nº QUESTÕES	(%)	Nº QUESTÕES	(%)	Nº QUESTÕES	(%)
UNIDADE RENTÁVEL	11	69%	5	31%	16	100%
PRODUÇÃO ESTÁVEL	1	33%	2	67%	3	100%
TOTAL	12	63%	7	37%	19	100%

NEGATIVO

LOTAÇÃO ATRIBUTO	U N -BA		OUTROS		TOTAL	
	Nº QUESTÕES	(%)	Nº QUESTÕES	(%)	Nº QUESTÕES	(%)
DECLÍNIO ACENTUADO	10	27%	27	73%	37	100%
CUSTO ELEVADO	6	38%	10	63%	16	100%
BAIXA RENTABILIDADE	1	20%	4	80%	5	100%
INSUCESSO EXPLORATÓRIO	2	67%	1	33%	3	100%
TOTAL	19	31%	42	69%	61	100%

POTENCIAL

POSITIVO

LOTAÇÃO ATRIBUTO	U N -BA		OUTROS		TOTAL	
	Nº QUESTÕES	(%)	Nº QUESTÕES	(%)	Nº QUESTÕES	(%)
GÁS	18	55%	15	45%	33	100%
EXPLORAÇÃO OFFSHORE	12	80%	3	20%	15	100%
CAMPOS MADUROS	3	75%	1	25%	4	100%
OPORT.BX.INV.	0	0%	3	100%	3	100%
OUTROS	2	40%	3	60%	5	100%
TOTAL	35	58%	25	42%	60	100%

NEGATIVO

LOTAÇÃO ATRIBUTO	U N -BA		OUTROS		TOTAL	
	Nº QUESTÕES	(%)	Nº QUESTÕES	(%)	Nº QUESTÕES	(%)
CAMPOS MADUROS	10	26%	29	74%	39	100%
INCERTEZA FUTURO	6	46%	7	54%	13	100%
BAIXA PERSPECTIVA EXPLOF	3	30%	7	70%	10	100%
OUTROS	3	75%	1	25%	4	100%
TOTAL	22	33%	44	67%	66	100%