
Pensamento Estratégico: a percepção dos empregados da Unidade Regional Norte/Nordeste dos Serviços Compartilhados da Petrobras

Oséas de Paiva Cruz Junior*

RESUMO

Este artigo aborda o assunto estratégia a partir da certeza de sua importância norteadora nas organizações. Considera que a perfeita aderência do planejamento estratégico ao dia-a-dia dos empregados é fator crítico de sucesso. O principal objetivo deste estudo é captar a percepção dos empregados da PETROBRAS quanto à sua contribuição para atingir os objetivos estratégico da sua Unidade de Negócio. O levantamento dos dados foi feito através de questionário aplicado aos empregados próprios da empresa na Gerência dos Serviços de Pessoal da Regional Norte/ Nordeste dos Serviços Compartilhados. Os resultados mostraram que um percentual significativo de empregados não se percebe contribuintes para o alcance dos objetivos ou iniciativas estratégicas de sua Unidade, em que pese o elevado grau de importância dado por eles aos referidos objetivos e iniciativas. Como conclusão sugere aprofundar o tema sob a luz de aspectos modernos do conceito de pensamento estratégico e flexibilidade.

Palavras-chave: estratégia, percepção, pensamento estratégico.

ABSTRACT

This article has the subject about the strategy and its importance in the organizations. Considering that the perfect adherence to strategy is planning daily by the employees is a critic factor for success. The principal objective of this study is to capture the perception of the employees from PETROBRAS contributing to reach the strategic objectives from their business unit. The rising of the data was done thou out a questionnaire applied for the employees of the management section from “Serviços de Pessoal da Regional Norte/Nordeste dos Serviços Compartilhados”. The results showed that significant percentile of the employees do not feel contributing to reach the objectives or strategic initiatives for their unit, in a higher level of importance given by them to the concerned objectives and initiatives. As a conclusion, suggests to deepen on the theme lighten by the modern conceptions of strategic thoughts and flexibility.

Key- Words: Strategy, perception, Strategic thoughts.

* **Oséas de Paiva Cruz Junior**

Bacharel em Administração de Empresas - UECE, Especialista em Política e Estratégia; Pós-Graduado em Gestão Pública Empresarial - ADESG/Faculdade Bahiana de Ciências - (FABAC); Administrador Pleno da PETROBRAS S.A.; Atuando na área de RH.
E-mail oseasjunior@petrobras.com.br

INTRODUÇÃO

Desde a escola de administração científica de Taylor, a evolução dos conceitos de estratégia tem ocorrido em ritmo acelerado. A administração estratégica que, de uma forma geral, sempre foi considerado assunto privativo dos executivos, tornou-se uma disciplina acadêmica independente como finanças e marketing. Hoje é discutida não só pelos “CEOs” de grandes empresas, mas principalmente por todos que possuem uma visão sistêmica dentro da organização. Por outro lado observa-se o constante lançamento de “novas teorias” adaptadas às novas mudanças ambientais propondo sempre melhores resultados na gestão dos negócios. Tais contribuições, via de regra, são aceitas sem contestações, cabendo ao administrador atento saber diferenciá-las e decidir quais são adequadas à realidade de sua empresa.

Navega-se num mar de informações e incertezas e em se tratando do tema estratégia não existe “porto seguro”. “Não existe um melhor caminho para se criar estratégia, tampouco existe um melhor caminho para a organização. Formas bem diferente funcionam em contextos particulares. Acreditamos que explorar sistematicamente uma variedade maior criará uma apreciação mais profunda e útil do processo de estratégia” (Mintzberg 2001, p.07).

A despeito das dificuldades e mesmo sabendo que talvez a empresa não siga completamente o caminho traçado, a estratégia terá sempre o seu papel norteador. “Funcionamos melhor quando podemos conceber algumas coisas como certas, ao menos por algum tempo. E este é um papel importante da estratégia nas organizações: ela resolve as grandes questões para que as pessoas possam cuidar dos pequenos detalhes.” (Mintzberg, 2000, p 22). A Estratégia portanto, fixa a direção: “mapeia o curso de uma organização para que ela navegue coesa através do seu ambiente” (Mintzberg, 2000, p. 22).

Neste trabalho, parte-se da certeza de que a importância da estratégia nas organizações assim como defini-la por toda a empresa é “ponto pacífico”, e aderi-la ao dia-a-dia dos empregados é fator crítico de sucesso. O desdobramento do plano estratégico de forma a atingir a todos e dar sentido às suas tarefas executadas constitui preocupação permanente dos estrategistas organizacionais e estudiosos do assunto. Essas inquietações, surgidas no âmbito profissional deram a motivação necessária para a realização desta pesquisa que tem por objetivo captar a percepção dos empregados Petrobrás de qual seria sua contribuição para atingir os objetivos estratégicos da sua Unidade. Para tanto, foi aplicado um questionário com empregados próprios da Petrobras, especificamente os que estavam lotados na Gerência de Serviços de Pessoal (SPE) pertencente a Regional Norte Nordeste (RNNE) dos Serviços Compartilhados.

A hipótese levantada é a de que empregados que percebem que sua atividade executada no dia-a-dia está ligada aos objetivos estratégicos de sua organização, desenvolvem um pensamento estratégico voltado para os interesses da companhia contribuem mais positivamente para a realização dos objetivos traçados.

O artigo está dividido em 4 (quatro) seções. Na continuidade apresenta-se o referencial teórico, o desdobramento estratégico e o BSC na Petrobras, os resultados da pesquisa, considerações e recomendações finais.

1 ABORDANDO A ESTRATÉGIA

Aumentar a capacidade de previsão do futuro, criar mecanismos de ampliação da competitividade de longo alcance, nortear a organização garantindo a viabilidade do negócio no ambiente do “previsível” e do “imprevisível”, são preocupações permanentes dos que conduzem uma organização empresarial. “Uma organização que deseja sucesso deverá desenvolver esforços para monitorar e atuar nos ambientes interno e externo. Uma visão voltada para o futuro pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso” (Vasconcellos e

Pagnocelli, 2001, p.31). A administração estratégica é o caminho que se apresenta como o mais viável. Longe de ser um “trilho”, a estratégia bem sucedida deve ser encarada como uma “trilha” muitas vezes tortuosa que levará a organização ao futuro desejado ou próximo dele.

Para Mintzberg, não existe uma única definição universal de estratégia aceita. “Alguns autores e gerentes usam o termo de maneira diferente...” (Mintzberg, 2001, p.19).

A discussão de estratégia inserida num contexto militar não será alvo deste trabalho em que pese suas origens bélicas anteriores a Era Cristã.

Num contexto organizacional Schendel e Hofer (1979) afirmam que a estratégia descreve as características fundamentais do ajuste que uma organização realiza entre suas competências e recursos e as oportunidades e ameaças do ambiente externo, de forma a atingir seus objetivos. Na visão de Brian Quinn, a estratégia pode ser definida como um padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo coerente. Quinn também acredita que a formulação adequada de uma estratégia, contribui para “alocar e ordenar” os recursos disponíveis de uma organização para uma “postura singular e viável”, tendo em vista suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente e forma antecipada e providências contingenciais realizadas por “opponentes inteligentes”. A estratégia ainda como um padrão é entendida por Mintzberg e Waters como “especificamente um padrão em um fluxo de ações” (Mintzberg e Waters, 1985, p 270). Como posição, é vista como “uma maneira de colocar a organização no que os teóricos gostam de chamar de “ambiente”” (Mintzberg e Quinn, 2001, p 28). Em outra abordagem a estratégia pode ser encarada como uma perspectiva, seu conteúdo “consiste não apenas de uma posição escolhida, mas de uma maneira enraizada de ver o mundo” (Mintzberg e Quinn, 2001, p 30). Porter (1989) associa à estratégia de uma empresa o conceito de competitividade, visando sustentabilidade e lucratividade em relação às forças que determinam a concorrência. Oliveira (2001) advoga que a estratégia relaciona-se à adequada utilização de recursos físicos, financeiros e humanos, objetivando a minimização das adversidades e a maximização das oportunidades.

O que na verdade evidencia-se com esta abordagem variada sobre estratégia, é o ecletismo intrínseco que se faz necessário para compreensão do todo. “Cada definição acrescenta elementos importantes à nossa compreensão de estratégias, com efeito, encoraja-nos a encarar questões fundamentais sobre as organizações em geral” (Mintzberg e Quinn, 2001, p 31).

2 ABORDANDO O PLANEJAMENTO

O planejamento estratégico é o responsável, na maioria dos casos, pelo efeito diferenciado da estratégia adotada. Estratégias semelhantes aplicadas a organizações estruturadas de forma distintas, tendem a ter efeitos igualmente diferentes. Para Galbraith (1977), o sucesso do planejamento estratégico está diretamente ligado ao planejamento da própria organização. Mintzberg (2001, p.141), chama-nos atenção para o cuidado com o “design” organizacional identificando pelo menos seis partes importantes: a essência operacional, formada pelas pessoas que desenvolvem o trabalho básico; o ápice estratégico, formado pela alta direção; uma terceira parte constituída por gerentes intermediários denominada de linha intermediária; o staff, que planeja e controla o trabalho de outros; um grupo de analistas que compõe a chamada tecnoestrutura e por fim uma ideologia.

Planejamento estratégico, segundo Vasconcellos e Pagnocelli (2001) e Fischmann e Almeida (1991), é um processo administrativo que permite aos gestores projetar o futuro dos negócios da organização, utilizando-se da análise de seu ambiente. Ansoff, Declerck e Hayes (1987), afirmam que o planejamento estratégico apresenta como resultado, uma análise de oportunidades ofertadas pelo meio, pontos fortes e fracos da organização, minimização de

riscos e ameaças à empresa, compatibilizando estes fatores com os objetivos da organização. O planejamento estratégico também deve ter suporte metodológico para o estabelecimento contínuo da direção a ser seguida pela organização, propiciando a esta atuação diferenciada e inovadora e integração com o ambiente (OLIVEIRA, 2001). Este suporte deve considerar a definição do negócio, seus objetivos, a missão da organização e a visão do negócio, a definição de princípios, a análise ambiental e as estratégias estabelecidas (OLIVEIRA, 2001). A elaboração do plano estratégico, segundo (Capra, 1986), pressupõe um sistema dinâmico e holístico de informações eficientes, com objetivos definidos, programação de atividades e controle da execução e dos resultados. Ulaf (2002) acredita que definição de missão não é importante apenas para a empresa, mas também para os indivíduos. Este autor ainda considera que a visão, no aspecto profissional, pode incentivar o indivíduo a esforçar-se e a motivar-se diante de adversidades, pois esta visão reflete uma perspectiva do futuro em termos pessoais.

Vários autores como Castor e Suga (1988), Mintzberg et all (2000), March e Simon (1979), Peterson (1979), Deal e Wiske (1983) e Pfeffer (1994) apontam alguns dos pilares em que se fundamenta o planejamento nas organizações. Entre eles, se destacam os pilares da racionalidade, política e simbolismo.

No aspecto da racionalidade, o planejamento é um processo de análise e programação, que inclui definição de problemas, análise de alternativas, ações de decisão, implementação e controle e resultados.

Entretanto, March e Simon (1979) destacam a noção da "racionalidade limitada" inerente ao esforço humano na busca de soluções de problemas organizacionais ou não. Assim, os indivíduos não têm condições de analisar as múltiplas dimensões de um problema e de perceber a totalidade de soluções e as implicações associadas.

Peterson (1979) destaca o modelo racional-analítico ao tratar dos modelos teóricos de planejamento. Para este autor, o modelo racional baseia-se num ciclo composto pelas etapas de formulação da missão institucional, desenvolvimento de objetivos e metas, definição de programas e recursos estratégicos e formulação, implementação e revisão de ações programáticas.

Deal e Wiske (1983) advogam que o planejamento estratégico baseia-se em planejar antecipadamente critérios para análise de desempenho e tomada de decisões que maximizem o uso de recursos, permitindo, assim, alcançar os resultados desejados. Peterson (1979) enfatiza que o planejamento estratégico sintetiza decisões, metas e objetivos que representam um processo político complexo de ajuste de diversos grupos de interesse por dos planos estabelecidos.

No aspecto político, o planejamento afeta diferentemente grupos e indivíduos e os interesses de cada um deles, na organização.

Comumente, observa-se, durante o processo de planejamento, a formação de grupos que se comprometem com o planejamento e de grupos que não o apoiam o processo, gerando resistência ao processo de planejamento. Segundo Castor e Suga (1988), a ação de planejar implica num conhecimento técnico que pode ser aprendido de forma padronizada e uniforme, mas os autores, também consideram que o processo de implantação e execução do planejamento é influenciado por seu aspecto político, pois as mudanças advindas do planejamento podem promover perdas ou ameaçar indivíduos, pela perspectiva de alteração do seu *status quo* na organização.

A cultura característica de uma organização sintetiza valores, princípios, símbolos e ritos representativos de crenças e pensamentos tidos como importantes e prioritários e influenciam as ações praticadas nesta organização, dando, por conseguinte, um caráter simbólico ao planejamento. Para Cohen e March (1974), os planos podem ser vistos como símbolos quando uma organização não tem uma diretriz definida e mostra distintas imagens aos públicos interno e externo. Podem ser vistos também como propaganda quando buscam investimentos

ou adesões para a organização. E, por último, como jogos quando cumprem o papel de averiguar a seriedade dos grupos no que se refere aos objetivos da organização.

Pfeffer (1994) alerta que nas organizações usa-se linguagem e os símbolos para cria-se ambiente em que os indivíduos sintam-se bem ao desempenharem suas tarefas. O autor também reforça que a gestão simbólica se baseia na ilusão, utilizando linguagem e cerimônias para criar vínculos emocionais.

Assim, a questão, na atualidade, é a harmonizar a realidade dos ambientes externo e interno com as aspirações individuais e grupais e a cultura da organização.

Motta (1997) afirma ser necessário aceitar as dimensões de irracionalidade do processo decisório, uma vez que o planejamento não objetiva coerência e uniformidade organizacional, e, sim, antecipação de demandas e necessidades. O autor também considera que, nas instituições públicas, o poder gerencial é relativamente baixo, devido às pressões e normativas financeiras e que objetivos, por mais bem definidos, são sempre ambíguos, arbitrários e mutáveis e conclui “mesmo quando o planejamento não possibilita o direcionamento da organização para objetivos claros e tangíveis, ensina aos dirigentes e demais participantes do processo sobre ausência de informações, demandas externas e capacidade internas de resposta. Só isso já o justificaria plenamente” (Mota, 1997, p.17).

3 A ESCOLA DE APRENDIZADO E A VISÃO SISTÊMICA

Henry Mintzberg uniu-se a Bruce Ahlstrand e a Joseph Lampel, para analisar várias escolas de pensamento sobre a formulação de estratégias na obra *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management* publicada em 1998. Ali são abordados os mais diversos aspectos não só da criação da estratégia organizacional como sua implementação. Foram analisadas as chamadas Escolas Prescritivas que visualizam a estratégia como uma percepção, ou como um processo formal ou até analítico. Sempre dando ênfase a uma visão racional de todo o processo conceitual da estratégia. As Escolas Descritivas também são estudadas. As primeiras são aquelas onde a formação da estratégia ocorre além do indivíduo e as últimas enfatizam a criação estratégica como algo que ocorre em função do ambiente ou como uma criação eminentemente coletiva ou ainda algo que está sempre em transformação.

As dez Escolas trazem visões diferentes de um mesmo mundo e com suas contradições complementam-se nas suas mais diversas questões: até que ponto uma estratégia deve ser complexa ou genérica ou ainda integrada? Até que ponto existe a necessidade de controle *a priori* em oposição a um aprendizado *a posteriori*? Quem na verdade é o estrategista? Quando uma estratégia deve ser mudada? Será que as circunstâncias sobrepujam as estratégias? Quanto de consciência deve existir na nossa capacidade de agir? São perguntas que não deverão ser respondidas por uma escola apenas, mas por nós, levando-se em conta todas elas. “Todo processo de estratégia, precisa combinar vários aspectos das diferentes escolas” (Mintzberg, 2000, p.270).

Não obstante sabermos que a realidade está cada vez mais próxima da variedade das escolas e das suas mais diversas nuances, destaca-se neste trabalho a escola de aprendizado. Sua abordagem nos permite exaltar o pensamento estratégico que aliado ao agir nos conduz a um aumento de nossa produtividade, fruto de uma visão sistêmica mais aguçada. Na velocidade com que as empresas se desenvolvem, urge termos pessoas sempre dispostas a aprender e a transformar esse aprendizado em pensamento estratégico. “... o problema pode estar mais além, ou seja, na dissociação entre pensar e agir” (Mintzberg, 2000, p.135). “... simplesmente não é possível que a cúpula “resolva” e todos tenham de seguir as ordens do “grande estrategista” (Senge, 1990, p.12).

Senge define o raciocínio sistêmico que deve ser desenvolvido por todos na organização. “É uma estrutura conceitual, um conjunto de conhecimentos e instrumentos desenvolvidos que têm por objetivo tornar mais claro todo o conjunto e nos mostrar as modificações a serem feitas a fim de melhorá-lo”. Em outras palavras, “pessoas informadas em qualquer parte da organização podem contribuir para o processo de estratégia” (Mintzberg, 2000, p.135).

4 O BSC NA PETROBRAS

4.1 Breve Histórico

O Planejamento Estratégico na Petrobras tem por base histórica, o processo de Avaliação de Desempenho Empresarial que evolui continuamente desde sua criação. Contudo, se faz necessário ressaltar que o processo de formação estratégica atual não segue o que preceitua a Escola do Aprendizado conforme descreve Mintzberg (2000). Aqui o caráter emergente dá lugar a uma postura formal no processo de formação de estratégia se enquadrando, por suas características nas Escolas Prescritivas.

Os Relatórios de Execução Orçamentária (REO) e do Plano Anual de Atividades – PAA foram os instrumentos corporativos de avaliação de desempenho empresarial, com visão operacional, desde os anos 60 até a década de 90, ao passo que era elaborado também, concomitantemente, o Plano Plurianual de Atividades – PPA na Petrobras.

Como resultado de um esforço conjunto entre a Petrobras e o Ministério de Minas e Energia – MME, foi implementado na década de 90 o Contrato de Gestão entre a Petrobras e a União, que:

“por parte do Governo, objetivava maior conhecimento das atividades da Petrobras, e o estabelecimento de metas anuais de desempenho global;

por parte da Petrobras se intencionava uma maior autonomia de gestão, aliada à liberação de constrangimentos legais, o que dificultava significativamente a operacionalização das atividades da empresa” (Petrobras, 2004, p.09)

Entretanto, as intenções da Petrobras não chegaram a se concretizar porque não houve por parte do Governo interesse em renovar o Contrato firmado em janeiro de 1994, com vigência de 3 anos.

Em 1999 foi estabelecido um novo processo de Avaliação de Desempenho Empresarial da Petrobras cujo primeiro produto foi o Relatório de Desempenho Empresarial - RDE, que espelhava uma visão dos resultados corporativos e por segmento de negócio da Petrobras, realizados no ano anterior e no ano em curso. Essa avaliação já apresentava alinhamento com o planejamento estratégico.

Todos os processos de avaliação de desempenho empresarial mencionados anteriormente, exceto o último, retratavam unicamente a visão tática anual, sem considerar os objetivos estratégicos. “O RDE espelhava, não só o resultado corporativo da empresa, como também um processo de mudança de controles e de gerenciamento na visão de “Áreas de Negócio”, além de atender também uma demanda de informações estruturadas para auxiliar os trabalhos da Área Financeira”(Petrobras,2004,p.14). Entretanto, o RDE não se mostrou suficiente para suportar todas as necessidades demandadas pela implementação da administração estratégica, que representa a mais avançada e coerente forma de introdução do pensamento estratégico, imprescindível à sobrevivência e ao sucesso das companhias no mundo atual.

No contexto da flexibilização do setor petróleo, aliada à evolução do processo de planejamento da Petrobras, foi constatada a necessidade de adoção de uma nova metodologia de avaliação de desempenho empresarial, como instrumento imprescindível para a implementação da administração estratégica. A metodologia a ser implementada deveria conferir dinamismo ao planejamento como um todo, fechando o ciclo da administração estratégica e permitindo sua caracterização como processo contínuo e integrado ou, o que pode-se chamar, de retro alimentação do planejamento.

Neste sentido, a empresa optou pela utilização da metodologia “Balanced Scorecard – BSC”. Vale ressaltar que o Relatório de Desempenho Empresarial (RDE) continua sendo o produto do processo de avaliação do desempenho empresarial tático, enquanto que o Balanced Scorecard – BSC é a avaliação do desempenho empresarial estratégico da Petrobras.

4.2 O Desdobramento Estratégico na Petrobras

Desta forma, a avaliação de desempenho empresarial da Petrobras utiliza a metodologia Balanced Scorecard, que aumenta a objetividade do planejamento estratégico, integrando-o ao planejamento de médio e curto prazo, através da clara definição dos objetivos corporativos, das estratégias, da distribuição de responsabilidades para sua implementação e da medição sistemática dos esforços de cada responsável para o alcance dos mesmos.

Pelo atual modelo de gestão, o desempenho corporativo é constituído pelos resultados das Áreas de Negócio, Serviço, Financeira e das Unidades Corporativas, que são comunicados através dos objetivos estratégicos e que são monitorados através da realização dos indicadores estratégicos e das iniciativas estratégicas, constantes do painel de desempenho corporativo, nas Reuniões de Avaliação Estratégica Corporativa. Tal processo é reproduzido nas Áreas de Negócio.

Os indicadores de desempenho são também classificados, integrados e correlacionados segundo a metodologia Balanced Scorecard (BSC). A classificação é por perspectiva (financeira, mercado, processos internos e aprendizado e crescimento), enquanto que a integração e correlação são inerentes à “relação de causa e efeito”, na qual se estabelecem vinculações entre os objetivos estratégicos que se replicam naturalmente nos respectivos indicadores estratégicos. As informações sobre a identidade dos indicadores estratégicos, são documentadas através de solução de tecnologia de informação.

Considerando-se como base as estratégias corporativas constantes do Plano Estratégico, aliadas aos resultados das entrevistas realizadas com os representantes da Alta Administração, o mapa estratégico corporativo é definido, ou seja, os objetivos estratégicos são alocados por cada perspectiva. Após validação do mapa estratégico corporativo, são identificados os indicadores estratégicos e respectivas metas que melhor monitora o alcance destes objetivos estratégicos. Para suportar estes objetivos estratégicos e indicadores estratégicos nas metas estabelecidas, identificam-se as iniciativas estratégicas. “As iniciativas estratégicas são ações estruturadas, não rotineiras e críticas para o alcance dos objetivos estratégicos” (Petrobras, 2006, p.5). Portanto, possuem relação direta com o nível de desempenho traduzido pelas metas estratégicas e devem ser focadas nos desafios de médio e longo prazo.

O Painel de Desempenho Empresarial Corporativo (mapa estratégico, indicadores, metas e iniciativas estratégicas) concluído é a referência para o desdobramento nas Áreas de Negócio, Serviço, Financeira e respectivas Unidades, bem como para as Unidades Corporativas.

O processo de alocação formal de recursos segue o processo de planejamento que busca respeitar e garantir que cada decisão esteja alinhada com os Objetivos Estratégicos corporativos. As iniciativas estratégicas na Petrobras são de gestão e de investimentos. As iniciativas de investimentos, sua coordenação e acompanhamento é feito corporativamente, mas efetivamente sua realização acontece de forma descentralizada.

As iniciativas estratégicas constantes do Painel de Desempenho Corporativo são escolhidas e acompanhadas pelo Comitê de Negócio, nas reuniões de avaliação estratégica corporativa.

A Avaliação de Desempenho Empresarial Corporativa (estratégica) é acompanhada em relação às necessidades das partes interessadas (conforme mapa estratégico corporativo), cujo balanceamento já está explícito nos objetivos distribuídos pelas dimensões definidas pela alta administração da companhia. Assim sendo, a análise crítica de avaliação global acontece

trimestralmente, na qual a evolução dos objetivos e das iniciativas estratégicas associadas é avaliada juntamente com os resultados dos indicadores estratégicos.

A análise crítica do desempenho corporativo é um processo que permeia todo o Sistema Petrobras, ocorrendo no sentido “bottom-up”, iniciando-se nas Unidades de Negócio e, juntamente com as Unidades Corporativas são posteriormente consolidadas e integradas.

Entre as Reuniões de Avaliação Estratégica Corporativa, cada responsável busca implementar as ações formuladas, reportando seu andamento nas reuniões preparatórias, posteriores.

4.3 O DESDOBRAMENTO ESTRATÉGICO NA RNNE/SPE

A Gerência SPE (Serviços de Pessoal) da Regional Norte/Nordeste dos Serviços Compartilhados possui 36 empregados próprios e em torno de 20 contratados. Está ligada diretamente a Gerência Geral da Regional e desenvolve atividades de caráter eminentemente operacional. É responsável basicamente pela coordenação de 5 (cinco) grandes processos: Folha de Pagamento, Gestão de Benefícios Legais e Educacionais, Controle Funcional, Recrutamento e Seleção e Treinamento e Desenvolvimento.

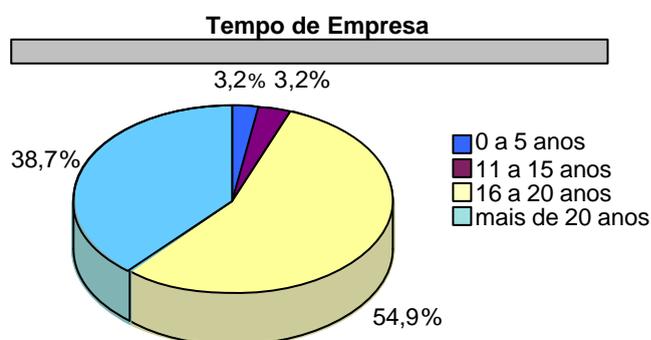
Pelo perfil dos respondentes ao questionário aplicado constatou-se que 54,9% dos empregados da gerência (vide gráfico 01) possuem entre 16 e 20 anos de empresa e que 38,7% possuem mais de 20 anos.

Como Unidade pertencente à Petrobras, segue o Plano de Negócio traçado pelo seu “órgão maior” Compartilhado que definiu os objetivos estratégicos bem como as iniciativas para sua consecução. Esse Plano de Negócio é divulgado em toda Regional e a partir dele são desenvolvidas ações que “garantem” o sucesso dos objetivos.

Assim a Empresa empenha-se para que os empregados que executam suas atividades no dia-a-dia reconheçam qual a sua parcela de contribuição mediante a compreensão do Plano divulgado para toda a “força de trabalho” (empregados próprios e contratados).

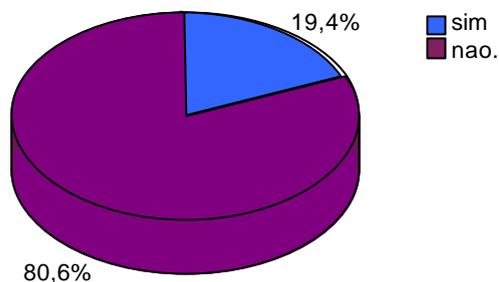
5 RESULTADO DA PESQUISA

O universo pesquisado foi composto por 36 empregados próprios da RNNE/SPE dos quais 31 responderam o questionário descrito no apêndice A. O índice de resposta corresponde, aproximadamente, a 86%. As ilustrações abaixo apresentam a distribuição do perfil dos respondentes quanto ao tempo de empresa, principal atividade, tempo que trabalha na mesma atividade e o percentual de empregados que exercem função de liderança.



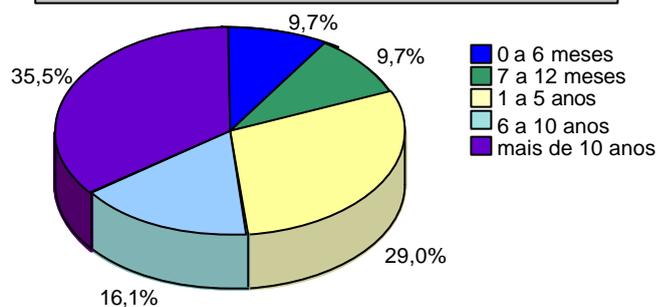
(Gráfico 01)

Liderança



(Gráfico 02)

Tempo de Atividade



(Gráfico 03)

Atividades	Qt. cit.
Folha de Pagamento	48,4%
Benefícios	12,9%
Assessoria	6,5%
Controle Funcional	6,5%
Recrutamento e seleção	6,5%
Análise e emissão de documentos	3,2%
Controle Orçamentário	3,2%
Fornecimento de documentos ao Jurídico	3,2%
Frequência	3,2%
Recolhimentos	3,2%
treinamento e desenvolvimento	3,2%
TOTAL	100%

(tab 01)

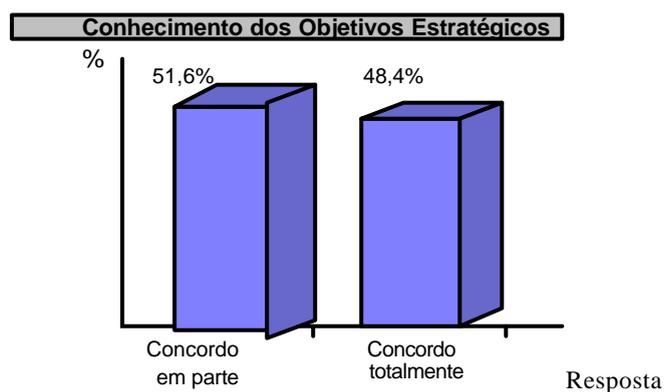
A pesquisa, procurou captar a percepção geral dos empregados sobre o Planejamento Estratégico e seus desdobramentos, identificar o conhecimento dos respondentes sobre os Objetivos Estratégicos e a importância a eles atribuída e finalmente, determinar se os respondentes associam sua atividade com os Objetivos definidos através do alinhamento com as Iniciativas Estratégicas.

O questionário de 70 (setenta) questões, citou todos os 14 (quatorze) Objetivos Estratégicos dos Serviços Compartilhados definidos em seu Plano de Negócio 2006 – 2010, bem como suas respectivas iniciativas estratégicas norteadoras para o alcance da visão da referida Unidade.

Cada questão, em sua maioria, possui 5 (cinco) respostas múltiplas ordenadas variando de “discordo totalmente” até “concordo totalmente”.

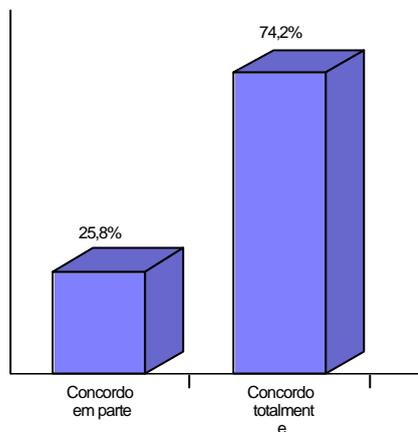
5.1 Percepção Geral dos Objetivos

De um modo geral, a pesquisa revelou que os líderes e os demais empregados acreditam que possuem um bom conhecimento dos Objetivos Estratégicos definidos pelo Compartilhado e reconhecem sua importância para o bom desempenho de suas atividades e que contribuem para os seus atingimentos conforme os gráficos abaixo.



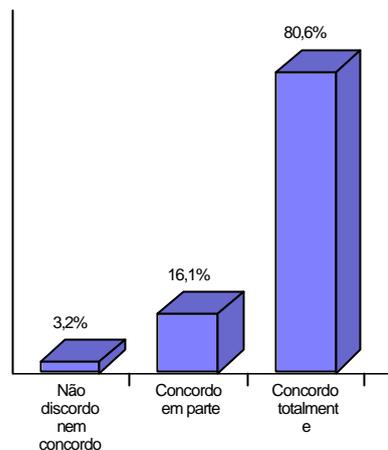
(Gráfico 04)

Importancia dos Objetivos Estratégicos



(Gráfico 05)

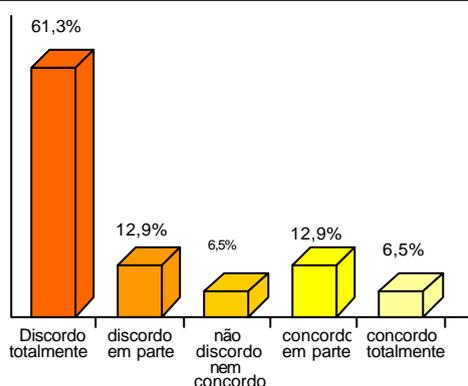
Contribuição para os Objetivos Estrat.



(Gráfico 06)

A pesquisa constatou no entanto que, ao serem perguntados sobre o desdobramento dos Objetivos do Compartilhado no seu cotidiano, 33,4% dos líderes afirmaram que não são afetados por eles no seu dia-a-dia e 16% dos demais empregados concordaram com isso totalizando quase 20% do total de respondentes. Se considerarmos que 100% dos empregados respondentes ou concordam em parte ou totalmente que os objetivos estratégicos são importantes para sua atividade e que cerca de 96,7% acham que contribuem, com suas atividades, para o atingimento de tais objetivos, pode parecer à primeira vista uma contradição afirmar que não são afetados no seu dia-a-dia por seus desdobramentos. Isto pode demonstrar uma atuação “descolada” do pensamento estratégico pois números semelhantes (19,4%) foram encontrados pela pesquisa quando afirmava que *os desdobramentos dos Objetivos Estratégicos devem ser responsabilidade exclusiva do Gerente e Supervisores*; os resultados seguem abaixo:

Objetivos Estratégicos. : responsabilidade exclusiva dos gerentes e supervisores



(Gráfico 07)

5.1.1 Reconhecendo os Objetivos Estratégicos e seu grau de importância

Esta etapa da pesquisa, consistiu em captar a percepção dos empregados do SPE com relação a duas variáveis: o reconhecimento de quais são os seus objetivos estratégicos e qual a importância que é dada a cada um deles.

Na tabela a seguir, estão tabulados os percentuais de respondentes que **concordam totalmente** ou **concordam em parte** que os objetivos listados são os definidos pelo Compartilhado.

Reconheço como Objetivos Estratégicos do Compartilhado	
objetivos	Concordo em Parte ou totalmente (%)
Ampliar Atuação	93,5
Consolidar a preferência dos clientes	96,7
Implantar a gestão de custos de serviços	93,5
Garantir a aplicação dos recursos financeiros	83,9
Atingir padrões de excelência em resp. soc.amb.	96,8
Buscar excelência da gestão	96,7
Buscar eficiência operacional	93,5
Promover comunicação eficaz com as partes interes.	93,5
Aprimorar gestão de mercado	90,3
Garantir adequado quantitativo de empregados	93,6
Desenvolver e fortalecer competências téc.e gestão	96,8
Consolidar cultura de prest.de serv.	90,3
Aumentar a satisfação e o comp. dos empregados	96,8
Educar a força de trabalho p/ resp. soc. e amb.	100

tab(02)

Grau de importância dos Objetivos Estratégicos	
Objetivos	Concordo em Parte ou totalmente (%)
Ampliar Atuação	96,8
Consolidar a preferência dos clientes	90,4
Implantar a gestão de custos de serviços	90,3
Garantir a aplicação dos recursos financeiros	83,9
Atingir padrões de excelência em resp. soc.amb.	100
Buscar excelência da gestão	96,8
Buscar eficiência operacional	96,8
Promover comunicação eficaz com as partes interes.	96,8
Aprimorar gestão de mercado	93,5
Garantir adequado quantitativo de empregados	90,3
Desenvolver e fortalecer competências téc.e gestão	96,8
Consolidar cultura de prest.de serv.	93,5
Aumentar a satisfação e o comp. dos empregados	100
Educar a força de trabalho p/ resp. soc. e amb.	96,8

tab (03)

Percebe-se na tabela 02 que o grau de reconhecimento dos Objetivos Estratégico foi bastante elevado. Este resultado creditamos ao processo de divulgação do **Plano de Negócio** do Compartilhado liderado pela Gerência Executiva e realizado por todas as Regionais de forma bastante ampla para toda a força de trabalho. A pesquisa também revelou, mediante análise da tabela 03, que a maioria dos respondentes concordam que os objetivos mencionados são de grande importância para os Serviços Compartilhados.

5.2 Percebendo a contribuição de cada um

O Plano de Negócio 2006-2010 dos Serviços Compartilhados, além de definir quatorze Objetivos Estratégico, traçou também quatorze Iniciativas que foram desdobradas dos Objetivos. Podem ser entendidas como ações a serem implementadas que tornam os objetivos exequíveis. O questionário pautou-se nas Iniciativas Estratégicas para identificar primeiro o grau de importância que os empregados dão a elas e a seguir, a percepção deles com relação à sua contribuição, dentro de sua atividade.

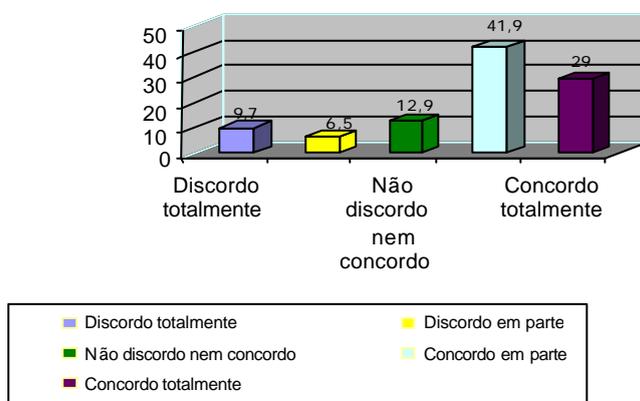
Grau de importância das Iniciativas Estratégicas na percepção dos empregados	
Iniciativas	Concordo em Parte ou totalmente (%)
Implantar sistema de custos de serviços	90,3
Aprimorar a gestão do orçamento	93,6
Implantar projeto de excelência em SMS	93,6
Implantar sistema de avaliação de desempenho	93,5
Implantar sistema de gestão integrada - SGI	87,1
Estruturar modelo de gestão em serviços	96,7
Implantar a gestão de serviços	96,8
Consolidar a informatização em serviços	90,3
Implantar projeto de comunicação integrada	93,5
Estruturar a gestão de mercado	80,6
Implantar a gestão do efetivo próprio	93,5
Desenvolver e fortalecer competências em serviços	93,5
Implantar bases para a excelência em prestação de serviços.	96,7
Implantar gestão estratégica de ambiência.	90,3

(tab 04)

A tabela 04 demonstra os percentuais relativos ao grau de importância dado às iniciativas estratégicas. Contata-se que dentre as 14 iniciativas listadas todas, de uma forma geral, atingiram um elevado percentual denotando que na amostra pesquisada, um número significativo de empregados concordam totalmente ou em parte que as iniciativas estratégicas são importantes para o atingimento dos objetivos estratégicos do Compartilhado. Contudo, duas iniciativas obtiveram um grau menor de importância na visão dos respondentes: Implantar um sistema de gestão integrada e estruturar a gestão de mercado. A primeira está ligada a dois objetivos estratégicos: busca da excelência em gestão e desenvolver e fortalecer competências técnicas e de gestão e a segunda ligada ao objetivo aprimorar gestão de mercado.

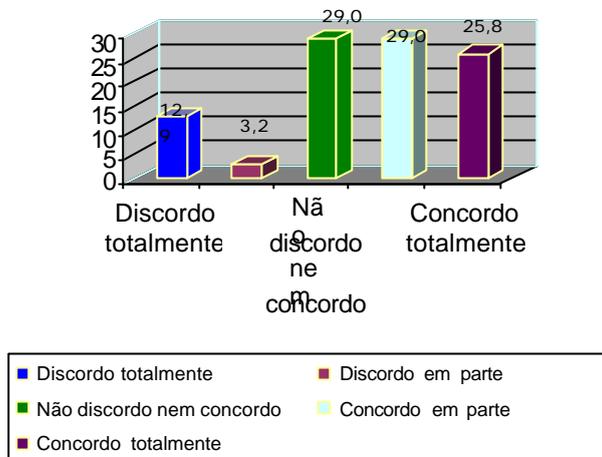
A seguir evidencia-se, através de gráficos, os resultados da pesquisa quanto à percepção da contribuição dos empregados da RNNE/SPE em relação aos objetivos Estratégicos definidos no Plano de Negócio do Compartilhado:

Na minha atividade contribuo para implantar gestão de custos de serviços.



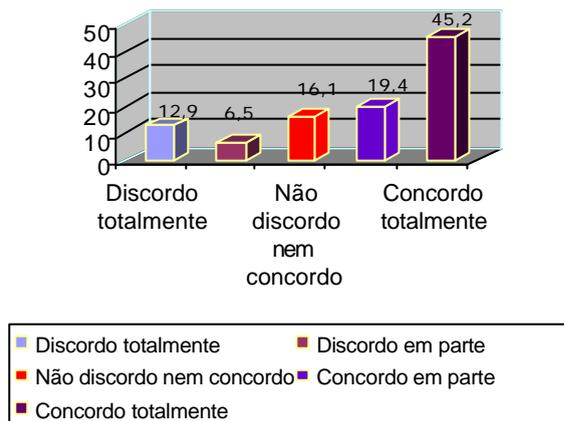
(Gráfico 08)

Na minha atividade contribuo para garantir a aplicação dos recursos financeiros.



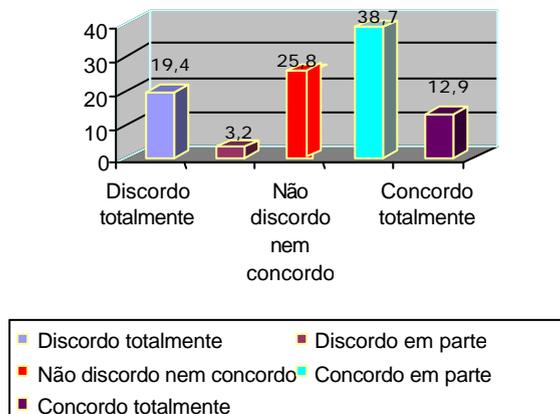
(Gráfico 09)

Na minha atividade contribuo para atingir padrões de excelência em responsabilidade social e ambiental



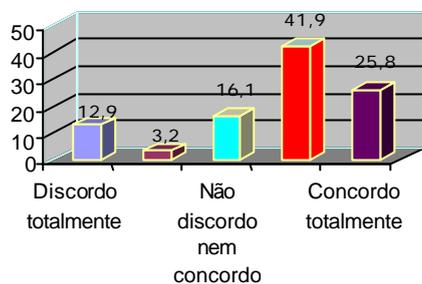
(Gráfico 10)

Na minha atividade contribuo para garantir adequado quantitativo de empregados.



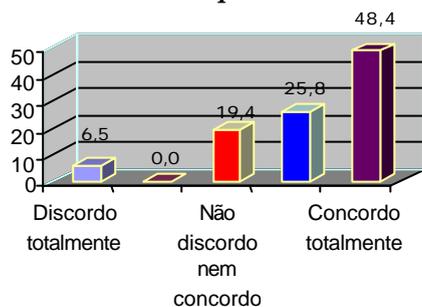
(Gráfico 11)

Na minha atividade contribuo para desenvolver e fortalecer competências técnicas e de gestão.



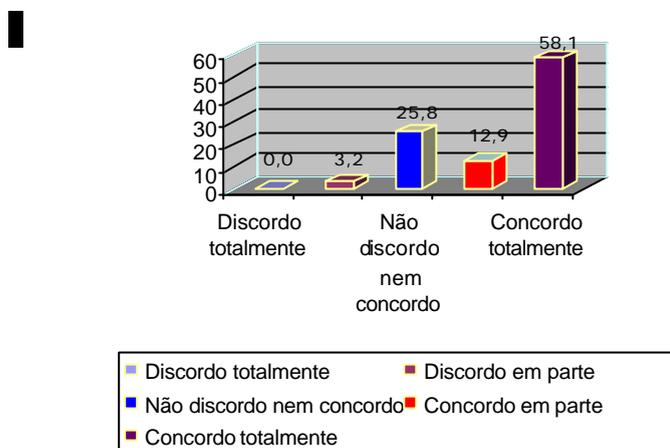
(Gráfico 12)

Na minha atividade contribuo para consolidar cultura de prestação de serviços.



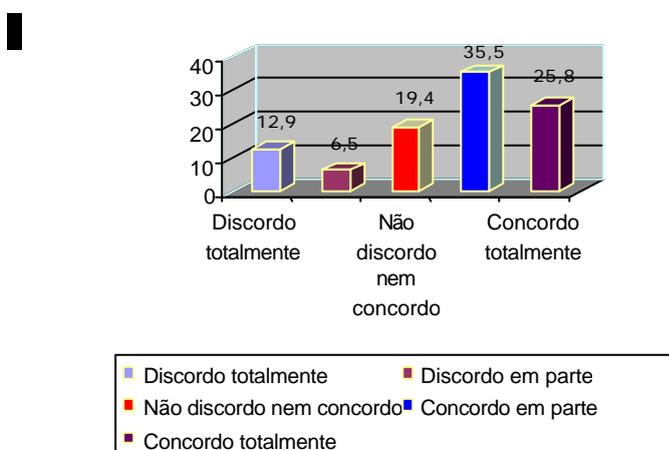
(Gráfico 13)

Na minha atividade contribuo para aumentar a satisfação e o comprometimento dos empregados com a empresa.



(Gráfico 14)

Na minha atividade contribuo para educar a força de trabalho para a responsabilidade social e ambiental.



(Gráfico 15)

Conforme se pode observar, de uma forma geral, a pesquisa revelou um considerável percentual de empregados, que não se percebem contribuintes para o alcance dos objetivos estratégico de sua Unidade. Em que pese o percentual significativo de empregados (mais de 50%) total ou parcialmente inseridos, através de suas atividades, no desdobramento dos objetivos e iniciativas estratégicas.

Percepção da NÃO contribuição individual para os objetivos do Compartilhado	
Objetivos	%
Implantar a gestão de custos de serviços	29,1
Garantir a aplicação dos recursos financeiros	45,1
Atingir padrões de excelência em responsabilidade social e ambiental	35,5
Garantir adequado quantitativo de empregados	48,4
Desenvolver e fortalecer competências técnica e gestão	32,2
Consolidar cultura de prestação de serviços.	25,9
Aumentar a satisfação e o comprometimento dos empregados	29,0
Educar a força de trabalho p/ responsabilidade social e ambiental.	38,8

(tab 05)

A tabela 05 traz o percentual de respondentes que **discordam totalmente, discordam em parte ou nem discordam nem concordam** que contribuem, individualmente, através de suas atividades para o atendimento dos respectivos objetivos. Na tabela colocamos apenas os objetivos mais críticos em relação aos demais. Mesmo reconhecendo a importância de tais objetivos para o Compartilhado (vide tab. 03), não se sentem partícipes das principais ações estratégicas desenvolvidas. Então este deverá ser o foco para mitigar tais números.

6 CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS

Este fenômeno, que certamente não ocorre isoladamente, tem sido uma preocupação de uma boa parte dos estudiosos no assunto. Em um mundo cada vez mais dinâmico, imprevisível e ao mesmo tempo interdependente, não é mais possível que alguém situado no topo da organização “resolva tudo”. Este modelo em que o “topo pensa” e os demais executam precisa dar lugar a ações e pensamentos integrados em todos os níveis. Este estudo não permitiu definir com precisão se a sensação de não contribuir para os objetivos estratégicos tem origem no fato de não participarem do processo de formulação da estratégia ou se existe certa “acomodação” dos executantes diante do modelo de gestão apresentado.

Kaplan e Norton chamam a atenção para o fato de que o aprendizado estratégico tem alguns ingredientes essenciais. Um deles é “a visão estratégica estruturada e compartilhada que comunica a estratégia e permite aos participantes ver como suas atividades contribuem para a realização da estratégia global” (Kaplan e Norton, 1997, p. 264).

O assunto merece sem dúvida uma maior atenção e profundidade, pois estamos falando de novos desafios que se apresentam requerendo novas habilidades, em especial, aos administradores e líderes: a habilidade de formar uma visão compartilhada, sistêmica e estratégica; trazer à tona e desafiar os modelos mentais ultrapassados e fomentar padrões mais sistemáticos de pensamento onde as pessoas possam expandir cada vez mais sua capacidade de compreender o presente e moldar o futuro.

Referências:

ANSOFF, H. I.; DECLERK, R. P.; HAYES, R. L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1987.

BOCK, A. M. B.; FURTADO, O.; TEIXEIRA, M. L. T. **Psicologias: uma introdução ao estudo de psicologia**. 8.ed. São Paulo: Saraiva, 1995.

CAPRA, F. **O ponto de mutação**. 27 ed. São Paulo: Cultrix, 1986.

CASTOR, B. V. J. e SUGA, N. Planejamento e Ação Planejada: o difícil binômio. **Revista de Administração Pública** Rio de Janeiro, jan./mar., 1988, 22 (1), p.102-122.

COHEN, M. e MARCH, J. **Leadership and ambiguity: The American College President**. 2.ed. Boston: Harvard Business School Press, 1974.

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. **Construindo a visão da empresa** HSM Management, São Paulo. n. 7, a. 2, p. 32-42, mar/abr. 1998.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (org). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DEAL, T.; WISKE, M.S. Planning, Plotting and Playing in Education's Era of Decline. In: BALDRIDGE, J.V. e DEAL, T. (editors). **The dynamics of organizational change in education** Berkeley: McUtchan, 1983.

FISCHMANN, A. A; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. **A estratégia em ação : balanced scorecard**. 20. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

MARCH, J. e SIMON, H. **Teoria das organizações**. 4.ed. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1979.

MARCOVITCH, J. **A Universidade (im)possível**. São Paulo: Futura 1998.

MINTZBERG, H. **The strategy concept I: five for strategy**. California Management Review, Berkeley, v. 30, n. 1, p.11-24, Fall, 1987.

_____. O contexto maduro. In: Mintzberg, H. e Quinn, J. B. **O Processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

_____. AHLSTRAND B., LAMPEL J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOTTA, P. R. M. **Transformação organizacional:** a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1997.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e prática. 16. ed. São Paulo. Atlas, 2001.

PETERSON, M. W. **Improving academic management.** San Francisco: Jossey-Bass, 1979.

PETROBRAS, **Planejamento estratégico do sistema 2015.** Rio de Janeiro, 2004.

_____ **Plano de negócio 2006-2010 serviços compartilhados.** Rio de Janeiro, 2006.

PFEFFER, J. **Managing with power:** Politics and Influence Organizations. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

PORTER, M.. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. 21. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SCHENDEL, D.; HOFER, C. **Strategic management:** a new view of business policy and planning. Boston, MA: Little, Brown, 1979.

ULAF, F. **Planejamento estratégico pessoal.** Curitiba: Adep, 2002.

VASCONCELLOS Filho, P.; PAGNONCELLI, D. **Construindo estratégias para vencer** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO

PARTE 1 - Perfil Funcional do Respondente

1. Tempo de trabalho na Petrobras.	0 a 5 anos ()	6 a 10 anos ()	11 a 15 anos ()	16 a 20 anos ()	mais de 21 anos ()
2. Tipo de vínculo com a Empresa.	Empregado Próprio ()	Empregado Contratado ()	Estagiário ()		
3. Tempo de trabalho nos Serviços Compartilhados	0 a 5 anos ()	6 a 10 anos ()	11 a 15 anos ()	16 a 20 anos ()	mais de 21 anos ()
4. Você exerce alguma função de liderança na equipe?		SIM ()	NÃO ()		
5. Qual sua principal atividade no SPE?	_____				

6. Há quanto tempo exerce essa atividade?	0 a 6 meses	7 a 12 meses	1 a 5 anos	6 a 10 anos	mais de 10 anos
	()	()	()	()	()

PARTE 2 - Percepção dos Empregados quanto aos Objetivos Estratégicos do Plano de Negócio do Compartilhado .

7. Os Objetivos Estratégicos e seus desdobramentos são assunto exclusivo da Alta Direção do Compartilhado.	Discordo totalmente ()	Discordo em parte ()	Não discordo nem concordo ()	Concordo em parte ()	Concordo totalmente ()
8. Os desdobramentos dos Objetivos Estratégicos em minha gerência são responsabilidades exclusivas de Gerentes e Supervisores.	Discordo totalmente ()	Discordo em parte ()	Não discordo nem concordo ()	Concordo em parte ()	Concordo totalmente ()
9. Contribuir para o alcance dos Objetivos Estratégicos é responsabilidade de todos os empregados sem restrição.	Discordo totalmente ()	Discordo em parte ()	Não discordo nem concordo ()	Concordo em parte ()	Concordo totalmente ()
10. Percebo que as decisões tomadas na minha Gerência estão de acordo com o Planejamento Estratégico dos Serviços Compartilhados.	Discordo totalmente ()	Discordo em parte ()	Não discordo nem concordo ()	Concordo em parte ()	Concordo totalmente ()
11. Os desdobramentos dos Objetivos Estratégicos afetam o meu dia-a-dia na Empresa.	Discordo totalmente ()	Discordo em parte ()	Não discordo nem concordo ()	Concordo em parte ()	Concordo totalmente ()
12. Conheço os Objetivos Estratégicos dos Serviços Compartilhados.	Discordo totalmente ()	Discordo em parte ()	Não discordo nem concordo ()	Concordo em parte ()	Concordo totalmente ()
13. Acredito ser muito importante para minha atividade conhecer os Objetivos Estratégicos dos Serviços Compartilhados.	Discordo totalmente ()	Discordo em parte ()	Não discordo nem concordo ()	Concordo em parte ()	Concordo totalmente ()
14. Acredito que contribuo, através de minha atividade para alcançar os Objetivos Estratégicos dos Serviços Compartilhados.	Discordo totalmente ()	Discordo em parte ()	Não discordo nem concordo ()	Concordo em parte ()	Concordo totalmente ()
15. Acredito que, no quesito MERCADO, AMPLIAR A ATUAÇÃO NA PETROBRÁS é parte do Plano de Negócio 2006-2010 dos Serviços Compartilhados.	Discordo totalmente ()	Discordo em parte ()	Não discordo nem concordo ()	Concordo em parte ()	Concordo totalmente ()
16. Na minha opinião, AMPLIAR A ATUAÇÃO NA PETROBRÁS é muito importante para os Serviços	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não discordo nem	Concordo em parte	Concordo totalmente

Compartilhados.	()	()	concordo ()	()	()
17. Acredito que, no quesito MERCADO, CONSOLIDAR A PREFERÊNCIA DOS CLIENTES é parte do Plano de Negócio 2006–2010 dos Serviços Compartilhados.	Discordo totalmente ()	Discordo em parte ()	Não discordo nem concordo ()	Concordo em parte ()	Concordo totalmente ()
18. Na minha opinião, CONSOLIDAR A PREFERÊNCIA DOS CLIENTES é muito importante para os Serviços Compartilhados.	Discordo totalmente ()	Discordo em parte ()	Não discordo nem concordo ()	Concordo em parte ()	Concordo totalmente ()
19. Acredito que, no quesito FINANCEIRO, IMPLANTAR GESTÃO DE CUSTOS DE SERVIÇOS é parte do Plano de Negócio 2006–2010 dos Serviços Compartilhados.	Discordo totalmente ()	Discordo em parte ()	Não discordo nem concordo ()	Concordo em parte ()	Concordo totalmente ()
20. Na minha opinião, IMPLANTAR GESTÃO DE CUSTOS DE SERVIÇOS é muito importante para os Serviços Compartilhados.	Discordo totalmente ()	Discordo em parte ()	Não discordo nem concordo ()	Concordo em parte ()	Concordo totalmente ()
21. Acredito que, no quesito FINANCEIRO, GARANTIR A APLICAÇÃO DOS RECURSOS FINANCEIROS é parte do Plano de Negócio 2006–2010 dos Serviços Compartilhados.	Discordo totalmente ()	Discordo em parte ()	Não discordo nem concordo ()	Concordo em parte ()	Concordo totalmente ()
22. Na minha opinião, GARANTIR A APLICAÇÃO DOS RECURSOS FINANCEIROS é muito importante para os Serviços Compartilhados.	Discordo totalmente ()	Discordo em parte ()	Não discordo nem concordo ()	Concordo em parte ()	Concordo totalmente ()
23. Acredito que, no quesito PROCESSOS INTERNOS, ATINGIR PADRÕES DE EXCELÊNCIA EM RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL é parte do Plano de Negócio 2006–2010 dos Serviços Compartilhados.	Discordo totalmente ()	Discordo em parte ()	Não discordo nem concordo ()	Concordo em parte ()	Concordo totalmente ()
24. Na minha opinião, ATINGIR PADRÕES DE EXCELÊNCIA EM RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL é muito importante para os Serviços Compartilhados.	Discordo totalmente ()	Discordo em parte ()	Não discordo nem concordo ()	Concordo em parte ()	Concordo totalmente ()
25. Acredito que, no quesito PROCESSOS INTERNOS, BUSCAR EXCELÊNCIA DA GESTÃO é parte do Plano de Negócio 2006–2010 dos Serviços Compartilhados.	Discordo totalmente ()	Discordo em parte ()	Não discordo nem concordo ()	Concordo em parte ()	Concordo totalmente ()
26. Na minha opinião, BUSCAR EXCELÊNCIA DA GESTÃO é parte muito importante para os Serviços Compartilhados.	Discordo totalmente ()	Discordo em parte ()	Não discordo nem concordo ()	Concordo em parte ()	Concordo totalmente ()

27. Acredito que, no quesito PROCESSOS INTERNOS, BUSCAR EFICIÊNCIA OPERACIONAL é parte do Plano de Negócio 2006–2010 dos Serviços Compartilhados.	Discordo totalmente ()	Discordo em parte ()	Não discordo nem concordo ()	Concordo em parte ()	Concordo totalmente ()
28. Na minha opinião, BUSCAR EFICIÊNCIA OPERACIONAL é parte muito importante para os Serviços Compartilhados.	Discordo totalmente ()	Discordo em parte ()	Não discordo nem concordo ()	Concordo em parte ()	Concordo totalmente ()
29. Acredito que, no quesito PROCESSOS INTERNOS, PROMOVER COMUNICAÇÃO EFICAZ COM AS PARTES INTERESSADAS é parte do Plano de Negócio 2006–2010 dos Serviços Compartilhados.	Discordo totalmente ()	Discordo em parte ()	Não discordo nem concordo ()	Concordo em parte ()	Concordo totalmente ()
30. Na minha opinião, PROMOVER COMUNICAÇÃO EFICAZ COM AS PARTES INTERESSADAS é muito importante para os Serviços Compartilhados.	Discordo totalmente ()	Discordo em parte ()	Não discordo nem concordo ()	Concordo em parte ()	Concordo totalmente ()
31. Acredito que, no quesito PROCESSOS INTERNOS, APRIMORAR GESTÃO DE MERCADO é parte do Plano de Negócio 2006–2010 dos Serviços Compartilhados.	Discordo totalmente ()	Discordo em parte ()	Não discordo nem concordo ()	Concordo em parte ()	Concordo totalmente ()
32. Na minha opinião, APRIMORAR GESTÃO DE MERCADO é muito importante para os Serviços Compartilhados.	Discordo totalmente ()	Discordo em parte ()	Não discordo nem concordo ()	Concordo em parte ()	Concordo totalmente ()
33. Acredito que, no quesito APRENDIZADO E CRESCIMENTO, GARANTIR ADEQUADO QUANTITATIVO DE EMPREGADOS é parte do Plano de Negócio 2006–2010 dos Serviços Compartilhados.	Discordo totalmente ()	Discordo em parte ()	Não discordo nem concordo ()	Concordo em parte ()	Concordo totalmente ()
34. Na minha opinião, GARANTIR ADEQUADO QUANTITATIVO DE EMPREGADOS é muito importante para os Serviços Compartilhados.	Discordo totalmente ()	Discordo em parte ()	Não discordo nem concordo ()	Concordo em parte ()	Concordo totalmente ()
35. Acredito que, no quesito APRENDIZADO E CRESCIMENTO, DESENVOLVER E FORTALECER COMPETÊNCIAS TÉCNICAS E DE GESTÃO é parte do Plano de Negócio 2006–2010 dos Serviços Compartilhados.	Discordo totalmente ()	Discordo em parte ()	Não discordo nem concordo ()	Concordo em parte ()	Concordo totalmente ()
36. Na minha opinião, DESENVOLVER E FORTALECER COMPETÊNCIAS TÉCNICAS E DE GESTÃO é muito importante para os Serviços Compartilhados.	Discordo totalmente ()	Discordo em parte ()	Não discordo nem concordo ()	Concordo em parte ()	Concordo totalmente ()
37. Acredito que, no quesito APRENDIZADO E CRESCIMENTO, CONSOLIDAR CULTURA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS é parte do Plano de Negócio 2006–2010 dos	Discordo totalmente ()	Discordo em parte ()	Não discordo nem concordo ()	Concordo em parte ()	Concordo totalmente ()

Serviços Compartilhados.					
38. Na minha opinião, CONSOLIDAR CULTURA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS é muito importante para os Serviços Compartilhados.	Discordo totalmente ()	Discordo em parte ()	Não discordo nem concordo ()	Concordo em parte ()	Concordo totalmente ()
39. Acredito que, no quesito APRENDIZADO E CRESCIMENTO, AUMENTAR A SATISFAÇÃO E O COMPROMETIMENTO DOS EMPREGADOS COM A EMPRESA é parte do Plano de Negócio 2006 – 2010 dos Serviços Compartilhados.	Discordo totalmente ()	Discordo em parte ()	Não discordo nem concordo ()	Concordo em parte ()	Concordo totalmente ()
40. Na minha opinião, AUMENTAR A SATISFAÇÃO E O COMPROMETIMENTO DOS EMPREGADOS COM A EMPRESA é parte muito importante para os Serviços Compartilhados.	Discordo totalmente ()	Discordo em parte ()	Não discordo nem concordo ()	Concordo em parte ()	Concordo totalmente ()
41. Acredito que, no quesito APRENDIZADO E CRESCIMENTO, EDUCAR A FORÇA DE TRABALHO PARA A RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL é parte do Plano de Negócio 2006 – 2010 dos Serviços Compartilhados.	Discordo totalmente ()	Discordo em parte ()	Não discordo nem concordo ()	Concordo em parte ()	Concordo totalmente ()
42. Na minha opinião, EDUCAR A FORÇA DE TRABALHO PARA A RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL é muito importante para os Serviços Compartilhados.	Discordo totalmente ()	Discordo em parte ()	Não discordo nem concordo ()	Concordo em parte ()	Concordo totalmente ()
43. Na minha opinião, IMPLANTAR UM SISTEMA DE CUSTOS DE SERVIÇOS é muito importante para os Serviços Compartilhados.	Discordo totalmente ()	Discordo em parte ()	Não discordo nem concordo ()	Concordo em parte ()	Concordo totalmente ()
44. Na minha opinião, APRIMORAR A GESTÃO DO ORÇAMENTO é muito importante para os Serviços Compartilhados.	Discordo totalmente ()	Discordo em parte ()	Não discordo nem concordo ()	Concordo em parte ()	Concordo totalmente ()
45. Na minha opinião, IMPLANTAR PROJETO DE EXCELÊNCIA EM SMS é muito importante para os Serviços Compartilhados.	Discordo totalmente ()	Discordo em parte ()	Não discordo nem concordo ()	Concordo em parte ()	Concordo totalmente ()
46. Na minha opinião, IMPLANTAR SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO é muito importante para os Serviços Compartilhados.	Discordo totalmente ()	Discordo em parte ()	Não discordo nem concordo ()	Concordo em parte ()	Concordo totalmente ()
47. Na minha opinião, IMPLANTAR SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADA (SGI) é muito importante para os Serviços Compartilhados.	Discordo totalmente ()	Discordo em parte ()	Não discordo nem concordo ()	Concordo em parte ()	Concordo totalmente ()

48. Na minha opinião, ESTRUTURAR MODELO DE GESTÃO DE SERVIÇOS é muito importante para os Serviços Compartilhados.	Discordo totalmente ()	Discordo em parte ()	Não discordo nem concordo ()	Concordo em parte ()	Concordo totalmente ()
49. Na minha opinião, IMPLANTAR A GESTÃO DE SERVIÇOS é muito importante para os Serviços Compartilhados.	Discordo totalmente ()	Discordo em parte ()	Não discordo nem concordo ()	Concordo em parte ()	Concordo totalmente ()
50. Na minha opinião, CONSOLIDAR INFORMATIZAÇÃO EM SERVIÇOS é muito importante para os Serviços Compartilhados.	Discordo totalmente ()	Discordo em parte ()	Não discordo nem concordo ()	Concordo em parte ()	Concordo totalmente ()
51. Na minha opinião, IMPLANTAR PROJETO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA é muito importante para os Serviços Compartilhados.	Discordo totalmente ()	Discordo em parte ()	Não discordo nem concordo ()	Concordo em parte ()	Concordo totalmente ()
52. Na minha opinião, ESTRUTURAR A GESTÃO DE MERCADO é muito importante para os Serviços Compartilhados.	Discordo totalmente ()	Discordo em parte ()	Não discordo nem concordo ()	Concordo em parte ()	Concordo totalmente ()
53. Na minha opinião, IMPLANTAR A GESTÃO DO EFETIVO HUMANO é muito importante para os Serviços Compartilhados.	Discordo totalmente ()	Discordo em parte ()	Não discordo nem concordo ()	Concordo em parte ()	Concordo totalmente ()
54. Na minha opinião, IMPLANTAR E FORTALECER COMPETÊNCIAS EM SERVIÇOS é muito importante para os Serviços Compartilhados.	Discordo totalmente ()	Discordo em parte ()	Não discordo nem concordo ()	Concordo em parte ()	Concordo totalmente ()
55. Na minha opinião, IMPLANTAR BASES PARA A EXCELÊNCIA EM PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS é muito importante para os Serviços Compartilhados.	Discordo totalmente ()	Discordo em parte ()	Não discordo nem concordo ()	Concordo em parte ()	Concordo totalmente ()
56. Na minha opinião, IMPLANTAR GESTÃO ESTRATÉGICA DA AMBIÊNCIA é muito importante para os Serviços Compartilhados.	Discordo totalmente ()	Discordo em parte ()	Não discordo nem concordo ()	Concordo em parte ()	Concordo totalmente ()
57. Na minha atividade contribuo diretamente para AMPLIAR A ATUAÇÃO DOS SERVIÇOS COMPARTILHADOS NA PETROBRÁS.	Discordo totalmente ()	Discordo em parte ()	Não discordo nem concordo ()	Concordo em parte ()	Concordo totalmente ()
58. Na minha atividade contribuo diretamente para CONSOLIDAR A PREFERÊNCIA DOS CLIENTES DOS SERVIÇOS COMPARTILHADOS.	Discordo totalmente ()	Discordo em parte ()	Não discordo nem concordo ()	Concordo em parte ()	Concordo totalmente ()

59. Na minha atividade contribuo diretamente para IMPLANTAR GESTÃO DE CUSTOS DE SERVIÇOS.	Discordo totalmente ()	Discordo em parte ()	Não discordo nem concordo ()	Concordo em parte ()	Concordo totalmente ()
60. Na minha atividade contribuo diretamente para GARANTIR A APLICAÇÃO DOS RECURSOS FINANCEIROS.	Discordo totalmente ()	Discordo em parte ()	Não discordo nem concordo ()	Concordo em parte ()	Concordo totalmente ()
61. Na minha atividade contribuo diretamente para ATINGIR PADRÕES DE EXCELÊNCIA EM RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL.	Discordo totalmente ()	Discordo em parte ()	Não discordo nem concordo ()	Concordo em parte ()	Concordo totalmente ()
62. Na minha atividade contribuo diretamente para BUSCAR EXCELÊNCIA DA GESTÃO	Discordo totalmente ()	Discordo em parte ()	Não discordo nem concordo ()	Concordo em parte ()	Concordo totalmente ()
63. Na minha atividade contribuo diretamente para BUSCAR EFICIÊNCIA OPERACIONAL	Discordo totalmente ()	Discordo em parte ()	Não discordo nem concordo ()	Concordo em parte ()	Concordo totalmente ()
64. Na minha atividade contribuo diretamente para PROMOVER COMUNICAÇÃO EFICAZ COM AS PARTES INTERESSADAS.	Discordo totalmente ()	Discordo em parte ()	Não discordo nem concordo ()	Concordo em parte ()	Concordo totalmente ()
65. Na minha atividade contribuo diretamente para APRIMORAR GESTÃO DE MERCADO.	Discordo totalmente ()	Discordo em parte ()	Não discordo nem concordo ()	Concordo em parte ()	Concordo totalmente ()
66. Na minha atividade contribuo diretamente para GARANTIR ADEQUADO QUANTITATIVO DE EMPREGADOS.	Discordo totalmente ()	Discordo em parte ()	Não discordo nem concordo ()	Concordo em parte ()	Concordo totalmente ()
67. Na minha atividade contribuo diretamente para DESENVOLVER E FORTALECER COMPETÊNCIAS TÉCNICAS E DE GESTÃO.	Discordo totalmente ()	Discordo em parte ()	Não discordo nem concordo ()	Concordo em parte ()	Concordo totalmente ()
68. Na minha atividade contribuo diretamente para CONSOLIDAR CULTURA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS.	Discordo totalmente ()	Discordo em parte ()	Não discordo nem concordo ()	Concordo em parte ()	Concordo totalmente ()
69. Na minha atividade contribuo diretamente para AUMENTAR A SATISFAÇÃO E O COMPROMETIMENTO DOS	Discordo totalmente ()	Discordo em parte ()	Não discordo nem concordo ()	Concordo em parte ()	Concordo totalmente ()

EMPREGADOS COM A EMPRESA.			()		
70. Na minha atividade contribuo diretamente para EDUCAR A FORÇA DE TRABALHO PARA A RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL.	Discordo totalmente ()	Discordo em parte ()	Não discordo nem concordo ()	Concordo em parte ()	Concordo totalmente ()