

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL – TURMA 24

João Ademar Batista Sarmento

PROFISSIONAIS, GRADUADOS E PÓS-GRADUADOS APROVADOS EM
CONCURSO PARA OCUPAR UM CARGO DE NÍVEL MÉDIO

PORTO ALEGRE

2009

João Ademar Batista Sarmento

PROFISSIONAIS, GRADUADOS E PÓS-GRADUADOS APROVADOS EM
CONCURSO PARA OCUPAR UM CARGO DE NÍVEL MÉDIO

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Empresarial.

Orientadora: Profa. Elaine Di Diego Antunes

PORTO ALEGRE

2009

RESUMO

As empresas apresentam uma série de peculiaridades e desafios, em especial na administração de recursos humanos. Este caso descreve uma situação real de uma empresa, a Refinaria Alberto Pasqualini S.A., retratando as relações entre, os supervisores e os novos técnicos de operação, com qualificação superior ao exigido para o cargo e, que após admissão, querem ir embora ou, transferência para outras áreas. O relato é sobre a dificuldade de um supervisor, que pensa sobre a posição da empresa e a necessidade de atender os anseios dos seus técnicos de operação. Mostra as suas dúvidas e os rumos que a empresa poderá adotar, com base numa pesquisa, realizada pela área de recursos humanos, junto aos seus técnicos e supervisores.

PALAVRAS-CHAVE: Recursos Humanos. Gestão de pessoas. Qualificação.

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 4 |
| 1.1 A EMPRESA..... | 5 |
| 1.2 A DIRETORIA INDUSTRIAL..... | 6 |
| 1.2.1 A Gestão de Pessoas na Diretoria Industrial | 8 |
| 1.3 O DILEMA..... | 8 |
| 2 REVISÃO DA LITERATURA..... | 10 |
| 2.1 A COMPETÊNCIA GERENCIAL..... | 11 |
| 3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS | 14 |
| 3.1 ROTEIRO DAS ENTREVISTAS..... | 14 |
| 3.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS..... | 15 |
| 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 18 |
| REFERÊNCIAS | 20 |

1 INTRODUÇÃO

Acordar e fazer a primeira refeição, depois de uma noite de trabalho é rotina para quem trabalha em regime de turno. Para Nilton, porém, não foi. Na última noite, Nilton recebeu uma solicitação não muito comum no seu grupo de trabalho: “quero ir embora ou trocar de setor”. Foi esta a solicitação de Vanessa, na noite passada. Qual será o melhor caminho para a empresa e a Vanessa saírem ganhando? O Supervisor Nilton parou diante do espelho, tentando achar uma saída.

Quando foram anunciados os novos técnicos de operação, após a seleção e o curso de formação, há cerca de um ano e meio atrás, os supervisores avaliaram os seus escolhidos, sobre diversos aspectos relacionados com o cargo de técnicos de operação. Nilton sabia que ela era formada na área de comunicação, mas achou que estaria dando um novo rumo na sua carreira, seguindo na área técnica. Afinal, ela fez concurso para tal. A nova situação é: Vanessa quer ir embora ou trocar de setor.

Enquanto preparava a sua primeira refeição, Nilton refletia sobre a solicitação de Vanessa. Lembrou-se de outra situação, onde o técnico simplesmente foi embora, e de um outro ainda que trocou de área, e até diminuiu o salário. Há também outros que estavam desviando o foco da empresa e abrindo o próprio negócio. Bem, Nilton percebeu que não era só a Vanessa do seu grupo e sim vários colegas de outros grupos de trabalho. Mas Nilton precisava de uma definição para a próxima jornada de trabalho. Sendo assim, ele decidiu solicitar uma pesquisa entre os técnicos de operação para entender melhor o que estava acontecendo.

Este trabalho está estruturado da seguinte forma: após esta breve introdução, apresenta-se neste primeiro capítulo a empresa estudada, o dilema e a questão de pesquisa. Na segunda seção, apresenta-se o referencial teórico, base para a análise dos resultados deste estudo. Logo após, é apresentada a metodologia de pesquisa utilizada e discutidos os resultados obtidos. Por fim, são apresentadas as considerações finais, limitações do estudo e sugestões futuras para o tema.

1.1 A EMPRESA

A PETRÓLEO BRASILEIRO S.A., doravante denominada de PETROBRAS, foi a empresa escolhida por Nilton para trabalhar. Era o seu primeiro emprego. Ingressou por concurso público e desde então, alicerçou sua carreira nesta empresa e hoje, no cargo de supervisor, tem um desafio: desenvolver-se tecnicamente e administrar seus técnicos de operação.

A PETROBRAS é uma empresa estatal com unidades espalhadas pelo Brasil e exterior. Atua no ramo de petróleo, desde a prospecção até o processamento e distribuição dos produtos, alguns produtos: gás liquefeito de petróleo (gás de cozinha doravante chamado de GLP), gasolina, querosene de aviação, diesel, nafta petroquímica e solventes.

Nesta vasta gama de tecnologias, a empresa destaca-se mundialmente em todas as áreas, especialmente na tecnologia de exploração em águas profundas e no processamento de petróleo de densidade elevada que normalmente são oriundos da Bacia de Campos no Rio de Janeiro. Este processamento é feito dentro do parque de refino distribuído desde Manaus (AM), até Canoas (RS), o qual foi tecnologicamente adaptado de forma gradativa a partir de pesquisa interna ou externa.

Na Refinaria Alberto Pasqualini, localizada em Canoas, no Rio Grande do Sul, surge a REFAP S.A., doravante denominada de REFAP, unidade de negócio da Petrobras (70%) em parceria com a REPSOL (30%), petroleira de grupo Espanhol.

A empresa, constituída em janeiro de 2001, opera a refinaria que iniciou sua produção em 16 de setembro de 1968. Tem a capacidade instalada de 189 mil barris por dia. Atua como empresa mundial de petróleo e energia. O faturamento em 2008 foi de R\$ 4,7 bilhões e sua arrecadação responde por 17% do ICMS estadual. A empresa investiu US\$ 1,2 bilhões para a ampliação do seu parque de refino até 2006. O seu mercado alvo é o Rio Grande do Sul, parte de Santa Catarina, Mercado Comum do Sul (Mercosul) e África. Tem 780 empregados próprios e 500 contratados.

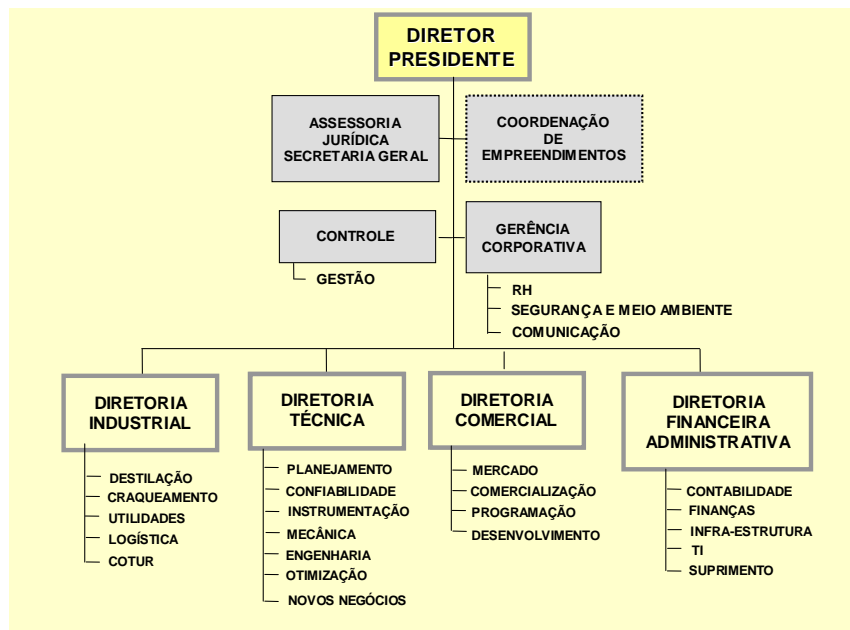


Figura 1. Organograma da Refinaria Alberto Pasqualini
Fonte: Documentos internos da REFAP

1.2 A DIRETORIA INDUSTRIAL

A diretoria industrial é responsável pelo refino de petróleo na REFAP, para Nilton, que faz parte desta diretoria, o trabalho de administração de pessoas e o desenvolvimento técnico, devem andar juntos. Esta diretoria é composta por cinco gerências, quais sejam:

- **Gerência de Utilidades** responsável pela produção de água, vapor, ar pressurizado e energia elétrica;
- **Gerência de Destilação**, responsável pelo processo inicial de refino. (por aquecimento do petróleo);
- **Gerência de Craqueamento Catalítico**, responsável pelo processo de refino através da quebra mecânica da cadeia de carbono;
- **Gerência de Logística**, responsável pelo recebimento, estocagem e movimentação, de petróleo e de produtos;
- **Gerência de Programação da Produção**, responsável por programar e atender as demandas de mercado.

Quatro gerências da diretoria industrial, utilidades, destilação, craqueamento e logística, trabalham em regime de turno de revezamento. A gerência de programação da produção atua em regime administrativo.

Interligados a todas as gerências estão os coordenadores de turno. Um coordenador por grupo integra as atividades, de todas as gerências.

Os setores são formados por cinco (5) grupos de revezamento, com pessoas que trabalham em regime de turno de oito (8) horas, durante vinte e quatro (24) horas. Nilton é supervisor de um grupo de turno onde comanda um grupo de 15 pessoas.

No horário administrativo, trabalham os gerentes de cada setor e um grupo de técnicos que compõe o quadro.

As tarefas de operacionalização dos serviços, liberação de manutenção, otimização dos processos, acompanhamento da documentação junto ao setor de engenharia, administração de pessoal, coordenação e desdobramento de metas, ficam sob a responsabilidade do gerente do setor e do grupo de técnicos que compõe a gerência de cada área.

Cada grupo de turno é formado por um supervisor, técnicos de operação no centro integrado de controle (doravante denominado de CIC) e técnicos de operação, distribuídos na área industrial. O número de técnicos, tanto no CIC como na área industrial, depende de cada gerência.

Os técnicos de operação de cada grupo trabalham em regime de rodízio, revezando tarefas ditas de campo, quando executada diretamente junto à planta industrial, ou tarefas de painel quando executada junto à central de controle a distância. Desta forma, o trabalho de painel resume-se ao controle global da unidade onde, por consoles eletrônicos, é comandada e ajustada para produzir com a qualidade desejada. Enquanto isso, os trabalhos de campo se resumem a rotinas pré-definidas e aos serviços solicitados pelo painel.

Os Setores de operação da diretoria industrial, na REFAP, estão enfrentando, nos últimos anos, um problema novo e não muito comum, que é o fato de ingressarem na empresa, profissionais com qualificação superior ao exigido para o cargo de técnico de operação. Concentraremos nossa atenção ao longo de todo o nosso trabalho, nesta questão.

1.2.1 A Gestão de Pessoas na Diretoria Industrial

Nilton, hoje com trinta anos de trabalho, lembra que no início, para contratar um técnico de operação, bastava o ensino médio concluído. Os gerentes da diretoria industrial solicitavam ao setor de recursos humanos e a contratação, através de concurso, era realizada. O que se esperava, e o que acontecia, era exatamente isso.

O tempo passou, as escolas evoluíram para as especializações de nível médio e os novos técnicos foram surgindo: técnicos mecânicos, elétricos, químicos, eletrônicos, de informática, etc. Bem, aí já era preciso dizer qual era a especialização, e Nilton dizia o que precisava: “preciso de alguém que conheça eletricidade”, ou um “técnico em mecânica”, e assim era encaminhado.

Em meados dos anos 2000 surgiu um novo tempo, este, bem mais complexo – candidatos com formação superior começam a se inscrever no concurso, para os cargos de nível médio. Nilton lembra que certa vez solicitou um eletrotécnico; veio, porém, um engenheiro elétrico. Em outra situação cuja solicitação foi um técnico químico, veio um engenheiro químico com mestrado.

Nilton pensa como encaminhar bem a solicitação de Vanessa, ele achou conveniente realizar uma pesquisa entre os técnicos de operação, para compreender o que estava acontecendo. Procurou então o gerente Christian e seus colegas supervisores para expor a situação. Convenceu o gerente e seus colegas supervisores da importância desta questão e decidiram procurar Débora, gerente de RH, para solicitar uma pesquisa junto aos técnicos de operação não só do seu setor, mas de toda a Diretoria Industrial.

1.3 O DILEMA

O supervisor Nilton acompanha a evolução dos técnicos de operação nestes seus 30 anos de empresa e a partir dos anos 2000, quando houve um processo de renovação no quadro de funcionários da REFAP e por consequência, na diretoria industrial. O mesmo percebeu que o processo seletivo tornou-se bem rigoroso, principalmente para os cargos de nível médio, e só os mais preparados, ou mais qualificados, ingressaram na empresa. Muitos dos aprovados

são formados em nível superior, ou estão cursando, pós-graduado, também está ocupando o cargo de nível médio.

Após a admissão, há um período de adaptação e aprendizado, esse período é de acomodação. O período entre o edital, o concurso, o curso de formação e o estágio, leva em média, um ano e meio, lembra Nilton. Logo em seguida, há uma corrida por promoção e ocupação de cargos melhores dentro do nível médio, e não há muitos cargos disponíveis. Existem os que mais se destacam e disputam vagas para os cargos de supervisores ou coordenadores, que são os cargos possíveis. Alguns, no entanto, não conseguem uma melhor posição e acabam por querer ir embora ou trocar de setor.

É este o dilema que vive o supervisor Nilton: o que fazer, então, com estes profissionais? Liberá-los para outros setores da empresa? Como fica o setor que contratou, treinou e agora é solicitado a liberar este funcionário para uma outra diretoria? Vanessa é o dilema deste momento. Nesse contexto, os impactos destas mudanças repentinas de setor têm sido analisados para compreender a dinâmica dos colaboradores com ensino superior completo que entraram para a empresa por meio de concurso para cargos de nível médio. Uma questão crítica que surge neste tema e que este trabalho pretende analisar é: *qual(is) o(s) motivo(s) que levam ao colaborador com curso superior, concursado para cargos de nível médio da REFAP à solicitar transferência de setor ou exoneração do cargo?*

2 REVISÃO DA LITERATURA

Apoiando-se nas contribuições oferecidas pelas obras de Walker, London e Stumpf, e Leibowitz (1980; 1982; 1986 *apud* DUTRA, 1996), verifica-se que a estrutura de carreira dentro de um sistema tem as seguintes funções:

- Estabelecer e organizar o conjunto de expectativas que a empresa tem em relação às pessoas que nela trabalham. Essas expectativas podem estar organizadas em função da natureza dos trabalhos executados pelas pessoas como: entrega de mensagens, desenvolvimento de produtos gerenciamento de recursos financeiros da empresa, etc. ou em função do nível de capacitação pessoal e profissional que as pessoas possuem, como: formação em engenharia eletrônica com especialização em sinais óticos e dez anos de experiência, especialista em gestão financeira com 15 anos de experiência etc.;
- Definir os níveis de valorização existentes entre os trabalhos de diferente natureza ou entre os diversos níveis de capacitação. Esta valorização é definida a partir da remuneração, benefícios, status etc., que a empresa está disposta a oferecer para cada pessoa em função da natureza do trabalho que executa ou em função de sua capacitação;
- Estabelecer os critérios de acesso de uma pessoa a um trabalho cuja natureza seja mais valorizada do que a do atual ou os critérios de graduação da capacitação pessoal ou profissional de uma pessoa. Define, portanto, os critérios de mobilidade, enquanto valorização da pessoa em sua carreira.
- Fixar critérios para a migração das pessoas entre diferentes ocupações diferentes tipos de especialização técnica ou funcional; diferentes áreas, unidades ou regiões ou, ainda, diferentes tipos de carreira, como: gerencial, técnica, administrativa etc;

Uma das principais contribuições quando se pensa em carreira e de acordo com o que diz Dutra (1996), quando as necessidades organizacionais não são atendidas pela pessoa a empresa tende a procurar uma outra pessoa, interna ou externamente, que possa atendê-la.

Quando o inverso acontece, ou seja, a pessoa tem sua capacidade aumentada ou o desejo de aumentá-la e não há aumento na demanda da empresa, a pessoa procura nova ocupação no interior da empresa ou procura outra empresa para trabalhar.

Dutra (1996, p. 81) escreve em seu livro que as carreiras têm seus desenhos influenciados por diversos aspectos e assumem diversas formas, variando em função da influência. Destaca três tipos básicos de desenho:

- a) estruturas em linha;
- b) estruturas em rede;
- c) estruturas paralelas.

A estrutura em linha tem como característica principal que a seqüência de posições está alinhada em única direção, não oferecendo alternativas às pessoas. Cada degrau da carreira é caracterizado e identificado por um conjunto específico de responsabilidades e atribuições, quando o sistema de diferenciação está centrado no trabalho, ou por diferentes conjuntos de atributos da pessoa, quando o sistema de diferenciação está centrado nas pessoas. Os requisitos de acesso a cada degrau são também definidos pelo desenho da carreira. É nesta estrutura que o técnico de operação da REFAP está inserido. A seqüência que se segue na empresa é: Técnico de Operação Junior; Técnico de Operação Pleno; Técnico de Operação Sênior; Coordenador e Gerente.

A estrutura em rede caracteriza-se por apresentar várias opções para cada posição da empresa, permitindo a pessoa estabelecer sua trajetória a partir de critérios de acesso previamente estabelecido. Este tipo de estrutura tem sido usada predominantemente com sistemas de diferenciação centrado no trabalho e de forma atrelada a estrutura organizacional.

Já a estrutura paralela é a seqüência de posições que uma pessoa pode assumir, no interior de uma organização, orientada em duas direções: uma de natureza profissional e a outra de natureza gerencial, sendo o acesso aos maiores níveis de remuneração e de reconhecimentos oferecidos pela empresa garantido em qualquer uma das direções escolhidas.

2.1 A COMPETÊNCIA GERENCIAL

Uma discussão sobre o novo perfil gerencial é trazida por Ruas, Antonello e Boff (2005, p. 153):

em função das diversas mudanças na gestão das empresas e no ambiente de negócios, identificamos uma preocupação, tanto no meio, acadêmico quanto no meio empresarial, com este novo papel dos gerentes, o qual se denomina para efeitos de estudo, de novos perfis gerenciais.

Sobre o perfil gerencial, os autores comentam que:

A noção de perfil gerencial ainda se confunde com competências gerenciais requeridas. Assim, o trabalho gerencial não é mais o conjunto de simples tarefas associadas a um cargo, mas se torna o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa. Essa complexidade torna o imprevisível cada vez mais cotidiano, cada vez mais rotineiro (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005, p. 91)

Ainda para Ruas, Antonello e Boff (2005, p. 155), competência gerencial refere-se à capacidade da pessoa de assumir iniciativas, de ir além das atividades prescritas, de ser capaz de compreender e “dominar novas situações de trabalho, ser responsável e ser reconhecido por isso. A competência não estaria limitada pela tarefa ou pelo conhecimento ou qualificação do indivíduo, mas estaria apoiada nestes”.

Os recursos para competência gerencial, segundo Ruas, Antonello e Boff (2005), são assim classificados:

- **Conhecimentos:** gerais e teóricos, operacionais e sobre o ambiente;
- **Habilidades:** operacional, experiencial, relacional cognitivo;
- **Atitudes:** atributos pessoais e relacionais;
- **Recursos fisiológicos:** energia e disposição;
- **Recursos do ambiente:** sistemas de informação, banco de dados.

O referencial teórico utilizado para o estudo deste caso, foi baseado na necessidade de entender as questões relacionadas às carreiras escolhidas pelos profissionais envolvidos e o porquê, após um longo curso de formação. Estes profissionais ingressam em um plano de carreira bem aquém da sua formação.

O estudo de carreiras dá uma visão de como deveria ser programado o ingresso de um profissional, com formação e qualificação, em uma empresa para desempenhar o seu trabalho com chances de crescimento. Também, foi verificada a questão gerencial por ser uma das

principais funções do gerente, administrar pessoas e por conseqüência conflitos que possam surgir. Neste caso, encaminhar soluções tanto para a empresa, como para o funcionário. A preparação do gerente e do supervisor se faz necessária, para um desfecho com acerto em questões referente às pessoas.

3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo serão apresentados o método de pesquisa utilizado e os resultados obtidos.

3.1 ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

Para a realização da pesquisa, foram entrevistados vinte e oito técnicos de operação que ingressaram na refinaria nos últimos dez anos, com formação superior completa ou em andamento. Seis perguntas foram realizadas, com respostas aglutinadas. O critério de seleção dos entrevistados está abaixo descrito:

- a) os que pediram para sair da função, por demissão, por realocação e por concurso;
- b) os que possuem empresa particular;
- c) os que estão interessados em continuar na função, de acordo com o plano de carreira, ou não.

Foram seis as questões abordadas para a realização desta pesquisa. Durante o processo de pesquisa, a Débora, gerente do RH, solicitou aos entrevistados a sua opinião, quanto a vantagens e desvantagens, de ocupar um cargo de nível médio após concluir um curso superior. Foram ouvidos, também, quatro supervisores. Abaixo estão ilustrados os questionamentos e as respostas dos entrevistados.

1) Porque está pedindo demissão do cargo?

- Não era o que esperava;
- Falta de oportunidade na formação.

2) Qual é tua formação?

- Diversas engenharias e outros, tais como: comunicação, direito, administração e física, especialização em química (mestrado).

3) *Quando fez o concurso, sabia que profissão era esta?*

- Somente duas respostas, foram de que teriam conhecimento desde o início; o restante desconhecia – só ficou sabendo durante o curso de formação.

4) *Quando fez o curso de nível superior, era para definir uma profissão. Por que fez um concurso de nível médio?*

- Estabilidade no emprego;
- Oportunidade de crescer dentro de uma empresa sólida;
- Benefício e salário oferecido;
- Com o conhecimento, teórico adquirido, seria mais fácil passar no concurso.

5) *Ter uma empresa particular atrapalha o teu desempenho aqui na REFAP?*

- Dos entrevistados que possuem empresas particulares, afirmaram que não atrapalha.

6) *A tua formação facilita o teu desempenho como técnico de operação? Qual é o próximo passo?*

- Todos os entrevistados, afirmaram que facilita e alguns, vislumbram oportunidade de crescimento na carreira;
- Outros manifestaram desejo de realizarem novos concursos.

3.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para Nilton e seus colegas, o resultado da pesquisa reflete a realidade do seu dia a dia e foi destacado o que realmente, na visão dos técnicos e supervisores, entende-se por vantagens. Já em uma área pouco observada, ou até então não percebida, surgem as desvantagens na visão de técnicos e supervisores, o que, para Nilton e Débora, agora é assunto a ser tratado. As vantagens e desvantagens destacadas durante a realização da pesquisa estão no Quadro 1, abaixo apresentado.

| Vantagens | Desvantagens |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Facilidade no aprendizado; • Técnica apurada e detalhamento operacional; • Superação das dificuldades; • Novas propostas para realizar atividades rotineiras; • Bom nível de relacionamento; • Fácil adaptação nas questões relacionadas à qualidade, saúde, meio ambiente e segurança; • Treinamento e qualificação; • Estabilidade e salário atraente; • Confiança por ter condições de desenvolver um trabalho com conhecimento. | <ul style="list-style-type: none"> • Desestímulo; • Desejo de trocar de cargo; • Desejo de ir para outras diretorias onde possam usar seus conhecimentos; • Saídas inesperadas; • Trocas repentinas de setor; • Ser proprietário de empresas; • Plano de carreira defasado. |

Quadro 1. Vantagens e desvantagens apontadas pelos entrevistados

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa

Como foi relatado durante as entrevistas, o cargo acaba se tornando pouco importante para alguns, não há mais interesse devido à falta de oportunidades e desafios, o que desestimula o empregado. Isto acontece principalmente no caso de pessoas com formação superior. Ao mesmo tempo, mostra-se como vantagem o empenho em superar dificuldades, tendo como base os bons conhecimentos teóricos. Também foi citado como vantagem o uso de técnicas apuradas para a realização do trabalho, além do cuidado com detalhes operacionais, que são de extrema relevância para o funcionamento de uma refinaria. A confiança também tida como vantagem: há condições de desenvolver um bom trabalho com conhecimento dentro da empresa.

As saídas inesperadas e trocas de setor, além de causarem grande insegurança na equipe de trabalho pela constante mudança, se demonstram como grande desvantagem para o setor e para a empresa como um todo, pois é longo e dispendioso o período existente entre o concurso, o treinamento, a preparação e o período de estágio probatório, até o novo integrante efetivamente fazer parte da equipe e assumir uma área de trabalho. No entanto, o próprio treinamento e qualificação em um curto espaço de tempo são destacados como vantagem.

Além disso, apesar dos entrevistados afirmarem que ter uma empresa própria não afeta o seu desempenho na REFAP, ter uma empresa própria é considerada uma desvantagem, pois muitos colaboradores permanecem em seus cargos para garantir a estabilidade empregatícia –

um bom salário fixo quando comparado ao mercado – porém desviam as atenções às suas empresas particulares, onde “apostam tudo”.

O plano de desenvolvimento para os cargos de nível médio foi concebido pensando na formação de técnicos, para o longo prazo, mas isso, não atende as necessidades atuais devido à formação e a ocupação destes postos de trabalho por profissionais prontos ou com formação em andamento. Quando surge uma oportunidade dentro do sistema PETROBRAS, muitos pedem para ir embora e esta solicitação dificilmente é atendida, porque a diretoria só libera o mínimo necessário para atender a solicitação da sede da PETROBRAS.

De posse destas informações, o supervisor Nilton, terá argumentos para conduzir um bom diálogo com Vanessa.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para Nilton e Débora, ficou claro que existem três grupos bem distintos, de técnicos de operação, na diretoria industrial: os motivados, os desmotivados e os decididos a ir embora. Os motivados são aqueles que querem crescer e buscam oportunidade é o grupo em que a diretoria industrial pode e deve investir, para desenvolver capacidades e atribuir responsabilidades. Os Desmotivados, por sua vez; são aqueles que já têm trabalho externo, ou estão estudando para outros concursos. Neste grupo, cada gerência pode desenvolver um trabalho de recuperação e motivação. Por último, os decididos a ir embora, que são poucos, mas não se adaptaram e estão indo embora (ou já foram), e outros aguardam decisões de terceiros.

No caso da Vanessa o supervisor Nilton tem três opções a oferecer: continuar no setor, trocar de gerência ou liberá-la para ir embora. Ficar no setor significa oferecer a oportunidade de desenvolvimento, em algum trabalho específico na área de comunicação, e o setor tem trabalhos paralelos que poderão ser desenvolvidos por este segmento profissional, só que estas atividades são temporárias, terá que voltar e continuar executando tarefa de técnico de operação. São trabalhos eventuais, mas existe a possibilidade de mostrar a sua capacidade dentro de sua formação. Trocar de gerência poderá ser uma saída, a REFAP tem uma gerência de comunicação, mas tem a questão salarial, caso fosse para esta nova função perderia os adicionais de turno, reduzindo o seu salário praticamente em 50 por cento. Liberá-la para ir embora passa por acordos, entre o RH e a Vanessa. Este é o pior desfecho para este caso, a empresa perde e o técnico perde, neste caso foi o que aconteceu: a Vanessa pediu demissão.

A REFAP é uma empresa com herança estatal, com plano de cargos e salários rígido, onde os salários sofrem reajustes anuais, duramente, negociados com o governo federal, pois o reajuste concedido à PETROBRÁS (e REFAP) serve de base de negociação para o dissídio de diversas outras categorias. Neste cenário, a perspectiva de progressão profissional, com o conseqüente ganho financeiro, obrigatoriamente, passa pelo processo de promoção (mudança de função dentro da mesma carreira – progressão rápida) ou aumento por mérito (aumento de nível salarial dentro da mesma função – progressão lenta).

Existe um programa de acompanhamento, o gerenciamento de desempenho, onde são negociado as metas, além do acompanhamento do desempenho de cada um, tanto pelo supervisor, como por seu gerente. É nesta estrutura que a carreira de técnico de operação se

enquadra, porque, foi desenhada uma seqüência lógica de crescimento, centrado no trabalho, que começa em Técnico de Operação Junior e segue até Gerente, passando por outros cinco cargos.

Por ser um fato novo, para a REFAP, e ainda com um número não tão expressivo, de técnicos de operação nesta condição, as entrevistas e o estudo ficou limitado, nesta oportunidade. Uma nova pesquisa deveria ser encaminhada na próxima turma de novos técnicos, a ingressarem na empresa. Outro fato relevante é a divulgação mais detalhada da função de técnico de operação, no edital do concurso. Interessante também seria, durante o curso de formação, proporcionar visitas mais detalhadas de cada área operacional, para que conheçam antes de assumirem definitivamente o cargo. Por fim, seria relevante verificar se este problema está acontecendo em outras unidades da PETROBRAS, nos outros estados do Brasil.

É certo que este é o começo de um estudo que preocupa os supervisores da REFAP, são eles que trabalham diretamente com estas novas demandas – ficar, ter oportunidades ou então, ir embora.

REFERÊNCIAS

DUTRA, Joel S. **Administração de carreiras**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Ed. Atlas, 2006.

LEIBOWITZ, Zandy B. Designing career development systems: principles and practices. **Human Resource Planning**, v. 10, n. 4, p. 195-207, 1987.

LONDON, Manuel. **Managing the training enterprise**. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.

STUMPF, Stephen A. Choosing career management practices to support your business strategy. **Human Resource Planning**, v. 11, n. 1, p. 33-47, 1988.

RUAS, Roberto; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique. **Aprendizagem organizacional e competências**: os novos horizontes da gestão. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.