

GESTÃO DA AMBIÊNCIA ORGANIZACIONAL - UN-SEAL

Autoras: Regina Helena Burgos Mota

PETROBRAS S. A

Roselange Ribeiro Santos de Holanda

PETROBRAS S.A.

ABSTRACT

This work is result of the process of management of the organizational environment work in a Unit Business of Petrobras, located in the Northeast of Brazil. Its objective was to develop mechanisms of support the managers for implementation of changes in the organizational climate and culture that favored the rise continuous of the satisfaction of the employees for consequent improvement of the enterprise performance. Practical organizational had been systemized objectifying to foment the participation, through channel that facilitate the communication, integration and creativity that contributed for improvement of the productive processes and the organizational environment work. The results of these practical points to a growing commitment of the employees and adhesion to the organizational values, beyond the rise of the index of satisfaction of the collaborators, measured periodically by research of organizational environment work.

I – Introdução

No século passado, as constantes inovações tecnológicas promoveram o que alguns teóricos chamaram de revolução científica e tecnológica. As empresas passaram por acentuadas transformações, tanto nos produtos e serviços, quanto nas formas de organização e gerenciamento do processo de trabalho.

Estas constantes e rápidas mudanças ocorridas na sociedade, provocadas pela globalização da economia, alteraram a dinâmica das classes sociais, indivíduos, grupos, estado e sociedade civil e impactaram as relações de trabalho exigindo novo acordo de relacionamento entre gerentes e gerenciados, principais atores sociais no contexto empresarial.

Hoje, considerando a acirrada concorrência entre as empresas, a inovação permanente constitui-se fator crítico de sucesso das organizações, suscitando ambiente de trabalho com relações democráticas, menos hierarquizadas, com intensa participação dos trabalhadores em todas as questões cotidianas da organização.

Desse modo, empresas modernas têm focado investimento na gestão de pessoas, de forma a desenvolver competências e gerar conhecimento. Cria ambiente de trabalho propício ao intercâmbio, à criatividade, ao aprendizado, favorecido por um processo de comunicação democrática e transparente.

A Petrobras ao longo de sua existência vem desenvolvendo políticas de bem-estar social, voltadas para a melhoria da qualidade de vida e satisfação dos empregados. Assim, tem buscado identificar o nível de satisfação/insatisfação dos empregados, através de diagnóstico – a Pesquisa de Ambiência Organizacional.

A Pesquisa de Ambiência Organizacional constitui-se o instrumento central na gestão do clima e cultura organizacionais, pois produz informações que apóiam as decisões gerenciais e servem de insumos para o estabelecimento de planos de melhoria das relações de trabalho.

A pesquisa é realizada anualmente e tem a participação de todos os segmentos da holding. Logo após a aplicação da pesquisa e tratamento dos dados, são disponibilizados os resultados, os quais possibilitam visualizar a Empresa como um todo e ao mesmo tempo cada parte do sistema. Enfim, trata-se de um grande instrumento de escuta aos empregados, acerca de seus desejos, necessidades, expectativas em relação a Empresa.

A experiência que tratamos relata a Gestão da Ambiência Organizacional em uma Unidade de Negócios no Nordeste do Brasil, a qual registra crescimento do Índice Satisfação dos Empregados - ISE (mensurado pela pesquisa).

A seguir apresentaremos os conceitos que fundamentam o gerenciamento da ambiência, as etapas e as práticas implementadas para sustentação de uma ambiência favorável à motivação dos empregados com conseqüente melhoria da qualidade dos produtos e serviços e da produtividade.

II – Gestão da Ambiência na Unidade

A Ambiência Organizacional na Petrobras é utilizada para designar de forma resumida um conjunto de elementos que dizem respeito ao Clima, Cultura e Comprometimento dos empregados com a Empresa.

Segundo Chiavenato (1998), o Clima Organizacional é “um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebido direta ou indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas”. É a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização que influencia o comportamento dos indivíduos, ou seja, o Clima Organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado.

Para Souza (1977), é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura. É uma decorrência do peso de cada um dos elementos culturais e seu efeito sobre os outros. A excessiva importância dada à tecnologia, leva a um clima desumano; a pressão das normas cria tensão; a aceitação dos afetos, sem descuidar os preceitos e o trabalho, leva a clima de tranquilidade e confiança, etc. E, como cada um dos três elementos culturais é formado por diversos componentes, são inúmeras as combinações possíveis entre eles, criando-se climas de maior ou menor rigidez, realização ou emocionalidade.

A cultura organizacional de modo geral é caracterizada pelo desenvolvimento de rituais e práticas organizacionais que são os sustentáculos dos valores básicos da empresa. A sua função é compartilhar normas, valores e comportamentos culturais; promover integração e cooperação. Assim, o indivíduo ao fazer parte de uma organização incorpora os valores, sentimentos e condutas direcionadas por essa organização, cooperando com a realização dos objetivos organizacionais e buscando também, a satisfação de suas necessidades.

Esse conjunto integrado de modos de pensar, de sentir e de agir que são aprendidos e partilhados pelas pessoas de uma organização, constrói uma comunidade particular e distinta, criando personalidade da organização.

A Pesquisa de Ambiência Organizacional investiga os fatores de satisfação e de insatisfação das relações de trabalho e avalia também, o grau de adesão aos valores definidos no Plano Estratégico e o nível de Comprometimento dos empregados com a Empresa. É realizada através de um questionário composto por 43 questões da dimensão “Clima”, 28 da dimensão “Cultura” e 06 questões da dimensão “Comprometimento com a Empresa”.

A dimensão “Clima” constitui-se das variáveis:

Benefícios – avalia a percepção dos empregados sobre os benefícios supletivos (saúde, educação e previdência) e a disponibilidade das informações sobre os mesmos;

Comunicação – aborda aspectos fundamentais das informações fornecidas aos empregados, tais como: a rapidez do fluxo de informação necessária ao trabalho, a periodicidade das informações sobre a Companhia, a disponibilidade de informações relativas aos assuntos da gerência, disponibilidade da liderança em ouvir os empregados e o nível de confiança das informações;

Espírito de Equipe – aborda a cooperação, o apoio, a confiança, a qualidade do relacionamento e o nível de liberdade de expressão entre os membros da equipe, a troca de informação e ensinamentos e possibilidades de aprendizagem;

Liderança – aborda a atuação dos gerentes junto à equipe, focando a capacidade e a disponibilidade dos mesmos para proverem as informações necessárias, atuarem de forma participativa e confiável e estimularem o desenvolvimento de suas equipes;

Reconhecimento e Recompensa – aborda o nível de informação dos empregados sobre as práticas de R&R e sobre os critérios para concessão de promoção, bônus e avanço de nível;

Relação com o Trabalho – aborda a identificação do empregado com as atividades que ele realiza na Empresa, focando o seu gosto pelo que faz, a importância que atribui ao seu trabalho, as possibilidades de utilizar seus conhecimentos nas tarefas realizadas e suas percepções sobre a distribuição do trabalho entre os membros da equipe;

Remuneração – nível de informação dos empregados sobre as práticas de remuneração da Companhia, a compatibilidade entre a remuneração recebida e as exigências e responsabilidades inerentes ao trabalho realizado, além da comparação da remuneração da Empresa e a praticada no mercado;

Saúde e Segurança na Empresa – aborda condições do local de trabalho, a existência de recursos materiais adequados para a realização das tarefas, adequação das medidas de segurança adotadas e a adoção de práticas para promover a saúde dos empregados no ambiente de trabalho;

Treinamento e Desenvolvimento – aborda a existência de plano e de oportunidades de treinamento e desenvolvimento para todos os empregados, as possibilidades do empregado participar do levantamento de suas necessidades de treinamento e desenvolvimento, a existência de oportunidades para utilizar na prática os conhecimentos adquiridos e a efetiva realização dos planos de treinamento e desenvolvimento negociado.

A dimensão “Cultura” mede o grau de alinhamento da cultura organizacional através de comportamentos e valores definidos no Plano Estratégico da Companhia.

A dimensão “Comprometimento com a Empresa” é avaliada por três enfoques : afetivo; instrumental e normativo. Parte da crença de que empregado comprometido apresenta afeto pela Empresa, identificação com os seus valores e aceitação dos seus objetivos e métodos.

Todos os dados levantados são posteriormente analisados e interpretados para os gestores, os quais também avaliam os resultados de sua gestão, os pontos fortes e as oportunidades de melhoria, e planejam, junto com suas equipes, ações que visam elevar a satisfação nos pontos críticos identificados pelo diagnóstico.

As ações são segmentadas por competência corporativa, local ou setorial. A intervenção na Unidade de Negócios é realizada nas situações de âmbito local e/ou setorial. Contudo, é fundamental que os dados levantados sejam traduzidos em ações para valorizar a participação dos empregados dando maior credibilidade ao instrumento e elevar a motivação dos mesmos. Caso contrário, nasce um sentimento de descrença e desconfiança com o processo, diminuindo consideravelmente a

participação. A figura nº 1, na página nº 19, demonstra a dinâmica do processo de Gestão da Ambiência Organizacional na Unidade de Negócios.

Kahale (2003), afirma que uma pesquisa de clima, por si só, já funciona como um motivador em sua execução, pois dentro desta ação está intrínseco a frase “estamos querendo ouvir você”, “você e sua opinião são importantes para nós”. Esta atitude da empresa eleva o índice de motivação dos empregados, pois sentem-se participando, ouvidos e respeitados por suas opiniões e passam a acreditar mais na empresa. É uma forma também de envolvê-los com a estratégia da empresa.

2.1 – Monitoração da Ambiência Organizacional

O processo de Gestão da Ambiência Organizacional, além da pesquisa, constitui-se de práticas organizacionais que monitoram e promovem uma ambiência favorável ao desenvolvimento da Empresa através da superação dos seus limites e dificuldade. Essas práticas constituem-se em canais que facilitam a comunicação, integração, criatividade e a aprendizagem coletiva.

Essas práticas são desenvolvidas principalmente pelo corpo gerencial, assessorados pelos membros da Comissão de Ambiência e pela Gerência de Recursos Humanos, a qual coordena o processo, capacitando os gerentes e elaborando padrão e diagnósticos.

2.1.1 - Ações do Corpo Gerencial

- ✓ Analisar e divulgar os resultados da Pesquisa de Ambiência com suas equipes;
- ✓ Envolver o membro da Comissão de Ambiência, representante de sua gerência, nas questões relativas à ambiência;
- ✓ Utilizar os resultados da Pesquisa de Ambiência para elaborar o “Plano de Ações de Melhoria”;
- ✓ Implantar ações e acompanhar o Plano;
- ✓ Avaliar o resultado das ações implantadas;
- ✓ Divulgar com a equipe as ações definidas e implementadas e o resultado.

2.1.2 - Comissão de Ambiência

2.1.2.1 - Objetivos

Geral: Acompanhar, sistematicamente, a implantação de ações que levem ao alcance de índices crescentes de satisfação dos empregados na Unidade.

Específicos:

- ✓ Levantar demandas dos empregados;
- ✓ Sugerir, com base nos resultados da Pesquisa de Ambiência e nos levantamentos contínuos, ações de melhoria a nível de sua gerência ou da Unidade;
- ✓ Avaliar os impactos na ambiência, decorrentes de mudanças nos cenários interno e externo;
- ✓ Atuar como facilitador do processo participativo para a construção de uma ambiência favorável;
- ✓ Dar feedback ao gerente e/ou à equipe que representa.

2.1.2.2 - Composição da Comissão

Constituída por um grupo de 15 empregados das diversas gerências da Unidade, formando um

grupo heterogêneo quanto à área de atuação, local de trabalho e atividades desenvolvidas, o que possibilita uma visão sistêmica da ambiência na Unidade. Os gerentes indicam os participantes considerando o seguinte perfil:

- ✓ Facilidade de comunicação;
- ✓ Facilidade de acesso junto à equipe e à sua gerência;
- ✓ Postura flexível;
- ✓ Credibilidade junto à equipe;
- ✓ Bom desempenho;
- ✓ Atuação pró-ativa;
- ✓ Capacidade de influenciar positivamente;
- ✓ Comprometimento com a organização.

2.1.2.3 - Atuação dos Membros da Comissão junto às Gerências que representam

- ✓ Analisar dos dados da Pesquisa de Ambiência, da gerência que representa e da Unidade;
- ✓ Contactar com colegas da equipe para levantamento contínuo da ambiência e de propostas para melhoria;
- ✓ Reunir com gerentes/supervisores para informação dos aspectos levantados e das sugestões apresentadas/ encaminhadas pela equipe;
- ✓ Consolidar dos dados relativos à ambiência da sua área de representação para apresentação na reunião da Comissão de Ambiência;
- ✓ Divulgar das ações de melhoria implantadas nas equipes que representam;
- ✓ Avaliar dos resultados das ações implantadas.

2.1.2.4 - Sistemática de Atuação da Comissão

- ✓ Reunião mensal (jornada integral) para discussão conjunta de todos os aspectos coletados nos respectivos locais de trabalho, que impactam na ambiência;
- ✓ Análise dos resultados da Pesquisa de Ambiência da Unidade e proposição de ações de melhorias;
- ✓ Análise dos registros efetuados pelos empregados no site “Ambiência UN-SEAL” – Unidade de Negócios Sergipe e Alagoas;
- ✓ Consolidação das sugestões e dos registros impactantes à ambiência para elaboração de relatório;
- ✓ Apresentação, a cada dois meses, ao Comitê de Gestão, do relatório para análise e validação;
- ✓ Acompanhamento da implantação das ações de melhoria aprovadas pelo Comitê de Gestão;
- ✓ Divulgação das ações implementadas;
- ✓ Avaliação, junto aos empregados, dos resultados das ações implementadas;

Para melhor visualização da dinâmica do processo, verifique o Fluxograma da Monitoração da Ambiência Organizacional na figura 2 na página 20.

2.1.3 – Site “Ambiência UN-SEAL”

Trata-se de um canal de comunicação virtual que capta, continuamente, a ambiência na Unidade e sugestões de melhoria. O acesso é direto através da home page ([http:// www.ep-seal.com.br](http://www.ep-seal.com.br)).

Este canal tem como objetivo o levantamento contínuo da ambiência e caracteriza-se pela facilidade de penetração nos mais diversificados locais de trabalho, onde todos têm acesso no momento que desejarem realizar o seu registro. Constitui-se um instrumento utilizado pela Comissão de Ambiência para facilitar sua tarefa.

Os registros dos empregados no site, são analisado e as sugestões tratadas e apresentadas ao Comitê de Gestão, e/ou as gerências em que as situações sejam direcionadas, para definirem que ações de melhoria serão implementadas.

As ações de melhoria definidas são divulgadas no próprio site. Possui o caráter de ser o “ouvido permanente para empregados”, onde eles podem expressar com liberdade seus sentimentos acerca das relações sociais de trabalho, tendo sua identidade preservada.

2.1. 4 - Programa “Encontro Marcado com o G.G.”

Objetivo: ampliar o canal de comunicação entre o Gerente Geral e os empregados, visando fortalecer o relacionamento gerente/gerenciado, de forma a elevar o índice de satisfação dos empregados.

Premissas Básicas

- ✓ Participação aberta a todos os empregados;
- ✓ Sem pauta pré-definida;
- ✓ Participação espontânea;
- ✓ Participação individual ou em grupo.

Meta

- ✓ 70% de satisfação dos participantes

Indicadores

- ✓ Índice de satisfação do empregado com o Projeto, medido através de sistema informatizado de avaliação, contendo três “botões – carinhas” com cores diferentes, simbolizando:
 - Botão verde – carinha feliz = conceito **satisfatório**
 - Botão amarelo – carinha indiferente = conceito **regular**
 - Botão vermelho – carinha triste = conceito **insatisfatório**

Operacionalização

- ✓ O encontro acontece quinzenalmente, às terças-feiras, no horário das 14h às 17h e, sempre, com o titular da Unidade (não delegável);

- ✓ A agenda é disponibilizada para uma média de 10 encontros por quinzena;
- ✓ O empregado interessado inscreve-se previamente com a coordenação do Projeto;
- ✓ O encontro acontece na sala do Gerente Geral.

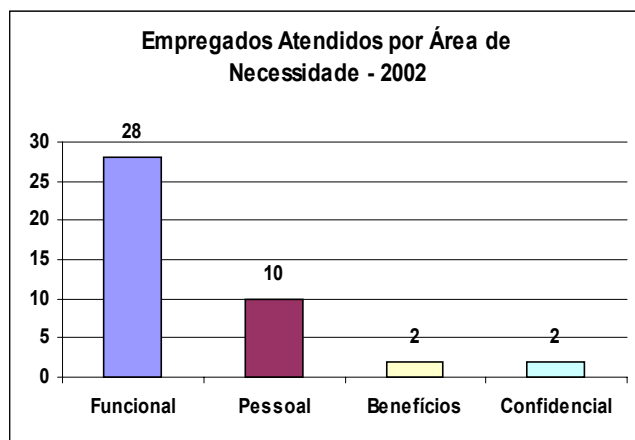


Gráfico 1 Fonte: R. H

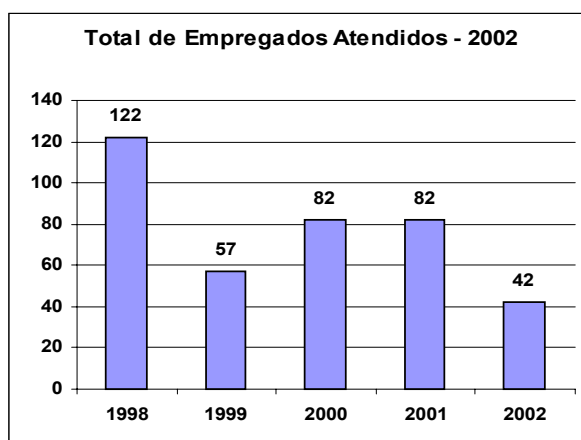


Gráfico 2 Fonte: R. H

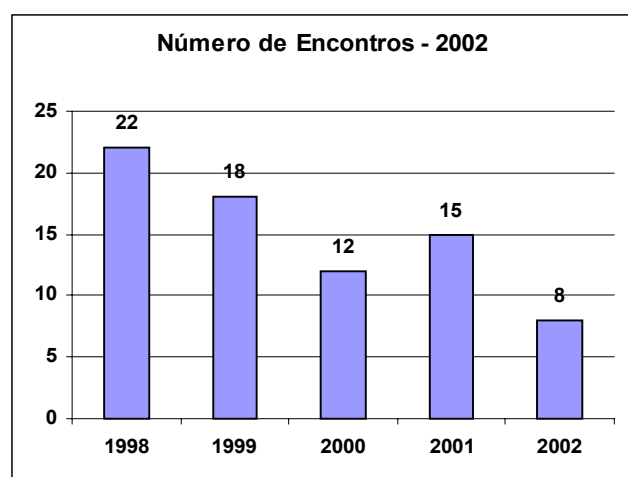


Gráfico 3 Fonte: R. H

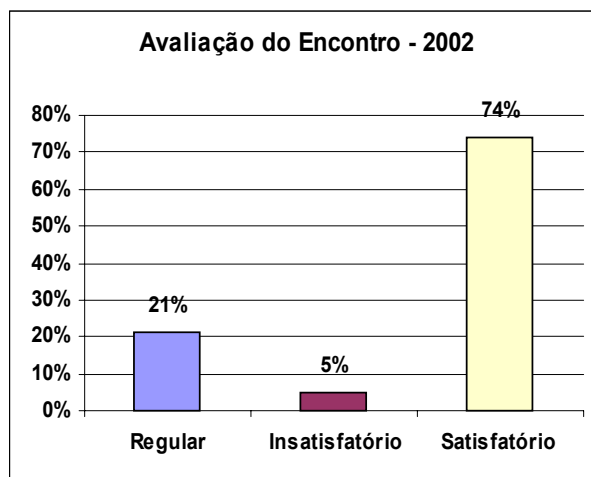


Gráfico 4 Fonte: R. H

2.1.5 -Projeto “Potencializar para Competir”

2.1.Objetivos:

Geral: Preparar os empregados, de todos os níveis e funções, para o ambiente competitivo, desenvolvendo em especial, agilidade na decisão e na implantação das ações, capacidade de negociação e de realização de parcerias e fortalecimento de uma visão otimista quanto ao futuro da Unidade na Companhia e ao mercado onde atua.

Específicos:

- ✓ Mobilizar e preparar os empregados para atuarem em ambiente competitivo;
- ✓ Desenvolver clima facilitador para as mudanças de cenário;
- ✓ Desenvolver a capacidade de negociação e aproveitamento de novas oportunidades;
- ✓ Aprimorar focos nos resultados do negócio, noções de mercado, cliente, marketing e parcerias;

- ✓ Fortalecer o compromisso da Companhia/Unidade com a Responsabilidade Social.

Metodologia:

- ✓ A clientela foi segmentada segundo o poder de influenciar a cultura organizacional e de disseminar novas posturas sendo, inicialmente, trabalhados os gerentes, supervisores, potenciais gestores e posteriormente as respectivas equipes, atingindo 98% do efetivo;
- ✓ O desenvolvimento do projeto ocorreu através de 3 momentos distintos e, como forma de manutenção/ fixação dos conceitos difundidos, foram desenvolvidos Jogos Empresariais, Peça Teatral e Ciclo de Palestras sobre temas atuais, conectados aos objetivos do Projeto;
- ✓ Criação de uma rede (correio eletrônico e malote) com os participantes para distribuição de textos, trabalhos, entrevistas e outras informações para reflexão, discussão em grupo e subsídios à revitalização da cultura.

1º Momento:

Inicialmente foram realizados três fóruns para gerentes, supervisores e potenciais gestores, totalizando 311 participante.

Fóruns	Temas	Focos Orientadores
Comportamental 24 h	<i>Autoconfiança</i> <i>Inter-relacionamento</i> <i>Motivação</i>	Possibilitar reflexões e debates, tendo em vista liberar a crença na própria capacidade e potencialidade, o resgate da auto-estima das equipes de trabalho.
Instrumental 20 h	<i>Informações, Ferramentas de Gestão,</i> <i>Parcerias e Negociação</i>	Informações sobre perspectivas da Unidade, Relacionamento com a Agência Nacional de Petróleo, Desenvolvimento Estratégico da Cia, Desdobramento de Metas, Liderança, Processo de Comunicação, Processo Decisório. Modelos e exemplos de Parcerias, Técnicas de Negociação, Jogos Empresariais.
GDP 16 h	<i>Ferramenta de Gestão para Unidade</i>	Sensibilização acerca do processo de Gerenciamento de Desempenho de Pessoal e sua utilização como ferramenta de gestão. Aplicação do processo entre pares e grupos (trabalho de laboratório).

2º Momento:

Num segundo momento, foi realizado um trabalho de Desenvolvimento de Equipe com o objetivo de identificar coletivamente pontos fortes e áreas de melhoria das equipes, e resgate do processo do GDP como ferramenta de gestão. Paralelamente, foram escolhidos por essas equipes seus representantes com o papel de elaborar “Planos de Ações” a serem desenvolvidos juntos às respectivas gerências. Foram envolvidos 1300 empregados.

3º Momento:

Teve como objetivo desenvolver no corpo gerencial da Unidade as habilidades e aplicabilidades necessárias ao crescimento dos resultados. Constituiu-se de três módulos:

Módulos	Temas
Gestão de Pessoas 40 h	<i>Papel do Novo Gestor, Competências Pessoais e Emocionais; Flexibilidade na Dinâmica do Relacionamento e Multiculturalidade e Retenção de Talentos.</i>

Gestão de Negócios	<i>Posicionamento Estratégico e Atuação Estratégica; Orientação Para o Mercado, Parcerias, Fornecedores, Foco em Resultados, Estrutura de Competitividade do Setor;</i>
Responsabilidade Social	<i>Legislação Tributária / Ambiental e Contratual; Legislação Trabalhista e Previdenciária; Ética empresarial: Ética nos Negócios, Retorno à sociedade e cidadania. Projetos de Responsabilidade Social da Petrobrás, a nível nacional e a nível regional (Sergipe e Alagoas).</i>

- ✓ Público Alvo: 100% dos gerentes da Unidade.

2.1.6 -Programa “Idéia Premiada”

Objetivos:

Geral: Manter um sistema estruturado de envolvimento e participação dos empregados, visando a obtenção de idéias que possam contribuir para a melhoria contínua da nossa Unidade, bem como oferecer ao(s) empregado(s) o reconhecimento pela sua participação.

Específicos:

- ✓ Melhoria da produtividade;
- ✓ Comprometimento dos empregados com os resultados da empresa;
- ✓ Melhoria dos canais de comunicação gerente/gerenciado;
- ✓ Melhoria do clima organizacional;
- ✓ Melhoria da ação gerencial.

Premissas:

- ✓ Todos os empregados podem participar, individualmente ou em equipe, e encaminhar quantas idéias desejarem;
- ✓ A Equipe de Coordenação, Equipe de Análise e os Gerentes podem participar enviando suas idéias, mas não fazem jus aos prêmios;
- ✓ Toda idéia enviada é cadastrada e respondida, mesmo não sendo aprovada;
- ✓ Toda sugestão aprovada recebe certificado de reconhecimento;
- ✓ Os resultados das sugestões aprovadas são divulgados aos vencedores individualmente e no Notícias UN-SEAL;
- ✓ O programa é avaliado, podendo sofrer alterações a qualquer época;
- ✓ As idéias apresentadas e implementadas são de exclusiva propriedade da Petrobras, renunciando seus autores de quaisquer direitos sobre as mesmas.
- ✓ O Gerente Geral na época da premiação define o valor de cada ponto, de acordo com tabela de pontuação:

	GANHO QUANTIFICÁVEL			GANHO NÃO QUANTIFICÁVEL
	Até R\$ 100 mil	Entre R\$ 100 e R\$ 500 mil	Maior que R\$ 500 mil	
Benefício Temporário	2 pontos	3 pontos	4 pontos	Variável de 1 a 3 pontos de acordo com o grau de importância da idéia
Benefício Permanente	3 pontos	4 pontos	6 pontos	

Quadro 2 - Ganho Quantificável

Observação.: Idéias apresentadas em equipe ganham 1 ponto a mais daquele obtido na análise da idéia.

Solenidade de Reconhecimento:

- ✓ São realizadas semestralmente;
- ✓ São públicas, com a presença dos colaboradores que apresentaram as idéias aprovadas e seus respectivos gerentes;
- ✓ Os autores com idéias aprovadas recebem um certificado de reconhecimento, o qual será registrado em sua ficha funcional;

Observação.: Nos últimos três anos a Unidade obteve um ganho financeiro estimado em R\$ 4.814.695,20.

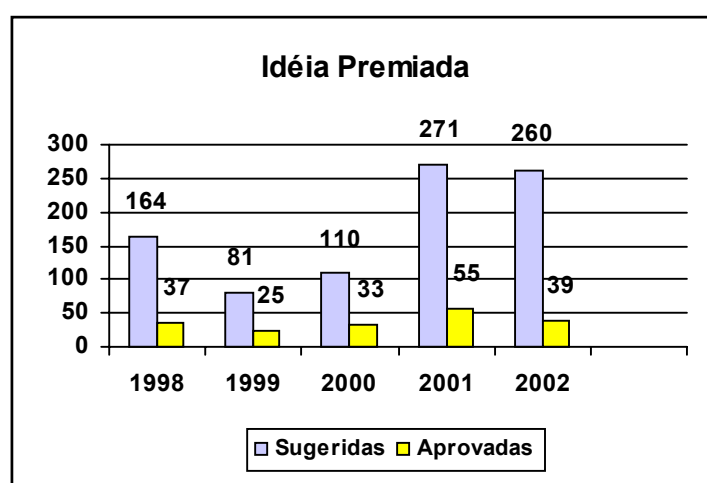


Gráfico 5 Fonte: R. H

2.1.7 -Programa “Diagnóstico do Gerente Geral”

Objetivos:

- ✓ Avaliar o Sistema de Gestão das Gerências Setoriais, através da análise de suas práticas de gestão e de seus resultados, apresentando como produto um conjunto de recomendações com prazos para cumprimentos;
- ✓ Realizar visitas às áreas operacionais das Gerências Setoriais para verificação de evidências de suas práticas de gestão;
- ✓ Realizar avaliação comportamental de SMS.

Constituição da Equipe Avaliadora:

- ✓ Gerente Geral da UN-SEAL;
- ✓ Gerente de 1ª Linha da gerência setorial avaliada;
- ✓ Gerente de 1ª Linha convidado;
- ✓ Gerente setorial a ser avaliado;

- ✓ Gerente de SMS;
- ✓ Gerente de Desempenho Empresarial e Estratégia Corporativa;
- ✓ Empregado da Gerência de Desempenho Empresarial e Estratégia Corporativa.

Sistemática do Diagnóstico:

- ✓ A Gerência de Desempenho Empresarial e Estratégia Corporativa elabora calendário anual e revalida junto a Gerência Setorial a ser avaliada, a data do Diagnóstico;
- ✓ A gerência visitada providencia o suporte necessário para a realização do “Diagnóstico”;
- ✓ O Resultado consiste em uma lista de recomendações com seus respectivos prazos;
- ✓ O processo do “Diagnóstico” é repetido a cada dois anos.

Análise e Avaliação da Gestão:

Os avaliadores fazem a análise e a avaliação da gestão baseados nas respostas do Questionário do Diagnóstico (Padrão) e das evidências objetivas da Visita de Verificação e da Avaliação Comportamental de SMS.

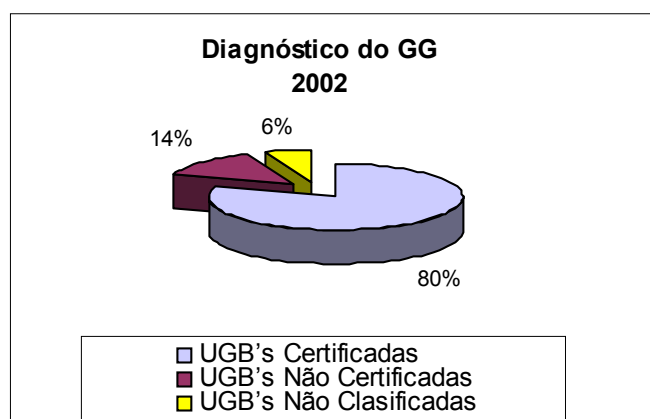


Gráfico 6 Fonte: R. H

2.1.8 - Projeto “Resgatando Potencialidades”

Objetivos:

Geral: identificar situações-problema com reflexo na produtividade do empregado e nas relações de trabalho, visando o resgate do potencial laborativo e a reintegração à equipe de trabalho.

Específicos:

- ✓ Resgatar a capacidade produtiva;
- ✓ Resgatar a auto-estima.
- ✓ Elevar a satisfação dos empregados;
- ✓ Melhorar o resultado da equipe;
- ✓ Melhorar o desempenho empresarial;

Metodologia:

1ª Fase

- ✓ Sensibilização dos gerentes e supervisores (reuniões e distribuição do manual de orientação);
- ✓ Entrevista com gerentes e supervisores envolvidos;
- ✓ Coleta de dados funcionais do empregado;
- ✓ Entrevista com o empregado;
- ✓ Orientação e apoio ao empregado em questões específicas (familiar, dependência química, econômica, psicológica).

2ª Fase

Desenvolvimento de trabalho em grupo, com os empregados identificados, para resgate da auto-estima e ajustes nos respectivos GDP's (Gerenciamento Desempenho Pessoal).

3ª Fase

Reunião com gerentes, supervisores e empregados trabalhados, para ajustes do processo GDP, definição da sistemática de acompanhamento e negociação dos recursos (treinamentos, equipamentos, etc...)

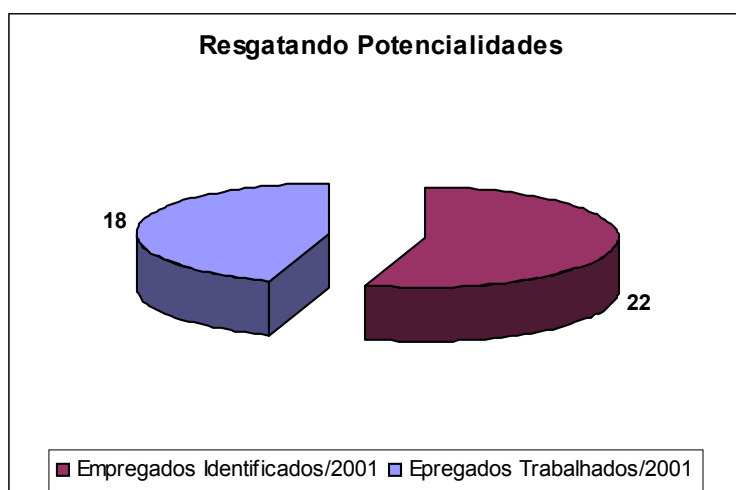


Gráfico 7 Fonte: R. H

2.1.9 - Programa Ambientação de Novos Empregados

Objetivos:

- ✓ Facilitar a adaptação do novo empregado ao ambiente profissional/soc ial da Empresa/Unidade;
- ✓ Proporcionar ao novo empregado uma acolhida cordial;
- ✓ Favorecer a integração dos objetivos individuais do novo empregado com os objetivos da Companhia;
- ✓ Promover o desenvolvimento do novo empregado;
- ✓ Facilitar o início das atividades laborativas.

Operacionalização

O projeto é composto por várias etapas, a saber:

1ª Etapa – recepção aos novos empregados:

- ✓ Cartão de “boas vindas” do Gerente Geral;
- ✓ Kit-integração (folder com informações da Empresa e da Unidade, mapa da cidade, guia turístico, relação de escolas públicas e privadas, jornal de classificados, Código de Ética, Planejamento Estratégico, Livro da Assistência Médica Supletiva – relação de credenciados, programa de integração, camiseta, boné e caneta da Companhia);

2ª Etapa – Integração e Informações Gerais:

- ✓ Dinâmica de integração com o grupo de novos empregados;
- ✓ Filme institucional;
- ✓ Abertura do evento, com palestra de boas-vindas e expectativas do Gerente Geral.
- ✓ Palestra da Gerência de Desempenho e Estratégia Empresarial:
 - Apresentação da missão da Petrobras, visão, razão de ser da UN-SEAL, objetivos, valores e comportamentos, organograma, etc.
 - Estrutura Organizacional;
 - Planejamento estratégico, Perspectivas da Unidade e Parcerias.
- ✓ Palestra da Gerência de Recursos Humanos
 - Apresentação geral da política e diretrizes de RH, Sistema de Benefícios, Reconhecimento e Recompensa;
- ✓ Palestra da Gerência de Administração de Recursos Humanos
 - Gestão do Efetivo;
 - Sistema de Reconhecimento e Recompensa;
 - Sistema de Benefícios e Seguridade;
 - Convênio Petrobras Instituto Nacional de Seguridade Social;
 - PETROS – Fundação Petrobras de Seguridade Social.
- ✓ Assistência Multidisciplinar de Saúde
 - Sistema de Assistência Multidisciplinar de Saúde.
- ✓ Palestra da Gerência de Desenvolvimento de Recursos Humanos
 - Gestão de Competências;
 - Universidade Corporativa.
- ✓ Serviço Social
 - Bem-Estar Social;
 - Gestão da Ambiência Organizacional.
- ✓ Palestra da Gerência de Segurança, Meio Ambiente e Saúde.

- Programa de Excelência em Gestão Ambiental e Segurança Operacional;
- Política de Saúde Ocupacional.
- ✓ Palestra da Gerência de Comunicação Empresarial
 - Balanço Social – apresentação dos projetos comunitários.

3ª Etapa – Apresentação na gerência/setor

- ✓ Reunião com o gerente de primeira linha e gerente setorial, onde os mesmos informam sobre cenários, atribuições e metas da gerência, desafios, expectativas relativas ao desempenho do empregado;
- ✓ Apresentação formal à equipe e indicação de tutor como facilitador da adaptação/ integração do novo empregado.

2.1.10 - Plantão Social

Objetivos:

Geral: atender aos empregados, aposentados e familiares que vivenciam situação-problema de caráter psico-social, identificando áreas de necessidades que interferem na relação do empregado com o trabalho/ família/ comunidade e instrumentalizando a empresa na adoção de práticas que venham atender essas necessidades.

Específicos:

- ✓ Levantar ambiência da Unidade;
- ✓ Priorizar práticas e ações de RH;
- ✓ Avaliar produtos e processos da área de RH;
- ✓ Identificar áreas de necessidades;
- ✓ Prestar apoio/consultoria aos empregados, aposentados e familiares;
- ✓ Fornecer insumos para desenvolvimento de projetos que atendam às necessidades identificadas.

Sistemática do Plantão Social:

- ✓ O Plantão Social acontece diariamente, no horário de expediente, em sala apropriada, resguardando a confidencialidade dos atendimentos;
- ✓ Eventualmente pode acontecer fora de expediente, dependendo da urgência requerida pelo caso;

Os atendimentos são registrados em Sistema de Atendimento Social – SAS. Sistema informatizado que visa facilitar o acompanhamento dos casos, possibilitando o resgate histórico.

Essas são algumas práticas mais direcionadas para a melhoria da ambiência e desempenho empresarial. Porém, na UN-SEAL existem várias iniciativas com benefício para as relações sociais de trabalho e a qualidade de vida, dentro e fora do trabalho, com foco nas diversas dimensões: grupo de oração; ginástica e caminhada; coral; clube do livro; futebol; vôlei; etc. Além de projetos na área de Responsabilidade Social, como: Menor Aprendiz, Educação para uma Nova Consciência e a creche “Menino Jesus”, os quais fortalecem a imagem da Unidade perante a comunidade interna e externa.

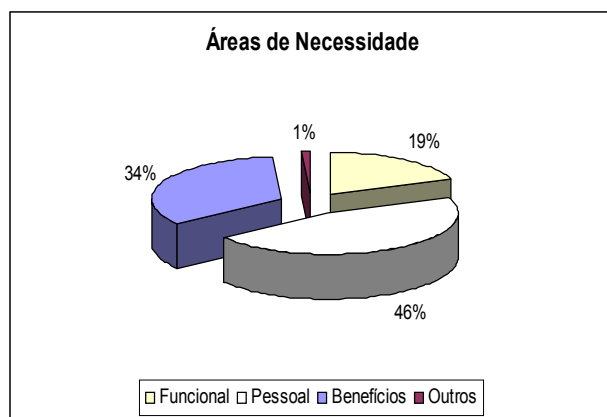


Gráfico 8 Fonte: R. H

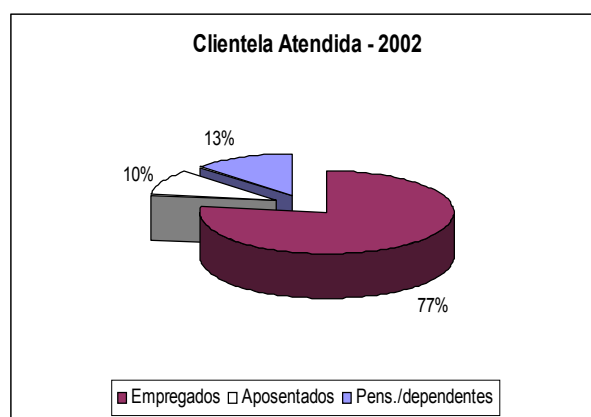


Gráfico 9 Fonte: R. H

III - Conclusão

A Gestão da Ambiência Organizacional tem demonstrado ser um poderoso processo de crescimento organizacional, tanto no aperfeiçoamento da satisfação dos empregados, quanto na implementação de estratégias empresariais. Por ser um processo socializador, participativo, integrador que potencializa a convivência, a troca e construção do conhecimento, o relacionamento e o potencial produtivo da organização.

A monitoração contínua da ambiência através das práticas apresentadas tem possibilitado intervenções mais rápidas nas situações críticas e uma cultura de gestão preocupada com o capital intelectual da Empresa. Essa preocupação com o cliente interno mostra o empenho da gestão em elevar a satisfação dos clientes externos e alcançar a excelência nos seus produtos e serviços de modo a adquirir vantagem competitiva no mercado (gráficos).

Observamos também, através da Pesquisa de Ambiência Organizacional um crescimento significativo no ISE - Índice de Satisfação dos Empregados, o qual atingiu este ano a média de 70%

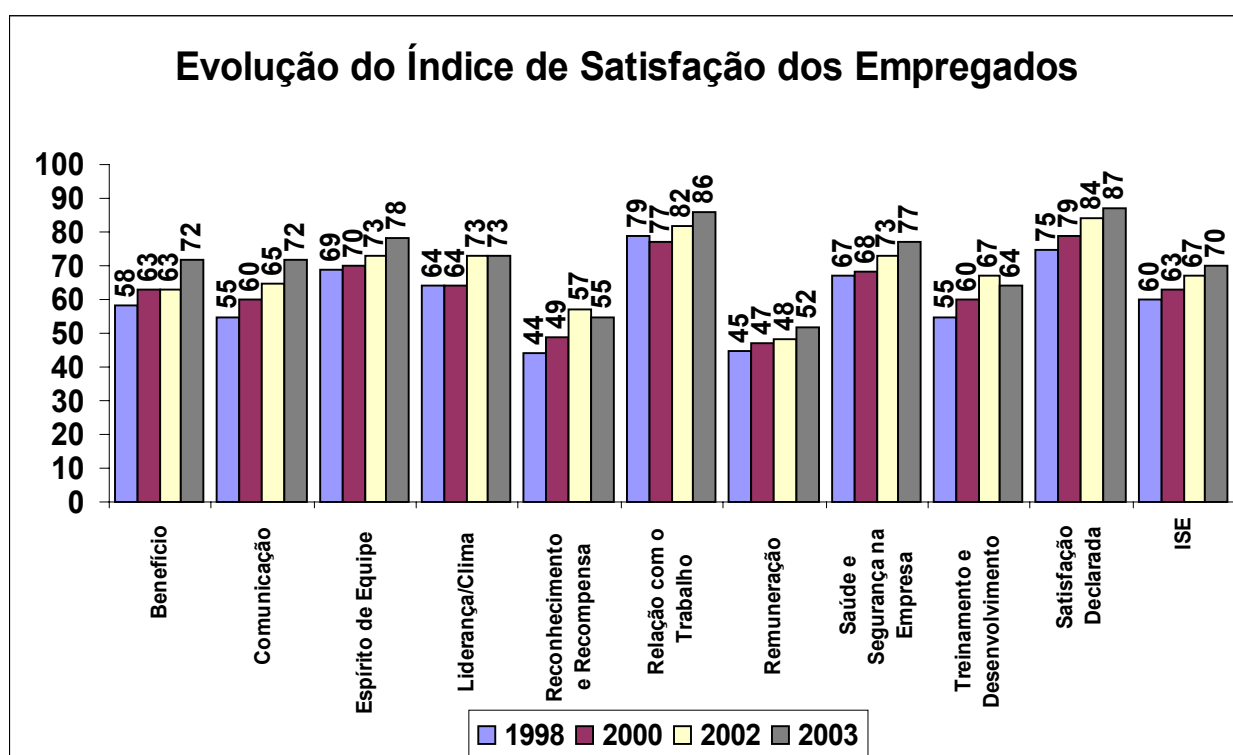


Gráfico 10 Fonte: R. H

Pesquisas indicam que colaboradores com baixo índice de motivação, utilizam somente 8% de sua capacidade de produção. Por outro lado, em setores/áreas/empresas onde encontramos colaboradores motivados este mesmo índice pode chegar a 60%. Observa-se também, que em algumas empresas há uma nítida relação entre baixo nível de motivação e elevada incidência de afastamento por doenças psicossomáticas, provocando a elevação do custo com assistência médica e redução da produtividade (Kahale). Considerando esses dados, observamos que a taxa de absenteísmo vem caindo nos últimos anos.

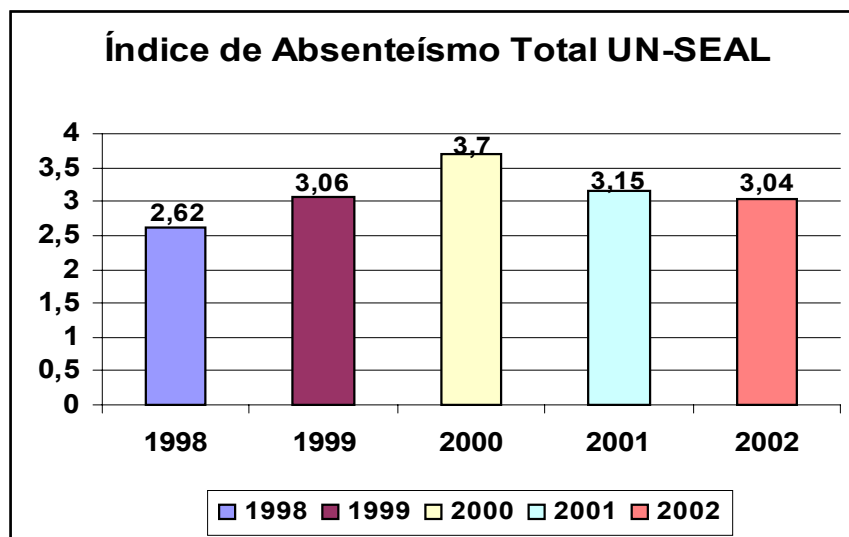


Gráfico 11 Fonte: R. H

A Unidade vem apresentando crescimento na produção (gráfico nº 12), redução da taxa de acidentes (gráfico nº 13) e da agressão ao meio ambiente (gráfico nº 14). Não temos como mensurar com precisão a correlação desses dados com a satisfação dos empregados, pois existe gestão voltada para esses processos. Entretanto, fazer uma leitura segmentada não nos permitiria perceber de forma sistêmica a organização. Assim, os resultados alcançados pela Unidade, revelam a qualidade da gestão da Unidade, na qual está inserida a Gestão da Ambiência Organizacional.

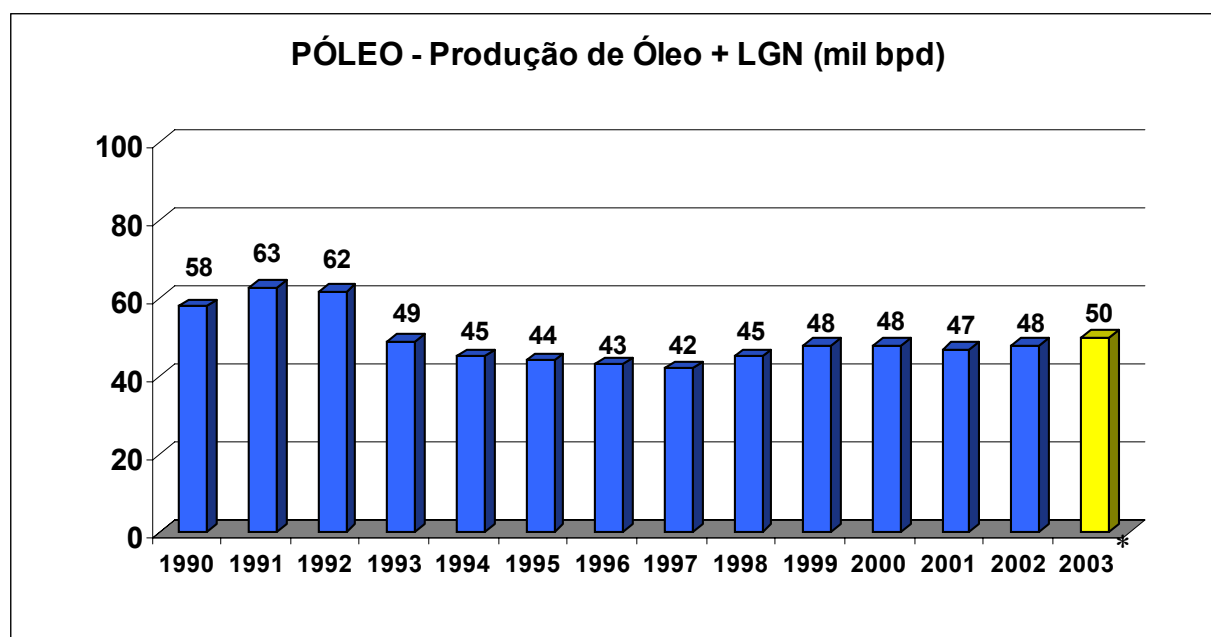


Gráfico 12 Fonte: R. H

* Projeção

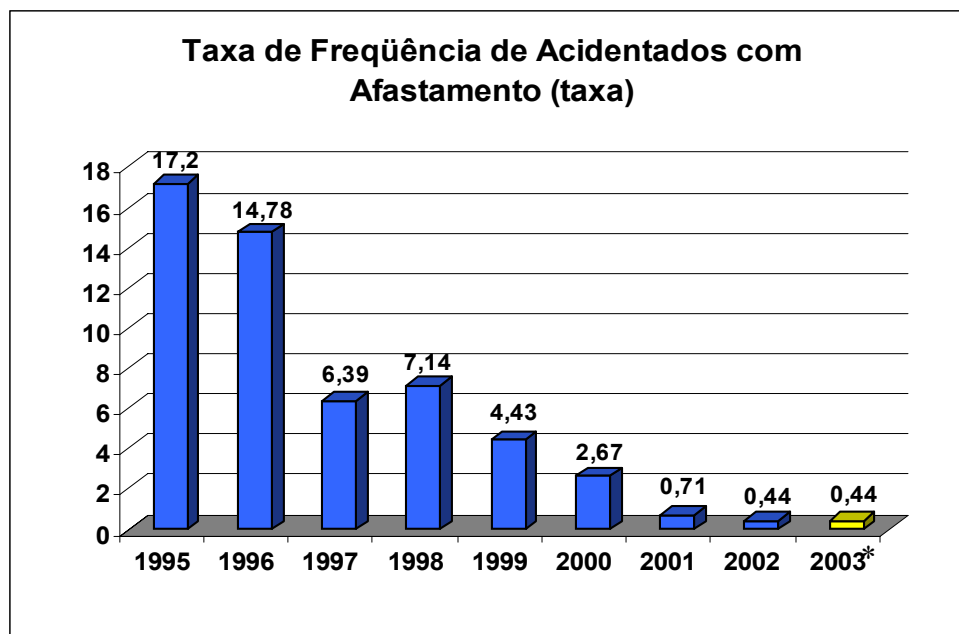


Gráfico 13 Fonte: R. H

* Projeção

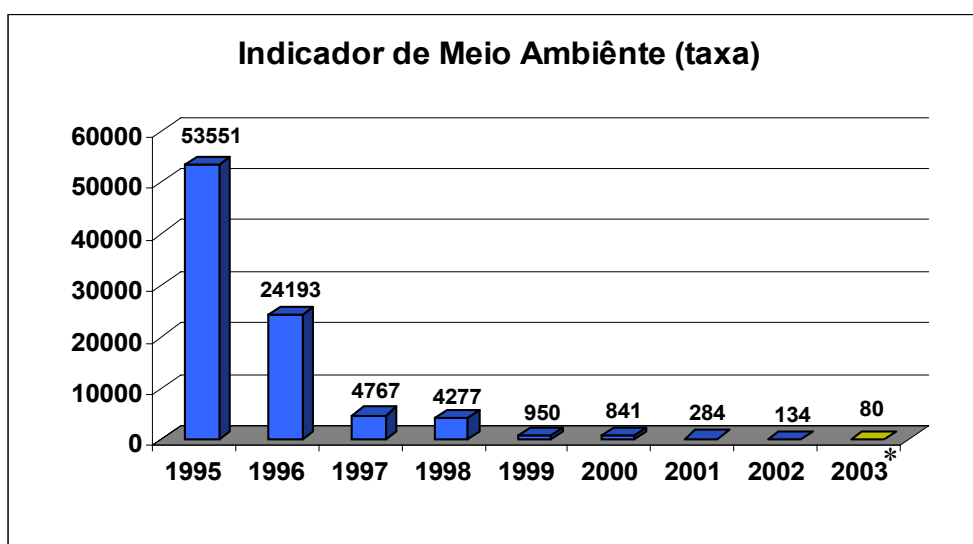


Gráfico 14 Fonte: R. H

* Projeção

Referências Bibliográficas

CHIAVENETO, Idalberto. **Recursos humanos**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CRUZ, Maria Helena Santana. **Pesquisa de ambiência organizacional 2002 – Relatório UNSEAL**.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **A cultura da qualidade ou a qualidade da mudança**. In: Novas Tecnologias, Trabalho e Educação: um debate multidisciplinar. In: Ferretti, João Celso, 1996: Petrópolis, 1996. 3ª ed.

GIDDENS, Anthony. **As conseqüências da modernidade**. São Paulo: Atlas, 1987.

HOLANDA, Roselange Ribeiro Santos. **A comunicação como expressão das relações de Trabalho: estudo de caso de uma empresa de grande porte em Sergipe**. Monografia do Curso de Especialização Latu Sensu em Gestão de Empresas. 2003.

KAHALE, Flávia. **Pesquisa de clima organizacional**. Disponível em: <http://www.institutomvc.com.br>. Acessado em: 19 de nov. 2003.

KONDO, Yoshio. **Motivação humana: um fator chave para o gerenciamento**. São Paulo: gente, 1994.

Manual de Apoio aos Coordenadores: Ambiência Organizacional 2002.

Manual dos Critérios de Excelência: O estado da arte da gestão para a excelência do desenvolvimento. FPNQ – Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, 2002.

MENEZES, Zuleide Xavier. **O clima organizacional percebido na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos em Sergipe**. Monografia do Curso de Especialização Latu Sensu em Gestão de Empresas. 2003.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualytmak, 2000.

SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. São Paulo: Ed. Edgard Blucher, 1978.

FIGURAS

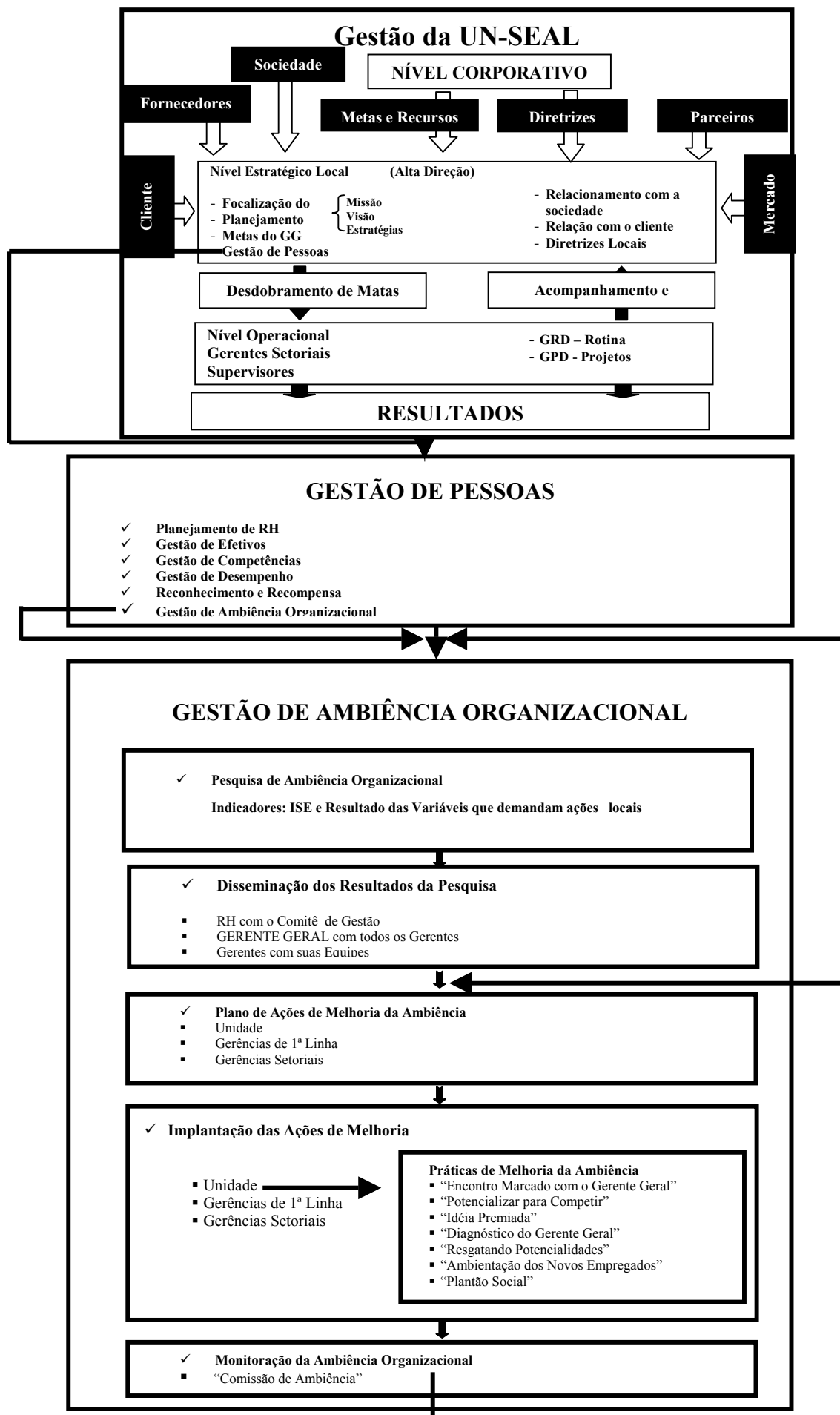


Figura 1 – Gestão da UN-SEAL

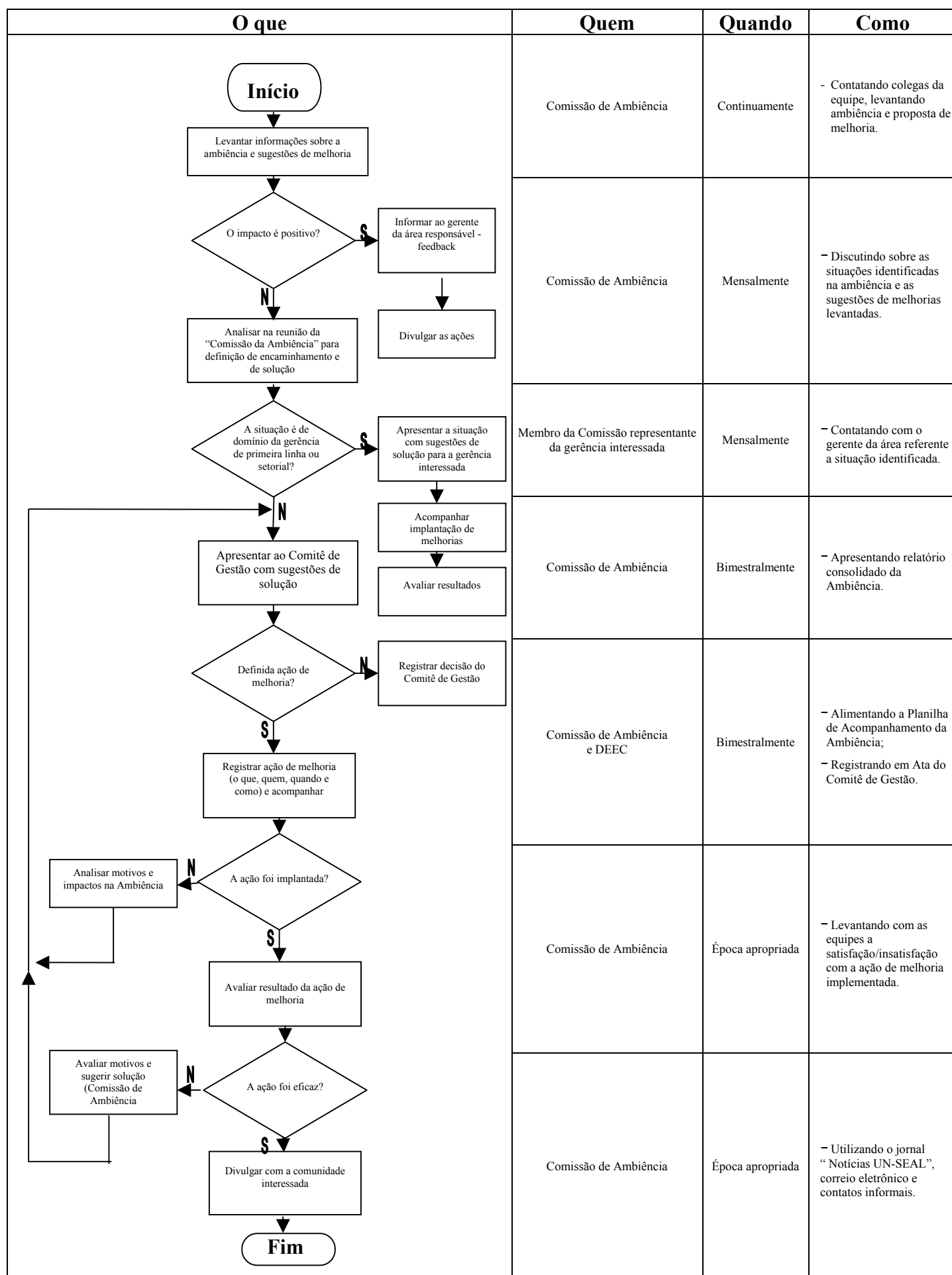


Figura 2 - Fluxograma

CURRICULUM RESUMIDO DOS AUTORES

Regina Helena Burgos Mota, Administradora com MBA em Gestão de Negócios, Gerente de Recursos Humanos da Unidade de Negócios Sergipe e Alagoas do Segmento de Exploração e Produção da Petrobras..

Endereço: Rua Acre, nº 2504, Bloco “B”, bairro - Siqueira Campos, cidade – Aracaju, Estado – Sergipe, Brasil, CEP 49080-010

Tels.: 55 79 212-2580 – Fax.: 55 79 212-2327 – Cel.: 55 79 9135-9606

Roselange Ribeiro Santos de Holanda, Assistente Social com Especialização em Gestão de Empresas, atuando na área de Recursos Humanos da Unidade de Negócios Sergipe e Alagoas do Segmento de Exploração e Produção da Petrobras.

Endereço: Rua Acre, nº 2504, Bloco “B”, bairro - Siqueira Campos, cidade – Aracaju, Estado – Sergipe, Brasil, CEP 49080-010

Tels.: 55 79 212-3025 – Fax.: 55 79 212-2327 – Cel.: 55 79 9989-4445



INSTITUTO ARGENTINO
DEL PETRÓLEO Y DEL GAS

**II Congreso Latinoamericano de Calidad en la Industria del Petróleo y del
Gas "Hacia la Excelencia"**
Hotel Llao-Llao, Bariloche, 28 al 31 de marzo de 2004

Al presentar el trabajo titulado:

GESTÃO DA AMBIÊNCIA ORAGANIZACIONAL

en el Congreso Latinoamericano de Calidad en la Industria del petróleo y del Gas "Hacia la Excelencia", el que suscribe declara conocer que su participación activa en las mismas (conferencista, expositor, etc.) implica una implícita autorización al Instituto Argentino del Petróleo y del Gas para reproducir libremente, por cualquier medio (gráfico, reproducción sonora, filmaciones, vid grabaciones, etc.) y en la extensión que considere necesaria, su aludida participación. Las utilidades que eventualmente pudieran resultar de la libre reproducción del material obtenido, quedarán para el exclusivo beneficio del IAPG.

PETROBRAS SA

Firma:


Aclaración:

28 de noviembre de 2003

Fecha

Por favor, reproducir una copia de este formulario por cada autor adicional.



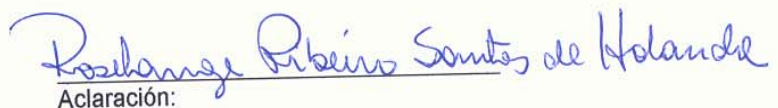
II Congreso Latinoamericano de Calidad en la Industria del Petróleo y del Gas "Hacia la Excelencia"
Hotel Llao-Llao, Bariloche, 28 al 31 de marzo de 2004

Al presentar el trabajo titulado:

GESTÃO DA AMBIÊNCIA ORAGANIZACIONAL

en el Congreso Latinoamericano de Calidad en la Industria del petróleo y del Gas "Hacia la Excelencia", el que suscribe declara conocer que su participación activa en las mismas (conferencista, expositor, etc.) implica una implícita autorización al Instituto Argentino del Petróleo y del Gas para reproducir libremente, por cualquier medio (gráfico, reproducción sonora, filmaciones, vidgrabaciones, etc.) y en la extensión que considere necesaria, su aludida participación. Las utilidades que eventualmente pudieran resultar de la libre reproducción del material obtenido, quedarán para el exclusivo beneficio del IAPG.

PETROBRAS SA
Firma:


Aclaración:

28 de noviembre de 2003
Fecha

Por favor, reproducir una copia de este formulario por cada autor adicional.