

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL
ELABORAÇÃO DE CASOS DE EMPRESA PARA ENSINO

Sérgio Antonio Schreiner

CONSULTORES EXTERNOS OU INTERNOS PARA
MELHORAR A AMBIÊNCIA ORGANIZACIONAL?
EIS A QUESTÃO!

Porto Alegre

2008

Sérgio Antonio Schreiner

CONSULTORES EXTERNOS OU INTERNOS PARA
MELHORAR A AMBIÊNCIA ORGANIZACIONAL?
EIS A QUESTÃO!

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 Administração.

Orientador: Prof. Dra. Elaine Di Diego Antunes

Porto Alegre

2008

Sérgio Antonio Schreiner

CONSULTORES EXTERNOS OU INTERNOS PARA
MELHORAR A AMBIÊNCIA ORGANIZACIONAL?
EIS A QUESTÃO!

Material para consulta na homepage da Biblioteca da
Escola de Administração da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, disponível em
[http://biblioteca.ea.ufrgs.br/index.asp/Normas para
Apresentação de Trabalhos Acadêmicos.](http://biblioteca.ea.ufrgs.br/index.asp/Normas%20para%20Apresenta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Trabalhos%20Acad%C3%AAmicos)

Conceito final:

Aprovado em de outubro de 2008

BANCA EXAMINADORA

Orientador – Prof. Dra. Elaine Di Diego Antunes – UFRGS

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha esposa Sinara, a minha filha Bibiana e ao meu filho Daniel pela compreensão e paciência pelas muitas horas dispendidas na elaboração deste trabalho. Agradeço, também, à Refap pelo patrocínio do curso e à Professora Doutora Elaine Di Diego Antunes, pelo apoio e orientação, fundamentais para a conclusão do trabalho.

RESUMO

Este trabalho de conclusão, do Curso de Especialização em Gestão Empresarial da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, apresenta um caso de empresa para ensino. O protagonista da história é Rogério, gerente da Destilação, onde o autor deste exerce suas atividades, na Alberto Pasqualini – Refap S/A. A empresa se situa na cidade de Canoas, na grande Porto Alegre. O caso foi baseado na experiência vivida pelo autor no ano de 2006, após a realização da pesquisa de ambiência organizacional. Nesta, a gerência de Destilação obteve a pior avaliação. Diante do resultado da pesquisa, o protagonista precisava decidir o quê fazer para melhorar a ambiência organizacional de sua gerência. O RH da empresa disponibilizou a ajuda de uma consultoria externa para as gerências que quisessem. Rogério precisava decidir contratar um serviço de consultoria externa ou buscar apoio dos consultores internos para melhorar a ambiência organizacional da Destilação.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 – CIC	10
Figura 02 - Fotografia aérea da Alberto Pasqualini – Refap S/A.....	12
Figura 03 – Empregados da Refap	13
Figura 04 - Estrutura administrativa da Refap S/A.....	14
Figura 05 – Uma das maiores obras de engenharia na América Latina	15
Figura 06 – Participação dos derivados nas vendas em 2007.	16
Figura 07 – Qualidade	16
Figura 08 – Crianças do Centro Refap Cidadã	17
Figura 09 – ISE por gerência no ano de 2006	18
Figura 10 – Unidades que fazem parte da ampliação recebem prêmio Apoena, na categoria Rentabilidade e Resultados.	31
Figura 11 – Centro Refap Cidadã.....	32
Figura 12 - Pesquisa de ambiência organizacional da REFAP 2005/2006/20007	36

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
A EMPRESA	12
SITUAÇÃO PROBLEMA	18
EVOLUÇÃO DOS FATOS	20
REFERENCIAL TEÓRICO	25
OBJETIVOS DE ENSINO	29
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	30
ANEXO I	31
ANEXO II	32
ANEXO III	34
ANEXO IV	36

INTRODUÇÃO

A área de atuação de Rogério¹ é a Gerência de Destilação, da empresa caçula do sistema Petrobras, a Alberto Pasqualini - Refap S/A. Esta é a responsável pela transformação do petróleo em derivados. Possui atualmente 90 empregados, destes, 07 em regime administrativo² e os demais em regime de turno³, divididos em 5 grupos, cada qual com seu supervisor.

A Destilação, como é habitualmente chamada na Refap, possui uma importância fundamental no contexto da empresa. O óleo diesel e a gasolina são os carros chefes da refinaria e é na Destilação que é maioria dos componentes do diesel e boa parte dos componentes da gasolina são produzidos, além disso, produz matéria-prima para as demais unidades⁴. Portanto, sua perfeita operação e funcionamento são fundamentais para o desempenho da Refap.

O pessoal da Destilação possui alta qualificação técnica e exercem suas funções dentro do rigor das normas e procedimentos. Prezam pela segurança nas atividades, pelo meio ambiente e pela saúde das pessoas. Ademais, são exigentes quanto às condições de manutenção dos equipamentos.

Apesar de toda a importância da Destilação na estrutura da refinaria e do orgulho e espírito de equipe dos empregados, a ambiência organizacional⁵ não está nada boa no ano de 2006. Esforços são despendidos, mas tem alguma coisa que escapa da percepção da gerência e se chega à conclusão que se necessita de ajuda.

¹ Rogério é um gerente experiente, com mais de 10 anos na função. Trabalha na Alberto Pasqualini - Refap S/A.

² Regime Administrativo: trabalho de segunda à sexta-feira, das 07:45 às 16:45h, com 1 hora de intervalo p/ almoço.

³ Regime de Turno: trabalho em turno ininterrupto de revezamento, onde se trabalha conforme uma tabela de turno, 08 horas sem intervalo. Há três turnos: da 00x08h, das 08x16h e das 16x00h.

⁴ Unidade se refere a uma planta industrial, onde algum tipo ou tipos de derivados é produzido.

⁵ Trata-se de um instrumento de monitoração da ambiência interna, que coleta as percepções dos empregados a respeito do clima de trabalho, de aspectos da cultura da Companhia e das condições propiciadoras das mudanças pretendidas.

De fato, o ano de 2006 foi bastante complicado para a Destilação. Aconteceu a conclusão do condicionamento⁶ e a partida⁷ da última das novas unidades construídas, a Unidade de Coqueamento Retardado - UCR⁸.

Rogério, o gerente da Destilação, havia sido realocado temporariamente para um esforço da administração junto à gerência do empreendimento para acelerar o cronograma de partida e no seu lugar ficou Leopoldo⁹. Além de Rogério, os supervisores Clóvis, Lourenço e Cláudio também foram realocados para a obra.

Os rituais formais da gerência pararam. As reuniões dos grupos com o gerente, por exemplo, onde os problemas eram discutidos e encaminhados, não aconteceram mais.

As unidades antigas, as Unidades de Destilação U-01/U-02¹⁰ e U-50¹¹ estavam operando normalmente. Alguns empregados mais antigos e experientes foram deslocados para as novas unidades, para colaborar com sua experiência no condicionamento e partida das mesmas.

Tanto as unidades antigas quanto às novas, são controladas pelo Centro Integrado de Controle – CIC (veja Figura 01).

⁶ Condicionamento: após ser concluída a montagem dos equipamentos e tubulações, os operadores realizam testes lavando as tubulações com água, testam os motores e turbinas, fazem testes de pressão com vapor de água ou com nitrogênio, de modo a ficarem preparados para receber hidrocarbonetos. Este processo todo é chamado de condicionamento.

⁷ Partida: após o condicionamento, o processo de colocação em operação da unidade operacional é chamado de partida, que é quando se inicia o processo de produção.

⁸ UCR: Unidade que processa o resíduo da destilação do petróleo, que com o qual antes da ampliação somente se produzia óleo combustível para caldeiras e também para produção de asfaltos, produtos estes de baixo valor agregado. Com esta nova unidade, se produz derivados de alto valor agregado como gás combustível, fração para gasolina, óleo combustível, coque para queima em siderurgia e, principalmente, óleo diesel.

⁹ Leopoldo é um supervisor, com mais de 10 anos de experiência na função. Trabalha na empresa há mais de 20 anos.

¹⁰ Unidade de destilação atmosférica e a vácuo, onde se produz, solventes, nafta petroquímica (carga para o pólo petroquímico), fração para gasolina, óleo diesel, gasóleo (carga para outra unidade) e carga para a UCR.

¹¹ Unidade de destilação atmosférica, onde se produz nafta petroquímica (carga para o pólo petroquímico), fração para gasolina, querosene de aviação, solventes, óleo diesel e carga para outra unidade.



A partir do Centro Integrado de Controle (CIC) os operadores gerenciam e operam todas as plantas industriais da Refap. Chama-se CIC, pois todas as unidades, divididas em 4 gerências, operam a partir deste local e a proximidade facilita a comunicação e integração de ambas.

Figura 01 – CIC

Fonte:

<http://www.refap.com.br/upload/album/g41.jpg?data=17/8/2008%2011:46:42>

(Acesso: 17 ago. 2008).

Diante do deslocamento de vários operadores para atuarem na obra de ampliação, o pessoal das unidades antigas estava com a carga horária elevada, bem como o próprio pessoal que havia sido deslocado, tendo estes que estender o expediente muitas vezes e também trabalhar em alguns sábados.

Como existe um número mínimo de empregados por turno de revezamento, quando um empregado falta, por férias, afastamento ou interstício¹², por exemplo, outro tem que estender sua jornada para manter o número mínimo¹³ do grupo, ficando mais oito horas trabalhando além do horário normal.

¹² Intervalo de tempo antes do qual determinado ato não pode efetuar-se.

¹³ Diante da complexidade da operação de uma planta industrial do ramo de refino de petróleo, é definido um número de pessoas necessárias para tal, não podendo ser menor, sem exceção, o qual é chamado de número mínimo.

Estes fatos criavam um efeito “bola de neve” e o número de horas-extras aumentava. Com o início de produção da última unidade construída, ocorrida em outubro de 2006, alguns daqueles operadores que foram trabalhar na obra retornaram, e outros ficaram trabalhando nas unidades novas.

Paralelamente, acontecia um curso para formação de novos operadores. A duração do treinamento, no entanto, permitiria a contribuição efetiva dos novos contratados apenas no ano seguinte, a partir de julho de 2007. Estimava-se que a diminuição das horas-extras somente ocorreria a partir deste período.

Apesar destas circunstâncias, o início de operação das novas unidades tinha sido um sucesso do ponto de vista técnico e de segurança. A Refap e colegas da operação receberam o prêmio Apoena 2006¹⁴ da Petrobras pelo feito. Tudo funcionou como deveria funcionar e não houve nenhum acidente grave, pois os critérios de segurança foram extremamente rigorosos e cumpridos à risca¹⁵.

¹⁴ Ver anexo I.

¹⁵ Uma das principais diretrizes da Alberto Pasqualini – Refap S/A é o zelo pela segurança, pela saúde de seu pessoal e pela preservação do meio ambiente. A atenção às ações e normas de segurança e meio ambiente fazem parte do dia-a-dia de todos os empregados da Refap, que graças a isto conquistou a certificação ISO 14001 (para seu sistema de gestão ambiental) e BSI OHSAS 18001 (para o sistema de gestão de segurança e saúde ocupacional).

A EMPRESA

A Refinaria Alberto Pasqualini foi inaugurada no dia 16 de setembro de 1968, em uma área de 580 hectares no município de Canoas/RS. A refinaria, que foi a primeira unidade do sistema Petrobras a operar na Região Sul, iniciou suas operações no auge da expansão do projeto estatal do setor petrolífero, ajudando a alterar a relação comercial brasileira no segmento energético e de combustíveis, já que o País – com a criação das primeiras unidades de refino, passou a importar mais petróleo bruto e menos derivados, agregando valor à matéria-prima em solo brasileiro.



Figura 02 - Fotografia aérea da Alberto Pasqualini – Refap S/A.

Fonte: <http://www.refap.com.br/upload/album/g6.jpg?data=17/8/2008%2011:50:24>

Acesso: 17 ago.2008.

Os empregados da Refap possuem orgulho em trabalhar no sistema Petrobras, pois trazem da história tal motivo. Sabem que foi da luta do povo brasileiro, através do movimento social “O Petróleo é Nosso”¹⁶ que se originou a empresa, em toda sua grandeza.

Os anos 70 e 80, do século XX, foram de mudanças. Com a construção da segunda refinaria do sistema Petrobras na Região Sul, no Paraná, em 1977, a Refap pôde diversificar as atividades produtivas, expandindo os excedentes de óleo combustível para derivados com maior valor agregado, como diesel, GLP e gasolina. Paralelamente, se intensifica o compromisso ambiental da companhia, que passa a investir ainda mais em ações que valorizam a vida e a natureza.



Figura 03 – Empregados da Refap

Fonte:

http://www.refap.com.br/noticias_galeria_integra.asp?idFoto=19&idAlbum=5&paginaatual=. Acesso: 17 ago.2008.

¹⁶ O "Petróleo é nosso": A campanha pela autonomia brasileira no campo do petróleo foi uma das mais polêmicas da história do Brasil republicano, de 1947 a 1953 o país dividiu-se entre aqueles que achavam que o petróleo deveria ser explorado exclusivamente por uma empresa estatal brasileira e aqueles que defendiam que a prospecção, refino e distribuição deveriam ser atividades exploradas por empresas privadas, estrangeiras ou brasileiras. Os nacionalistas argumentavam que se o Brasil não criasse uma empresa estatal, fatalmente aquele produto estratégico para o desenvolvimento econômico, seria oligopolizado pelas grandes corporações internacionais, pela Standard Oil, Shell, Texaco, Mobil Oil, Esso, etc... e que desta forma o país se veria refém daquelas grandes companhias. Em dezembro de 1951, Getúlio Vargas enviou ao Congresso o projeto 1516 que previa a criação de uma empresa mista, com controle majoritário da União. Este projeto sofreu um substituto que afirmava um rígido monopólio estatal, excluindo qualquer participação privada nele. Pelo país afora os debates se ascenderam. O Partido Comunista Brasileiro, na ilegalidade, liderou uma série de manifestações, juntamente com os estudantes da UNE, a favor do monopólio estatal, enquanto a grande imprensa ("O Estado de São Paulo", Diário de Notícias, "O Globo", etc...) defendia a posição dos interesses privatistas. Grande parte da oficialidade mostrou-se simpática a estatização do petróleo, apesar de não concordar com o ativismo dos comunistas e sua adesão as teses nacionalistas. Finalmente, depois de uma batalha parlamentar de 23 meses, o Senado terminou por aprovar a criação da Petrobrás, sancionada por Vargas - lei 2.004 - em 03 de outubro de 1953. (Fonte: http://educaterra.terra.com.br/voltaire/500br/vargas_agosto545.htm. Acesso: ago.2008).

Em 2001, se inicia um novo tempo. A Refap deixa de ser uma unidade de negócio¹⁷ para se tornar uma empresa integrante do sistema Petrobras. Nesta ocasião é constituída a Alberto Pasqualini – Refap S/A, que tem a Downstream Participações S/A (subsidiária da estatal brasileira - 70% das ações) e a Repsol YPF do Brasil S/A (do grupo espanhol Repsol - 30% das ações) formando sua nova composição acionária.

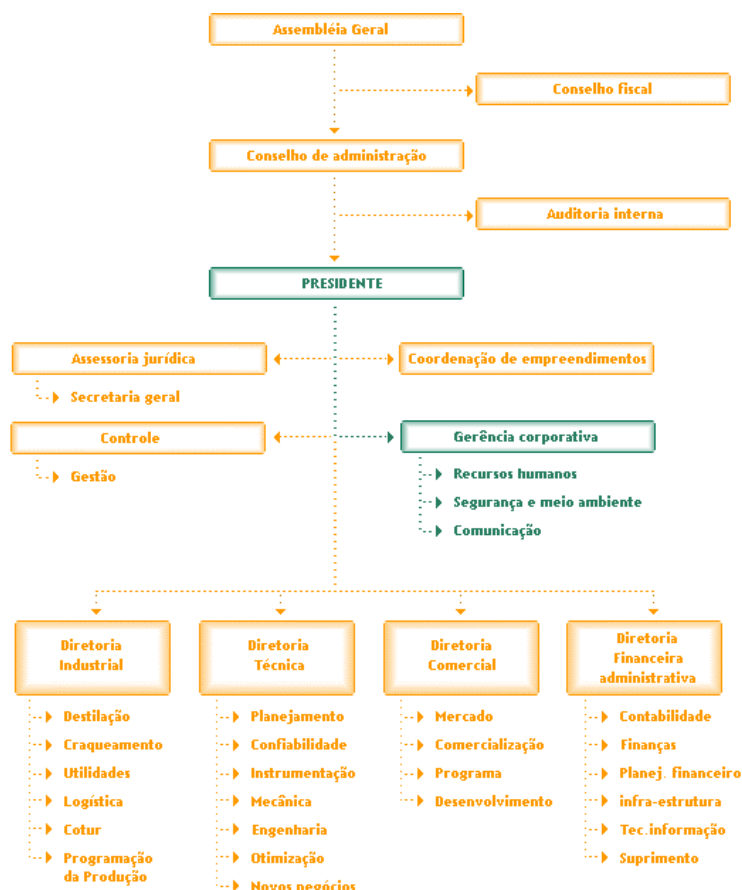


Figura 04 - Estrutura administrativa da Refap S/A

Fonte: http://www.refap.com.br/refap_estrutura.asp

Acesso: 17 ago.2008.

Ainda em 2001, começam as obras da ampliação da Refap, sendo esta, uma das maiores obras de engenharia na América Latina naquele momento, com investimentos da ordem de R\$ 3,5 bilhões, ampliaria a capacidade de processamento de petróleo de 20 mil para 30 mil m³/dia¹⁸ e que proporcionaria a conversão da empresa em uma planta industrial

¹⁷ Unidade de Negócio: O conceito de administração por unidade de negócio, em seu sentido mais amplo, trata a unidade como uma empresa específica, delegando ao gerente ou diretor da unidade autoridade e poder de decisão.

¹⁸ Equivalente à 189.000 barris.

versátil, apta a utilizar matéria-prima nacional em maior proporção em relação à importada, que é muito mais cara, e produtos de maior valor agregado, em condições de atender outras regiões do país e, inclusive, Mercosul e Caribe, além de adequar a empresa às condições ambientais exigidas pela legislação.



Figura 05 – Uma das maiores obras de engenharia na América Latina

Fonte:.

http://www.refap.com.br/noticias_galeria_integra.asp?idFoto=7&idAlbum=6&paginaAtual=1. Acesso: 17 ago.2008.

Em 2006, a Refap concluiu as obras de ampliação¹⁹ e as novas unidades industriais iniciam a operação.

A produção da Alberto Pasqualini, que com a ampliação triplica sua complexidade e atinge a capacidade de produzir 900 milhões de litros de derivados de petróleo por mês, atendendo no Brasil os mercados do Rio Grande do Sul e parte de Santa Catarina. O óleo diesel é seu principal produto, seguido pela gasolina, nafta petroquímica, querosene de aviação, óleo combustível, gás liquefeito de petróleo, asfalto e demais derivados. A Refap também exporta e tem como principais mercados os países do Cone

¹⁹ Essa contou com R\$ 3,5 bilhões de investimento, 20 mil trabalhadores ao longo da obra, com 50% de aumento da capacidade da refinaria - de 20 mil para 30 mil m³ por dia, com o aumento de 3 vezes na complexidade do processo da refinaria e a contratação de 650 empresas terceirizadas.

Sul, como Paraguai, Argentina, Uruguai e Bolívia, que hoje importam diesel e também o Caribe, que recebe gasolina.



Figura 06 – Participação dos derivados nas vendas em 2007.

Fonte: <http://www.refap.com.br/upload/documento/doc11.pdf>
Acesso: 17 ago.2008.

A Refap se consolida como a quinta maior empresa do Sistema Petrobras. Além disso, os seus produtos seguem os mais rigorosos procedimentos operacionais, padrões técnicos e especificações, para atender as expectativas dos consumidores e estar em integração com o meio ambiente.



Figura 07 – Qualidade

Fonte: <http://www.refap.com.br/produtos.asp>. Acesso: 17 ago.2008.

Quanto à responsabilidade social, a política da Refap é contribuir para a transformação social através da promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável, em atendimento aos seus compromissos éticos com o futuro.

Com o programa Refap Cidadã, a Alberto Pasqualini – Refap S/A implementa programas e projetos sociais²⁰. As áreas de atuação vão desde educação até a recuperação de prédios históricos e patrocínio de eventos culturais. No anexo II encontram-se os projetos sociais desenvolvidos.



Figura 08 – Crianças do Centro Refap Cidadã

Fonte: <http://www.refap.com.br/cidada.asp>

Acesso: 17 ago.2008.

²⁰ Os objetivos dos projetos são:

- ❑ Promover a cidadania através da inclusão social, saúde e educação, diversidade e combate à corrupção.
- ❑ Praticar o desenvolvimento sustentável via respeito ao meio ambiente, atenção às questões sociais e crescimento perene.

Princípios e Valores dos projetos são: ética, transparência, confiança e cooperação.

SITUAÇÃO PROBLEMA

Anualmente a empresa realiza a pesquisa de ambiência organizacional, coordenada pela gerência de Recursos Humanos, pois o objetivo da empresa é ter uma ambiência organizacional propícia à consecução de sua estratégia. Tendo uma boa ambiência, pressupõe maior produtividade, menores custos (com saúde, acidentes, por exemplo, etc.). Um dos principais indicadores utilizados na pesquisa é o Índice de Satisfação dos Empregados (ISE). E na pesquisa de ambiência organizacional (Ver Anexo III) de 2006, a gerência de Destilação obteve um ISE de 45%, sendo esse o pior resultado da pesquisa, se comparada com o de outras gerências.

Gerência	ISE 2006	Gerência	ISE 2006
Controle / Gestão	96	Mercado	67
Controle	93	Suprimento	65
Comunicação	90	Utilidades	65
Planejamento	85	Contabilidade	64
Jurídico	80	Comercialização	63
Otimização	79	Seg. e Meio Ambiente	61
Recursos Humanos	76	Finanças	61
Empreendimentos	75	Cotur	61
Tecn. Informação	74	Mecânica	59
Planejam. Produção	72	Logística	57
Desenvolvimento	71	Confiabilidade	52
Engenharia	71	Craqueamento	51
Instrumentação	70	Destilação	45
Infra-estrutura	68	Global REFAP	65

Figura 09 – ISE por gerência no ano de 2006

Fonte: Fornasier Pesquisas & Desenvolvimento. **Gerência de Destilação - Pesquisa de Ambiência Organizacional 2006**. 1ª edição. Canoas-RS. 2006. 1 CD-ROM.

Rogério, o gerente da Destilação, fica apreensivo ao tomar conhecimento do resultado da pesquisa. No seu entender, o resultado obtido pela Destilação retrata um sentimento de insatisfação dos empregados diante dos problemas enfrentados naquele momento.

- Eu não entendo o nosso pessoal, Leopoldo. Sinceramente! Temos um ótimo salário, transporte e alimentação gratuitos, plano de saúde ótimo etc. E, mesmo assim, respondem a pesquisa de ambiência dizendo que não está boa. O que eles querem?
- Rogério, eu acho que estão estressados com a nova situação, empresa ampliada, novos desafios, novas responsabilidades, ainda não estão

completamente treinados nas novas unidades e, também, estão com a carga horária elevada.

Ademais, alguns empregados não responderam a pesquisa como forma de demonstração da sua insatisfação.

- ... se eu não responder à pesquisa, a empresa vai entender que estou insatisfeito com as coisas....

Para Cláudia, a gerente corporativa, realizar uma pesquisa de opinião organizacional é uma responsabilidade muito grande e não é algo que deva ser empreendido superficialmente. Este tipo de pesquisa, onde os empregados são ouvidos, desperta expectativa entre eles, deste modo, é fundamental que a organização esteja pronta a agir de acordo com os resultados.

Diante disso, e para atender um dos objetivos da realização da pesquisa de ambiência organizacional - implementar ações de melhoria, com a participação dos empregados, a gerência de Recursos Humanos disponibilizou naquele ano o trabalho de uma consultoria externa e ficava a cargo de cada gerência decidir pela realização do trabalho ou não e, não havia nenhuma orientação corporativa para tal, apenas a disponibilização.

Sendo assim, um dilema passou a ser enfrentado pelas gerências e, principalmente, para Rogério, qual seja:

Contratar um serviço de consultoria externa ou buscar apoio dos consultores internos do RH para melhorar a ambiência organizacional da Destilação, elevando o ISE na próxima pesquisa?

EVOLUÇÃO DOS FATOS

1. DECISÃO

Ponderou-se sobre a alternativa de se aguardar a admissão de novos operadores e a volta à normalidade do dia-a-dia da gerência, com seus rituais, após a partida das novas unidades, o que poderia melhorar a ambiência, pois é de se esperar que a conseqüência se reverta se a causa, origem da mesma, se reverta também.

Com o final das obras e partida das novas unidades, boa parte do pessoal retornaria às unidades antigas e isso faria diminuir as horas extras, fator de maior insatisfação do pessoal²¹. Para ajudar, novos operadores estavam sendo preparados para serem admitidos na Destilação, mas isso não resolveria o problema em curto prazo. Necessita-se cerca de um ano para que o operador possa atuar na função.

Na Refap, há um sentimento, por parte de muitos empregados, de contrariedade quanto à contratação de uma consultoria externa, pois se entende que será mais uma onda, que vem e que passa, e tudo fica como antes, muitas vezes até sem continuidade.

- Xiii, uma consultoria externa...Não sei não!? Já vi esta novela.

A insatisfação estava grande. Era necessário algum tempo para as coisas voltarem a uma condição melhor e não se estava com disposição para se esperar mais tempo para se conseguir a melhoria da ambiência.

Rogério conversou com a gerente Corporativa da Refap, a Cláudia, sobre suas dúvidas quanto à contratação da consultoria externa, pensando em lançar mão de recursos próprios do RH, idéia que seria mais simpática ao pessoal.

- Cláudia, os consultores do RH poderiam desenvolver um trabalho de recuperação da ambiência organizacional da Destilação, pois conhecem o pessoal e são conhecidos. O que você acha?
- Rogério, eu acho que tem situações que é necessário uma intervenção mais especializada, com técnicas e conceitos que as consultorias

²¹ Essa insatisfação, gerada por horas extras, é mais intensa em trabalhadores de turnos alternados, já que sua vida social já é limitada pela tabela de turno. Para Tittoni (1994), a vida social é comandada pela tabela de horários de trabalho a que são submetidos os operadores. Essa tabela parece ser a referência mais concreta que dimensiona o relacionamento social, o qual passa a ser controlado por um agente externo ao sujeito.

internas não têm condições de se aprofundar. Por outro lado, dependendo da situação diagnosticada e dos objetivos pretendidos, a consultoria interna pode ser a mais adequada. Além disso, pode haver uma associação das duas, com parte do trabalho feito por uma e/ou por outra, desde que bem integradas.

- Mas uma contratação é demorada e eu tenho pressa em desenvolver um plano de melhoria.
- Não tem problema Rogério, o RH já está preparado e orientado para colaborar e o contrato com a consultoria externa já está pronto, dependendo apenas da decisão de cada gerente, de utilizar ou não o serviço. O RH vai trabalhar junto, integrando-se ao trabalho a ser desenvolvido pela consultoria externa.

O gerente Rogério pensou neste ponto de vista de sua colega Cláudia, e, apesar de contar com um corpo técnico de consultores internos que poderiam desenvolver um plano para melhorar a ambiência da Destilação e que seria apoiado pelo seu pessoal diante da contrariedade com consultoria externa, entendeu que naquele momento era necessário um trabalho mais especializado, pois com as ferramentas internas, não tão especializadas, poderia não conseguir uma resposta positiva e rápida a sua intenção de fazer crescer o ISE. Decidiu, então, contratar o serviço de consultoria externa oferecida pela gerência de RH.

2. CONTRATAÇÃO DA CONSULTORIA EXTERNA

Após aprovação da proposta de trabalho por parte da diretoria da empresa, a equipe da consultoria externa iniciou um trabalho chamado de Diálogo Social, pois o método utilizado foi o denominado "culturanálise", que analisa o que é dito e expresso e o que fica subentendido através de outras atitudes. Esse trabalho foi dirigido a todos os empregados da Destilação e acompanhado de perto pelos consultores do RH e assistente social.

Os consultores externos foram ao local de trabalho de cada empregado, durante o trabalho e em visitas individuais, com a tarefa de buscar conhecer melhor o trabalho, o dia-a-dia e os problemas dos mesmos.

De posse das informações obtidas junto à força de trabalho, junto aos supervisores e ao gerente, foi marcada a fase final do trabalho, a fase da Devolutiva, que objetivava retornar ao pessoal tudo o que foi colhido até então, num encontro com todos, tendo como finalidade o estabelecimento

de um plano de ação para a melhoria da ambiência organizacional da Destilação.

3. DEVOLUTIVAS

No primeiro encontro compareceu 39% do efetivo da Destilação. Um bom número, considerando 33% do pessoal estava envolvido nos turnos do dia do encontro.

No segundo encontro, como não foi possível trazer a consultora externa novamente, pois tinha encerrado o contrato, foi acertado que o mesmo seria dirigido pelas consultoras internas do RH. Compareceu 20% do efetivo.

Com o pessoal reunido numa grande sala de eventos de um hotel²² em Porto Alegre, nos dois eventos, foi realizado o trabalho de devolução. As consultorias, externa e interna, utilizaram a construção de “pontes como paradigma pedagógico, com seus pilares e vãos (lacunas)”, com a meta de explicitar as lacunas e meios de saná-las, através de um plano de ação, construído pelo próprio pessoal.

Para a construção do plano de ação, foram formados quatro grupos de trabalhos, denominados células²³: célula de Liderança, de Diálogo, de Valorização e célula de Desenvolvimento e Gerenciamento de Pessoas. A participação nas células era livre e voluntária, e qualquer um poderia participar.

A idéia que as consultoras passaram foi de que as células desenvolvessem um plano de ação com metas exeqüíveis, ou seja, que estivessem à mão das pessoas. Questões como salário e admissão de pessoal foram exemplos de metas citados que não estão na mão, pois são

²² Apesar da Refap possuir instalações aptas a realizar eventos deste porte, em certas ocasiões se opta em fazer fora da refinaria, de modo a evitar as possíveis interferências do dia-a-dia, aumentando a concentração do pessoal no encontro.

²³ É a menor unidade estrutural básica do ser vivo. O sentido de célula neste trabalho é dar a idéia de ser vivo em construção, onde o somatório das mesmas, forma um todo.

atividades tipicamente de administração da empresa. Com a conclusão do plano de ação²⁴, se encerrou a fase devolutiva.

4. TRABALHO DAS CÉLULAS

O plano de ação a ser desenvolvido pelas células, baseado nas demandas da força de trabalho, depois de ratificado pela mesma, seria encaminhado para o gerente, para aprovação e execução, caso Rogério entendesse como sendo importante e alinhado com a estratégia da empresa.

Iniciaram-se as reuniões, cada célula tentando desenvolver sua tarefa dentro do tema definido. O gerente, o supervisor, o representante do RH e a assistente social da empresa participavam dos encontros.

Não demorou muito e alguns problemas começaram a surgir. As células passaram a tratar do mesmo assunto, aquele que era o gerador da maior insatisfação, a carga horária, deixando de lado os temas inicialmente propostos.

- ... as pessoas que participaram não conseguiam ver o real propósito das células, pois ficaram totalmente apegadas a uma única reivindicação, aumento de lotação, e não conseguiam sair daquilo...

Começaram a surgir dissidências entre o pessoal. Uma parte, a que não participava, por entender que as células não era a melhor solução, passou a criticar os participantes, gerando-se inclusive discussões acaloradas. Havia acusação de que o pessoal engajado queria se promover e aí por diante.

²⁴ Plano de ação:

- ❑ LIDERANÇA: Construir perfil do líder – CHA (competência, habilidade, atitude). O grupo realizará uma reunião para começar a construir e passar para os grupos contribuírem.
- ❑ DESENVOLVIMENTO/GERENCIAMENTO DE PESSOAS: Desenvolver um Plano de Desenvolvimento Individual, um Plano de Gerenciamento do Efetivo e um Plano de Desenvolvimento de Equipe.
- ❑ DIÁLOGO: Construir canal de diálogo claro e transparente entre líderes e liderados, agregar outros assuntos à reunião de QSMS e criar reunião ordinária com gerente e diretor para assuntos estratégicos.
- ❑ VALORIZAÇÃO: Elaborar uma sistemática de reconhecimento verbal e via Lótus (correio eletrônico padrão da Petrobras), registrando na ficha funcional do empregado. Criar sistemática de incentivo à pessoa que supera desafios convidado-a a assumir outros maiores, com o objetivo de desenvolver suas competências; Resgatar o PDO – Programa de Desenvolvimento dos Operadores (visita técnica, trazer palestrantes, etc).

Se houvesse acompanhamento da consultoria externa e se a consultoria interna fosse mais especializada, será que esta situação não poderia ser diferente e os grupos estariam mais unidos e trabalhando conforme o acertado nas devolutivas?

No depoimento do operador Luís, fica mais clara a situação:

- ... acabei desistindo por descrença. Alguns assuntos abrangidos fugiam do poder de atuação da célula, mas um fato que achei válido, e que obtivemos resultado, foi à explanação de fatos e entrevistas à Assistente social da empresa. Muitos problemas puderam ser levantados nessas entrevistas, assim como possíveis soluções.

Foram realizadas cerca de 10 reuniões desde as devolutivas, e as pessoas que participavam das reuniões começaram a “esfriar”, veio o período de férias do verão de 2008 e as reuniões não ocorreram mais.

Para o operador Alfredo, o trabalho das células foi importante, apesar dos problemas enfrentados:

- Foi uma experiência muito importante. Foi possível vivenciar vários conflitos que surgiram. Houve a formação basicamente de dois grupos, os a favores da célula e os contrários ao método. A pressão exercida pelos contras foi tão forte que praticamente inviabilizou que os a favores conseguissem desenvolver o trabalho. Apareceram muitas desconfianças sobre os verdadeiros propósitos de cada ator naquele momento. Não houve apoio dos supervisores (na grande maioria, talvez por se sentir enfraquecido ou atingido) o que contribuiu decisivamente pela divisão que ocorreu entre as pessoas.

Em abril de 2008 reiniciaram as reuniões. Foi estabelecido um cronograma de reuniões para o ano todo, e se buscou a participação de pessoas que representasse cada grupo de turno, de modo a se ter ampla representação.

Quanto a esse reinício, o operador Jaime aprova:

- Esta retomada de trabalhos com a célula de ambiência é bem vinda, embora eu tenha em mente que este processo é importante do ponto de vista da empresa para que a ambiência entre seus funcionários não atrapalhe a sua produção de lucros...

Quanto aos assuntos, se mantiveram os mesmos temas estabelecidos nos encontros da devolutiva, buscando-se evitar que o foco se desvie.

No Anexo IV se encontra o resultado do ISE obtido na pesquisa de ambiência organizacional de 2007.

REFERENCIAL TEÓRICO

O dilema enfrentado por Rogério neste caso de empresa para ensino, que é contratar uma consultoria externa, que pode trazer conhecimento e experiência de outras empresas, ou lançar mão de recursos próprios da empresa, cujos consultores possuem maior conhecimento da empresa e são mais aceitos pelo pessoal, a fim de melhorar a ambiência organizacional de sua gerência, é um processo decisório essencialmente fundado em gestão de pessoas, área normalmente pouco conhecida da maioria dos gestores, principalmente de áreas essencialmente técnicas, como é a gerência de Rogério. Desta forma, estes conceitos de pessoal merecem ser abordados neste trabalho, então, a seguir busca-se analisar a situação em questão na Refap, à luz de literatura especializada em gestão de pessoas, trazendo considerações favoráveis e desfavoráveis para cada uma das alternativas.

1. CONSULTORIA INTERNA – CONSIDERAÇÕES FAVORÁVEIS

O consultor interno apresenta a vantagem de conhecer mais a dimensão interna da organização, seus processos, sua cultura, seu negócio, ao passo que o consultor externo não.

Para Orlickas (1998), o consultor interno de RH acompanha o cliente interno muito de perto. Segundo a autora, auxilia na solução de problemas elaborando diagnósticos, submetendo recomendações, sugestões, opiniões e críticas, sempre orientando para a solução e ainda, ele não precisa saber elaborar um projeto de revisão de políticas de remuneração, por exemplo, mas precisa saber detectar se a insatisfação de um funcionário está no seu salário ou em outro motivo qualquer.

A estrutura da Refap contempla, na gerência de RH, um corpo técnico de consultores internos, que conhecem o pessoal e são conhecidos e, os empregados, esperam que este mesmo pessoal possa desenvolver ferramentas de ajuda à gestão e, com isso, não se teria o problema de falta

de continuidade, pois não iriam embora depois do trabalho, como faz a consultoria externa.

2. CONSULTORIA INTERNA - CONSIDERAÇÕES DESFAVORÁVEIS

Por serem muitas vezes percebidos pelos dirigentes das organizações como meros processualistas de rotinas de pessoal, Costa Leite e outros (2005) dizem que o consultor interno deve trabalhar para a conquista de uma posição especial na qual ele possa atuar em projetos e não em processos.

O que ocorre, também, é que os consultores internos atuam apenas naquelas demandas que conseguem chegar até sua área, o que pode comprometer uma atuação mais global, mais estratégica.

Pode-se constituir um risco o consultor interno, segundo Orlickas (1998), se comparado com o consultor externo, por poder contar com uma menor liberdade de dizer e fazer as coisas, pois, dependendo do contexto e da política vigente na organização, torna-se muito difícil para um agente interno propor mudanças.

3. CONSULTORIA EXTERNA - CONSIDERAÇÕES FAVORÁVEIS

A empresa, conforme Marras (2000), entende que uma consultoria externa, por sua maior imparcialidade e pelo fato de estar menos envolvido no problema, traz conhecimento e experiência de trabalhos de outras empresas e seria a melhor opção para tratar as questões de ambiência.

O consultor externo apresenta uma posição privilegiada para colaborar com o cliente, conforme Costa Leite e outros (2005), porquanto pode perceber e estudar a organização a partir de seu exterior, de seu interior e dos múltiplos imbricamentos destas duas dimensões.

Para Orlickas (1998), o consultor externo pode apresentar como vantagem, em relação ao consultor interno, uma maior imparcialidade com o

projeto e a empresa-cliente, por não estar envolvido no dia-a-dia desse cliente. Ainda, pode enfrentar menores resistências e conseguir maior aceitação nos escalões superiores por apresentar experiência em projetos semelhantes em outras organizações.

4. CONSULTORIA EXTERNA - CONSIDERAÇÕES DESFAVORÁVEIS

Um risco significativo relacionado à contratação de consultoria refere-se àquelas empresas ou grupos de consultores acostumados a vender seus pacotes prontos, suas metodologias padronizadas, de tal sorte que só resta ao cliente adaptar-se às exigências dos pacotes comprados.

O consultor externo pode enfrentar algumas desvantagens frente ao consultor interno, segundo Orlickas (1998), ele não tem presença diária e não conhece a fundo a cultura da empresa-cliente. Embora essa dificuldade possa ser superada com sucesso, às vezes o consultor externo necessita de muita habilidade para atingir seus objetivos.

5. OUTRAS CONSIDERAÇÕES CONFORME LITERATURA ESPECIALIZADA EM GESTÃO DE PESSOAS

Quadro II - Comparação entre assessoria interna e externa (consultoria) – pontos fortes:

Assessoria Interna	Assessoria Externa – Consultoria
Maior conhecimento da empresa.	Maior imparcialidade, pelo fato de estar menos envolvido no problema.
Possibilidade de maior sigilo com referência aos dados e informações da empresa.	Trazer conhecimento e experiência de trabalhos em outras empresas.
Possibilidade de 'viver' os resultados do trabalho executado.	

Fonte: MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos:** do Operacional ao Estratégico. 3ª edição. São Paulo: Futura, 2000.

Conforme Marras (2000), ao contratar uma consultoria, a empresa espera, também, estar contando com profissionais extremamente especializados no assunto que deseja implementar. Por isso, ao escolher um consultor externo a empresa o seleciona, fundamentalmente, pela sua eficiência específica num determinado ângulo de trabalho, presumindo que o

profissional detenha, inclusive, todas as informações e conhecimentos atualizados sobre o assunto em pauta.

As atividades de consultoria, conforme Costa Leite e outros (2005), são encaradas como ações estratégicas que permitem aos gestores visualizar caminhos que os levem a administrar suas áreas de trabalho de forma mais eficaz.

No passado todas as tarefas e práticas relativas à gestão de pessoas eram de responsabilidade da área de RH, mas hoje, os gestores têm maior autonomia na tomada de decisão e nas ações de administração de seus colaboradores.

Deste modo, segundo Costa Leite e outros (2005), o gestor de resultados e de pessoas precisa cuidar não só do alcance dos objetivos da área sob sua responsabilidade, como também da produtividade e satisfação de sua equipe.

Os métodos normalmente utilizados de consultoria são o interno e o externo. O interno é o realizado por consultor que trabalha na própria empresa. O externo é o que este atende várias empresas sem ter nenhum vínculo empregatício com nenhuma delas.

Para Orlickas (1998), o consultor interno de RH acompanha o cliente interno muito de perto. Auxilia na solução de problemas elaborando diagnósticos, submetendo recomendações, sugestões, opiniões e críticas, sempre orientando para a solução e ainda, ele não precisa saber elaborar um projeto de revisão de políticas de remuneração, por exemplo, mas precisa saber detectar se a insatisfação de um funcionário está no seu salário ou em outro motivo qualquer.

OBJETIVOS DE ENSINO

Este caso de empresa para ensino é indicado para reflexão acerca de situações em que o gestor necessita decidir como encaminhar o processo de melhoria da ambiência organizacional. Também é indicado para capacitar o gestor sobre a decisão de contratar e trabalhar com uma consultoria externa.

Questões para discussão:

1. Identifique os prós e contras da decisão de fazer uso da consultoria interna.
2. Identifique os prós e contras da decisão de contratar uma consultoria externa.
3. Analise comparativamente os prós e contras da consultoria interna e externa, de acordo com o caso apresentado.
4. Que informações o gestor necessitava para tomar a decisão pela contratação de uma consultoria externa?
5. Como fazer para não deixar que o trabalho de uma consultoria externa não seja mais uma “onda”, que vem e que passa?
6. Como melhorar a ambiência organizacional, nas condições em que a Destilação se encontrava? Quais políticas e processos de gestão de pessoas poderiam ser explorados?
7. Qual seria sua decisão quanto ao dilema enfrentado pelo protagonista?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Fornasier Pesquisas & Desenvolvimento. **Gerência de Destilação - Pesquisa de Ambiência Organizacional 2006**. 1ª edição. Canoas-RS. 2006. 1 CD-ROM.
2. Schilling, Voltaire. **História por Voltaire Schilling: O Petróleo é nosso**. Disponível em: <http://educaterra.terra.com.br/voltaire/500br/vargas_agosto545.htm>. Acesso em 17 ago.2008.
3. Leite, Luiz Augusto Mattana da Costa; Carvalho, Ieda Vecchioni; Oliveira, João Luiz Carvalho Rocha de; Rohm, Ricardo Henry Dias. **Consultoria em gestão de pessoas**. 1ª edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
4. Marra, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do Operacional ao Estratégico**. 3ª edição. São Paulo: Futura, 2000.
5. Orlickas, Elizenda. **Consultoria Interna de Recursos Humanos: Conceitos, cases e estratégias**. São Paulo. Makron Books, 1998.
6. Relatório **Ambiência Organizacional 2006**.
7. Tittoni, Jaqueline. **Subjetividade e trabalho: A experiência no trabalho e sua expressão na vida do trabalhador fora da fábrica**. 1ª edição. Porto Alegre: Ortiz, 1994.
8. Wagner III, John A.; Hollenbeck, John R. **Comportamento Organizacional – Criando Vantagem Competitiva**. 3ª edição. São Paulo: Saraiva, 2002.

ANEXO I

REFAP É REFERÊNCIA NO SISTEMA PETROBRAS

Referência dentro do Sistema Petrobras

As unidades que fazem parte da ampliação da Refap continuam sendo destaque dentro do Sistema Petrobras em função da forma como partiram e da excelência de como estão sendo conduzidos os processos. Recentemente, profissionais que atuam na partida destas unidades, representando suas equipes, recebem da Petrobras o prêmio Apoena, na categoria Rentabilidade e Resultados.

O prêmio Apoena é entregue anualmente pela Petrobras, e em dezembro do ano passado foi a vez de Paulo Adriano Escher e Laerte Michels (Refap), Flávio Fernando Casa Nova da Motta (Engenharia/IE-ABAST/IERF/CNRFHD), Weimar Lázaro, Aurélio Dubois, André Gismondi (AB/RE) e Marcio Harve (CENPES) receberem o reconhecimento pelo trabalho desenvolvido junto a suas equipes à frente da partida de unidades como URFCC, UHOT, UGH e UCR. O sucesso da partida destas unidades foi resultado de um trabalho de planejamento e integração entre CENPES e Refap, Engenharia e AB-RE. "Embora reconheçamos a importância de todas as áreas, entendemos que é preciso dar ênfase à atuação conjunta da área operacional, de Empreendimentos e da IERF na condução das partidas, tendo sido este o diferencial para o sucesso", afirma Flávio Fernando Casa Nova da Motta, da Engenharia. Aspectos comuns a todas as unidades deste empreendimento estão ligados à condução de pré-partida e envolvem uma preocupação da área operacional da refinaria no treinamento antecipado de seus operadores em outras unidades do parque de refino da Petrobras e a validação de procedimentos com ampla participação operacional.

Foram também realizadas diversas visitas e auditorias de montagem com objetivo de verificar a adequação do projeto de detalhamento e montagem aos requisitos do processo.

O prévio condicionamento das unidades com "fluido seguro" – uma prática incomum entre as empresas do refino de petróleo e utilizada pela Refap – foi determinante para o sucesso da partida das unidades. Nesta etapa, os sistemas foram testados com água, vapor, ar e nitrogênio na medida em que eram recebidos pela operação, permitindo a detecção antecipada de problemas de montagem ou projeto. "A primeira unidade a utilizar testes com fluido seguro foi a U-50, em 1993. De lá para cá, toda nova unidade da Refap usa este sistema", explica Paulo Adriano, atualmente à frente da supervisão da Destilação.

A unidade de Craqueamento (URFCC) foi responsável pelo aumento de 45% da REOC (Capacidade Equivalente de Destilação em mil barris por dia) da Petrobras em 2006.

Prêmio Apoena 2006



Paulo Adriano, Laerte e Casa Nova, representando suas equipes, foram premiados com o prêmio Apoena pelo trabalho desenvolvido durante a ampliação, o que garantiu o sucesso na partida das novas unidades.

Figura 10 – Unidades que fazem parte da ampliação recebem prêmio Apoena, na categoria Rentabilidade e Resultados.

Fonte: <http://www.refapsa.com.br/upload/revista/pdf13.pdf>. Acesso: 21 ago.2008

ANEXO II

REFAP CIDADÃ

A Refap tem um compromisso com o futuro. Através de projetos próprios, parcerias e patrocínios, a empresa contribui de forma efetiva para a transformação social. Os principais objetivos do programa Refap Cidadã são a promoção da cidadania e o desenvolvimento sustentável, traduzindo em ações práticas a política de responsabilidade social da empresa.



Figura 11 – Centro Refap Cidadã

Fonte: http://www.refap.com.br/noticias_galeria_integra.asp?idFoto=36&idAlbum=7&paginaatual= Acesso: 17 ago.2008.

Projetos Sociais desenvolvidos:

Projeto Jovem Aprendiz: Este é um programa do sistema Petrobras integrado ao Programa Primeiro Emprego do Governo Federal. O projeto atende jovens de 16 a 18 anos, oferecendo cursos técnicos voltados para o mercado de trabalho. Os parceiros da Refap são o Procefet, a Fundação Abrinq, Senai/RS e Cefet/RJ. Ao participar desta iniciativa, o objetivo da Refap é oferecer benefícios e oportunidades de trabalho a um número de jovens muito além do exigido legalmente. Atualmente, 55 jovens são atendidos pelo projeto.

Centro Refap Cidadã: O Centro Refap Cidadã promove a inserção social de crianças e adolescentes, moradores do entorno da Refinaria, em

situação de vulnerabilidade. O atendimento contempla atividades pedagógicas, artísticas e físicas, três vezes por semana, no turno inverso ao da escola.

Programa Refap de Relacionamento Comunitário: Para intensificar seu relacionamento com as comunidades vizinhas, a Refap criou o Programa de Relacionamento Comunitário. Através de ações como palestras e reuniões, atividades educativas e visitas monitoradas, a empresa esclarece as dúvidas da população sobre seu funcionamento e estabelece um contato direto e permanente, ampliando o diálogo, o conhecimento mútuo e a confiança. O Programa Refap de Relacionamento Comunitário atende os bairros de Santo Inácio, Pauluzzi, Ezequiel, São José e Olímpica, em Esteio, e São José, em Canoas.

Programa Permanente de Educação Ambiental da Bacia Hidrográfica do Rio dos Sinos: A Refap apóia este projeto que se tornou referência nacional em educação ambiental. O Programa tem como principal objetivo sensibilizar os estudantes dos municípios da bacia do Rio dos Sinos sobre a importância da preservação dos recursos hídricos para melhor qualidade de vida.

Programa de Qualidade de Vida no Trabalho: O Programa tem por objetivo desenvolver o indivíduo integralmente, nas suas dimensões física, espiritual, social, emocional, intelectual e organizacional. Criado em 1999, recebeu o Prêmio Top Ser Humano da ABRH-RS nos anos de 2000 e 2005.

Acadef: A Refap mantém uma parceria com a Associação Canoense de Deficientes Físicos (Acadef) para integrar e inserir pessoas portadoras de necessidades especiais no mercado de trabalho. Através de prestadores de serviços selecionados pela Acadef, os candidatos desenvolvem atividades na Refinaria, qualificando seu currículo e adquirindo experiência profissional.

ANEXO III

INFORMAÇÕES ACERCA DA PESQUISA DE AMBIÊNCIA ORGANIZACIONAL DE 2006

Principais objetivos são:

- Aferir o ISE – Índice de Satisfação dos Empregados da Refap, comparando-o com o da pesquisa anterior (usando o mesmo critério: o da favorabilidade¹). Fatores que são avaliados para medir o ISE: benefícios, comunicação, espírito de equipe, liderança, reconhecimento e recompensa, relação com o trabalho, remuneração, segurança, meio ambiente e saúde e treinamento e desenvolvimento.
- Detectar os aspectos facilitadores e os que dificultam as relações de trabalho;
- Identificar estratégias apropriadas para uso da empresa em relação a seus empregados, buscando a participação e o envolvimento;
- Gerar dados que permitam às Gerências e à Alta Administração implementarem ações de melhoria, com a participação dos empregados.

A gerência de Recursos Humanos aplicou a pesquisa referente o ano de 2006 através de questionário disponibilizado na intranet da empresa, o qual ficou disponível aos empregados próprios no período de 01/02/2007 à 16/03/2007, garantindo-se total confidencialidade. Todos os empregados da Refap possuem acesso a intranet, com chave e senha pessoal.

O índice de participação no âmbito da Refap foi de 79,2%. Foram 589 pessoas que responderam o questionário, sendo que o número de empregados em dezembro de 2006 era de 744.

O índice de participação dos empregados da Destilação foi de 47,6%, sendo que 39 responderam o questionário, num total de 82 empregados em dezembro de 2006.

Fatores que são avaliados para medir o ISE:

Benefícios
Este fator avalia a satisfação e informação que os empregados têm dos benefícios supletivos (saúde, educação e previdência complementar) oferecidos pela Empresa.
Comunicação
Este fator avalia a confiabilidade, importância, facilidade de acesso, conteúdo e a satisfação com as informações disponíveis aos empregados sobre a Empresa e necessárias a execução do trabalho.
Espírito de Equipe
Este fator aborda a qualidade do relacionamento, a liberdade de expressão, a cooperação, a troca de conhecimentos, as possibilidades de aprendizagem e a confiança entre os membros da equipe de trabalho.
Liderança
Este fator aborda a atuação dos líderes (de forma direta ou através de delegação) junto aos membros de suas equipes, focando a capacidade e disponibilidade de proverem informações necessárias, atuarem de forma participativa e confiável, estimularem o desenvolvimento de suas equipes e de serem reconhecidos como um exemplo a ser seguido.
Reconhecimento e Recompensa
Este fator aborda o nível de informação e satisfação com as práticas de Reconhecimento e Recompensa adotadas pela Empresa.
Relação com o Trabalho
Este fator aborda a relação dos empregados com as atividades que eles realizam na Empresa, focando o gosto pelo que fazem, a motivação, a importância que atribuem ao trabalho e as possibilidades de utilizarem seus conhecimentos nas tarefas realizadas.
Remuneração
Este fator aborda a compatibilidade entre a remuneração recebida, as exigências e as responsabilidades inerentes ao trabalho realizado pelo empregado, além da consistência entre a remuneração praticada pela Refap S/A e a praticada no mercado para trabalhos similares.
Segurança, Meio Ambiente e Saúde
Este fator aborda as condições do local de trabalho e a satisfação com as práticas adotadas de segurança, preservação do meio ambiente e promoção da saúde dos empregados no ambiente de trabalho.
Treinamento e Desenvolvimento
Este fator aborda a satisfação dos empregados com o seu plano de Treinamento e Desenvolvimento, as possibilidades de participar do levantamento de suas necessidades de Treinamento e Desenvolvimento, a existência de oportunidades para utilizar na prática os conhecimentos adquiridos em treinamentos e a efetiva realização dos planos de Treinamento e Desenvolvimento negociados.

ANEXO IV

RESULTADO DA PESQUISA DE AMBIÊNCIA DE 2007

No início de 2008 foi realizada novamente a pesquisa de Ambiente Organizacional da Refap, referente o ano de 2007, e o resultado da Destilação foi bem melhor que 2005 e 2006.

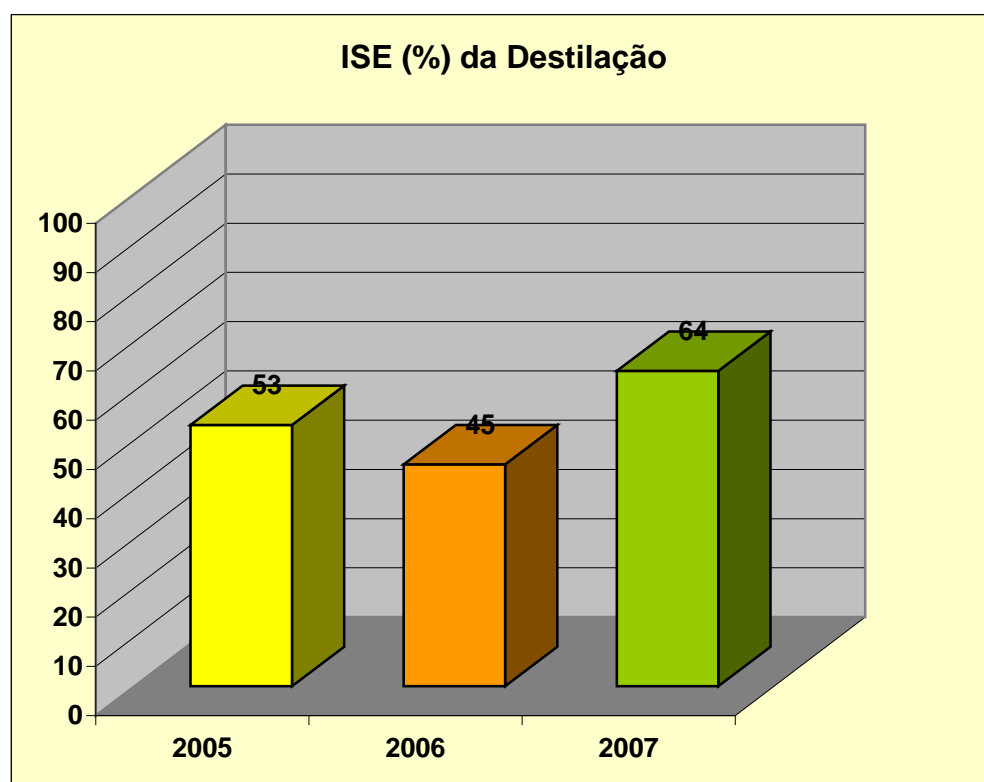


Figura 12 - Pesquisa de ambiência organizacional da REFAP 2005/2006/2007
Fonte: Relatório da pesquisa de ambiência organizacional da REFAP 2006/2007