

Capital Humano, a vantagem competitiva da Petrobras.

José Eduardo de Oliveira Feijó

Maria Cecília da Silva

Particular

RESUMO

O objetivo deste artigo é demonstrar que o alto investimento de uma organização brasileira em seu capital humano, desde a sua criação em 1953 até os dias de hoje proporciona essa longa história de sucesso. Seja na atração de talentos conseguido no seu processo de seleção, seja no desenvolvimento de recursos humanos através de investimentos em capacitação e treinamento a Petrobras constrói hoje o seu amanhã. Esse futuro, como ao longo de sua história, prioriza o investimento no capital humano, o que fica claro na sua gestão estratégica, que reforça a vantagem competitiva deste ativo ao utilizar a metodologia do Balanced Scorecard - BSC, onde existe uma perspectiva focada em aprendizado e crescimento, que retrata objetivos para o capital humano. Sua interação com a tecnologia da informação possibilita um aumento da eficiência da organização, proporcionando maiores retornos para os acionistas, além da geração de vantagens competitivas. As profundas transformações trazidas pela globalização da economia e pela era da informação vêm gerando um ambiente cada vez mais competitivo, somada à conscientização de que a gestão dos ativos intangíveis ou capital intelectual é um fator indispensável para o sucesso das organizações. É nesse contexto que se apresenta o capital humano, um dos componentes do capital intelectual em conjunto com o capital organizacional, capital de relacionamento e capital de domínio tecnológico de acordo com a classificação da organização de estudo. Como sendo ele, capital humano, o detentor, integrador e dinamizador do conhecimento, passando então, a uma condição onde ele deve ser a base das organizações, devendo ser reconhecido e valorizado como tal. Para tanto, é necessário incorporar novos conceitos na gestão de pessoas, que viabilizem a atração, criação, o desenvolvimento e a aplicação do conhecimento, tais como: a gestão do conhecimento e a gestão por competências.

Palavras-Chave: Gestão de Pessoas, Capital Humano, Capital Intelectual e Gestão Estratégica.

1- INTRODUÇÃO

Num mundo em profunda transformação, em que a quantidade das informações e a sua velocidade de transmissão atingiram uma rapidez e um volume impressionante. Grandes mudanças transformaram a economia, principalmente pelos avanços tecnológicos que foram fundamentais para o surgimento da globalização, que eliminou fronteiras e conduziu a economia mundial à formação de um mercado único. A padronização de mercados e o aumento das exigências dos consumidores, que precisam ser atendidos em prazos cada vez mais curtos e com qualidade e tecnologia cada vez maiores. Agora, o cliente é quem dita as regras, não podendo mais ter os seus desejos ignorados, ao mesmo tempo as organizações fazem de tudo para conquistá-lo e mantê-lo.

A inovação tecnológica foi o fator determinante para a globalização, proporcionando a redução dos custos de operação e a transação em uma aldeia global, tendo como consequência o aumento da competitividade entre as organizações. A globalização impôs a valorização do conhecimento, daí a necessidade de se adequar às exigências do mercado de trabalho, buscando crescimento pessoal a todo instante. Ela também aumentou a taxa de desemprego, principalmente nas camadas menos favorecidas, de baixa instrução escolar e pouca qualificação, gerando exclusão social e ampliando as desigualdades sociais através da concentração de renda e da miséria.

Outra transformação acontece com os gestores, que não podem exclusivamente dar ordens e esperar que sejam cumpridas cegamente, até porque neste novo cenário, as relações inter-pessoais também sofreram grandes mudanças. A criatividade humana não pode continuar a ser desprezada e ignorada. Conceitos que hoje nós aceitamos como imprescindíveis eram impensáveis no passado. Respeito ao consumidor, proteção do meio ambiente, gestão de pessoas, responsabilidade social e autoridade limitada dos gerentes, sequer eram consideradas.

O conhecimento, fonte cada vez mais geradora de tecnologias e de inovações, e por consequência de riquezas e poder, circula em todas as direções e por todos os lugares. Por isso, as organizações necessitam rapidamente ajustar-se a estes novos tempos sob o risco de não mais se manterem competitivas e serem eliminadas pela concorrência.

O capital financeiro deixou de ser considerado o ativo mais importante, cedendo lugar para os intangíveis, onde o capital humano passou a ser a principal base da nova organização.

Com tanta inovação cercando o mundo empresarial, algo faz a diferença na hora de driblar a concorrência: são as pessoas! Ou seja, as equipes que administram, planejam ou mesmo aqueles mais simples colaboradores. Todos têm um papel fundamental no desenvolvimento da empresa, principalmente num momento onde se fala tanto na sociedade do conhecimento.

“O principal recurso de capital, o investimento fundamental e o centro de custos de uma economia desenvolvida é o trabalhador intelectual, aquele que põe a funcionar tudo que seu intelecto absorveu através de uma educação sistemática, isto é, idéias e teorias, contrapondo-se ao indivíduo que põe em ação suas habilidades manuais e braçais”. (DRÜCKER, 1997).

Em meio a toda esta turbulência o ser humano, principal fator capaz de tornar a empresa permanentemente competitiva, passa a ser o centro das atenções, pois somente seres humanos competentes e devidamente qualificados poderão produzir ou prestar serviços com qualidade. Outro aspecto que vem preocupando as organizações é a capacitação dos empregados de modo a habilitar e sintonizar a organização com os novos tempos e com a construção de novos paradigmas. Para atender as necessidades de competitividade global, o mercado de trabalho está à procura de profissionais qualificados, que saibam utilizar os recursos tecnológicos. Assim, investir na educação é investir na qualificação, formação,

desenvolvimento profissional, produtividade do trabalhador e, dessa forma, promover o crescimento econômico, que está estreitamente vinculado à oferta e demanda de capital humano.

A era do conhecimento pode beneficiar o desenvolvimento da sociedade, se contar com o fator conhecimento, que deve estar presente nas atividades do indivíduo. A máquina nunca será mais poderosa que o homem, para tanto, as pessoas terão de ser mais criativas, participativas, envolvidas e determinantes de seu futuro. O ser humano é a máquina que verdadeiramente move uma organização.

2 – CONCEITOS

2.1 Capital Intelectual

Desde os primórdios da humanidade, o Capital Intelectual manifesta-se em todas as ações da vida, nas decisões e até mesmo na sobrevivência da espécie humana, mas somente a partir de bem pouco tempo as organizações e seus administradores vêm percebendo a sua influência e suas implicações nos resultados empresariais.

A novidade em relação ao conhecimento não é a sua importância na vida humana:

“Novo é reconhecer o conhecimento como um ativo corporativo e entender a necessidade de geri-lo e cercá-lo do mesmo cuidado dedicado à obtenção de valor de outros ativos mais tangíveis. A necessidade de extrair o máximo de valor do conhecimento organizacional é maior agora do que no passado.” (Davenport e Prusak, 1998)

As necessidades econômicas emergentes na década de 1970 nos países mais adiantados, provocadas pelo avanço tecnológico, impuseram a necessidade de repensar as organizações e suas finalidades, fazendo com que a nova sociedade deixasse de ser a sociedade da máquina e passasse a ser a sociedade da informação, na qual o capital humano passa a ser um recurso estratégico.

O fato de passar a considerar o elemento humano como capital, contudo, não implica necessariamente em desconsiderar sua condição de apresentar algo mais, em suas características, do que os recursos físicos de produção. O capital humano tem o potencial de fornecer retorno ao investimento nele efetuado e dessa maneira espera-se, na organização, a obtenção de resultados de programas de treinamento e desenvolvimento de pessoal, em nível de mudança de postura e de enfoque perante a empresa como um todo.

Se no passado, os recursos humanos eram considerados como fator relacionado aos custos de produção das organizações, a tendência passou a ser de considerar os recursos humanos como um ativo que se valoriza com o passar do tempo, a partir dos investimentos efetuados em seu desenvolvimento educacional e profissional.

Os fatores clássicos de produção nos dias de hoje, não são mais os principais responsáveis pela criação do valor de mercado. O capital em forma de imobilizado e o trabalho na velha concepção de mão-de-obra cedeu o lugar a fatores intangíveis. Os ativos intelectuais tornaram-se os elementos mais importantes no mundo dos negócios.

Na era do conhecimento as organizações buscam fazer investimentos em educação à distância para seus colaboradores e parceiros, promover campanhas de incentivo internas, melhorar as condições de trabalho, utilizar os recursos da tecnologia para democratizar o conhecimento entre sua rede de colaboradores, aproveitar idéias de colaboradores, dentre outros. Muitas organizações começaram a prestar atenção nas qualidades aparentemente abstratas de seus funcionários como lealdade, capacidade de se relacionar com os clientes e disposição para correr riscos e procurando meios de medir tais características de maneira

formal. Com o controle de tais atributos pode-se gerar receitas reais e, assim, as organizações os transformam em um conceito mais concreto: Capital Intelectual.

O grande desafio de todas as organizações é mostrar suas competências. As tarefas diárias exigem um alto grau de conhecimento e inteligência, as quais, geralmente, impedem as pessoas de ter relacionamentos estreitos. Na direção contrária, os sistemas têm que ser cada vez mais abertos, igualitários e honestos. Os empregados têm que pensar conjuntamente para, coletivamente, explorar as oportunidades, os serviços e resolver os problemas. Porque a organização depende da forma como os relacionamentos estiveram estruturados, adequando a nova realidade, devido às mudanças das idéias sobre os métodos e os padrões de organização.

O capital intelectual pode ser dividido em quatro categorias:

Ativos de Mercado ou Capital de Relacionamento: potencial que a empresa possui em decorrência dos intangíveis que estão relacionados ao mercado, tais como: marca, clientes, lealdade dos clientes, negócios recorrentes, negócios em andamento (*backlog*), canais de distribuição, franquias etc.

Ativos Humanos ou Capital Humano: compreendem os benefícios que o indivíduo pode proporcionar para as organizações.

Ativos de Propriedade Intelectual ou Capital de Domínio Tecnológico: incluem os ativos que necessitam de proteção legal para proporcionar às organizações benefícios.

Ativos de Infra-Estrutura ou Capital Organizacional: compreendem as tecnologias, as metodologias e os processos empregados. Adaptado de Brooking, (apud Antunes & Martins, 2002).

Essa divisão fornece condições para compreender melhor o que se espera das organizações no futuro através do capital intelectual e perceber mais claramente os investimentos necessários para tal.

Com o enfoque da gestão do conhecimento começa-se a rever a empresa, suas estratégias, sua estrutura e sua cultura. Isso se dá num ambiente competitivo, onde a rápida globalização da economia e as melhorias nos transportes e comunicações dão aos consumidores uma gama de opções sem precedentes. Pressões sobre os preços não deixam margem para ineficiência. O ciclo de desenvolvimento de novos produtos é cada vez mais curto. As organizações precisam de qualidade, valor agregado, serviço, inovação, flexibilidade, agilidade e velocidade de forma cada vez mais crítica. As organizações tendem a se diferenciar pelo que elas sabem e pela forma como conseguem usar esse conhecimento.

Sendo o papel da Gestão do Conhecimento explicitar o conhecimento tácito existente dentro da organização. Faz-se necessário definir esse termo. Conhecimento tácito é o conhecimento pessoal incorporado à experiência individual e envolve fatores intangíveis como, por exemplo, crenças pessoais, perspectivas, sistema de valor, intuições, emoções, habilidades. Sendo, difícil de ser articulado na linguagem formal, é, entretanto, um tipo de conhecimento muito importante. É considerado como uma fonte importante de competitividade entre as organizações. Só podendo ser avaliado por meio da ação.

A Gestão do Conhecimento pretende ir além do simples gerenciamento da informação ou do conhecimento explícito, ampliando a capacidade empresarial de criar conhecimento novo, compartilhá-lo na comunidade organizacional e agregá-lo a produtos, serviços e processos, para que possa gerar vantagens competitivas sustentáveis.

“Gestão do Conhecimento significa rever e organizar as principais políticas, processos e ferramentas de gestão e tecnológicas à luz de uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, partilha e uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa e benefícios para os colaboradores.” (NEVES, Ana et al., 2004).

Ter a condição de raciocinar significa ter aptidão; ter agilidade de raciocínio significa ter habilidade. Ter a condição de falar é uma aptidão; falar com clareza e objetividade é uma questão de habilidade. A habilidade é mais possível de ser treinada ou aperfeiçoada do que a aptidão.

“Competência “é a aplicação prática dos conhecimentos, aptidões, habilidades, valores, interesses – no todo ou em partes – com obtenção de resultados”. (Resende, 2000).

A gestão por competências veio para suprir a necessidade das organizações em ganhar tempo, colocando o colaborador certo, na função certa.

O conhecimento tem papel fundamental nas organizações da atualidade. Somente o conhecimento humano pode dar conta das transformações cada vez mais aceleradas em todos os processos sociais, antecipando tendências, filtrando informações que fazem diferença e concebendo inovações que fazem diferença na manutenção da empresa no mercado. Por isso, é imprescindível que as organizações valorizem o conhecimento de seus funcionários, criem formas flexíveis de oportunidade para a difusão do conhecimento e se apropriem de novas formas de demonstrar de forma clara a contribuição desse ativo no valor da mesma. O que poderá atrair investimentos e facilitar as tomadas de decisão em relação à gestão de pessoas. Com isso é de se esperar que cada vez mais empresas percebam que a implementação de programas, projetos e cursos visando à qualificação da mão-de-obra: aumento do número de programas de alfabetização, programas de aceleração para o ensino fundamental e médio, aumento do número de vagas em faculdades privadas trazem grandes retornos financeiros.

A educação é uma área de investimento que pode propiciar benefícios no que se refere a conhecimento científico nos aspectos social, político, econômico, jurídico, ético, que venham assegurar uma igualdade na distribuição de renda, crescimento econômico, desenvolvimento social e humano e trabalho mais bem qualificado.

“Diante de decisões difíceis, os gerentes tendem a recorrer a pessoas que eles respeitem e lhes forneçam conhecimento mais do que a procurar informações em bancos de dados. Estudos demonstram que gerentes adquirem dois terços de sua informação e conhecimento em reuniões face a face ou em conversas telefônicas. Apenas um terço provém de documentos.” (Davenport e Prusak, 1998).

O conhecimento é mais valioso, profundo e amplo do que os dados e as informações, sendo constituído da mistura de vários elementos, ele se produz nas mentes que trabalham e na interação entre elas fazendo parte de sua complexidade, imprevisibilidade, criatividade e motivação. Alguns de seus componentes básicos são: a experiência; a sua vinculação com a realidade; seu poder de julgamento e aprimoramento constantes; as normas práticas que agilizam a solução de problemas; a intuição fazendo com que os passos a serem dados na sua direção tornem-se automáticos e os valores e crenças que determinam em grande parte aquilo que as pessoas vêem, absorvem e concluem. Portanto, para a informação seja transformada em conhecimento é imprescindível o elemento humano como capital estratégico da sobrevivência da organização nos dias atuais.

“Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.” (Davenport e Prusak, 1998).

2.2 CAPITAL HUMANO COMO FATOR DE COMPETITIVIDADE

Constitui o capital humano o conhecimento acumulado, a habilidade e experiências dos funcionários para realizar as tarefas do dia-a-dia, os valores, a cultura, a filosofia da empresa, e diversos ativos intangíveis, ou seja, as pessoas que são os ativos humanos da empresa. A principal estratégia da empresa será de atrair, reter, desenvolver e aproveitar o máximo o talento humano, que será, cada vez mais, a principal vantagem competitiva.

O capital humano passou a ser o principal fator de vantagens competitivas. O poder do conhecimento ocupa o centro das motivações na geração de riqueza. Portanto, torna-se necessário investir cada vez mais na formação de pessoas, em detectar e favorecer que seus conhecimentos estejam sendo canalizados a serviço do aperfeiçoamento e adaptação da organização às mudanças.

As organizações precisam buscar as fontes de conhecimento disponíveis na organização, bem como as que parecem escondidas ou codificadas para quem não as valoriza como importante fator de desenvolvimento e sucesso. Portanto, é imprescindível considerar os aspectos individual e organizacional do conhecimento. O que antes era considerado um privilégio para as maiores ou mais ricas organizações, hoje se tornou também acessível às organizações de todos os portes. Com essa facilidade de alcançar o novo, muitas companhias empataram em termos de tecnologia. A partir dessa realidade, observou-se ser necessário buscar um diferencial significativo e isso resultou num investimento cada vez maior em quem realmente pode fazer a diferença para o negócio: as pessoas. Fazendo-se necessário que as organizações utilizem cada vez mais e com maior rapidez as capacidades de conhecimento e criatividade de seus profissionais, bem como de outras fontes possíveis. Deve-se também disponibilizar canais para que tais conhecimentos fluam com agilidade permitindo ajustes que acompanhem e, até, antecipem as mudanças cada vez mais aceleradas no mercado dos novos tempos. Porque o processo de aprendizagem organizacional é uma continuação do processo individual, suas características são:

(...) a capacidade de gerar novas idéias multiplicada pela capacidade de generalizá-la por toda a empresa. A aprendizagem organizacional corresponde, assim, à forma pela qual as organizações constroem, mantêm, melhoram e organizam o conhecimento e a rotina em torno de suas atividades e culturas, a fim de utilizar as aptidões e habilidades de sua força de trabalho de modo cada vez mais eficiente. (Stewart, 1998)

Continuamente observamos uma verdadeira avalanche de mudanças que diretamente têm impactado não somente as economias mundiais, além, é claro, a própria empresa. A relação capital X trabalho também tem se alterado de forma muito significativa.

As mudanças sempre existiram, porém, hoje as mudanças são constantes e a velocidade em que elas ocorrem é cada vez mais rápida. Como bem observa Peter Drucker, “a atual regra dos negócios é estarmos preparados para competir com competência, mesmo porque o passado não mais vai se repetir”. O sucesso de ontem já não garante mais o sucesso de hoje e conseqüentemente não sustentará o sucesso de amanhã.

O sistema econômico mundial está hoje fortemente inserido no domínio do sistema privado sobre a propriedade governamental, do mercado livre sobre um controle central, o capitalismo se sobrepondo ao socialismo, a democracia ao comunismo, e, por último, os mercados abertos praticamente eliminando os mercados fechados.

Vale lembrar que numa economia cada vez mais globalizada a arena é o mundo, o que nos faz concluir que hoje os desafios são bem maiores. Os muros caíram. A competência e o profissionalismo hoje são o mínimo que se pode esperar porque a competitividade e as exigências do mercado são multiplicadas em escala mundial.

As organizações necessitam rapidamente ajustar-se a estes novos tempos sob o risco de não mais se manterem competitivas e não serem eliminadas pela concorrência.

Em meio a toda esta turbulência o ser humano, principal fator capaz de tornar a empresa permanentemente competitiva passa a ser o centro das atenções, pois somente seres humanos competentes e devidamente qualificados poderão produzir ou prestar serviços com qualidade. O sucesso da empresa está diretamente aos empregados, seu principal ativo. Eles são responsáveis pelo aumento da qualidade dos produtos e serviços, responsáveis também, no mercado, pela competitividade da organização.

Somente as pessoas capazes de desenvolver conhecimentos e habilidades têm condições de responder a esses desafios. As organizações vêm passando por muitas mudanças no seu desenvolvimento. Essas transformações são determinadas ora pelas imposições do mercado, ora pela necessidade de reorganização do ambiente interno. Nesse contexto, o conhecimento humano passa a ser a principal fonte de vantagem competitiva para as organizações. Isso requer uma série de mudanças organizacionais que possibilitem o compartilhamento do conhecimento por meio de adaptação do ambiente e, principalmente, pela mudança de comportamento das pessoas. Um dos grandes desafios das organizações no futuro é o de saber usar o conhecimento de cada colaborador, saber somá-los e criar um ambiente de sinergia que lhes garanta o sucesso. As organizações passam a ser, portanto, espaços de processos de aprendizagem efetivos e, saber a forma individual como as pessoas constroem conhecimentos e como os utilizam para explicar a realidade e resolver problemas do cotidiano da organização, passa a ser imprescindível.

O Capital humano é o ativo mais valioso das organizações. Os segredos industriais e as ferramentas de controle financeiro não são mais o diferencial competitivo. Tecnologia e informação são compradas com relativa facilidade e se tornaram *commodities* (mercadorias). O grande investimento das organizações deverá ser em pessoas, ou em outras palavras, as idéias usadas para gerar riqueza.

“Esta é a era dos empregados, sim, mas daqueles que realmente têm talento”
(Thomas Stewart, apud Maria Fernanda Delmas 2004 Capital humano, ativo mais valioso das organizações <www.rh.com.br>).

Será a vez do conhecimento onde as pessoas precisam ser capazes de selecionar informações valiosas, analisá-las e, principalmente, aplicá-las às necessidades empresariais. As companhias em ascensão hoje são exatamente aquelas pobres em capital e ricas em intelecto, como consultorias e escritórios de advocacia.

As organizações com visão de futuro estão empenhadas nos desafios do investimento em pessoas. Procuram indicar a seus funcionários os objetivos que pretendem atingir de acordo com sua missão e oferecem oportunidades de crescimento profissional e pessoal, que, concomitantemente, fortaleçam seu negócio. Para tanto, é necessário que haja investimento em treinamento, pois é o conhecimento e sua adequada aplicação que permitem captar a informação disponível e transformá-la rapidamente em oportunidades de novos produtos e serviços. Investir no conhecimento significa investir no seu próprio capital intelectual para alcançar retornos significativos na vida profissional. O mundo mudou e torna-se cada vez mais necessário abrir novos horizontes trocando idéias com outras pessoas, ouvindo suas opiniões e aprendendo com elas. O conhecimento é uma riqueza pessoal sem limites. O principal investimento que se pode fazer em si mesmo é estudar, aprender a aprender e atualizar seus conhecimentos constantemente. Não se pode mais pensar em concluir um curso e parar nesse ponto.

O conhecimento precisa ser transformado em resultados e, se possível, trazer retornos financeiros, tanto para a pessoa como para sua empresa. Há necessidade de ser transformado em soluções, em novos produtos ou serviços, em processos e métodos de trabalho, em

criatividade e inovação, ou seja, o detentor do conhecimento precisa cultivar habilidades. Habilidade é saber aplicar o conhecimento para obter resultados práticos e concretos. Existem várias habilidades tais como ler, escrever, comunicar, fazer cálculos, utilizar equipamentos e digitar em terminais de computador. O importante é enriquecer as habilidades de que se dispõe ao agregar novos conhecimentos.

2.3 BALANCED SCORECARD (BSC)

Desenvolvido por Kaplan e Norton, o Balanced Scorecard – BSC, motivado pela crença de que os métodos de mensuração existentes, em geral, apoiados em indicadores contábeis e financeiros, estavam se tornando obsoletos e insuficientes, surgiu a necessidade de se captar toda a complexidade do desempenho de uma organização, não mais focando simplesmente nos aspectos financeiros, mas em clientes e mercados, processos internos e aprendizado e crescimento.

“De forma resumida, o BSC traduz o conhecimento, as habilidades e as ferramentas que o funcionário precisará (aprendizagem e crescimento) para inovar e construir as capacidades e eficiências estratégicas adequadas (processos internos), que criam valor específico para o mercado (clientes), o qual proporcionará ao acionista retorno superior (Kaplan e Norton, 1997)”.

A capacitação da organização se dará por meio dos investimentos em novos equipamentos, em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, em sistemas e procedimentos e nos seus recursos humanos, sendo as organizações com condições de serem melhores, são as que têm melhor capacidade de aprender.

O BSC trata do conhecimento, das habilidades e dos sistemas que os empregados necessitam para inovar e construir as capacidades estratégicas corretas e as eficiências que agreguem valor à organização, o que pode vir a posicionar melhor a empresa no ambiente organizacional, conduzindo-a a um patamar mais elevado e possibilitando a obtenção de lucro, principal interesse dos acionistas (Kaplan e Norton, 1997).

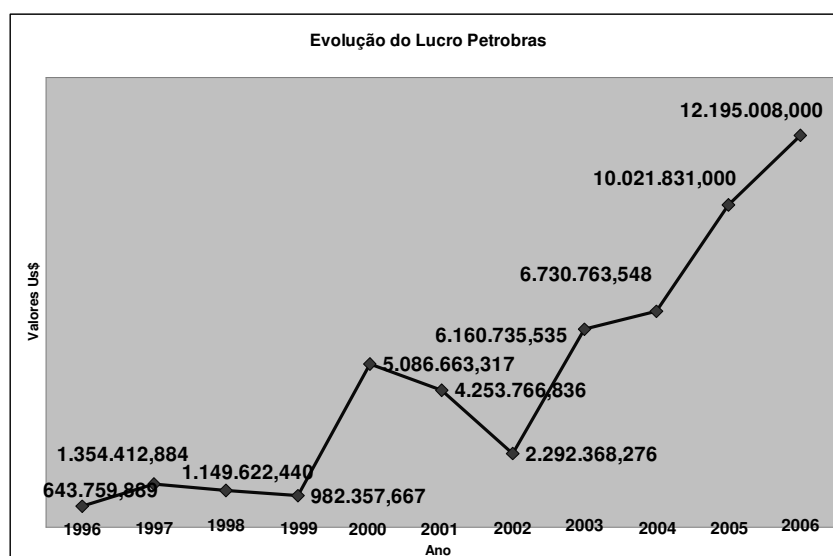
3 ESTUDO DO CASO

O estudo do caso é baseado em uma empresa brasileira, a Petróleo Brasileiro S/A - Petrobras. Sua história se confunde com a própria história do petróleo no Brasil. Já em 1938, época da criação do CNP, o conhecimento era todo importado mediante a contratação de técnicos estrangeiros. Com a criação da Petrobras em 1953, iniciou-se o processo de desenvolvimento das competências necessárias para o sucesso da Companhia e, desde o início das suas atividades, ela vem investindo fortemente para complementar a formação dos seus profissionais. Muitos deles foram enviados para cursos de especialização no exterior e também foram criados os cursos internos e outros em convênios com instituições de ensino no Brasil. Com a criação da Petrobras, foi fundado o Centro de Aperfeiçoamento de Pesquisas de Petróleo (CENAP), em 1955: um órgão dedicado à formação e ao desenvolvimento de recursos humanos e também pesquisas em exploração e produção de petróleo. Com a finalidade inicial de atuar no setor petrolífero e hoje no setor de energia, a Petrobras tem realizado ao longo dos últimos cinquenta anos um alto investimento em treinamento, possibilitando o desenvolvimento de um capital intelectual que lhe possibilitou figurar entre as maiores empresas mundiais do setor.

A Petrobras é uma das organizações brasileiras que mais valoriza o seu capital humano. E faz isso porque sabe que é impossível alcançar seus resultados financeiros, de produtividade, de tecnologia, sem valorizar as pessoas que nela trabalham. Valorizar o capital humano da Petrobras é a principal atividade da área de Recursos Humanos da companhia e

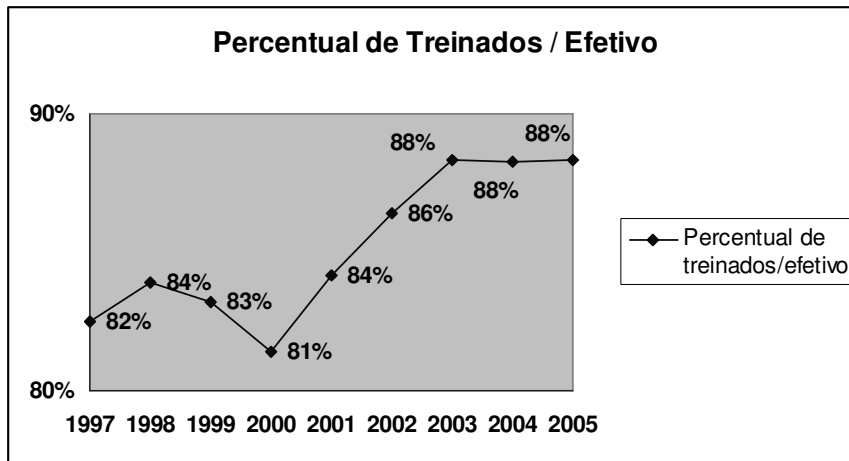
está presente desde o início de suas atividades. A Petrobras acredita que a função de uma empresa não se resume a dar lucro e emprego, pagar impostos e cumprir as leis. Por isso, todos os procedimentos de informação e segurança foram revisados em seu Plano Estratégico, assim como foram reavaliados todos os programas de treinamento do pessoal envolvido. A Petrobras é mundialmente reconhecida pela qualificação de seus técnicos, a companhia investe maciçamente no aperfeiçoamento de seus empregados. Dos primeiros cursos de formação das habilidades necessárias à instalação da indústria de petróleo no país, até a implantação de programas de mestrado e doutorado em parceria com universidades brasileiras, muita tecnologia foi criada e desenvolvida. Ao instalar sua Universidade Corporativa, a Petrobras mais uma vez se antecipa e busca responder às demandas sociais crescentes de efetividade nos negócios e preparar-se para o contexto dinâmico da competição global. O principal desafio será o de suprir a demanda crescente na educação dos empregados, ajustando-a às metas da empresa. A gestão de diversas mídias e formas de capacitação para um público que extrapola a empresa e inclui os clientes, os fornecedores e parceiros é um desafio adicional. Abaixo apresentamos os gastos com capacitação e desenvolvimento pessoal.

A evolução do lucro da Petrobras apresentada no gráfico abaixo, demonstra a sua evolução significativa, tendo com certeza como grande componente deste sucesso, o capital humano:



Fonte: Internet PETROBRAS.

O alto nível de investimento pode ser comprovado pelo gráfico abaixo, onde são apresentados que a Petrobras sempre capacitou mais 80% do seu efetivo todos os anos desde 1997, e isso sem dúvida demonstra a grande parcela que representa o capital humano no sucesso da Companhia.



Fonte: Internet PETROBRAS.

Ao se analisar o valor gasto em dólar pode perceber que os valores são astronômicos, o que demonstra o grande esforço em cada vez mais aprimorar o seu capital humano e por consequência transforma a Petrobras na empresa com maior investimento em treinamento da América Latina. Também é apresentada a média de treinamento por empregado em horas, que representa em média no último ano uma média de 70 horas por empregado, o que representa claramente o esforço de aperfeiçoamento do seu Capital Humano. Um outro fator que influencia com força o capital humano é a motivação que mensurada de acordo com a Pesquisa de Satisfação dos Empregados, e que apresenta uma tendência de crescimento, mostrando o grande esforço da organização, em especial de sua gerência de Recursos Humanos em transformar a empresa em um ótimo lugar para se trabalhar.



Fonte: Internet Petrobras.

5 - CONCLUSÃO

Numa sociedade espantosamente dinâmica, instável, desafiadora e ao mesmo tempo evolutiva e algumas conclusões são oportunas à luz deste novo cenário. A capacitação das pessoas é um dos fatores críticos de sucesso para a sobrevivência das organizações nestes novos tempos e o caso apresentado reforça esta afirmação. A prontidão para agir é um ponto importante, ou seja, necessitamos de pessoas pró-ativas que possam ousar, correndo riscos calculados é verdade, mas que tentem buscar novas soluções para antigos problemas e que se sintam motivadas a fazerem isto. Para isso desenvolver e criar competências chaves para o alcance dos objetivos estratégicos. Para serem criadas vantagens competitivas, capacidade de inovar e criatividade são cruciais, adaptar-se a essa realidade será cada vez mais uma questão de sobrevivência.

A Petrobras comprova com seus resultados que o essencial para o sucesso de uma empresa não é o caráter público ou privado. O que realmente importa é a excelência do seu capital humano, que foi construído ao longo dos anos com muito investimento em capacitação profissional.

Vale ressaltar que o investimento em treinamento dos recursos humanos traz ganhos consideráveis para empresas de qualquer porte, seja uma oficina, padaria ou uma multinacional do porte da Petrobras.

Hoje os sistemas de informação disponíveis oferecem uma infinidade de dados. Cabe aos profissionais saber filtrá-los extraíndo o que há de melhor e o que interessa para as tomadas de decisão necessárias à organização. É necessário saber diferenciar o que é informação, ou seja, o que pode contribuir para o eficaz desempenho da organização, do que é mera poluição. Portanto, competir nesta era, exigirá do capital humano, cada vez mais, capacitação e desenvolvimento, criatividade e senso de priorização, além de muito trabalho, esforço e determinação. O ser humano, com toda a sua potencialidade, é a figura principal na formatação destes novos tempos e efetivamente pode fazer a diferença no sentido de construir não só organizações mais ágeis e lucrativas, equilibrando a relação capital x trabalho, mas também contribuir e construir mundo mais justo e humano, sendo essa a grande predestinação do indivíduo, só assim então terá sido valido ter vivido nestes novos tempos.

O capital humano deve ser valorizado como ativo da empresa que se valoriza com o tempo, pelo investimento em educação, qualidade de vida no trabalho e nos relacionamentos inter-pessoais que favorecem a difusão e utilização do conhecimento. Deve ser capaz de ser o diferencial competitivo ao utilizar seus conhecimentos, sua criatividade e capacidade de utilizar a informação e solucionar problemas para agregar valor aos produtos e serviços da empresa.

A gestão do conhecimento é o fator de realização de tais expectativas ao rever as estratégias, a cultura e a estrutura organizacional no sentido de explicitar o conhecimento tácito das pessoas e colocá-los a serviço da empresa através da sua integração e da facilitação da comunicação entre os empregados e os setores da mesma. Para que isso ocorra é preciso avaliar os conhecimentos, habilidades, aptidões, valores e interesses dos empregados, objetivando a colocação da pessoa certa no lugar certo, facilitando sua satisfação e envolvimento na empresa, além de otimizar sua contribuição na obtenção de bons resultados. Isso precisa ser viabilizado através de ferramentas que favoreçam o uso e a análise do volume cada vez maior de informações disponíveis. Outro fator indispensável na viabilização dessa nova estruturação do trabalho é, sem dúvida, encarar os empregados não mais como mão-de-obra, que são apenas custos para a empresa. Mas encará-los como parceiros da organização, como seres humanos, como ativadores inteligentes dos recursos organizacionais.

A gestão de Pessoas direciona-se a administrar as mudanças organizacionais com as pessoas, proporcionando-lhes bom treinamento e motivação, aumentando sua auto-atualização

e satisfação no trabalho, desenvolvendo e mantendo a qualidade de vida no trabalho, mantendo políticas éticas e comportamento socialmente responsável na empresa e assim, ajudar a organização a alcançar seus objetivos, realizar sua missão e manter sua competitividade.

O investimento das organizações em capital humano traduz-se no seu desenvolvimento e inclui treinamento, motivação, concessão de benefícios e melhoria da qualidade de vida no trabalho. Empregados satisfeitos reverterem seus conhecimentos para o aprimoramento das tarefas, produtos e serviços da empresa, a rotatividade diminui, a experiência e o conhecimento do negócio aumentam, favorecendo a sua competitividade e a retenção dos melhores profissionais. Ninguém sozinho é melhor ou pode mais que todos juntos. Investir no capital humano não pode mais ser considerado simplesmente como despesas, mas deve ser considerado como aumento do ativo.

O Capital humano de uma empresa representa potencial de serviços futuros, inovação e conseqüentemente rendimentos futuros. Pessoas bem organizadas e leais são o ativo mais importante, porque elas são capazes de produzir serviços futuros e pessoas treinadas são fonte de lucratividade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANTUNES, M. T. P. MARTINS, E.** Capital intelectual: verdades e mitos. Revista de Contabilidade & Finanças da USP – FEA – Departamento de Contabilidade e Atuaria. São Paulo – SP, ano XIII, nº 29, p.41-54, mai/ago.2002.
- BECKER, Brian; HESELID, Mark; ULRICH, Dave.** Gestão Estratégica de Pessoas com “Scorecard”: interligando pessoas, estratégias e performance. Rio de Janeiro: Elsevier. 2001.
- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence.** Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 8ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DRUCKER, Peter F.** Fator Humano e Desempenho – O melhor de Peter F. Drucker sobre a administração. 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- FRANCISCHINI, Paulino G., GURGEL, Floriano do Amaral.** Administração de materiais e do patrimônio. São Paulo : Thomson Pioneira, 2002.
- KAPLAN, Robert. S.; NORTON, David P.** **A estratégia em ação: *Balanced Scorecard*.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NEVES, Ana et al.** Gestão de Organizações na Era do Conhecimento. Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento. São Paulo: Serinews, 2004.
- PETROBRAS.** *Almanaque dos trabalhadores do Rio.* Petrobras. São Paulo, 2003
-----, Revista Petrobras. Rio de Janeiro – RJ: ano 9 nº 93 , outubro/2003.
- RAUPP, Elena Hahn.** A contabilidade e o valor real das organizações mediante identificação dos valores internos. Revista Brasileira de Contabilidade. Brasília – DF: ano 30, nº 128, p.50-68, mar/abr.2001.
- RESENDE, Enio.** O livro das competências, São Paulo: Qualitmark, 2000.
- RIGBY, D. K.** Quem tem medo das ferramentas gerenciais? HSM Management. Revista de Informação e Conhecimento para Gestão Empresarial. São Paulo, SP: ano 4, n.19, p.122-130, mar/abr.2000.
- STEWART, Thomas A.** Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SVEIBY, K. E.** A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônio de conhecimento. 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- WOMACK, James, P., JONES, Daniel T.** A mentalidade enxuta nas organizações. Elimine desperdício e crie riqueza. Rio de Janeiro: Campus, 1998.