

"A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail [bibfea@usp.br](mailto:bibfea@usp.br) para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD)."

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**“O GESTOR EM NÍVEL ESTRATÉGICO  
NA INDÚSTRIA DE PETRÓLEO  
DA AMÉRICA DO SUL”**

**ELENIR HONORATO VIEIRA**

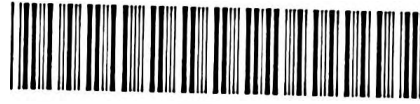
**Orientadora: Profa.Drª Rosa Maria Fischer**

São Paulo

2000

**ELENIR HONORATO VIEIRA**

**DEDALUS - Acervo - FEA**



20600003555

**“O GESTOR EM NÍVEL ESTRATÉGICO  
NA INDÚSTRIA DE PETRÓLEO  
DA AMÉRICA DO SUL”**

Dissertação apresentada à Faculdade de  
Economia, Administração e  
Contabilidade da Universidade de São  
Paulo, como parte dos requisitos para  
obtenção do Título de Mestre em  
Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Rosa Maria Fischer

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**

**SÃO PAULO**

**2000**

## FICHA CATALOGRÁFICA

Vieira, Elenir Honorato  
O gestor estratégico na indústria de petróleo da América do Sul /  
Elenir Honorato Vieira. -- São Paulo, 2000.  
p. 275

Dissertação - Mestrado.  
Bibliografia.

- 1 1. Administradores 2. Liderança 3. Planejamento estratégico
- 2 I. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP.  
II. Título.

CDD-658.42

*Para Settimia e Ana Beatriz,  
as maiores razões da minha vida.*

## AGRADECIMENTOS

No dia em que, pela primeira vez na vida, tive acesso à leitura de uma dissertação de mestrado, achei que não tinha sentido algum agradecer às pessoas, pois, afinal, pensava eu, aquele trabalho era produto do esforço de uma só pessoa. Hoje, quando me vejo na condição de mestranda, apresentando a sua dissertação, consigo entender perfeitamente as razões pelas quais uma pessoa enumera tantas outras e ainda fica com receio de ter deixado de citar alguém. A resposta a isto é que a dissertação não é minha: é nossa...:

- Professora Dr<sup>a</sup> Rosa Maria Fischer, por ter me aceitado como orientanda, mesmo sabendo de todas as minhas fragilidades, uma vez que não tenho formação básica em administração de empresas, por meu histórico pessoal vindo de uma família humilde e, principalmente, por ter me apoiado e mostrado, dez anos depois, o que é, de fato, realizar uma pesquisa de mestrado.
- Senhores executivos das empresas, verdadeiros gestores que, gentilmente, abriram as portas das empresas onde trabalham, para dividir comigo o saber que foi produzido durante toda uma existência.
- Meus queridos amigos do mestrado, particularmente você, Christina Andrews, Marcello Assis e Marilene Olivier, pelo coleguismo, espírito de equipe de ajuda a alguém que mal conheciam.
- Equipe de administração da FIA e da FEA, em especial a você, Susilei, e a você, Valéria, e sua equipe, pela cooperação nos momentos em que mais precisei.
- Serviço de Recursos Humanos da PETROBRAS, pela oportunidade que oferece aos empregados da empresa, de freqüentarem cursos em nível de mestrado e doutorado.
- Antonio Semionovas, Carolina Contesini, Cristina Torretta, Elza Cabral, Roseli Santamaria, Rozali Varandas e Vera Lucy Gonçalves, equipe maravilhosa do Setor de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Refinaria Presidente

Bernardes, da qual tive a honra de compor, pela paciência, força e ajuda em todos os momentos.

- Lídice Garcia Chaves, por sua amizade ao longo de todos estes anos e pelo apoio na crítica e organização de grande parte do texto.
- Ivan Passos Vinhas, por tudo o que me ensinou sobre ética e liderança, durante o tempo em que foi Superintendente da Refinaria Presidente Bernardes.
- Vilma de Carvalho Sestaro, por ter lutado para que eu pudesse freqüentar o curso e Marcello Caoduro, por ter garantido sua continuidade, mesmo com a aposentadoria da Vilma.
- Evilazio (*in memoriam*) que, aos 19 anos, sem ter sequer uma certidão de nascimento, fugiu da seca do sertão nordestino, à procura de chuva e de trabalho e Settimia que, a exemplo de tantos italianos, foi trazida ainda pequena para trabalhar nas lavouras de café em São Paulo. Vocês dois desenvolveram dentro de si um profundo respeito ao próximo e à democracia e, como ninguém, souberam transmitir este sentimento a seus filhos. Neste berço esplêndido eu e meus irmãos - Elza, Lourival, Ivani e Solange - fomos formados e a vocês devemos os cidadãos que hoje somos.
- Minha doce filhinha, Ana Beatriz Honorato Vieira, que, à sua revelia, teve que dividir com meus livros, grande parte do tempo que deveria ser seu. Espero que, doravante, possa compensá-la pelo tempo perdido. Eu a amo, muito, muito, muito, muito!

# SUMÁRIO

<b>I. INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
1. APRESENTAÇÃO	1
1.2. OBJETO DE ESTUDO	8
1.3. DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA	10
1.4. OBJETIVO	13
1.4.1. OBJETIVO GERAL	13
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
1.5. CONTRIBUIÇÕES DO TRABALHO	14
<b>II. O GESTOR E SUA RELAÇÃO COM AS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS: UMA ABORDAGEM TEÓRICA</b>	<b>16</b>
INTRODUÇÃO	16
2.1. PONDERAÇÕES SOBRE A ANÁLISE DE CONTEXTO E O TIPO DE EMPRESA	17
2.1.1. A IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE DE CONTEXTO EXTERNO	21
2.1.2. O CONTEXTO INTERNO DAS EMPRESAS	24
2.2. A ESTRATÉGIA NAS EMPRESAS	27
2.2.1. O SIGNIFICADO DA PALAVRA ESTRATÉGIA	27
2.2.2. FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS	30
2.3. PERFIL E PAPÉIS DO GESTOR	32
2.3.1. PERFIL DO GESTOR	32
2.3.2. CONCEITO DE GESTOR	35
2.3.3. PAPEL DO GESTOR	38
2.3.4. PERFIL DO GESTOR	45
2.3.5. O GESTOR E A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	48
<b>III. METODOLOGIA</b>	<b>50</b>
INTRODUÇÃO	50
3.1. ABORDAGEM CONTEXTUALISTA	51
3.2. PLANO DE PESQUISA	58
3.3. INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	60



3.4. CONSIDERAÇÕES GERAIS _____	63
<b>IV. ESTUDOS DE CASO _____</b>	<b>65</b>
INTRODUÇÃO _____	65
4.1. YPF - YACIMIENTOS PETROLÍFEROS FISCALES _____	66
4.1.1. CONTEXTO EXTERNO _____	66
4.1.2. CONTEXTO INTERNO _____	74
4.1.3. O GESTOR NA YPF _____	84
A. PERFIL E PAPEL DO GESTOR _____	87
4.1.4. ANÁLISE _____	95
4.2. EMPRESAS DE PETRÓLEO BRASILEIRAS _____	98
4.2.1. CONTEXTO EXTERNO _____	98
4.2.2. PETRÓLEO BRASILEIRO S/A - PETROBRAS - CONTEXTO INTERNO _____	107
4.2.3. O GESTOR NA PETROBRAS _____	117
A. PERFIL E PAPEL DO GESTOR _____	121
4.2.4. ANÁLISE _____	125
4.2.5. EMPRESAS PETRÓLEO IPIRANGA - CONTEXTO INTERNO _____	128
4.2.6. O GESTOR NAS EMPRESAS PETRÓLEO IPIRANGA _____	134
A. PERFIL E PAPEL DO GESTOR _____	136
4.2.7. ANÁLISE _____	139
4.3. EMPRESA NACIONAL DEL PETRÓLEO - ENAP _____	142
4.3.1. CONTEXTO EXTERNO _____	142
A. AS MUDANÇAS NO "SETOR" PETRÓLEO _____	152
4.3.2. CONTEXTO INTERNO _____	154
4.3.3. PERFIL E PAPEL DO GESTOR _____	158
4.3.4. ANÁLISE _____	166
4.4. ECOPETROL – EMPRESA COLOMBIANA DE PETROLEO _____	169
4.4.1. CONTEXTO EXTERNO _____	169
4.4.2. CONTEXTO INTERNO _____	174
4.4.3. O GESTOR NA ECOPETROL _____	180
A. PERFIL E PAPEL DO GESTOR _____	182
4.4.4. ANÁLISE _____	184
4.5. PETROLEOS DEL PERU – PETROPERU _____	187
4.5.1. CONTEXTO EXTERNO _____	187

4.5.2. CONTEXTO INTERNO	194
4.5.3. O GESTOR NA PETROPERU	199
A. PERFIL E PAPEL DO GESTOR	201
4.5.4. ANÁLISE	202
4.6. PETROLEOS DE VENEZUELA S/A - PDVSA	206
4.6.1. CONTEXTO EXTERNO	206
4.6.2. CONTEXTO INTERNO	215
A. AS MUDANÇAS ESTRUTURAIS	224
4.6.3. O GESTOR NA PDVSA	226
A. A FORMAÇÃO PROFISSIONAL	228
B. PERFIL E PAPEL DO GESTOR	229
<b>V. DISCUSSÃO DE RESULTADOS</b>	<b>241</b>
5.1. O CONTEXTO EXTERNO	241
5.2. O CONTEXTO INTERNO	244
5.3. O GESTOR DAS EMPRESAS PESQUISADAS	246
5.4. PAPEL E PERFIL DO GESTOR	248
<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b>	<b>260</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>268</b>
1. LIVROS, DISSERTAÇÕES E TESES	268
2. ARTIGOS ASSINADOS EM JORNAIS, REVISTAS E ANAIS DE CONGRESSOS	271
3. JORNAIS, REVISTAS E PUBLICAÇÕES SEM CITAÇÃO DE AUTOR	273
4. DOCUMENTOS INTERNOS E PESQUISAS REALIZADAS NA INTERNET	274

## LISTA DE ANEXOS

1 - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS REALIZADAS JUNTO ÀS EMPRESAS	266
--	-----

## LISTA DE FIGURAS

1 - RELAÇÃO ENTRE CENÁRIO EXTERNO, ESTRATÉGIAS, PERFIL E PAPEL DO GESTOR	7
2 - O PROBLEMA DE PESQUISA	12
3 - RELAÇÃO ENTRE O CONTEXTO EXTERNO E O TIPO DE PROPRIEDADE	24
4 - ANÁLISE INTEGRADA	27
5 - FUNDAMENTOS DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	29
6 - PESQUISA	57

## LISTA DE TABELAS

1 - OS NÚMEROS DA YPF	74
2 - EFETIVO	79
3 - OS NÚMEROS DA PETROBRAS	107
4 - OS NÚMEROS DA PETRÓLEO IPIRANGA	128
5 - OS NÚMEROS DA ENAP	154
6 - OS NÚMEROS DA ECOPETROL	174
7 - OS NÚMEROS DA PETROPERU	194
8 - OS NÚMEROS DA PDVSA	215
9 - PESO OPERACIONAL RELATIVO ÀS EMPRESAS POR ÁREA GEOGRÁFICA (1992)	220
10 - COMPARATIVO ENTRE AS EMPRESAS	244

## LISTA DE QUADROS

<b>1 - DESAFIOS À COMPETÊNCIA GERENCIAL</b> _____	<b>37</b>
<b>2 - OS DEZ PAPÉIS GERENCIAIS</b> _____	<b>42</b>
<b>3 - DESAFIOS À COMPETÊNCIA GERENCIAL POSTURAS E COMPORTAMENTO</b> _____	<b>46</b>
<b>4 - EMPREGO DA ABORDAGEM CONTEXTUALISTA NO ESTUDO</b> _____	<b>56</b>
<b>5 - PLANO DE SUCESSÕES</b> _____	<b>89</b>
<b>6 - PLANO DE SUCESSÕES - FORMULÁRIO</b> _____	<b>90</b>
<b>7 - FATORES DE DESEMPENHO</b> _____	<b>91</b>
<b>8 - RANKING TOP</b> _____	<b>92</b>
<b>9 - DIAGNÓSTICO DO PERFIL EXECUTIVO</b> _____	<b>160</b>
<b>10 - VALORES E ATITUDES</b> _____	<b>160</b>
<b>11 - PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS:COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS - HABILIDADES</b> _____	<b>161</b>
<b>12 - COMPOSIÇÃO DA PDVSA COM A ESTATIZAÇÃO DAS CONCESSIONÁRIAS</b> _____	<b>216</b>
<b>13 - PREDOMINÂNCIA DE PAPÉIS NAS EMPRESAS PESQUISADAS</b> _____	<b>250</b>
<b>14 - PERFIL DO GESTOR</b> _____	<b>255</b>
<b>15 - TENDÊNCIAS DE PERFIL PARA O GESTOR, EM NÍVEL ESTRATÉGICO, NA EMPRESA DE PETRÓLEO DA AMÉRICA DO SUL</b> ____	<b>261</b>

## RESUMO

Este estudo objetiva analisar as características dos profissionais que ocupam o papel de gestor, em nível estratégico, nas indústrias de petróleo cujas matrizes situam-se em países da América do Sul.

A primeira parte apresenta o problema de pesquisa, seus objetivos e justifica as razões pelas quais o tema foi escolhido.

A segunda parte trata da fundamentação teórica, sobre os principais conceitos a serem abordados no estudo, quais sejam: a importância da análise da influência do contexto externo sobre a evolução da competitividade empresarial; como o contexto interno das organizações configura-se em função das pressões externas; como as estratégias organizacionais resultantes condicionam os requisitos do perfil e do papel do gestor.

A terceira parte descreve a metodologia contextualista que foi utilizada, dentre outras razões, por permitir uma análise qualitativa dos dados que fosse abrangente deste conjunto de fatores acima discriminados.

Para desenvolver o estudo, realizou-se pesquisa descritiva que resultou na elaboração de sete estudos de casos, os quais são expostos na quarta parte desta dissertação. Foram realizados levantamentos de campo em sete empresas, distribuídas em seis países do continente sul americano, a saber: Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Peru e Venezuela. Os dados interpretados e analisados foram consolidados visando formular, na última parte desta dissertação, algumas conclusões e, principalmente, reflexões acerca das tendências de mudanças do perfil de gestor na indústria petrolífera.

## ABSTRACT

The main objective of this study is to analyze the characteristics of the professionals holding strategic management positions in the oil industry with headquarters in South American countries.

The first part presents the research problem, its objectives and justifies the reasons why this theme was chosen.

The second part discusses the theoretical foundations regarding the main concepts adopted in this study which refers to the importance of the external context, regarding the evolution of the business competitiveness, as well as of the internal context as the organization adapts itself to external pressures. Therefore, this section discusses the concepts necessary to understand how the requisites of the professional profile and the role of the manager are contingent on organizational strategies.

In the third part, the contextualist methodology is described, which was used among, other reasons, for allowing a qualitative analysis of the data.

The study adopted the descriptive research approach, based on seven case studies. The field research data are presented in the fourth part of this dissertation. Interviews were conducted in seven companies located in six South-American countries, which are: Argentina, Brazil, Chile, Colombia, Peru and Venezuela. The data were interpreted and analyzed in order to present, in the last part of the dissertation, some conclusions and reflections regarding change trends on the managers' profile in the oil industry.

# I. INTRODUÇÃO

## 1. Apresentação

A proposta deste estudo nasceu de algumas indagações que trouxe, desde o início do programa de mestrado na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, da Universidade de São Paulo – FEA/USP, oriundas de minha experiência profissional. Estas indagações diziam respeito, num primeiro momento, ao desejo de identificar em uma pesquisa o “gestor mais adequado” para uma empresa, tema este sempre presente nas discussões dos profissionais de recursos humanos, responsáveis pela seleção de pessoal.

Ao longo do curso, outros questionamentos tornaram-se relevantes, por estarem intimamente relacionados a este assunto. O mais importante referia-se aos bons resultados que alcançavam alguns dirigentes de empresas, quando implementavam estratégias e, através delas, logravam responder aos desafios que lhes eram colocados, pelas pressões do mercado e alterações das forças econômicas.

Dentre as empresas em geral, interessava-me, particularmente, pelas do “setor” petróleo, por trabalhar em uma destas e, principalmente, em razão da grande importância que este “setor” desempenha no contexto internacional, a qual pode ser constatada na história contemporânea. Exemplo elucidativo foi o que ocorreu em 1973, quando a OPEP (Organização dos Países Exportadores de Petróleo) reduziu a oferta do petróleo que produzia. Como consequência, em um ano, 1973-1974, o preço mundial do barril de óleo cru passou de US\$2,50 para US\$12 (Sampaio, 1990:9), levando a uma inevitável desaceleração da atividade industrial em inúmeros países e contribuindo, significativamente, para o aumento da inflação, das taxas de juros e do desemprego, tanto nas nações pobres como nas desenvolvidas. Episódio semelhante voltou a acontecer em 1979, fazendo com que governantes dos países importadores e dirigentes empresariais constatassem a importância estratégica do produto.

Para reduzir os efeitos de um novo choque de petróleo, tais gestores passaram a investir pesadamente no desenvolvimento de tecnologias alternativas como a energia nuclear e na exploração de novas formas de geração de energia. No caso brasileiro, uma das opções foi por desenvolver, através da empresa estatal Petróleo Brasileiro S/A – PETROBRAS, tecnologia para prospecção de petróleo em águas profundas. Os excelentes resultados obtidos na Bacia de Campos, estado do Rio de Janeiro, possibilitaram que o país ficasse menos dependente de importação. Como resultado, a Guerra do Golfo Pérsico teve impacto significativamente menor no Brasil, do que a crise dos anos 70.

Os conflitos no Oriente Médio tiveram um duplo significado. De um lado, chamou atenção para a importância do petróleo na economia mundial e para a dependência dos países desenvolvidos em relação aos países membros da OPEP. De outro lado, o desenvolvimento de novas tecnologias para superar este problema e a crise econômica que atingiu grande parte dos países nos anos 80 criaram um cenário de desafios para as próprias empresas do “setor” petróleo.

Neste sentido, as prospecções para os anos 90, realizadas nas áreas estratégicas de empresas do “setor” identificavam ameaças como: a perspectiva de redução nos preços do óleo cru, em relação aos até então praticados pelo mercado; o recuo na demanda por derivados de petróleo, enquanto a capacidade de refino se ampliava, o que poderia afetar o desempenho financeiro das empresas; e, ainda, as perspectivas de crescimento da pressão dos movimentos ambientalistas que lutavam para conter os danos causados à atmosfera, pela emissão de substâncias poluentes geradas pelo manuseio destes produtos.

Felizmente, para estas empresas, as perspectivas de redução na demanda por derivados não se confirmaram. Mas o bom resultado por elas alcançado para enfrentar os demais desafios, deveu-se, também, à correta escolha e à implementação de estratégias por gestores destas organizações. Na PETROBRAS, a Refinaria Presidente Bernardes, instalada em Cubatão, que foi considerada a cidade mais poluída do planeta nos anos 80, foi certificada na ISO 14001<sup>1</sup>, numa clara demonstração de que os problemas ambientais

---

<sup>1</sup> Que trata da preservação ambiental.



estão sendo superados na área de *downstream* (composta pelos segmentos de refino, distribuição e comercialização dos derivados de petróleo). Além disso, foram realizados importantes avanços tecnológicos com redução de custos, em especial na área de *upstream* (composta pelos segmentos de exploração e produção de petróleo).

Em documento emitido em 1996, especialistas da Empresa Colombiana de Petróleo – ECOPETROL - mostram ainda que, de modo geral, melhorou o desempenho financeiro das grandes empresas do "setor" (British Petroleum/Amoco, Chevron, Exxon/Mobil, Shell e Texaco) que tiveram entradas de 27 bilhões de dólares em 1995, contra 17 bilhões em 1992. Acrescido a este bom desempenho, no mesmo período, os custos de produção foram os menores dos últimos 20 anos, bem como a produtividade que, medida em termos de barris de petróleo processado por empregado, cresceu de 50 em 1983 para 120 barris em 1995.

Estes bons resultados corroboram a importância na escolha do gestor, responsável pelas estratégias que serão implementadas nas organizações. Para Porter (1993:687) são os líderes que conseguem, ao mesmo tempo, dinamizar a organização na direção do progresso, encontrar formas de cercear aqueles que impedem a inovação e ainda atuar como estadistas, à medida que trabalham para melhorar e estimular políticas governamentais que sejam importantes para o sucesso competitivo.

Os anos 90, porém, não se restringiram a responder com competência às ameaças identificadas nesses cenários do "setor". No Brasil, áreas de produção econômica até então fortemente protegidas pelo Estado, como as telecomunicações, o aço e o petróleo, entre outras, enfrentaram rupturas significativas, com a decisão do governo federal de abrir o mercado brasileiro nestes setores para a iniciativa privada.

Este fato reforçou o questionamento deste estudo no que tange ao efeito que estas mudanças poderiam causar nas empresas, a partir do momento que tivessem de atuar em um mercado aberto a outros concorrentes. Isto porque, experiências como estas em outros setores mostravam que o processo de mudanças não transcorreria de forma tranqüila. Kotter (1992:151) cita dois exemplos ocorridos nos Estados Unidos que podem esclarecer o forte impacto nas empresas, quando ocorrem mudanças desta natureza:

- A aviação civil desfrutava de forte estabilidade até 1978. As mudanças de preços e rotas eram planejadas com calma e de maneira ordenada, dificilmente ocorriam aquisições ou aberturas de novas empresas, ou ainda, o lançamento de novos conceitos sobre o produto. Com a desregulamentação, em 1979, este quadro mudou radicalmente: novas empresas surgiram, outras foram adquiridas ou faliram, os preços e as rotas passaram a sofrer alterações constantes e novos produtos foram lançados, como o programa destinado a passageiros freqüentes.
- A atividade de seguro de vida tinha estabilidade ainda maior do que a aviação civil, com poucas alterações nos produtos e nos métodos de marketing. A partir de meados dos anos 80, deixou de ser exercida apenas pelas tradicionais companhias de seguros e passou a ser desenvolvida por grande número de organizações. Com isso, tais empresas foram forçadas a rapidamente criar novos produtos, adquirir negócios relacionados ao setor, mudar seus sistemas de distribuição, além de reduzir o nível de burocracia em seus escritórios, de forma a reduzir o número de empregados.

No caso do “setor” petróleo brasileiro, a abertura para a concorrência não parecia ser diferente. Em meio a uma situação muito diversa da anterior, onde a estatal de petróleo era detentora do monopólio no país, certamente haveria necessidade de desenvolver e implementar novas estratégias. Porém, embora os desafios tivessem que ser respondidos por todo o conjunto de empregados das empresas, não há como negar que ao gestor, principalmente aquele envolvido com as estratégias organizacionais, caberia o trabalho de liderar este processo.

Este quadro instigou ainda outra indagação: será que os gestores desta estatal, escolhidos para responder às necessidades de uma empresa atuando em uma estrutura monopolista, seriam os mais adequados para conduzir o desenvolvimento de estratégias, que respondessem com sucesso às novas demandas do mercado aberto? Quais os novos requisitos que seriam exigidos de seu perfil e desempenho? E se esta empresa fosse privatizada, seguiriam sendo os mesmos requisitos?

Já nesta fase de reflexão surgiu outro componente importante: como estudar uma realidade única? Não seria importante conhecer e cotejar as experiências do “setor” em outros países, com características sócio-econômicas e regionais semelhantes?

Estas perguntas levaram à formulação de um projeto de pesquisa cuja proposição inicial era construir um perfil de gestor atuante no nível estratégico das empresas que fosse capaz de liderar a implementação de mudanças, advindas da necessidade destas organizações inserirem-se em uma estrutura de mercado aberto à concorrência, no contexto político da América do Sul. Como resultado do exame de qualificação deste projeto, compreendi que era preciso, além da construção de um perfil de gestor, apreender quais os papéis que seriam predominantemente exigidos destes profissionais, face ao processo de mudanças. Ou seja, era preciso compreender quem era o gestor, como seu papel se modificava com a transição pela qual passava a organização e de que maneira, cada empresa vinha adotando certos requisitos e atributos que representam as tendências predominantes de perfis gerenciais.

A partir da reformulação do escopo desta pesquisa, foi possível identificar a existência de uma cadeia de ocorrências que afetam a sociedade como um todo e, mais especificamente, o setor estudado e as empresas que o compõem, conforme pode ser observado na figura n.1. Esta cadeia pode ser resumida nos seguintes elementos:

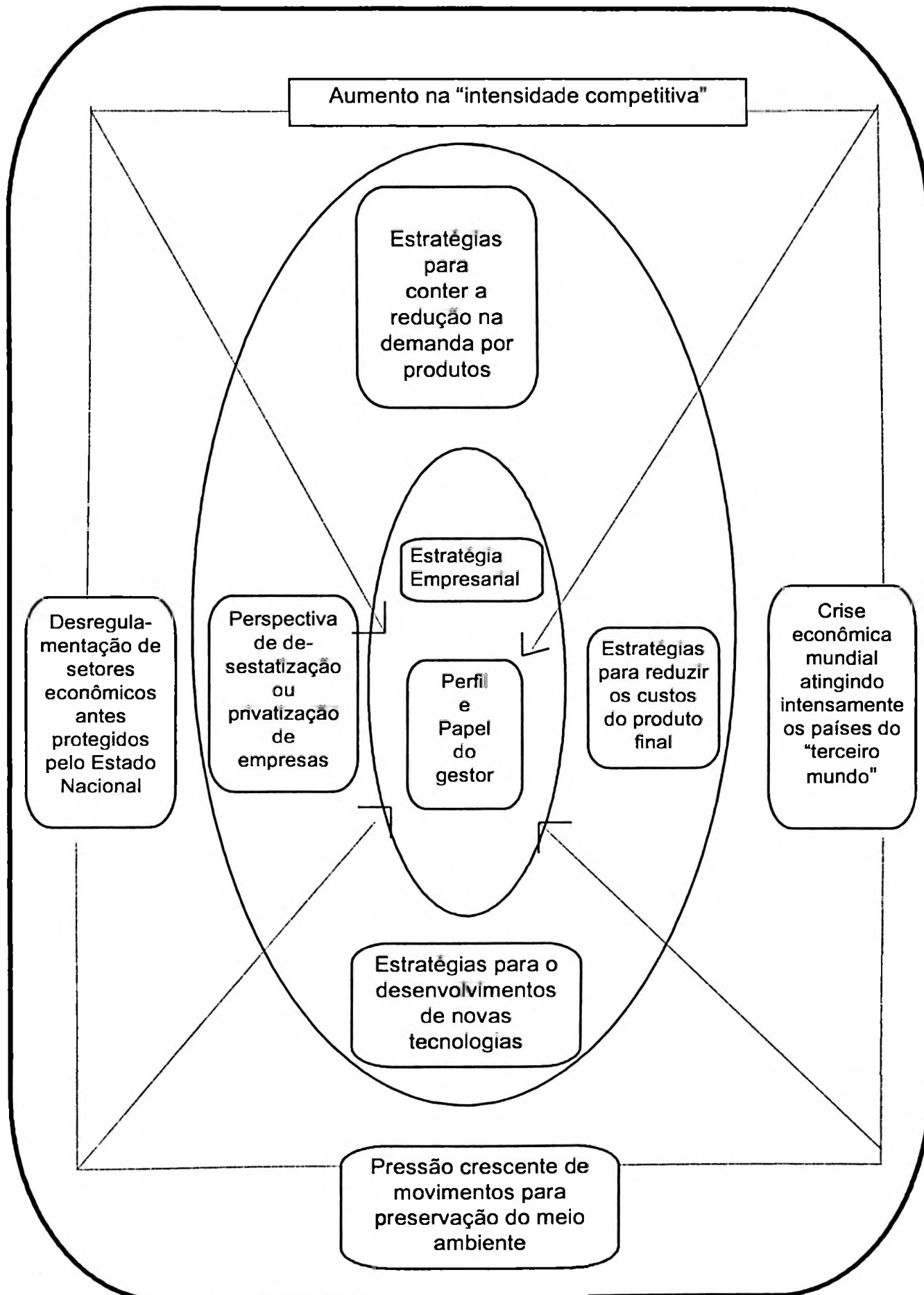
- A crise econômica que atinge mais intensamente os países do “terceiro mundo”, grande parte deles localizados na América do Sul. Apesar de estarem mantendo sob controle os níveis inflacionários, como o Brasil e a Argentina, outros problemas surgiram, como o elevado déficit nas contas correntes dos governos federais e o crescimento do desemprego.
- O aumento de intensidade da competitividade empresarial, a partir da adoção de estratégias governamentais que facilitaram a entrada de produtos importados no mercado em “setores” antes protegidos pelo Estado.
- O crescimento, em número e organização, dos movimentos ambientalistas que passaram a questionar a poluição causada por setores empresariais, como o petróleo.

Tais fatos impelem às empresas à necessidade de projetarem cenários futuros que lhes possibilitem formular estratégias de sobrevivência e superação. Derivam destas análises,

ações na perspectiva de reduzir os custos de produção, a privatização de estatais, inovações no produto que o torne mais atrativo perante o consumidor final, além do desenvolvimento de novas tecnologias que preservem o meio ambiente.

A reflexão sobre estas questões e a implementação de ações que busquem superá-las, contudo, não acontece de *per si*: é preciso alguém para conduzi-la. Eis a razão pela qual o modelo deste estudo coloca em destaque o perfil e o papel do gestor.

**FIGURA 1 - RELAÇÃO ENTRE CENÁRIO EXTERNO, ESTRATÉGIAS, PERFIL E PAPEL DO GESTOR**



## 1.2. Objeto de estudo

O objeto deste estudo visa identificar quem é e, a partir deste ponto, entender o que faz, predominantemente, o gestor, responsável pelo desenvolvimento de estratégias nas empresas de grande porte do “setor” petróleo. A relevância do tema é explicada por serem estes executivos que, em meio a situações de incertezas, decidem quais são os rumos que as empresas que eles dirigem devem tomar. A liderança destes gestores pode ser considerada vital para a correta escolha e implementação de estratégias que, em última análise, levarão as organizações ao sucesso ou à decadência.

Para a concretização desta proposta, foi necessário expandir a pesquisa para empresas de petróleo além das existentes no Brasil. Isto porque o país viveu quase meio século sob a égide da lei 2004 que conferia à PETROBRAS o monopólio sobre a lavra, prospeção, exploração, perfuração, produção e refino do petróleo. Somente em 1995, quando foi aprovada a mudança constitucional, tornou-se possível a abertura do mercado a outras empresas.

No segmento de *upstream*, a abertura começou, de fato, em junho de 1999, quando ocorreu o processo de licitação de áreas para exploração, pela Agência Nacional de Petróleo (ANP)<sup>2</sup>. Ainda não houve tempo suficiente para a adequada estruturação das empresas que ganharam a concorrência no país.

O segmento de distribuição de derivados de petróleo como a gasolina e o óleo diesel, não interessava para os objetivos desta pesquisa, pois o monopólio nunca existiu; na prática, tais empresas sempre atuaram em mercado aberto.

Já no segmento de *downstream*, a abertura para o mercado teve início com relativa brevidade, pois durante o período de monopólio, duas refinarias privadas de pequeno porte<sup>3</sup> continuaram operando no país, embora sua capacidade de produção ficasse restrita, ao momento em que a lei 2004 foi assinada, no início dos anos 50. Logo, se a

---

<sup>2</sup> Criada em 1997 para cumprir as funções relacionadas a administração do “setor” petróleo no Brasil, antes delegadas à PETROBRAS.

<sup>3</sup> Embora pertencessem a grupos empresariais de grande porte, como a Refinaria de Rio Grande, do grupo Empresas Petróleo Ipiranga.

pesquisa fosse restrita ao Brasil, ficaria limitada apenas às três empresas, duas delas atuando de forma confinada neste “setor”, pois, por força de lei, não tinham autonomia para ampliar suas instalações.

Frente à estes dados, a alternativa encontrada foi ampliar o escopo da pesquisa e comparar empresas cujas matrizes situam-se em países da América do Sul e que atuam nos segmentos de exploração, produção e refino de petróleo. As dificuldades iniciais transformaram-se em uma oportunidade de pesquisa muito interessante, uma vez que estão aqui representados seis países e as maiores empresas de petróleo do continente sul-americano, conforme dados publicados na Revista América Economia (1997:92), conforme segue:

- YPF - Yacimientos Petrolíferos Fiscales<sup>4</sup> - matriz Buenos Aires, Argentina;
- PETROBRAS - Petróleo Brasileiro S/A - matriz Rio de Janeiro, Brasil;
- EMPRESA PETRÓLEO IPIRANGA - matriz Rio de Janeiro, Brasil.
- ENAP – Empresa Nacional Del Petróleo – matriz Santiago do Chile, Chile
- ECOPETROL – Empresa Colombiana de Petroleo – matriz Santafé de Bogotá, Colômbia;
- PETROPERU - Petroleos del Peru - matriz Lima, Peru;
- PDVSA - Petroleos de Venezuela S/A - matriz Caracas, Venezuela;

No estudo, são analisados:

O **contexto externo** no qual estas empresas estão inseridas, ou seja, o cenário macro com o qual elas interagem, composto por atores que, embora não estejam inseridos na dinâmica empresarial, nelas interferem. São exemplos de atores, os concorrentes e o Estado. O conhecimento do contexto externo revela-se importante para este estudo, pois:

1. Embora pertençam a um mesmo “setor” e, portanto, de mesma natureza, as empresas situam-se em países diferentes cujos contextos tem especificidade própria e são compostos por atores que com elas interagem de forma distinta. A YPF, por exemplo, passou pelo processo de privatização no início da década de 90 e, desde então, orientou sua estratégia em direção ao aumento de seus lucros e à internacionalização.

---

<sup>4</sup> Após ter sido realizada a pesquisa de campo, a empresa fundiu-se com a empresa espanhola Repsol.

Já a ECOPETROL permanece como estatal. Esta, além de resultados organizacionais, preocupa-se em atingir objetivos de alcance social para o país.

2. Trata-se de um “setor” cujas mudanças repercutem na economia internacional. Neste sentido, vale salientar que a PDVSA é membro da OPEP, a qual desencadeou a crise do petróleo nos anos 70.
3. Algumas destas empresas são estatais, com ou sem monopólio, outras privadas e outras estão em fase de privatização e até mesmo de extinção. Portanto, o cenário externo repercute de forma diferente em cada uma destas organizações.

Em termos de contexto externo, este estudo está privilegiando os aspectos da história contemporânea relacionados ao contexto social, econômico e político do país onde cada empresa têm sua matriz e sua relação com o “setor petróleo”.

**O contexto interno**, ou seja, a trajetória histórica de cada uma das empresas e o papel dos gestores que nelas atuam em um nível mais estratégico. São contemplados ainda aspectos de políticas e procedimentos de gestão, padrões de cultura organizacional, aspectos de clima e das relações de poder que interferem no contexto interno. Dá-se prioridade aos dados que estão relacionados à análise do perfil desenhado para o gestor e, a partir deste delineamento, define-se qual papel predominante por ele desempenhado na trajetória destas empresas quando atuando em nível mais estratégico. O estudo analisa, também, a relação entre o perfil deste gestor e as grandes estratégias implementadas em cada empresa.

### **1.3. Delimitação do problema**

Cabe aqui relatar como ocorreu a delimitação do problema de pesquisa. Inicialmente, a intenção era propor um conceito único para o termo perfil, utilizado no âmbito da teoria e da prática da administração de empresas, que possibilitasse a construção de um perfil abrangente para o gerente. A pesquisa bibliográfica, que está explicitada no referencial teórico, mostrou ser inviável a concretização desta proposta porque a definição de um perfil deve considerar vários aspectos, dentre eles, aqueles relacionados ao contexto e às



peculiaridades da própria empresa. Ely(1993:3), por exemplo, mostra em seu estudo que empresas de grande porte, com filiais em vários países, consideram imprescindível ao seu gestor a habilidade de comunicação em vários idiomas e a facilidade que este profissional e sua família têm para se adaptar a diferentes culturas, na hipótese dele ser transferido. Certamente os requisitos propostos por este autor não serão os mesmos em uma empresa de pequeno porte que atue em um segmento cujo mercado esteja restrito a apenas um país.

Ante a inviabilidade da proposta inicial e o interesse em examinar este assunto, optou-se por restringir o objeto de pesquisa, para permitir a comparação entre dados que tivessem aspectos semelhantes e, ao mesmo tempo, ampliar o foco da pesquisa. Para isto, a alternativa escolhida foi delinear o perfil e indicar o papel predominante destes gerentes (aqui denominados de gestores), mas delimitar a pesquisa a profissionais que atuam em empresas de grande porte de um mesmo “setor” de atividade, neste caso as empresas de petróleo dedicadas aos processos de exploração, produção e/ou refino dessa riqueza, situadas em países da América do Sul. Como, também aqui, o universo a ser pesquisado mostrava-se difícil de ser comparado, pois as empresas têm gestores atuando em áreas e níveis hierárquicos diversos, a escolha recaiu numa análise do perfil dos gestores das áreas responsáveis pela definição das macro estratégias da empresa.

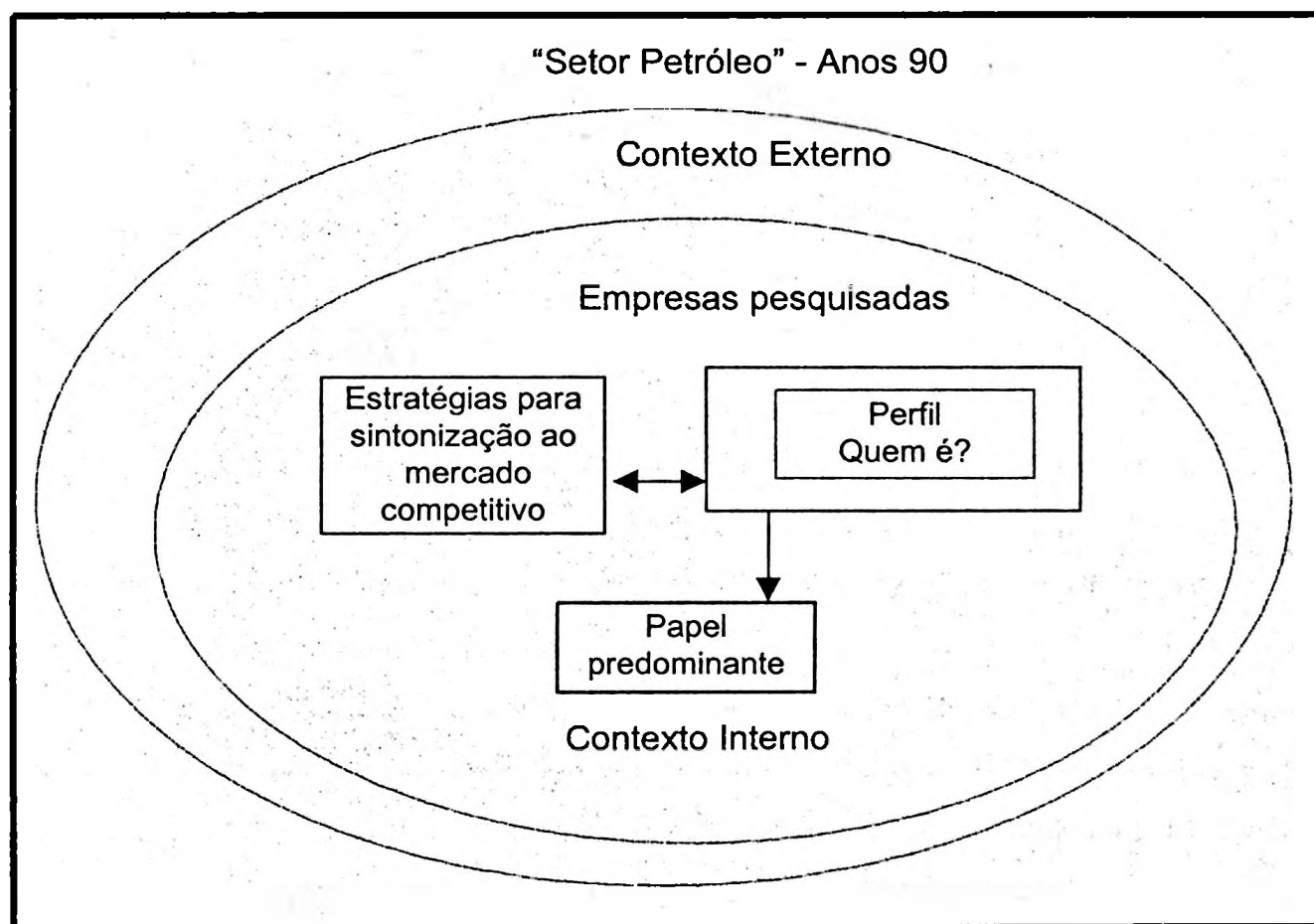
O mapeamento da pesquisa mostrou ainda que estas empresas, como toda a sociedade, apresentaram mudanças ao longo do tempo. Por esta razão, optou-se por discorrer sobre o tema na análise da trajetória histórica destas empresas, mas privilegiando a década de 90, período em que passaram a ocorrer grandes mudanças, em termos de abertura de mercado e privatização neste “setor” no continente sul-americano. A intenção, contudo, é não perder de vista as grandes alterações ocorridas historicamente no contexto externo e sua relação com as empresas pesquisadas, uma vez que estes dados permitem entender aspectos da cultura organizacional que possam ter interferido com maior intensidade no desenho do gestor.

Em síntese, definiu-se como problema de investigação do projeto de pesquisa:

*Levantar e analisar os procedimentos e critérios que vêm sendo empregados, por empresas de grande porte do "setor petróleo" da América do Sul, nos anos 90, para delinear o perfil gerencial e identificar quais são os papéis predominantes exercidos pelo gestor, que atua em postos considerados estratégicos para o desempenho empresarial competitivo.*

A figura 2 demonstra graficamente o problema de pesquisa:

**FIGURA 2 - O PROBLEMA DE PESQUISA**



Esta investigação tem as seguintes questões-chave:

- Como as empresas pesquisadas vem delineando o seu perfil gerencial nos anos 90?  
Quais as características deste perfil?

- É possível identificar um núcleo comum de componentes para o perfil do gestor nas empresas pesquisadas? Quais características ou atributos compõem este núcleo?
- Quais papéis predominantes são desempenhados pelo gestor quando em nível estratégico?
- Quais os procedimentos e critérios utilizados por estas empresas quando optam por escolherem gestores para seu nível estratégico?
- Como ocorre o processo de desenvolvimento de seus gestores e quais são as estratégias/práticas empregadas para obtê-lo?
- Quais as principais mudanças nas estratégias organizacionais ocorridas, nas empresas pesquisadas, que alteraram as características do perfil e dos papéis do gestor requeridas pela empresa?

#### **1.4. Objetivo**

A escolha e a implementação de estratégias, no atual cenário de mudanças extremamente rápidas, são importantes não apenas para as empresas que atuam no mercado aberto à concorrência, como também para aquelas que gozam de algum tipo de proteção e precisam justificar esta proteção.

Como os responsáveis pela escolha e implementação destas estratégias são pessoas, cabe indagar e entender mais sobre a escolha destas pessoas num determinado contexto. Na tentativa de aprofundar mais o conhecimento nessa área, este estudo tem por objetivos:

##### **1.4.1. Objetivo geral**

Reunir informações que possibilitem descrever quem é e o que faz (papéis predominantes) o gestor que está alocado em nível estratégico nas empresas pesquisadas, procurando identificar as possíveis relações entre as estratégias

organizacionais adotadas durante a década de 90 e as características destes gestores, de seus desempenhos e desenvolvimento.

#### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Verificar a ocorrência de mudanças no perfil de gestor das empresas, com ênfase nos anos 90.
- Verificar a ocorrência de mudanças nas estratégias das empresas, com ênfase nos anos 90.
- Identificar o papel predominante a ser exercido pelo gestor, quando atua em nível estratégico.
- Identificar se existe um núcleo comum entre os perfis dos gestores nas empresas pesquisadas.
- Comparar as estratégias organizacionais implementadas pelas empresas pesquisadas.

#### **1.5. Contribuições do trabalho**

A análise dos dados permitiu a interpretação comparativa nas seguintes dimensões:

- Quanto ao contexto do país onde está localizada a matriz em cada uma das empresas pesquisadas.
- Quanto à trajetória histórica percorrida pelas empresas durante o período de tempo estudado.
- Quanto à definição das estratégias organizacionais, ao delineamento de perfis e papéis dos gerentes, num período definido, ou seja, a década de 90.

- Quanto à análise dos processos que fizeram com que estas empresas definissem um determinado perfil de gestor, para implementar estratégias capazes de responder aos desafios colocados pelas mudanças de contexto.

Em suma, este estudo pretende estar contribuindo com alguns elementos no que se refere ao delineamento do perfil profissional considerado mais adequado aos gestores, no momento atual, e dos papéis predominantes que eles desempenham para a definição e a orientação estratégica de empresas atuantes no “setor” petrolífero que vivem processos profundos de mudança organizacional.

## II. O GESTOR E SUA RELAÇÃO COM AS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS: UMA ABORDAGEM TEÓRICA

### Introdução

Este capítulo dedica-se à construção de um referencial teórico de apoio à pesquisa. Neste sentido, dois eixos temáticos estão sendo discutidos: o perfil e o papel do gestor responsável pela definição e implementação de estratégias e as estratégias escolhidas para enfrentar a concorrência.

O capítulo inicia analisando a influência do contexto na escolha que as empresas fazem das suas estratégias quando o acionista majoritário é o Estado, ou quando é uma empresa de propriedade privada<sup>5</sup>.

No segundo momento, procura-se compreender como as estratégias escolhidas, que norteiam a gestão empresarial, guardam similitude com as características de perfil e desempenho de papéis dos gestores responsáveis diretos pela formulação e implementação destas estratégias.

A seguir, o estudo procura aprofundar os conceitos básicos empregados: gestor ou gerente, indicando os motivos da opção por uma das formas; o perfil gerencial e os papéis de gestor. Com este conjunto de idéias é construído o referencial conceitual que suporta a pesquisa e a dissertação, procurando-se apoio na literatura administrativa que vem elaborando definições apropriadas para estes conceitos serem empregados nas diversas realidades organizacionais.

---

<sup>5</sup> O emprego que se faz neste estudo dos conceitos de contexto externo e contexto interno, bem como a proposta de uma análise integrada de ambos para melhor compreensão do direcionamento estratégico da organização, foram desenvolvidos no "Modelo de transformação organizacional" (1994), concebido pela Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Rosa Maria Fischer, fundamentando-se na produção de Andrew Pettigrew.

## 2.1. Ponderações sobre a análise de contexto e o tipo de empresa

Na década de 90, constata-se um processo de redução no tamanho do Estado, através “da cessão, em regime de contrato, ou venda a particulares de funções ou empresas anteriormente controladas pelos governos ou de sua propriedade” (Hanke, 1987:7), ou seja, a privatização das empresas denominadas estatais. A forma como é realizada esta privatização tem variado, segundo Garcia (1993:18), através da transferência do setor público da propriedade ou da administração da atividade para o setor privado.

Para se entender o processo de privatização, cabe resgatar como historicamente ocorreu a intervenção estatal e, no caso deste estudo, mais precisamente na América do Sul<sup>6</sup>.

O alcance da intervenção estatal e o tamanho da burocracia são fatores determinantes da evolução social de um país, segundo Lladó (1993:3). Além disso, influenciam decisivamente o desenvolvimento econômico. Como resposta efetiva para a situação de subdesenvolvimento, os países do terceiro mundo tenderam a oscilar, ao longo do tempo, da mínima intervenção estatal ao Estado totalitário, exceção feita, obviamente, aos regimes impostos por políticos ditatoriais.

Para o autor, a expansão estatal têm suas raízes na Grande Depressão dos anos 30, quando os governos precisaram aumentar o gasto público para minimizar os efeitos da Depressão. Esta expansão aumentou ainda mais no período pós Segunda Guerra Mundial, com a onda nacionalista que foi despertada nas colônias européias e nos países latino-americanos. Já nos países africanos e asiáticos, o Estado cresceu como consequência direta da independência política dos países antes colonizados. Este orgulho nacionalista facilitou a incursão do Estado para esferas que antes pertenciam ao domínio privado.

No caso da América Latina, com pressões crescentes em função da população que rapidamente aumentava em número, as respostas dos países foram, geralmente, de cunho paternalista e populista. Além deste fato, o processo de expansão estatal foi

---

<sup>6</sup> Embora este estudo abarque apenas países da América do Sul, os autores, de modo geral, referem-se em sua análise aos países da América Latina, face a similitude cultural, histórica e econômica existente entre eles.

fortemente direcionado por ditaduras militares. Sem democracia política, o espaço para o livre mercado foi restringido. Medidas então adotadas, como a regulamentação econômica e políticas protecionistas, apenas acentuaram a dependência destes países às economias industrializadas da Europa e da América do Norte.

Um dos subprodutos desta época foi a criação de empresas estatais, justificada pela necessidade de acelerar o processo de industrialização, considerado como uma chave para o desenvolvimento e porque a propriedade pública de setores estratégicos era vista como fundamental para o alcance da independência política e econômica destes países. Segundo Garcia (1993:19), muito teóricos acreditavam que o setor privado não teria, nestes locais, meios financeiros ou gerenciais para concretizar o projeto de desenvolvimento. Tanto assim que, durante a década de 70, a participação do setor público na propriedade de algumas empresas cresceu de maneira substancial, atingindo até mesmo setores que dificilmente poderiam ser considerados estratégicos, como turismo, hotelaria, serviços financeiros e indústrias de diversos tamanhos. Isso aconteceu, em parte, pelo financiamento externo que tiveram os países do terceiro mundo e, em parte, para salvar empresas privadas com problemas. Relata o autor que nessa época, o Chile, para salvar-se da ameaça de colapso no sistema bancário e financeiro, nacionalizou quase todos os bancos e companhias de seguro.

Em que pesem as justificativas de contribuição para o desenvolvimento econômico dos países, por terem garantia estatal, tais empresas também contribuíram para o endividamento do Estado. Para Lladó (1993:5), “a corrupção, a ineficiência, o clientelismo político e o empreguismo parasitário foram os mais visíveis corolários de um setor paraestatal que se projetava como sagrado patrimônio público”.

Neste sentido, em estudo sobre a privatização no Brasil, Mello (1992:32) conclui que o comportamento dos administradores de empresas estatais e seus resultados, quando comparados aos das empresas privadas, mostra que o controle e a avaliação das empresas estatais é muito mais difícil. A autora justifica que nas empresas estatais a administração é delegada por políticos que o povo elegeu, que por sua vez, relacionam-se com funcionários de carreira. Sendo assim, para garantir a reeleição, faz mais sentido para um político atender a interesses de determinados grupos que possam lhe render



votos, do que a projetos de benefícios gerais, mas com pouco retorno eleitoral. Por isto, podem utilizar-se das estatais para beneficiar grupos de interesse específico e não a comunidade como um todo.

O panorama esboçado começou a mudar nos anos 80, à medida que escasseava o financiamento externo e os países entravam em recessão econômica. Neste momento, as empresas deficitárias tornaram-se uma carga difícil de ser suportada e foram acusadas de terem utilizado os recursos à sua disposição de maneira improdutivo. Não tendo como financiar a expansão do setor público, os governos implantaram reformas e passaram a aceitar programas de privatização como uma solução para suas dificuldades.

Os primeiros passos para a privatização, contudo, não partiram de países do terceiro mundo e sim da Grã Bretanha, através do ambicioso programa de privatização implantado por Margareth Thatcher a partir de 1979 e que se estendeu através dos anos 80.

Depois da Inglaterra, outros países seguiram o mesmo caminho; dentre eles, França, Itália e Espanha, na Europa; Togo e Quênia, na África; Malásia, Hong Kong e Cingapura, na Ásia.

Na América Latina, os primeiros programas de privatização aconteceram no Chile, na Jamaica e no México, seguidos pela Bolívia e Argentina e, nos anos 90, outros países como Brasil e Peru adotaram políticas nessa direção.

No caso dos países da América do Sul, segundo Felix (1992:34), esta tendência foi reforçada pelo fracasso, nos anos 80, de medidas propostas pelo Fundo Monetário Internacional (FMI) para obter a estabilidade macroeconômica que, ao contrário do que pretendiam, agravaram o quadro de dificuldades econômicas.

A conclusão é que o “Estado” tornou-se o grande “vilão”, sendo criticado por setores da chamada “esquerda” política e, mais fortemente, pela “direita”, por apresentar-se, em geral, super dimensionado, com excesso de servidores públicos e funcionários e por estar atuando em setores da economia que seriam mais apropriados à iniciativa privada.

Medidas como a privatização e a adoção da política de livre mercado, em “setores” que gozavam do monopólio ou de algum tipo de proteção estatal, alteraram muito a estratégia de desenvolvimento nacional até então praticada. Isto pode levar, em princípio, à suposição de que a estatal, ao ser privatizada, passe a desenvolver uma gestão mais inovadora e eficiente, uma vez que seus proprietários trabalharão para que a empresa prospere e obtenha os melhores resultados para o negócio. Na empresa pública, ao contrário, acredita-se que, por não serem “donas do negócio”, as pessoas sejam menos comprometidas, gerindo a estatal com eficiência menor e com piores resultados.

Além disso, a empresa estatal é “amarrada pela burocracia”. Em reportagem sobre a privatização da empresa brasileira Vale do Rio Doce, no jornal Folha de São Paulo (1997:Especial:11), os que eram favoráveis à venda das ações alegavam que a estatal precisava tornar-se mais ágil, desburocratizada e livre das regras impostas pelo Estado, para poder competir no mercado e gerar resultados efetivos em termos de rentabilidade.

Apesar dos aspectos positivos para a privatização, se o cenário é analisado sob a ótica da razão de ser do Estado, é possível entender a mudança nas estratégias adotadas por uma empresa após ter sido privatizada. Neste sentido, segundo Ramos (1997:25), enquanto a empresa privada tem na maximização dos lucros seu objetivo central, o mesmo não acontece com a empresa estatal. Esta tem objetivos múltiplos, alguns considerados de finalidade social, como o de gerar empregos, ofertar produtos e serviços a preços menores e favorecer a produtividade interna do país. É comum uma estatal privilegiar a aquisição de um produto nacional de menor qualidade e mais caro do que se este fosse importado, para justificar seu papel de contribuinte do desenvolvimento do país. Além disto, para estimular o crescimento da economia nacional, pode vir a instalar-se em regiões menos desenvolvidas, ainda que esta decisão onere os custos de produção.

Fleury (1986:70) entende que esta ambigüidade é própria das estatais, por serem elas “simultaneamente organizações produtivas e aparelhos de Estado”. Segundo a autora, este dado as leva a ter comportamentos alternados entre aqueles mais empresariais, dirigidos ao lucro e à acumulação e aqueles típicos de um órgão do Estado, que procura harmonizar os interesses dos vários grupos sociais.

Mello (1992:34) entende ainda que avaliar o desempenho empresarial com variáveis de fácil observação, como a lucratividade da empresa, quando o mais apropriado é analisar os excedentes do produtor e do consumidor, pode introduzir um viés a favor das empresas privadas. Entende ainda que o fato de apresentarem custos mais baixos não implica que as empresas privadas trarão mais contribuições ao bem-estar da sociedade. Cita a autora a conclusão a que chegaram Vickers & Yarrow acerca do fator competição. Seus estudos mostraram que sempre que há competição a empresa privada é preferível à empresa estatal, em eficiência interna e alocativa. Contudo, quando não há competição, a vantagem da empresa privada não se evidencia e o resultado final dependerá da qualidade do regime de regulação da empresa.

É possível depreender daí quanto a mudança no tipo de propriedade (público/privado) e na estrutura de mercado (livre concorrência/monopólio) são dados relevantes a serem considerados quando são analisadas as estratégias adotadas em cada empresa e os resultados que deseja alcançar.

No caso das empresas pesquisadas, o contexto aqui esboçado aplica-se de forma relevante, pois grande parte do "setor petróleo", nos países da América do Sul, nasceu no bojo de movimentos nacionalistas e é alvo, no momento atual, das pressões pela privatização.

### **2.1.1. A importância da análise de contexto externo**

Para se entender as razões pelas quais o Estado optou por transformar uma empresa em estatal, não basta apenas analisar a própria empresa. As causas que o levaram a adotar tal estratégia, devem ser analisadas considerando, também, o contexto externo que levou seus governantes a esta decisão. Neste sentido, vale lembrar que no pós-guerra, muitos países da África e Ásia deixaram de ser colônias e tornaram-se independentes. Como a análise de contexto realizada por seus novos governantes mostrasse a necessidade de reforçar os símbolos nacionalistas, uma das alternativas encontradas foi converter em estatais as empresas consideradas estratégicas, que fomentassem na população, o sentimento de independência do país, a que antes estavam ligados.

A análise de contexto deve ser igualmente minuciosa quando um país decide pelo movimento inverso, ou seja, a privatização das estatais. Neste sentido, Garcia (1993:51) assemelha este processo ao lançamento de um novo produto no mercado. Para que isso aconteça, entende que se deve avaliar a receptividade que a privatização pode ter no mercado, o qual é composto pelo governo e demais instituições políticas, pelos sindicatos, investidores privados, usuários ou consumidores e outros setores da população. É possível, por exemplo, que a filosofia da privatização seja aceita, mas não a palavra "privatização". Neste caso, é necessário desenvolver estratégias que possam superar o problema como, em alguns casos, onde se substituiu o termo por "desestatização", "abertura para o setor privado", dentre outros.

Outras estratégias sugeridas são a de iniciar o processo com empresas que recentemente tornaram-se estatais e não detenham monopólios; ou ainda, começar por aquelas cujos sindicatos de representação não detenham forte poder de retaliação.

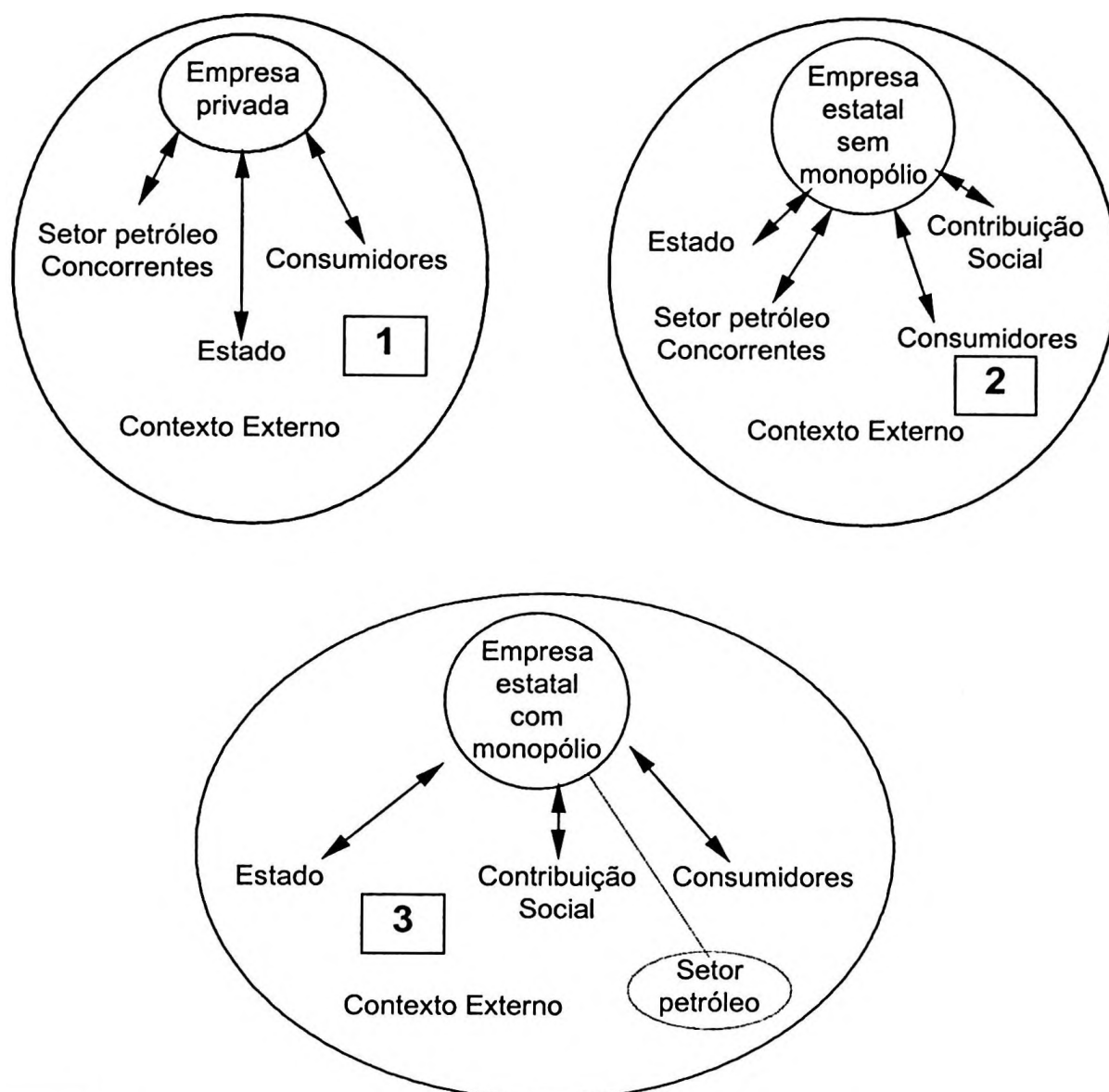
A análise de contexto deve ir além do tipo de propriedade, pois este não é o único aspecto, embora seja um dos mais importantes, para entender e analisar a formulação e implementação das estratégias por uma empresa. Outros aspectos devem ser verificados como, por exemplo, o conhecimento e monitoramento constante do desempenho e posicionamento dos concorrentes, quando tratar-se de empresa não monopolista. Segundo Porter (1993:655), esta é uma forma de instigar a inovação e a competitividade da empresa, pois a ausência de oportunidades de comparação pode levar a empresa a manter comportamentos obsoletos e pouco desafiadores.

O conhecimento sobre os concorrentes permite à empresa criar um quadro referencial sobre seus pontos fortes e fracos. Porter cita, como exemplo da importância de se ter informações sobre o contexto, o caso das empresas italianas de equipamentos de empacotar. De modo geral, elas são de pequeno porte e administradas por chefes patronais que costumam manter relações pessoais com seus clientes. Por esta razão, encontram facilidade para criar máquinas personalizadas, conforme as especificações dos compradores. Logo, a exemplo do que ocorre com a privatização, também aqui, torna-se necessário desenvolver estratégias que possam superar o concorrente. Caso contrário, será melhor abandonar esse mercado e buscar novas alternativas em outros locais.

Além do conhecimento sobre os concorrentes, a análise do contexto externo deve privilegiar todos os agentes que interferem direta ou indiretamente sobre a gestão empresarial como, por exemplo, as instituições políticas e econômicas do país, os fornecedores, os consumidores, dentre outros.

No caso do “setor petróleo”, a análise varia de acordo com o tipo de propriedade e a estrutura de mercado. No caso de empresa privada, deve-se evidenciar a análise de agentes como os concorrentes, as especificidades do setor petróleo, os consumidores e as relações com o Estado. Quando tratar-se de empresa estatal, as relações com o Estado e a contribuição social da empresa para o país devem ser privilegiadas à frente, inclusive, da análise junto aos concorrentes. Quando a empresa é detentora de monopólio, a análise das relações com o Estado e a contribuição social da empresa para o país se sobrepõe as demais, conforme mostra a figura 3:

**FIGURA 3 - RELAÇÃO ENTRE O CONTEXTO EXTERNO E O TIPO DE PROPRIEDADE**



**1** Análise de contexto externo da Empresa Estatal com Monopólio

**2** Análise de contexto externo da Empresa Estatal sem Monopólio

**3** Análise de contexto externo da Empresa Privada

### 2.1.2. O contexto interno das empresas

Com uma análise consistente de contexto externo, a etapa seguinte será examinar atentamente as mudanças no contexto interno da empresa. Fleury e Fischer (1992:106) observam que a análise dos processos internos das organizações acontece geralmente no âmbito das ciências administrativas e organizacionais. Contudo, a forma de

abordagem é prescritiva e normativa, sem uma análise mais abrangente. Diferentemente, a produção dos cientistas sociais é abrangente, tocando nas questões ligadas às relações do trabalho e às políticas de gestão, mas dificilmente atinge os processos internos das organizações. Para elas, a análise deve procurar integrar essas posturas.

Os argumentos das autoras permitem entender porque é necessário que a análise empresarial contemple o conhecimento sobre o contexto interno e o externo. A leitura de cenário externo possibilita compreender as razões que levam a organização a tomar uma atitude em detrimento de outra. Ao mesmo tempo, o conhecimento dos processos internos da empresa facilita a tomada de decisão sobre o melhor caminho a seguir para responder as demandas do contexto externo.

A análise de contexto interno pode ser realizada de diferentes formas. Para Oliveira (1991:371), ela deve colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa, quando comparadas a outras empresas do seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou potenciais, diante da atual posição produto/mercado. Já Pettigrew (1992:147) propõe uma análise mais histórica, centrada nos processos da própria empresa, que contemple sua estrutura, cultura organizacional e contexto político. Embora complementares, estes conceitos guardam uma distinção importante entre si, pois, enquanto no primeiro, a análise acontece através da comparação com os concorrentes, tendo em vista as relações de mercado no momento presente, no segundo, a tentativa é de se entender a empresa ao longo de sua própria trajetória, residindo aí sua grande atração.

A compreensão da cultura organizacional, por exemplo, faz-se necessária, conforme explicita Eboli (1992:9), por relacionar-se à própria estratégia empresarial, num momento de tantas mudanças no cenário mundial. Para ela, a gestão dos padrões culturais e políticos da empresa é um obstáculo que as empresas precisam enfrentar para tornarem-se competitivas. Logo, para entender como se comporta a organização, se comparada aos seus concorrentes, é preciso antes apreender a própria organização.

No esforço por desvendar a cultura organizacional, Fleury (1992:23) propõe como caminhos: 1. Recuperar o histórico da organização; 2. Identificar o processo de socialização dos novos membros; 3. Analisar as políticas de recursos humanos que são adotadas; 4. Identificar os processos de comunicação formais e informais; 5. Analisar a organização do processo de trabalho através das componentes tecnológica e social como formas da gestão da força de trabalho.

Através da análise do contexto interno é possível entender por quais razões a empresa pode ter adotado, ao longo de sua história, uma estrutura organizacional mais centralizadora ou democrática, mais hierarquizada ou flexível, bem como as decisões internas em termos de política organizacional.

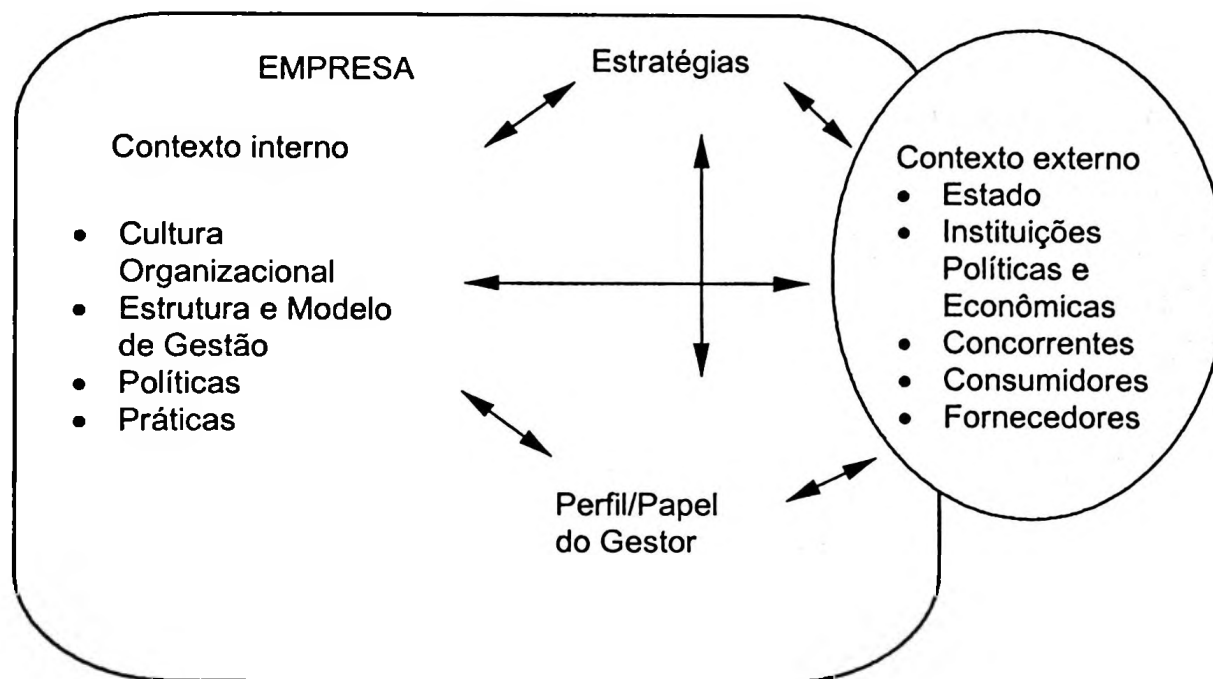
A análise integrada entre contexto interno e externo, possibilita entender também, as razões pelas quais uma empresa, num determinado período de sua história, adota uma estratégia em detrimento de outra.

Vale ressaltar ainda que a análise criteriosa destas estratégias pode ser reveladora. Através dela é possível coletar dados que contribuam para delinear o perfil do gestor, responsável pela escolha e implementação destas estratégias e avaliar a maior ou menor importância de seu papel profissional. Dificilmente, por exemplo, o gestor de uma empresa, com um perfil profissional centralizador adotará estratégias que propiciem a descentralização. Certamente, terá dificuldade em delegar ao gestor de um nível hierárquico inferior algum papel que, embora possa ser desempenhado por este, traga prestígio e valorização ao profissional. A análise de contexto, por sua vez, permitirá identificar qual a importância do gestor no desempenho empresarial. Os gestores de muitas empresas estatais, por exemplo, podem considerar que o papel profissional por eles desempenhado é pouco expressivo, face à forte ingerência política do Estado e adotar uma postura passiva ante os resultados empresariais.

Este estudo busca identificar os pontos relevantes que compõem tais contextos em relação a cada uma das empresas pesquisadas, conforme demonstrado na figura 4:



**FIGURA 4 - ANÁLISE INTEGRADA**



## 2.2. A estratégia nas empresas

Este tópico examina os conceitos propostos por diferentes autores para a palavra estratégia, na busca de identificar aquele que melhor atende às demandas deste estudo. Além disso, analisa como a formulação e implementação de estratégias relacionam-se à figura do gestor.

### 2.2.1. O significado da palavra estratégia

A palavra estratégia apresenta poucas alterações quanto ao entendimento que se tem sobre ela, quando comparados diversos autores. Contudo, são mudanças que possibilitam abarcar um maior ou menor número de situações, razão pela qual vale a pena discorrer sobre o tema.

Para Oliveira (1991:372), estratégia é a "ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar os objetivos e os desafios da empresa". Ele entende que é importante o desenvolvimento de estratégias alternativas que possibilitem a mudança de caminhos ou ações, caso estes se mostrem necessários. Já estratégia competitiva é por

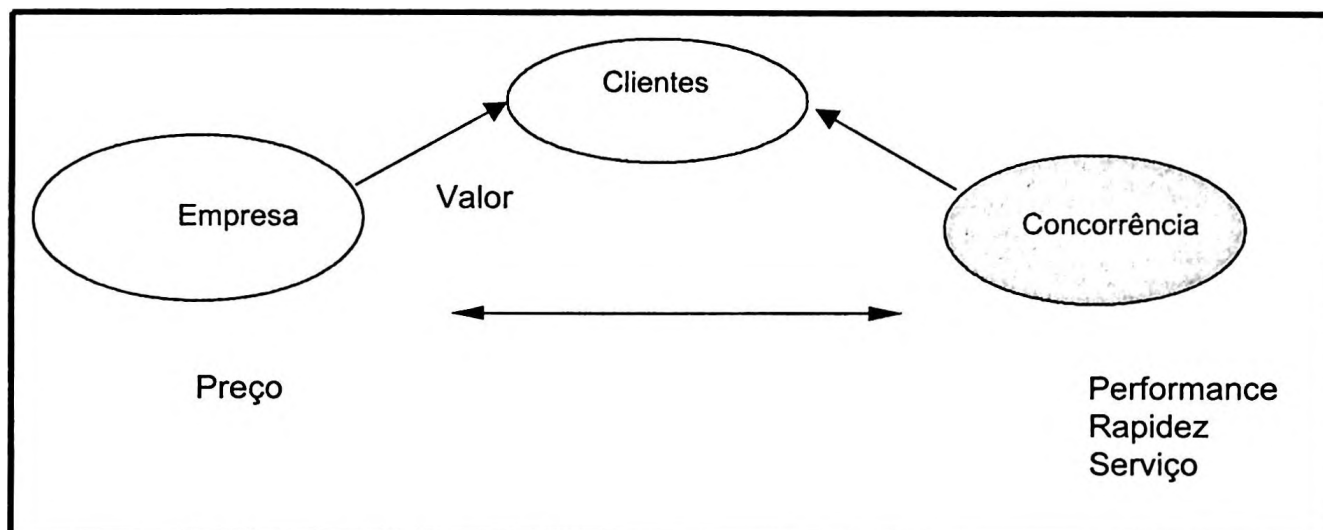
ele entendida como uma forma da empresa se defender contra as forças competitivas ou procurar influenciá-las a seu favor, objetivando melhorar sua posição no mercado.

Termos como “defesa contra as forças competitivas” são comuns quando se referem à estratégia e isso não acontece por acaso. A palavra estratégia, que foi adaptada para o meio empresarial, tem suas raízes nos meios militares e deriva do termo grego *strategos*, uma combinação das palavras *stratos* (exército) com *ag* (liderar). Em termos literais, significa “a função do general no exército”, a quem compete definir um plano de campanha com as ações ofensivas e defensivas que serão levadas a cabo.

Freire (1997:19) considera que a diferença entre a estratégia militar e a empresarial é sua “razão de ser”: enquanto na primeira, o objetivo final é a vitória sobre o inimigo, na segunda, o objetivo é criar uma vantagem competitiva que seja sustentável . Ou seja, a estratégia deve proporcionar aos clientes mais valor do que o oferecido pela concorrência, o que só acontece se ela tiver um conjunto de decisões e ações que sejam consistentes. Para tanto, as organizações procuram ter um padrão de decisões e ações que reforcem suas atividades ao longo do tempo e é neste ponto que este autor dá uma contribuição adicional ao anterior.

Freire entende estratégia como a gestão dos recursos existentes na empresa que possam criar produtos e serviços cuja aceitação no mercado seja superior aos da concorrência. Neste sentido, reforça a importância do cliente na concepção da estratégia. Para ele, a estratégia constitui-se na maneira que a organização adota para oferecer mais valor aos clientes do que seus competidores, conforme mostra a figura 5.

**FIGURA 5 - FUNDAMENTOS DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL**



Fonte: Adaptado de Ohmae, Kenichi (1982) por Freire, Adriano (1997:23)

Albuquerque (1992:18), na mesma linha de Freire, entende que a empresa torna-se competitiva quando está em condições de alcançar e manter, no longo prazo, uma posição de mercado sustentável, através da formulação e implementação de estratégias concorrenciais.

Embora o conceito de estratégia proposto por estes autores mostre-se atual, sob o ponto de vista das empresas privadas que atuam em mercado de concorrência aberta, é insuficiente quando empregado para as peculiaridades das empresas estatais. Totto (1988:1333) chama atenção para o fato de que, por ter uma face estatal e outra empresarial, a estratégia é formulada tanto com finalidades empresariais como políticas e/ou macroeconômicas. Neste sentido, mercado, cliente e a própria noção de perpetuidade ao longo do tempo têm importância relativa em relação ao poder e à política. Uma empresa estatal que exerça o monopólio sobre o serviço ou produto que fornece, certamente terá mercado e cliente garantidos e sobreviverá independentemente de seus resultados. Todavia, conforme já foi assinalado anteriormente, será altamente influenciada pelo poder político do Estado ao qual pertence.

Logo, o conceito mostra-se insuficiente para esta pesquisa, uma vez que algumas das empresas pesquisadas neste estudo são estatais. Neste caso, o conceito de estratégia mais abrangente e que melhor se aplica à esta situação é aquele formulado por Tregoe e Zimmerman (1988:15) *apud* Novelli (1996:32). Estes autores procuram generalizar o conceito mostrando que ele pode ser utilizado como um direcionamento da organização, sem se preocupar com as determinações do mercado. Para eles, a estratégia é “a estrutura que guia as escolhas que determinam a natureza e a direção de uma organização”.

### **2.2.2. Formulação e implementação das estratégias**

Entender o conceito de estratégia na empresa, seja ela pública ou privada, por si só, não garante o sucesso na sua formulação e implementação. Este assunto vem sendo amplamente debatido, principalmente quando o tema é continuidade ou extinção de áreas ligadas ao planejamento estratégico (Hamel, 1995:26; Mintzberg, 1995:259; Novelli, 1996:40). Em que pese não ser este o foco de discussão deste projeto, cabe destacar, de forma resumida, como a noção de estratégia foi desenvolvida ao longo deste século:

- Taylor utilizava o planejamento como instrumento que se contrapunha à improvisação do trabalho individual realizado pelo operário. Era voltado, portanto, para a tarefa e não para a formulação de estratégias relacionadas à uma visão empresarial mais ampla (Fischmann, 1990:237).
- Henry Fayol procurou dar um tratamento mais aprofundado à questão, ao propor cinco elementos da administração, quais sejam previsão, organização, comando, coordenação e controle. A noção de previsão incluía o cálculo e a preparação do futuro e, logo depois, a ação. Com isso, introduzia a perspectiva de formulação e implementação.
- Nos anos 50 e 60 prevaleciam os planos de longo prazo e de gestão financeira por acreditar-se que o melhor caminho seria separar quem formulava as estratégias de

quem as implementava. Para que isso ocorresse, vislumbrou-se, como necessário, separar o pensar do agir e o planejar do executar.

- Nos anos 70, os danos causados pela crise do petróleo colocaram em xeque as bases que sustentavam o planejamento estratégico. Como consequência, acirram-se as críticas à separação entre o raciocínio e a ação, à impossibilidade de previsão e ao aumento na burocracia. A segmentação raciocínio/ação, por exemplo, tornou-se um fator que dificultava a concretização dos objetivos, isolando o plano da ação, num momento em que os mercados tornavam-se mais voláteis e crescia a intensidade competitiva.
- Nos anos 80, as discussões caminharam na busca de propostas para superar as críticas à separação entre o pensar e o agir. Alguns propunham a integração constante de simultâneos processos incrementais de formulação e implementação das estratégias; outros, face ao desbalanceamento que havia entre o empenho excessivo que se dava à formulação das estratégias, quando comparado ao pouco empenho na implementação destas estratégias, propunham maior ênfase a esta última (Fischmann, 1988:1551).
- Os anos 90 vêm marcando um período em que as noções de formulação e de implementação de estratégias são disseminadas em toda a empresa. As atividades relacionadas à formulação, antes desempenhadas por um grupo restrito de pessoas, tornam-se atribuições de todos os integrantes da organização, independente de nível hierárquico. Para cumprir este objetivo, Freire (1997:31) sustenta a necessidade destas pessoas desenvolverem um “pensamento estratégico”. Com esta premissa, a estratégia, para ele, é descrita como “um conjunto de visões integradas da atuação da empresa, resultante do pensamento estratégico dos seus membros”.

A noção de estratégia acima traz à tona a seguinte indagação: se cabe a todos os membros da organização formular e implementar estratégias, ainda que isto aconteça de acordo com seus níveis de atribuição, a quem caberá:

- Consolidar as estratégias que forem propostas, quando antagônicas?

- Integrar as diferentes visões de forma a torná-las compatíveis às necessidades da empresa?
- Avaliar e acompanhar o processo de implementação destas estratégias?

Pretende-se, nos tópicos seguintes, evidenciar como as respostas a estas questões sinalizam à importância crescente do papel dos gestores que estão alocados em funções que exigem este tipo de atuação.

## **2.3. Perfil e papéis do gestor**

Embora constituam-se de palavras utilizadas com frequência, verifica-se que tanto “perfil” como “papel” podem ser empregadas em vários sentidos. Perfil, por exemplo, pode ser entendido como o delineamento de rosto visto de lado; o ato de alinhar (tropas); a síntese dos traços principais de uma pessoa, dentre outros.

O propósito deste estudo é examinar como os autores vêm se servindo destas palavras, quando as associam ao dirigente de uma empresa. Também são discutidas as razões pelas quais se privilegia, neste estudo, a palavra “gestor” à palavra “gerente”.

### **2.3.1. Perfil do gestor**

A palavra “perfil” vem sendo utilizada nos estudos ligados à administração de empresas, sem grande preocupação dos autores por explicitar um conceito. No levantamento realizado para esta pesquisa, apenas Carbone (1992:123), em estudo sobre o perfil do gerente de agência do Banco do Brasil, propõe que o termo seja entendido como “o resultado interpretativo de uma análise conjunta – pesquisador e pesquisados – e contextualizada a respeito do comportamento (gerencial, sentimental, profissional,...) de determinada pessoa”.

Outros autores, embora não proponham um conceito, implicitamente descrevem o que consideram como perfil:

- Silva (1990:35), em seu estudo sobre o perfil do administrador de recursos humanos, analisa um conjunto de dados relativos à pessoa como sexo, faixa etária, escolaridade, tempo na função, origem e treinamento. Eboli (1990:250), em pesquisa sobre as relações de trabalho, segue a mesma linha, ao descrever o perfil dos funcionários (sexo, faixa etária, tempo na empresa, escolaridade, categoria funcional, estado civil).
- Souza (1982:103), em pesquisa sobre o perfil gerencial em empresas do setor cerâmica, inclui, além de dados relativos a idade, nacionalidade e tempo de empresa, características mais ligadas ao comportamento do dirigente como: uso do conhecimento técnico e profissional para a tomada de decisões, formação de pessoas para substituir os atuais dirigentes, atitude diante de falhas dos funcionários, leitura, atitude de maior ou menor paternalismo, perspectivas quanto à empresa, dentre outros.
- O Royal Melbourne Institute of Technology (Australian Accountant, 1996:51), em pesquisa sobre o perfil do auditor interno na Austrália, compara a percepção que os auditores têm sobre o trabalho que desenvolvem com a percepção que outras pessoas têm sobre o trabalho destes profissionais; Dutra (1987:79), por sua vez, embora não cite o termo “perfil” em sua pesquisa, refere-se a um “modelo idealizado” de profissional de recursos humanos onde estão explicitados aspectos como formação escolar, experiência profissional, visão de mundo e flexibilidade. Estes estudos sugerem que o conceito de perfil contém em si duas representações distintas. A primeira refere-se a uma auto-imagem da pessoa em relação à percepção que outras pessoas têm sobre ela. A segunda refere-se a uma construção idealizada que nem sempre pode estar compatível com a efetivamente encontrada. Tanto uma como outra mostram que pode haver diferenças significativas na forma como o perfil é concebido.

- Uma outra forma de concepção do termo “perfil” refere-se a uma construção que vai sendo feita ao longo da vida de uma pessoa. Neste sentido, em matéria sobre o novo perfil do executivo na área de finanças (O Equilibrista, 1996:21), onde *headhunters* discutem o assunto, a palavra-chave tornou-se o “desenvolvimento de competências”. Dentre estas, destaca-se a rede de relações (*network*) construída pelo executivo que, para os entrevistados, facilita o seu processo de empregabilidade. O conceito, aqui implícito, no que se refere ao executivo, é que não existe um perfil ideal e, sim, um conjunto de competências que a pessoa desenvolve à medida que estabelece novos relacionamentos e adquire conhecimentos.

Em síntese, os dados revelam que a noção teórica de “perfil” refere-se a uma composição de atributos e características que contemplam informações gerais sobre a pessoa num determinado cargo ou função. Observam-se, ainda, análises comparativas entre o real e o idealizado e entre a auto-percepção e a percepção de outros. Mais recentemente, a noção de perfil está associada ao conjunto de competências (conhecimentos, habilidades, relações) que uma pessoa vai desenvolvendo ao longo de sua vida.

Neste estudo, o termo “perfil” está sendo utilizado para descrever um conjunto de características pessoais e profissionais que identificam uma pessoa, ou conjunto de pessoas como adequados, num dado momento, para exercer os papéis associados a um determinado cargo/função ou posição na empresa.

O conceito proposto é justificado, pois as descrições de “perfil” que foram citadas, individualmente, não suprem as necessidades deste estudo. No presente, a definição de características, de *per se*, não atende aos interesses empresariais. Há que se associá-los a um conjunto de papéis e posicioná-los no tempo e no contexto em que estarão inseridos para verificar sua adequação à organização. O conceito de competência, por exemplo, embora refira-se a perfil, vai além dele, ao citar a rede de relações que o executivo desenvolve ao longo de sua carreira. Contratá-lo significará incorporar também esta rede à organização.

Por esta razão, para apreender a totalidade do conceito de gestor num nível estratégico, nas empresas do “setor” petróleo que foram pesquisadas, tornou-se importante, além de



analisar o que se entende por perfil, refletir teoricamente sobre o que se entende por gestor e, a partir daí, descrever o que ele faz, ou seja, quais papéis são por ele desempenhados quando ocupa o cargo ou função gerencial.

### **2.3.2. Conceito de gestor**

Embora sejam palavras consideradas sinônimas, optou-se neste projeto pela utilização do termo “gestor” em substituição ao termo “gerente”. Esta escolha não é gratuita. Ela reflete a necessidade de apreender este conceito através de uma perspectiva distinta da considerada “visão clássica” ou “tradicional”. Para entender o que se está buscando mostrar, cabe retomar o que alguns teóricos escrevem sobre o assunto.

Chiavenato (1994:567) entende a gerência como uma função administrativa de “direção” no nível intermediário cuja atribuição é dirigir o comportamento das pessoas para o alcance dos objetivos empresariais.

Benn et al (1964:107) seguem a mesma linha, embora incluam, além do aspecto comportamental, a necessidade deste gerente ter qualificação para fazer com que planos e normas sejam colocados em ação. Esta pessoa tem mandato legal para gerir e, segundo a Constituição das Leis do Trabalho, trata-se de cargo de confiança.

Pinheiro (1996:54), analisando o processo gerencial, considera que a visão clássica atualizou-se ao diversificar as atividades gerenciais. Contudo, são elas empregadas ainda de forma genérica e prescritiva sobre o trabalho administrativo do gerente, sem que ocorra uma análise de conteúdo e de sua contribuição para o processo gerencial.

No que diz respeito ao processo de escolha do gerente ocorre, segundo Bethlem (1989:1), pelo fato do candidato pertencer ao mesmo grupo que constitui a estrutura de poder (amizade, parentesco, partido político são alguns dos exemplos), por ter desincumbido de forma satisfatória suas tarefas até aquele momento, ou então, pelo fato do candidato ter um perfil considerado pela empresa como adequado ao cargo.

Este conceito recebe críticas desde a década de 60. Dale (1969:14), por exemplo, avaliava que o trabalho de cada gerente é tão diferente em conteúdo e em alcance que não é possível estabelecer alguma generalização. Bethlem (1989:238) concorda e pondera que “cada condição de mercado e de evolução de uma empresa demanda perfis diferentes de dirigentes”.

Além desta crítica, o conceito clássico de gerente apresenta alguns problemas. Um deles relaciona-se à divergências entre os autores quanto a forma de conduzir o conjunto de subordinados na busca por resultados. Enquanto Chiavenatto prega que o gerente deva dirigir o comportamento das pessoas e, através delas, obter resultados, Botelho (1991:24), acredita que o gerente só concretizará seus objetivos se estiver junto com as pessoas que estão sob sua supervisão. Aí reside uma importante distinção, pois o gerente, na visão tradicional, é alguém que está acima das pessoas e, em função de suas determinações, estas obtêm resultados. Já na visão mais moderna, a relação entre gerente e subordinados pauta-se no sentimento de equipe, onde os resultados são obtidos em função do envolvimento de todos os seus componentes.

Outro problema reside no fato de que o gerente tradicional deve ter qualificação para fazer acontecer planos e normas, enquanto hoje o que se busca é alguém com alta capacidade de adaptabilidade, que consiga atuar num contexto em constante mudança.

Como exemplo, vale citar as principais mudanças no perfil do executivo de finanças que estão sendo requisitados pelo mercado. Elas dizem respeito a necessidade de gerir organizações com estruturas cada vez mais enxutas, com menos pessoas e menores custos, tornando-se mais competitivas e voltando-se para a obtenção de resultados e lucratividade. Por isso, não basta ao executivo ter somente o conhecimento. Ele precisa desenvolver novas competências para poder encontrar espaço de contribuição quando e onde for necessário (O Equilibrista, 1996:20).

O desenvolvimento de competências, aliás, difere do conceito clássico de gerente cujo poder é formalizado pela organização: é, antes de tudo, um dado intrínseco à pessoa, como mostra Zarifian (1996:6), ao examinar o sentido de competência junto a empregados de uma fábrica na França. Para ele, os dois principais aspectos ligados à

competência são a assunção de responsabilidades e o desenvolvimento de uma atitude reflexiva face ao trabalho. Quando trata do primeiro aspecto, insiste que assumir responsabilidade relaciona-se à uma atitude social que mobiliza a inteligência, a subjetividade da pessoa e a faz aceitar a assunção de riscos.

O desenvolvimento de competências levou a uma certa “ruptura” com o conceito clássico de gerente, pois este último não atende às necessidades que são colocadas para o executivo atual. Da mesma forma, não havendo mais como separar o pensar do agir e o planejar do executar, como ocorria nos anos 50 e 60 em relação às estratégias, não basta mais ter mandato legal, conhecimento e dirigir comportamentos. Para disseminar o pensamento estratégico, é preciso fazer junto, desenvolver competências, ser adaptável a processos de mudança, dentre outros. Estes são os motivos pelos quais este estudo está privilegiando o termo “gestor” no lugar do termo “gerente”, considerando-o mais preciso em relação à descrição de requisitos e competências que se faz, para que as pessoas desempenhem os papéis gerenciais desejados em uma organização moderna e complexa.

A distinção entre a visão tradicional de gerente e a proposta atual de gestor é formulada por Fischer (1992:10), sintetizando a transição entre os tipos de desempenho profissionais no quadro 1:

#### **QUADRO 1 - DESAFIOS À COMPETÊNCIA GERENCIAL**

<b>Desempenho</b>	
<b>Do Gerente</b>	<b>A Gestor</b>
Atuação profissional concentrada	Atuação profissional diversificada
Experiência profissional acumulativa	Experiência profissional ampliada
Conhecimento especializado	Conhecimento multidisciplinar
Competência para reproduzir	Competência para criar
Capacitação técnica e gerencial difusas	Capacitação técnica e gerencial definidas
Conhecimento profundo do ambiente interno	Conhecimento abrangente dos ambientes externo e interno

Fonte: FISCHER, Rosa M., *Desafio à competência gerencial* Texto apresentado ao II Congresso Latino Americano de Marketing Bancário. Buenos Aires, jun.1992 (digitado).

Estes resultados evidenciam que as exigências para o gestor sofreram alterações; caminharam de uma visão mais restrita do negócio e de habilidades mais específicas para uma perspectiva mais generalista e de um conjunto mais amplo de conhecimentos e qualificações. No caso das empresas de petróleo, cujas alterações de percurso durante a década de 90 são descritas no capítulo que analisa os resultados da pesquisa de campo, esta distinção é amplamente evidenciada. Trata-se de um “setor” que, por ser dotado de tecnologia de ponta, privilegiava o conhecimento técnico na definição do perfil gerencial. Só mais recentemente o perfil generalista passou a ter importância para o “setor”.

### 2.3.3. Papel do gestor

A discussão sobre o papel do gestor não é nova. Dentre os autores que tratam do assunto, destaca-se o estudo desenvolvido por Mintzberg (1973:54) junto a cinco executivos de topo em organizações. Através da observação do trabalho de cada um deles, pelo período de uma semana, e da análise de correspondências destes executivos, o autor procurou responder a indagação “porque o administrador faz isto?”. As respostas obtidas foram agrupadas de forma estruturada, de onde emergiu o estabelecimento de dez papéis que, segundo ele, são comuns ao administrador. Nestes papéis estão inseridas, também, aquelas atividades que, segundo Mintzberg, têm sido excluídas da literatura por serem consideradas não inerentes ao trabalho dos administradores.

O autor dividiu estes papéis em três grupos:

- Os que tratam, primeiramente<sup>7</sup>, do *relacionamento interpessoal*: são aqueles voltados para atividades requeridas pelo *status* e/ou autoridade do administrador, por ser esta a figura de maior hierarquia na organização. São três os tipos de papéis que podem ser desempenhados neste grupo: imagem do chefe, contato e líder.

---

<sup>7</sup> O termo primeiramente está sendo utilizado por ser o papel que mais se destaca. Para Mintzberg embora os papéis sejam descritos de forma individual, não devem ser vistos isoladamente. Ao contrário, estes papéis formam um conjunto integrado e devem ser analisados desta forma, o que não permite sua hierarquização.

- Aqueles que tratam, primeiramente, da *recepção e transmissão de informação*. Os gestores desempenham papéis que podem ser de três tipos: monitor, disseminador e porta-voz.
- Finalmente, aqueles que tratam, primeiramente, dos *papéis decisórios*. Nesta categoria os gestores desempenham papéis que podem ser de quatro tipos: empreendedor, solucionador/intermediador em conflitos e distúrbios, alocador/distribuidor de recursos, negociador.

No que concerne ao grupo de papéis voltados para o *relacionamento interpessoal*, o autor considera o desenvolvimento de uma imagem de chefe como o papel mais básico e simples, por envolver a autoridade formal da qual o gerente já é investido pela própria estrutura da organização.

O gerente como líder é o mais significativo de todos os papéis. Enquanto em organizações informais o líder é seguido em função de sua capacidade de influenciar, através do poder físico ou do exercício do carisma, nas organizações formais ele é, freqüentemente, designado pelo topo da organização e não conta com estes fatores. Ainda assim, é este executivo quem define o ambiente organizacional, motiva seus subordinados, promove um acordo entre as necessidades destes e os objetivos organizacionais.

O papel de contato toma parte considerável do tempo do gerente. Ele representa a união que o gerente faz do ambiente e sua organização. O que difere este papel daqueles ligados ao grupo de papéis *informativos* é que, enquanto no papel de contato o gerente estabelece uma rede de relações externas, no grupo *informativo* ele faz uso desta rede para obter favores e informações para a empresa.

O grupo de papéis *informativos* tornam o gerente um ponto chave por onde transitam informações internas e externas. No papel de monitor, o gerente recebe informações de forma contínua e através de uma variedade de fontes, o que lhe permite obter uma compreensão ampla da organização e de seu ambiente. No estudo, Mintzberg, verificou

que as informações recebidas pelos executivos situam-se dentro de cinco categorias: relacionadas às operações internas da empresa; eventos externos à organização; análises e relatórios sobre vários assuntos; novas idéias e tendências de contexto; e finalmente, pressões vindas sob a forma de tentativa de influência de subordinados, pressões de organizações externas para a obtenção de algum favor, dentre outras.

No papel de disseminador, o gerente emite informações da organização para o ambiente externo e atua ainda disseminando informações e valores entre os subordinados. Este papel leva a um constante “dilema de delegação”, pois a ele cabe tomar decisões que estejam no seu nível de competência, face às informações privilegiadas que dispõe. Estas, por sua vez, estão na memória do executivo e não documentadas. Em consequência, o processo de disseminação é mais difícil e demorado. Disto resulta que o gerente se sobrecarrega com tarefas de menor relevância ou opta por delegar o trabalho a outro, ciente de que este poderá ser realizado com menos qualidade, face à ausência de informação.

No papel de porta-voz é exigido que o gerente atue como um perito das atividades nas quais se ocupa a organização que ele representa.

No grupo *informativa* é possível identificar que enquanto no papel de monitor, o gerente recebe informação, nos dois outros papéis, de disseminador e porta-voz, é ele envolvido na transmissão da informação. O gerente utiliza-se, ainda, das informações privilegiadas que dispõe para desempenhar os papéis ligados ao grupo decisional.

No terceiro grupo de papéis, o *decisional*, o gerente é envolvido em todas as tomadas de decisões estratégicas significativas para a organização. Tais decisões variam de um extremo inovador a outro, reativo.

No papel de empreendedor, o gerente atua como iniciador e desenhista de mudanças importantes, traduzidas sob a forma de projetos de melhoria que fará na organização. O gerente pode se envolver em um dos três níveis deste projeto de melhoria: delegando toda a responsabilidade em todas as fases do projeto; delegando a responsabilidade em uma fase do projeto, mas retendo para si a autorização para implementar uma nova

ação; e, por último, retendo a responsabilidade e supervisionando a fase de desenho de certos projetos de melhoria.

Distintamente do papel de empreendedor que é voltado para uma ação voluntária do gerente em provocar mudanças organizacionais controladas, no papel de solucionador/intermediador em conflitos e distúrbios o gerente se vê às voltas com situações involuntárias e em mudanças que estão parcialmente fora do seu controle. Tais situações podem ser de três tipos: 1. conflitos entre subordinados; 2. dificuldades entre a organização que ele dirige e outra organização; e 3. perda ou ameaça de alguma perda de recurso. Cabe ao gerente corrigir o problema para evitar que a organização seja afetada.

No papel de alocador/distribuidor de recursos, o gerente escolhe o que priorizar. No estudo de Mintzberg, esta distribuição de recursos inclui três elementos que ele considera essenciais: a programação do tempo do gerente, através do qual ele determina que certos assuntos são mais importantes que outros; a programação de trabalho onde o gerente estabelece o que será feito, quem fará e que estrutura será utilizada; autorização de decisões significativas, antes que sejam implementadas, garantindo ao gerente o controle de forma sistemática da distribuição de recursos.

Quanto ao papel de negociador, Mintzberg considera uma parte vital do trabalho do gerente, embora admita que alguns autores consideram esta atividade desnecessária e não gerencial. Para ele, o gerente participa de uma negociação porque sua presença dá credibilidade ao processo. Além disto, uma negociação requer a presença de alguém com autoridade suficiente para bancar e responder com rapidez sobre os recursos que estão em jogo.

O conjunto de dez papéis estruturado por Mintzberg foi resumido por Teixeira (1979:151), conforme mostra o quadro 2. A partir do referencial proposto por Mintzberg, este estudo procura identificar qual(is) papéis são predominantes em cada uma das empresas pesquisadas.

**QUADRO 2 - OS DEZ PAPÉIS GERENCIAIS**

<b>Papéis vinculados ao relacionamento interpessoal</b>	<b>Descrição</b>	<b>Identificação das atividades</b>
<b>Imagem do Chefe</b>	Atuações simbólicas, é obrigado a desempenhar certo número de obrigações rotineiras de natureza legal ou social.	Cerimonial(casamento, funeral): solicitações devido ao seu "status".
<b>Líder</b>	Responsável pela motivação e ativação dos subordinados; responsável pela obtenção de pessoal, treinamento e atividades associadas	Em geral, todas as atividades administrativas envolvendo subordinados.
<b>Contato (ligação)</b>	Manutenção de um esquema de contatos externos e informantes que proporcionem favores e informações.	Resposta a correspondência e outras atividades, envolvendo outras pessoas externas a sua unidade organizacional.

Continua na página seguinte...



Papéis vinculados à transmissão de informações	Descrição	Identificação das atividades
<b>Monitor</b>	Procura e recebimento de uma grande variedade de informações específicas para desenvolver um entendimento mais completo da organização e seu ambiente: emerge como centro nervoso do fluxo interno e externo das informações da organização.	Manuseio de toda a correspondência e contatos categorizados como basicamente ligados ao recebimento de informações (Ex.: periódicos, "tours" para observação).
<b>Disseminador</b>	Transmite informações recebidas de pessoas externas ou subordinadas a terceiros dentro da organização (subordinados ou não), alguma informação fatural, alguma informação envolvendo interpretação e integração dos diversos valores emanados das entidades ou pessoas que influenciam a organização.	Despacho de correspondência para dentro da organização com propósitos informativos, contatos verbais envolvendo fluxo de informações para subordinados.
<b>Porta-voz</b>	Transmite informações para entidades externas com respeito a planos políticos, ações, resultados das atividades organizacionais etc.; serve como especialista do ramo a que pertence sua organização.	Manuseio de correspondência e contatos envolvendo transmissão de informações para externos.

Continua na página seguinte...

Papéis vinculados aos processos de decisão	Descrição	Identificação das atividades
<b>Empreendedor</b>	Pesquisa a organização e seu ambiente em busca de oportunidades e inicia "projetos de melhoria" para provocar mudanças; supervisiona a concepção de certos projetos.	Sessões de decisão e estratégia envolvendo início ou concepção de projetos de melhoria.
<b>Solucionador/ intermediador em conflitos e distúrbios (*)</b>	Responsável pela ação corretiva quando a organização se vê diante de distúrbios inesperados e importantes.	Sessões para análise da estratégia e revisão envolvendo distúrbios e crises.
<b>Alocador/ distribuidor de recursos (**)</b>	Responsável pela alocação de toda sorte de recursos organizacionais de maneira a tomar ou aprovar todas as decisões organizacionais significativas.	Programação, atendimento de solicitações de autorização; qualquer atividade envolvendo orçamento e programa de trabalho dos subordinados.
<b>Negociante</b>	Responsável pela representação da organização nas principais negociações.	Negociação.

Fonte: Adaptado de Mintzberg *apud* Teixeira, Hélio Janny (1979).

(\*) Na tradução, Teixeira definiu como "Manipulador de distúrbios".

(\*\*) Na tradução, Teixeira definiu como "Alocador de recursos".

### 2.3.4. Perfil do gestor

Embora não haja consenso sobre os conceitos de perfil e de gestor, no âmbito da administração de empresas, pesquisas vêm sendo desenvolvidas no sentido de descrever o perfil clássico do gerente e, mais recentemente, o perfil do gestor.

A Fiat (HRMagazine, 1994:80) desenvolveu pesquisa junto a seus gerentes de primeira linha, em nível mundial, objetivando identificar o perfil do gerente para a década de 90. A pesquisa incluiu habilidades e conhecimentos necessários. Os resultados encontrados contemplaram, por exemplo, a necessidade deste gerente (gestor) ter sensibilidade para reconhecer oportunidades de negócio, exercer uma liderança participativa, ter propensão para o diálogo além de capacidade para administrar mudanças.

Também a Basf Indústria Química realizou pesquisa interna com os seus gerentes, no ano de 1996, para identificar qual o perfil gerencial que aqueles profissionais entendiam ser o mais adequado para a organização. A primeira etapa consistiu em um levantamento quantitativo e dele se depreendeu a necessidade de trabalhar aspectos de liderança. A segunda etapa objetivou aprofundar os pontos indicados e, para isso, optou-se por pesquisa qualitativa. Nesse momento foram tratadas questões ligadas à liderança, fluxo de informações, delegação e motivação, de onde se extraiu o perfil de líder para aquela empresa. Este líder deve:

1. Ter claramente definidas a visão e estratégias da empresa para atingir metas e disponibilizar recursos necessários para seu atendimento.
2. Trabalhar em equipe - ter disposição para ouvir e delegar responsabilidades, reconhecer e apoiar a iniciativa e autonomia dos colaboradores.
3. Desenvolver pessoas - discutir, planejar e promover capacitação de sua equipe e de clientes.
4. Gerenciar com foco em metas, sendo receptivo a inovações.

### 5. Despertar confiança - informar e agir coerentemente.

Os dados obtidos por estas empresas estão em consonância com os estudos realizados por Fischer (Quadro 3). A autora avalia que o gerente (ou gestor!) que terá maiores chances de responder às novas demandas que estão colocadas para as empresas, deve responder de forma diferente a alguns desafios, em termos de posturas e comportamento, conforme demonstrado na figura que segue.

#### **QUADRO 3 - DESAFIOS À COMPETÊNCIA GERENCIAL POSTURAS E COMPORTAMENTO**

<b>Da obediência e disciplina</b>	<b>À autonomia empreendedora</b>
Obediente à hierarquia	Iniciativa de ação e decisão
Obediente às normas e informações	Autonomia para criar e mudar
Centraliza controles e informações	Delega controles e informações
Baixa comunicação interpessoal	Alta comunicação interpessoal
Visão focada para o ambiente interno	Visão ampliada dos contextos interno e externo
Alta capacidade de produzir trabalho individual	Alta capacidade de gerar e coordenar trabalho em grupo
Ênfase em técnicas e instrumentos	Ênfase em pessoas e relações
Resistência à mudança e à inovação	Flexibilidade para adoção de novas posturas e métodos de trabalho
Passivo para ações de desenvolvimento profissional	Assume auto-desenvolvimento pessoal e profissional
Baixa apetência para atividades interativas e integrativas	Desenvoltura para atuar em parceria

Fonte: FISCHER, Rosa M., *Desafio à competência gerencial* texto apresentado ao II Congresso Latino Americano de Marketing Bancário. Buenos Aires, jun.1992 (digitado), p.11.

Contudo, embora os dados apontem para mudanças significativas no perfil do gestor idealizado, a concretização deste perfil nas empresas não é tão evidenciada. Neste sentido, Fischer e Dutra (1993:9) realizaram pesquisa junto a mais de 100 dirigentes empresariais brasileiros. No estudo, foram identificadas as “características ideais de desempenho e de posturas gerenciais requeridos pelas empresas competitivas”. Os resultados mostraram que o perfil ideal contempla:

- “Iniciativa de ação e decisão.
- Capacidade de negociação.
- Competência e autonomia para criar e inovar.
- Capacidade de comunicação interpessoal.
- Comprometimento com princípios éticos.
- Capacidade de gerar e coordenar trabalho em grupo.”

A pesquisa mostrou que, na opinião dos respondentes, este perfil não corresponde àquele encontrado entre os dirigentes empresariais brasileiros. Conclui-se daí que, embora as empresas idealizem para si o conceito de gestor, na prática, têm dificuldade para concretizar este propósito.

O estudo junto às indústrias de petróleo buscou verificar se, também neste “setor”, havia disparidade entre o perfil e o papel idealizado e aqueles efetivamente encontrados.

### 2.3.5. O Gestor e a estratégia empresarial

Cabe resgatar a indagação deste estudo e respondê-la. Para Freire (1997:36), embora a noção de estratégia empresarial deva estar presente em toda a estrutura organizacional, através do pensamento estratégico, a responsabilidade máxima por sua definição é conferida aos gestores do topo da organização, que são os seus administradores e executivos.

Para ele, independente do nível hierárquico em que esteja, este gestor deve ter três tipos de habilidades. A primeira, conceitual, refere-se à capacidade de apreender a interação entre o meio ambiente e a empresa e, a partir dela, tomar decisões complexas. A segunda habilidade é a de interação social, identificada pela capacidade da pessoa interagir com os demais, tanto nos níveis verticais como horizontais da estrutura organizacional. A terceira e última, refere-se à capacidade técnica do indivíduo, que lhe possibilita selecionar tecnologias apropriadas e gerir orçamentos e o desenvolvimento de novos processos.

Entende o autor que o gestor utilizará as capacidades acima discriminadas de acordo com o nível hierárquico em que se encontra. Os executivos de topo devem ter maior capacidade conceitual, enquanto os executivos de primeiro nível devem ter maior capacidade técnica. Já as habilidades de interação e relações humanas devem estar presente em todos os níveis e, mais fortemente, nos cargos de nível médio.

Considera ainda que, embora estas capacidades sejam relativamente fáceis de entender teoricamente, na prática revelam um problema: os executivos de topo geralmente vieram de níveis hierárquicos inferiores. Têm desenvolvida a capacidade técnica quando lhe é cobrada agora a capacidade conceitual. Para superar este problema, Freire propõe a criação de um órgão de reflexão estratégica conjunta onde os gestores de nível hierárquico inferior, que ele chama de ativistas estratégicos, possam expor suas idéias aos gestores seniores.

Embora tenha uma visão atual dos aspectos relacionados à estratégia, a análise sobre a figura do gestor, neste ponto, pode ser considerada ainda como clássica, especialmente quando avalia que o gestor deve possuir três tipos de capacidade e as relaciona ao nível hierárquico a que se encontra. Neste aspecto, o pensamento do autor destoa da noção de desenvolvimento de competências, em que o gestor deve ser capaz de atuar “quando e onde for necessário”.

Por fim, cabe sintetizar este capítulo sinalizando a importância:

1. Do tipo de proprietário da empresa pesquisada;
2. Da análise de contexto interno e externo, para a correta análise organizacional;
3. Da formulação e implementação das estratégias para as empresas; e,
4. Da análise sobre quem é (perfil) e o que faz (papel) o gestor responsável pela formulação, implementação e disseminação destas estratégias.

A atenção para estes pontos é importante para a análise comparativa das empresas de petróleo pesquisadas e nortearam a análise das entrevistas realizadas cuja metodologia será descrita no próximo capítulo.

### III. METODOLOGIA

#### Introdução

O capítulo apresenta os referenciais metodológicos que norteiam esta pesquisa.

A origem da palavra metodologia refere-se ao estudo dos caminhos e o instrumental utilizado pelo pesquisador para fazer ciência. Tais caminhos, conforme Demo (1993:11), indicam o caráter problematizante da metodologia. É possível verificar então que tudo na ciência é discutível e, mais particularmente, na ciência social, pois a realidade é inesgotável e as diferentes formas como ela é tratada podem ser questionadas.

O “caminho” perseguido por esta pesquisa pautou-se no modelo de análise contextualista desenvolvido por Andrew Pettigrew. A escolha deste modelo justifica-se, pois esta metodologia permite entender o objeto de estudo de forma individual e global. Com isso, é possível:

- Dar profundidade à análise do objeto de estudo, à medida que é feita uma análise qualitativa individualizada sobre quem é e o que faz o gestor da empresa quando atua em nível estratégico. Em relação a este estudo, cada empresa está sendo analisada de forma particularizada.
- Analisar de forma global o conjunto de objetos proposto.
- Realizar comparações à medida que as questões pesquisadas são comuns às empresas.

O modelo proposto possibilita, ainda, a compreensão das características de um processo em seu contexto. Com isso, ao invés de delinear o perfil do gestor como se fosse uma variável isolada, o modelo permite analisar o perfil de gestor dentro de um contexto organizacional específico, ou seja, a elaboração de estratégias em cada empresa de petróleo, bem como, analisá-lo como produto de um contexto externo que condiciona a



empresa e engloba, inclusive, determinantes estruturais do país onde está localizada e do mercado global em que atua.

Para viabilizar a compreensão do caminho a ser percorrido, este capítulo contém uma discussão acerca da abordagem contextualista. A seguir, descreve-se como foi traçado o plano de pesquisa e como ocorreu a coleta e a organização dos dados.

### **3.1. Abordagem contextualista**

A abordagem contextualista proposta por Andrew Pettigrew (1985:222) é fundamentalmente uma metodologia de pesquisa qualitativa e de cunho artesanal. Para o autor, mais do que um conjunto particular de técnicas, a pesquisa qualitativa representa um conjunto de abordagens compostas por várias racionalidades ou visões parciais do mundo que foram trazidas para o problema. E, por sua natureza mais indefinida que a pesquisa quantitativa, considera irrealista a perspectiva de transformar os métodos de pesquisadores qualitativos em procedimentos, tanto quanto ocorre com os métodos de pesquisadores quantitativos.

No que concerne ao trabalho do pesquisador contextualista, ao invés de começar com uma posição intervencionista e unilateral dominada por valores de controle, distância e objetividade, inicia com uma posição mais intermediária entre o envolvimento e a distância, reconhecendo que a verdade para as pessoas envolvidas no processo de pesquisa é de natureza relativa e multiforme. Spencer e Dale (1979) *apud* Pettigrew (1985:228) consideram que no processo de pesquisa qualitativa e contextualista os significados são discutidos, negociados e decididos pelos atores envolvidos no processo, os profissionais e os pesquisadores.

Pettigrew entende que a primeira coisa a fazer, na análise contextualista, é entender a emergência, situação e os traços holísticos de um organismo ou processo no contexto, antes de dividir o todo em variáveis dependentes e independentes, isoladas nos seus contextos. Neste sentido, ressalta que alguns traços centrais são constantes na pesquisa contextualista, no processo de indagação, e oportunizam a união da teoria e da prática. São eles: a natureza mútua das perguntas, a existência de equilíbrio entre o

envolvimento e a distância, a clareza de que o conhecimento é criado através de um processo de fazer e não de conhecer, a importância da natureza situacional e multiforme de significados em contextos de pesquisa e o estudo holístico de processos emergentes em contextos particulares e em mudança.

No que diz respeito a análise, avalia que uma pesquisa deve integrar continuamente idéias sobre o contexto, processo e conteúdo da mudança, juntamente com uma habilidade em regular as relações entre os três. No caso do “setor” petróleo, o contexto político e econômico do país no qual a empresa está instalada interfere significativamente na condução da organização. Algumas das empresas estatais alternaram-se entre momentos onde o partido no poder do Estado as privilegiavam e possibilitavam novos investimentos, e outros onde o partido as utilizavam para ampliar o caixa governamental.

O contextualismo, segundo Pettigrew, têm suas raízes filosóficas no pragmatismo de William James e C.S.Peirce, que focam o evento em seu contexto e se apoiam em uma teoria da verdade de confirmação ou qualificação qualitativa.

A análise contextualista de um processo, para ele, deve basear-se em fenômenos que se expressam em níveis horizontal e vertical de análise e nas interconexões que vão ocorrendo entre estes níveis no decorrer do tempo. Considera como nível horizontal a interconexão seqüencial de fenômenos no passado, presente e futuro. Já o nível vertical refere-se ao efeito das interdependências entre as etapas mais e menos abrangentes da análise dos fenômenos como, por exemplo, o impacto do contexto de mudanças sócio-econômicas no contexto intraorganizacional e no comportamento do grupo de interesse.

Para Pettigrew, uma análise é considerada contextualista, quando apresenta alguns pré-requisitos:

1. Tenha um conjunto de níveis de análise que, além de ser claramente delineados, sejam conectados teórica e empiricamente e, em que cada nível de análise, seja especificado um conjunto de categorias.

2. Descreva claramente o processo ou processos sob exame, uma vez que, seja uma organização ou qualquer outro sistema social, torna-se vantajosa a análise como um sistema em continuidade, que abarque passado, presente e futuro.
3. Possibilite uma análise processual. Para tanto, requer uma ou mais teorias que impulsionem o processo, além da especificação do modelo de ser humano subjacente à pesquisa.
4. Contemple a maneira como as variáveis e categorias contextuais na análise vertical são ligadas ao processo em observação na análise horizontal.

Tendo atendido aos pré-requisitos básicos, o autor propõe seis passos, que estão sendo cumpridos no capítulo relativo à análise dos materiais levantados na pesquisa de campo deste estudo. São eles:

1. Descrever o processo ou processos sob investigação, como por exemplo, processos de mudanças, tendo clareza de quando e porquê o processo começa e termina e em que ponto do tempo a investigação começa e termina.
2. Descrever qualquer variabilidade ou constância entre os processos.
3. Começar a análise dos processos utilizando as teorias existentes do processo ou desenvolvendo novas.
4. Definir os níveis de análise no contexto (interno ou externo) e algumas categorias ou variáveis naqueles níveis de análise.
5. Descrever e analisar qualquer variabilidade através dos contextos, pelos quais os processos estejam se desdobrando, além das tendências de desenvolvimento dos vários contextos no decorrer do tempo.
6. Considerar os critérios alternativos que podem ser utilizados objetivando julgar o resultado do processo sob estudo.

Para o autor (1985:241), os passos acima devem ser capazes de responder, em resumo, a seguinte indagação: “quais são as relações, caso existam, entre variabilidade do contexto, variabilidade do processo e variabilidade do resultado?” Esta pesquisa procura analisar as possíveis relações entre as mudanças no contexto externo das empresas pesquisadas e as mudanças no contexto interno, privilegiando o delineamento do gestor que atua em nível estratégico.

Gutierrez (1995:74) sintetiza desta maneira a metodologia contextualista:

*O contexto não é simplesmente um estimulador ambiental que condiciona as ações da organização. O contexto, antes de tudo, é o resultado complexo de estruturas e de ações (processos). Já as ações (processos) não são somente limitadas pelo contexto, mas o influenciam igualmente, seja no sentido de preservá-lo ou mudá-lo... Finalmente, o conteúdo refere-se ao tema que é especificamente relacionado com a mudança que se quer estudar.*

Pettigrew acredita que é possível distinguir entre a boa e a má pesquisa contextualista. Para tanto, são cinco os critérios a serem considerados:

1. Precisão da medição;
2. Generalidade sobre atores;
3. Realismo do contexto;
4. Desenvolvimento teórico e contextual; e,
5. Contribuição para questões particulares e gerais da política e da prática dele.

Como a pesquisa contextualista atua mais voltada para as metas, os itens 3, 4 e 5 são os mais importantes.

Em termos de critérios particulares, para distinguir a boa da má pesquisa contextualista, o autor observa que:

- De modo geral, o modelo contextualista obtém equilíbrio entre a descrição e a análise. Neste sentido, é preciso que o pesquisador faça uma justificativa teórica quanto ao tempo definido para o estudo (análise horizontal) e às decisões que foram tomadas (análise vertical).
- Como nem sempre a descrição é suficiente, pode-se recorrer a outras áreas da vida organizacional, nas quais estudos relativos à cultura são bem-vindos.

Além disso, Pettigrew faz as seguintes indagações:

- O pesquisador, no modelo de análise contextualista, também utiliza o contexto descritivo, a cronologia e os conceitos a fim de proporcionar uma análise processual? Quanto aos fenômenos sob investigação, é possível responder “o quê”, “porquê” e “como”? Os mecanismos sociais que operam para orientar, desenvolver e alterar o processo sob análise estão claramente especificados e empiricamente estabelecidos?
- Quão adequadamente as idéias e conceitos teóricos na escrita estão conectados com os dados?

No que se refere a esta pesquisa, a abordagem contextualista está sendo empregada, conforme demonstrado no quadro 4:

#### **QUADRO 4 - EMPREGO DA ABORDAGEM CONTEXTUALISTA NO ESTUDO**

##### **Quanto ao contexto externo:**

Retrospectiva histórica analisando aspectos sociais, econômicos e políticos de cada país, que estejam relacionadas a criação da empresa

Alterações sócio-econômicas de cada país, privilegiando os anos 80/90, que possam ter influenciado a empresa.

Análise comparativa quanto ao contexto externo de cada país.

##### **Quanto ao contexto interno:**

Dados relativos à cada empresa, no momento de sua criação.

Ritmo de crescimento, principais alterações e estratégias de cada empresa até o momento.

Análise comparativa quanto ao contexto interno de cada empresa.

##### **Quanto ao conteúdo:**

Mudanças no perfil gerencial nos últimos 10 anos.

Perfil gerencial atual em áreas consideradas estratégicas.

Análise comparativa quanto ao perfil gerencial de cada empresa.

Papel predominante que mais se relacione ao perfil do gestor, em nível estratégico, que foi desenhado pelas empresas.

##### **Quanto aos Processos envolvidos, serão analisados:**

Relação entre as mudanças nas estratégias de cada empresa e o perfil gerencial nos últimos dez anos.

Diferenças entre o perfil ideal e o perfil real dos gerentes em cargos considerados estratégicos.

Análise comparativa entre os processos nas empresas pesquisadas.

A figura 6 demonstra graficamente a abordagem contextualista aplicada à esta pesquisa:

**FIGURA 6 - PESQUISA**

Aspectos Sociais, Econômicos e Políticos que configuram a criação, permanência e mudanças atuais das empresas do "setor"	Argentina	Brasil		Chile	Colômbia	Peru	Venezuela	CONTEXTO EXTERNO	INTERPRETATIVO
	Evolução histórica das empresas	YPF	PETROBRAS	PETRÓLEO IPIRANGA	ENAP	ECOPETROL	PETROPERU		
Estratégia									
Perfil do Gestor ↓ Papéis Predominantes								CONTEXTO INTERNO	
Comparativo									

### 3.2. Plano de pesquisa

O plano de pesquisa foi dividido em cinco fases:

1. Levantamento bibliográfico que viabilizou a elaboração do referencial teórico cujo texto encontra-se explicitado na segunda parte deste estudo, de forma a sustentar a análise dos dados.
2. Levantamento de dados secundários sobre as empresas de petróleo relacionadas, realizado através da análise de documentos internos às empresas, material de mídia e bibliografia.
3. Pesquisa de campo nas empresas de petróleo, para levantamento de dados primários sobre a evolução histórica, o contexto interno, o perfil de gestor e as práticas de gestão.
4. Análise dos dados mediante a interpretação do conteúdo dos depoimentos, identificando semelhanças e diferenças entre os casos.
5. Consolidação do material analisado, gerando casos descritivos de cada empresa, conclusões e inferências sobre os papéis dos gestores, seus respectivos perfis profissionais e as tendências de mudanças provocadas pela transição destas organizações.

Ressalte-se as seguintes características:

- Trata-se de um estudo descritivo do perfil de gestor em sete empresas do “setor petróleo” e sua relação com as estratégias formuladas e implementadas por estes gestores para tornar as empresas competitivas no mercado.
- A descrição dos dados é seguida de uma análise destes, na qual se procura interpretá-lo tendo por referência o contexto organizacional, em virtude de sua



natureza qualitativa. Os dados analisados são informações relativas ao contexto externo, ou seja, uma retrospectiva histórica privilegiando a situação sócio- econômica e política do país, a partir da criação de cada empresa até a situação atual, mas privilegiam também informações do contexto interno relativas à caracterização e histórico das empresas. Estas análises têm como foco principal relacionar os dados de contexto ao delineamento de gestor que, atuando no nível estratégico das empresas, é responsável pela formulação e implementação destas estratégias.

- No que se refere ao perfil de gestor, especificamente, a análise está sendo apresentada em dois momentos. O primeiro momento supõe a realização de estudo de caso, quando identifica os perfis e procura apreender os motivos de sua escolha, a partir da leitura do contexto. O segundo compara os perfis destas empresas, na expectativa de detectar a existência de núcleos comuns e díspares entre estas empresas.
- Quanto ao papel de gestor, a análise é realizada a partir do conteúdo das entrevistas realizadas, de forma a identificar os papéis referidos com maior frequência e os ressaltados pelos entrevistados, como os essenciais para que o gestor, em cada uma das empresas pesquisadas, contribua efetivamente para a realização das estratégias empresariais.

Como este trabalho privilegia o estudo de caso, cabe aqui descrever as características desta forma de abordagem organizacional. Segundo Martins (1994:5), o estudo de caso tem por finalidade analisar de maneira intensiva e rigorosa, em termos de padrões, o passado, o presente ou as interações ambientais de uma ou algumas unidades sociais, ou seja, indivíduo, grupo, instituição ou comunidade. Olivier (1996:5) complementa enfatizando que o estudo de caso tem como característica a existência de evidências sobre fatos ou situações que estão fora dos padrões de normalidade. Para a autora, este método preocupa-se com a profundidade e a variedade dos dados coletados e não com a significância estatística da amostra.

Uma vantagem deste método diz respeito à preservação da unicidade dos dados sobre uma só unidade social, além de possibilitar a análise de outras inter-relações que norteiam esta unidade como a econômica e a política.

### 3.3. Instrumentos de coleta de dados

Para a concretização deste estudo, foram utilizadas três formas, a saber:

- Pesquisa bibliográfica realizada a partir de material já existente, constituído prioritariamente de livros e artigos científicos. Gil (1987:49) cita como fontes bibliográficas os livros de:

1. Leitura corrente (dicionários, enciclopédias, anuários e almanaques);
2. Referência que podem ser informativos (dicionários, enciclopédias, anuários e almanaques) ou de referência remissiva (catálogos);
3. Publicações periódicas (jornais e revistas); e
4. Impresses diversos.

Além da utilização deste recurso para dar suporte ao referencial teórico e metodológico, livros, jornais e revistas que abordam temas ligados às empresas pesquisadas também foram pesquisados.

- Levantamento de dados secundários através de pesquisa documental. Esta pesquisa distingue-se da pesquisa bibliográfica, pois utiliza fontes que não passaram ainda por tratamento analítico ou que podem ainda ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa. A pesquisa documental, neste estudo, utiliza dados das empresas, obtidos através dos *sites* que algumas delas possuem na Internet.
- Levantamento de dados primários, através de entrevistas e pesquisa em documentos internos, fornecidos pelas empresas de petróleo que foram abrangidas pelo estudo.

Este levantamento aconteceu entre os meses de março e maio de 1998, quando foi realizada pesquisa de campo, sob a forma de visitas técnicas à matriz de cada uma das empresas. A consulta a alguns documentos internos das empresas propiciou o acesso a informações objetivas como, por exemplo, o resultado do balanço de algumas empresas. Durante estas visitas, foram realizadas ainda entrevistas, de forma estruturada, com executivos responsáveis pela contratação de gestores ou pelo recrutamento interno de cada empresa, objetivando obter a opinião e percepção destes acerca dos dados e temas que eram objeto da pesquisa. Nogueira (1975:111) entende por entrevista, o interrogatório que acontece através de uma conversa face a face, na qual o pesquisador indaga o pesquisado ou informante. Pretende-se, com a entrevista estruturada, obter precisão, focalização e fidedignidade nos dados coletados, permitindo, assim, sua validação.

Por ser o instrumento de levantamento de dados mais importante deste estudo, vale ressaltar alguns princípios e técnicas a serem utilizados no momento da entrevista, definidos por Festinger (1974:320) e observados neste trabalho de campo:

- Os critérios para a coleta científica de dados avaliados são, geralmente, a fidedignidade e a validade dos dados sociais, que dependem tanto da forma como é conduzida a entrevista quanto de sua administração. Tais cuidados foram observados à medida que foi utilizado um roteiro de entrevista (vide anexo), na construção do qual evitou-se formular questões que pudessem induzir a respostas. Todos os contatos foram pré-agendados, assim como o tempo utilizado de cada uma das empresas.
- A entrevista deve ser utilizada quando os dados não estão disponíveis por outros meios. Ao contrário, trata-se de atitudes e percepções que estão “dentro do indivíduo” e somente ele é capaz de informar. Dados históricos, de contexto e quantitativos de cada organização foram colhidos, sempre que possível, em publicações de livros, jornais, revistas e nos *sites* que algumas das empresas mantêm na Internet. Nestes casos, as entrevistas foram utilizadas como recurso complementar aos dados existentes.

- Uma das limitações da entrevista, porém, refere-se ao grau de envolvimento do indivíduo com os dados que está informando e a conseqüente perspectiva de informação tendenciosa. Para evitar estes problemas, as entrevistas foram gravadas, após prévio consentimento dos entrevistados.
- A importância do entrevistador no processo de pesquisa deve, também, ser evidenciada, já que a ele compete manipular instrumentos, tomar apontamentos e reunir dados. Além de gravadas as entrevistas, as empresas permitiram o acesso a documentos para levantamento dos dados, o que contribuiu para minimizar a influência do entrevistador.
- A motivação do entrevistado que pode facilitar ou dificultar o processo de comunicação. Não foram observados casos de ausência de motivação, embora em algumas empresas, os gestores dispusessem de pouco tempo para a entrevista. Em todos os contatos sempre houve anuência em prestar as informações solicitadas.

O roteiro da entrevista, anexado a este estudo, foi construído a partir da abordagem contextualista. Neste sentido, contém questões sobre o contexto externo que propiciam uma análise acerca das condições sócio-econômica e política do país onde cada empresa está situada, no momento de sua criação e até o momento atual. Contém também, questões que permitem uma análise do contexto interno de cada empresa durante este período, ressaltando-se as mudanças de estratégias, por elas adotadas ao longo de sua história, que tenham levado a mudanças de patamar ou à uma nova situação. A última parte do roteiro de entrevista foi dedicada aos aspectos relacionados ao conteúdo do perfil gerencial e possíveis mudanças nos últimos dez anos, escopo central deste projeto. Esta parte procura identificar, além do perfil gerencial, dados como critérios e procedimentos para seleção e/ou acessos às carreiras gerenciais e distinções entre o perfil ideal traçado pela empresa e o perfil que ali é encontrado de fato.

### 3.4. Considerações gerais

A tipologia da pesquisa utilizada neste estudo pode ser assim resumida:

1. É descritiva;
2. Comparativa;
3. Apresenta sete estudos de casos;
4. Utiliza a abordagem contextualista;
5. Serve-se de procedimentos qualitativos para a coleta e análise dos dados;
6. Faz uso de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e entrevistas estruturadas como instrumentos de coleta de dados; e
7. Os sujeitos são os executivos das empresas responsáveis pela contratação de gestores ou pelo processo de formação destes gestores.

Quanto aos resultados, a pesquisa buscou analisar as empresas individualmente por entender que cada uma delas é uma unicidade indivisível. Neste momento, a contribuição está localizada apenas na empresa sob análise, pois, como em qualquer estudo de caso, as conclusões serão limitadas apenas à unidade organizacional pesquisada. Porém, vale referir Pettigrew, quando ressalta que um único estudo de caso pode ser capaz de contribuir com o desenvolvimento e o refinamento de conceitos gerais e pontos de referência.

O objetivo do estudo é contribuir, ainda, com alguns elementos de análise para o processo de reflexão das empresas pesquisadas no que se refere ao perfil gerencial adequado para o momento atual e ao papel desempenhado pelos gestores que atuam em nível estratégico. Pretende, também, identificar, se possível, em quais aspectos o perfil encontrado nestas empresas por seus gestores aproxima-se do idealizado e em

quais aspectos afasta-se deste ideal. Este resultado pode ser importante para as empresas repensarem suas políticas e práticas de gestão no que concerne à alocação dos executivos e à formação e desenvolvimento gerencial.

A pesquisa teve como limitação o tempo de duração para a realização do trabalho de campo. A pesquisa contextualista supõe uma descrição clara da situação analisada. Para tanto, quanto mais o pesquisador estiver próximo à situação e quanto maior o tempo disponível para isso, certamente, as possibilidades de uma análise qualitativa mais detalhada e precisa serão maiores. No que se refere a este estudo, como o tempo disponível para as visitas às empresas foi limitado, buscou-se superar este limite através de contatos por *e-mail*, telefone e por escrito, à medida que surgiram dúvidas e impasses necessários de serem esclarecidos.

## IV. ESTUDOS DE CASO

### Introdução

O capítulo descreve o resultado dos dados obtidos na pesquisa realizada junto às sete empresas, objetos deste estudo.

Em cada estudo está contemplado:

- Descrição dos principais aspectos de contexto externo do país onde está situada a empresa, que possam interferir no “setor” petróleo;
- Descrição do contexto interno da empresa em estudo, privilegiando aspectos relativos a sua história, caracterização e principais estratégias adotadas;
- Descrição do conteúdo relativo ao perfil de gestor em nível estratégico, requerido pela empresa em relação ao existente de fato e, desta descrição, destacar qual o papel predominante a ser desempenhado por este gestor;
- Análise dos aspectos organizacionais que permitem evidenciar a relação entre contexto externo, contexto interno e perfil de gestor.

## 4.1. YPF - Yacimientos Petrolíferos Fiscales

A YPF, mais do que uma estatal de petróleo que passou por uma profunda transformação, a partir dos anos 90, vem sendo tratada por pesquisadores como uma experiência de privatização que deu certo.

Neste momento, em que o presente estudo está em fase de redação final, a empresa oficializou sua fusão com a companhia espanhola Repsol. Com isso, deixou de ser uma empresa argentina para tornar-se uma multinacional.

### 4.1.1. Contexto externo

O petróleo foi descoberto na Argentina em 1907, em uma área de propriedade estatal, na cidade de Comodoro Rivadavia, região da Patagônia, quando técnicos da Divisão de Minas, Geologia e Hidrologia foram enviados àquele local em busca de água<sup>8</sup>. Diante do descobrimento, o então presidente, José Figueroa Alcorta, assinou um decreto criando uma reserva nacional de petróleo com cerca de 25 quilômetros ao redor da cidade.

Depois deste episódio, somente em 1910 o assunto voltou a ser tema de preocupação governamental. O presidente à época, Sáenz Peña, era um liberal e, como tal, combatia a intervenção estatal. Contudo, precisava resolver o impasse que causava a forte dependência da economia argentina ao carvão britânico. Além disso, era contra a influência norte-americana no país e considerava as companhias petrolíferas americanas um problema de grande importância. Por esta razão, em 24 de dezembro do mesmo ano, assinou decreto transferindo a administração das jazidas de petróleo do Estado da Divisão de Minas para a recém criada Dirección General de Explotación del Petróleo de Comodoro Rivadavia. Na opinião de Solberg, este momento, além de marco institucional para a indústria de petróleo, criava a primeira companhia de propriedade estatal do

---

<sup>8</sup> Segundo alguns historiadores a equipe contava também com especialistas europeus que auxiliavam na busca de petróleo, uma vez que haviam indícios da presença deste minério na região (Solberg, 1982:28).



mundo, cujo objetivo era de produzir e vender petróleo especialmente para a Marinha e para as ferrovias.

Apesar deste feito, a questão do petróleo argentino permaneceu em segundo plano durante a Primeira Guerra Mundial, uma vez que a Marinha insistia em utilizar carvão como combustível e se empenhava em promover a exploração carvoeira no país. Contudo, teve seus objetivos frustrados e voltou sua atenção para o petróleo. A preocupação da Marinha era reflexo das conseqüências da Primeira Guerra Mundial, quando ficou evidente a falta de independência econômica do país, gerando o surgimento de uma tendência nacionalista, na qual o petróleo passa a ser um recurso valorizado da economia argentina.

O presidente à época, Hipólito Yrigoyen, foi o personagem que maior domínio sobre a política daquele país teve durante o século XX, excetuando-se Perón. Ele influenciou politicamente a Argentina de 1916 a 1930 e, durante longo período, sustentou que esta deveria concentrar-se na exportação de carne e não se envolver com a industrialização. Como conseqüência, no período de 1916 a 1922, a reputação da indústria petroleira estatal alcançou o nível mais baixo de sua história: “praticamente havia perdido sua credibilidade como uma empresa comercial séria” (Solberg, 1982:121). Em contrapartida, as multinacionais de petróleo Standard Oil de Nova Jersey, Royal Dutch Shell e Anglo Persian rapidamente expandiam suas operações naquele país; os importadores de petróleo controlavam efetivamente o mercado argentino.

Esta investida do capital petroleiro internacional convenceu Yrigoyen sobre a necessidade de criar uma empresa estatal argentina e, quando seu mandato estava por terminar, em 1922, decidiu reorganizar a empresa com o nome de Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF). Para presidi-la, convidou um engenheiro militar, Enrique Mosconi (Romero, 1994:88).

A década de 20 distinguiu a Argentina dos demais países da América do Sul. Enquanto as multinacionais partiam para países como a Venezuela, em busca de reservas, o país tornara-se um centro consumidor de combustível. No final da década, ocupava o sétimo

lugar do mundo em número de veículos: com 310.805 tinha mais que o dobro do número de veículos do Brasil, o segundo na América do Sul.

A YPF, presidida por Mosconi, expandiu-se rapidamente como uma empresa integrada. Para isso, contava com o exército como um poderoso aliado. No final da década, o general Mosconi aproveitou sua experiência à frente da YPF para formular a ideologia do nacionalismo petroleiro que influenciou decisivamente a política econômica argentina nas décadas que se seguiram. Sua liderança transformou a YPF em um símbolo da independência econômica argentina. Seu nome é tão ligado ao petróleo argentino que no dia 13 de dezembro, quando os argentinos celebram o “Dia del Petróleo”, recordando o descobrimento de 1907 em Comodoro Rivadavia, prestam sua homenagem à memória do General Mosconi.

A questão do petróleo foi um dos motivos pelos quais Yrigoyen voltou à presidência da Argentina, em 1928, de forma triunfal. Obteve 838.583 votos populares, 57,4% do total, enquanto seu oponente mais próximo obteve 28,3%. O presidente eleito propunha o monopólio estatal do petróleo, mas seu objetivo foi frustrado, pois não tinha a maioria dos votos de que precisava no Senado. Pouco antes de alcançar seu objetivo, nas eleições que ocorreriam em 1930, foi deposto por um golpe de Estado.

Na queda de Yrigoyen, a participação da Standard Oil foi fundamental, segundo Raúl Scalabrini Ortiz, um anti-imperialista da época. A tese por ele defendida afirma a existência de uma conspiração entre as companhias petroleiras e o general José F. Uriburu, que depôs o presidente, para estabelecer a ditadura militar e cancelar a projetada nacionalização. Embora esta tese não seja aceita pela totalidade dos analistas, tornou-se ponto de discussão na política argentina, mesmo depois de transcorridos muitos anos. Tanto assim que Carlos H. Perette, nos anos 60, afirmava: “trinta e três anos atrás havia caído um presidente por defender o petróleo argentino” (Novau *in* Solberg, 1982: 230).

A posse de Uriburu atingiu a Enrique Mosconi que, por não aceitar cooperar com o novo governo, foi enviado para o exílio na Europa. Durante este período escreveu livros sobre a ideologia do nacionalismo petroleiro que repercutiram em toda a América Latina e atuou

como conselheiro em vários locais. Contudo, o ex-presidente da YPF permanecia ignorado pelos governos argentinos. Morreu em 1940.

Nos anos 40 e 50, quando governou Perón, embora tivesse ele tentado desenhar uma política para o petróleo que satisfizesse os grupos nacionalistas, não teve grande êxito face aos problemas econômicos internacionais do pós-guerra, além de enfrentar oposição dos Estados Unidos por sua relação com o fascismo. Quando a crise em seu governo aumentou em 1955, Perón abandonou seu compromisso com o nacionalismo petrolero e assinou contrato com uma subsidiária da Standard Oil da Califórnia (SOCAL), garantindo a ela uma grande concessão de área para explorar e produzir petróleo. Esta decisão, porém, enfrentou grande oposição e não chegou a ser aprovada pelo Congresso argentino pois, quatro meses após seu anúncio, Perón foi deposto.

O final dos anos 50 mostrou uma mudança na postura do novo governo frente à questão petrolera. O governo de Frondizi, embora tivesse sido eleito através de um discurso fortemente nacionalista, mostrou uma prática dirigida no sentido contrário.

Para tanto, em 1958 fez aprovar uma lei que transferia para a YPF os direitos de aprovar concessões de petróleo, antes outorgados às províncias. Com isso, podia negociar as concessões sem obter aprovação do Congresso. Embora enfrentasse severas críticas, justificava que suas ações dirigiam-se para a busca de auto-suficiência da Argentina. Além do mais, a YPF permanecia retendo a propriedade do petróleo.

Nos anos 60, a questão do petróleo foi marcada por mudanças ora de perspectiva nacionalista, ora de abertura ao capital estrangeiro. Frondizi foi deposto em 1962 por um golpe militar que assumiu o governo, em meio a forte instabilidade política, e permaneceu no poder pelo período de um ano. O governo de Arturo Illiz, eleito após este período, fez do nacionalismo petrolero eixo fundamental de sua política de governo e reverteu todos os contratos firmados, embora tivesse que compensar as companhias estrangeiras por esta mudança.

Também Illiz foi deposto através de um golpe militar. Seu sucessor, o general Juan Carlos Onganía, marcou seu governo pelo apoio ao setor privado, aprovando nova lei

que permitia ao governo a outorga de concessões privadas. Onganía renunciou em 1970, em meio a pressões populares leis a Perón e aos movimentos de trabalhadores insatisfeitos pela redução de seus ganhos.

A década de 70 não se mostrou muito diferente da anterior. Perón voltou ao poder, primeiro através de Héctor Cámpora, eleito com seu apoio, depois ele próprio assumiu a presidência e, após sua morte em 1974, foi sucedido por sua terceira esposa, María Estela (Isabel) Martínez, que governou até 1976. A política peronista adotou uma atitude nacionalista de redução das operações das empresas estrangeiras e outorgou à YPF o monopólio sobre o mercado de comercialização de derivados.

Este período coincidiu com a crise mundial do petróleo desencadeada em 1973. Ocorreu que as empresas privadas haviam deixado de expandir a produção desde 1971 e a YPF, por não ter recebido investimento durante longo período de sua história, não tinha como expandir sua produção num ritmo tão acelerado. Isto fez com que a Argentina se tornasse novamente dependente das importações.

A última metade dos anos 70 foi novamente marcada por um golpe militar e mudanças na política petroleira. O “nacionalismo com objetivos”, que marcou o governo Jorge Videla, tinha como meta alcançar a auto-suficiência na produção de petróleo. Para tanto, mudou a situação legal da YPF de uma empresa estatal autônoma para uma sociedade anônima onde o Estado era o único acionista. Embora enfrentasse oposição do sindicato e da administração da empresa, o governo militar não teve dificuldade em conseguir seus objetivos, face à situação de restrição política naquele momento. Em 1979, obteve seu ponto mais alto de auto-suficiência em petróleo de sua história.

A ausência de estabilidade política e econômica da Argentina fez com que o país, durante os anos 80, enfrentasse sérios problemas. Segundo Romero (1994:363), em 1981, a economia se encontrava em estado de desgoverno e quase de caos: inflação desenfreada, dívida externa que se multiplicava e com vencimentos imediatos, o Estado carente de recursos para saúde, educação e até para pagar seus empregados, além de limitado na capacidade para dirigir a crise.

Em meio a esta situação, o presidente Raúl Alfonsín assumiu o governo, no início dos anos 80, com o compromisso de eliminar o autoritarismo e reforçar as instituições democráticas. Para tanto, atuou muito na política cultural e educativa do país, além de tentar contornar os problemas advindos da guerra das ilhas Malvinas (Falkland) e de questões territoriais com o Chile.

O governo de Alfonsín teve êxito nos propósitos culturais, mas, por outro lado, teve muitos problemas com as organizações sindicais e com os militares. Entre 1984 e 1988, a central sindical organizou treze greves gerais contra o governo constitucional. As primeiras paralisações foram resolvidas através de enfrentamento com os trabalhadores.

Além dos conflitos com os sindicatos, o governo enfrentava uma inflação crescente e fora de controle que ameaçava chegar à hiperinflação. Para responder a estes problemas, em 1985 anunciou um novo Plano Econômico batizado como Plano Austral. O sucesso do plano durou pouco e retornou a inflação. No "setor" petróleo, Alfonsín tentava reativar os investimentos com capital estrangeiro, além de esboçar um plano de reformas mais profundas que previa a reforma fiscal, privatização de empresas estatais e desregulamentação da economia, o que se chocava com os ideários da sociedade argentina.

Em 1987, outro plano foi tentado com aval do Banco Mundial, o qual também não se mostrou eficaz. Além disso, os problemas inflacionários não foram solucionados e os impasses com os militares não foram superados.

A situação no final dos anos 80 era profundamente difícil: o exército ficara desacreditado após a derrota na Guerra das Ilhas Falkland, os vários planos de estabilização econômica e planos que impuseram controle de preços e salários não reduziram a inflação e tampouco estimularam o crescimento. A Argentina sofria um declínio anual de 0,8% no Produto Interno Bruto de 1981 a 1990 e a inflação, medida pelo índice de preços ao consumidor, alcançou a média de 300,6% de 1982 a 1988 e de 5386,4% em 1989, segundo estudo realizado pela Harvard Business School (1995:2).

O nacionalismo militar de meados do século que pregava a auto-suficiência em energia (eletricidade e petróleo), indústrias pesadas (aço e estaleiros) e o controle das telecomunicações e do transporte aéreo, através da intervenção estatal, estava reduzido. Nesta época, os serviços prestados pelas estatais eram ruins e muitos deles estavam envolvidos em acusações de corrupção.

Este cenário mostrou-se propício para as mudanças na política do país que se efetivaram nos anos 90. O peronista Carlos Menem reuniu em torno de si todos os segmentos do Peronismo, dirigentes sindicais, antigos militantes da extrema direita e da extrema esquerda e todos aqueles dirigentes locais desprezados pelos partidos renovadores. Em julho de 1988, sagrou-se presidente (Romero, 1994:399). A situação do país era tão crítica que Alfonsín renunciou e Menem assumiu o poder seis meses antes do previsto. Em meio a crise, Menem deu um rumo muito diferente do que muitos esperavam. Aliou-se aos Estados Unidos e ao empresariado argentino e aplicou o receituário liberal para a construção do que Romero (1994:402) denomina de “partido de mercado”. Neste sentido, liberou quase que por completo a importação, acabou com a proteção a produtos industrializados, liberou preços até mesmo daqueles produtos, onde o preço único tinha valor simbólico, como é o caso dos combustíveis, flexibilizou contratos de trabalho, regulamentou de forma restritiva o direito de greve e minimizou o poder dos sindicatos.

A necessidade de reduzir os gastos do Estado fez com que Menem, em 1989, assinasse a Lei de Reforma Estatal declarando 32 empresas estatais elegíveis para privatização ou para extinção. Este programa veio acompanhado de uma série de projetos que permitiam ao setor privado gerir serviços que, até então, eram exercidos através de monopólios estatais como telefone, eletricidade e gás natural.

Como em 1991 os índices de inflação começassem a crescer, o presidente da Argentina mudou sua equipe econômica, trazendo para geri-la Domingo Cavallo. O novo Ministro obteve aprovação da Lei de Conversibilidade que fixou o peso argentino a uma taxa de troca de um peso por um dólar. Segundo o estudo da Harvard (1995:2), as mudanças na economia, seguidas de decretos que desregulamentavam o mercado doméstico para bens, serviços e passagens, dentre outros, fizeram despencar a taxa anual de inflação,

medida pelos índices de preços ao consumidor, de 1.344,0% em 1990 para 84,0% em 1991, 17,5% em 1992, 7,4% em 1993 e 9% em 1994.

Menem também passou a relacionar-se de forma intensa com os Estados Unidos, a ponto do embaixador deste país manifestar-se em questões de política interna. Renunciou, pela Argentina, aos direitos sobre as ilhas Malvinas, anistiou os militares que participaram dos períodos de repressão e, por fim, abriu caminho para mudar a Constituição e aprovar a emenda que permitiu sua reeleição presidencial. Embora peronista, Menem enxugou de forma significativa a máquina estatal, até então benfeitora e populista, que foi construída em grande parte pelo próprio Perón. A YPF é um reflexo da política implementada pelo atual presidente argentino: foi privatizada em meados da década. As mudanças na YPF serão abordadas no seguimento.

#### 4.1.2. Contexto interno

**TABELA 1 - OS NÚMEROS DA YPF**

<b>Resultados Operacionais<sup>9</sup>:</b>	<b>Em US\$milhões</b>
1982 a 1990	perda de 313,0
1991	ganho de 266,0
<b>1997<sup>10</sup></b>	<b>Em US\$milhões</b>
Faturamento	6.139,0
<b>1998</b>	<b>Em US\$milhões</b>
Faturamento	5.496,2
Lucro Líquido	579,6
Patrimônio Líquido	7.204,0
Ativos Totais	13.136,8
Exportações (22,9% das vendas)	1.256,0
13 <sup>a</sup> . no ranking das 500 maiores empresas da América Latina.	
3 <sup>a</sup> . no ranking das empresas de petróleo da América do Sul.	
20 <sup>a</sup> . no ranking das que mais lucraram.	
3 <sup>a</sup> . maior empresa privada em faturamento e a maior empresa da Argentina.	
<b>Número de empregados<sup>11</sup>:</b>	<b>Quantidade</b>
Na Argentina	5.213
Nas Subsidiárias	2.947
Fora da Argentina	1.916
TOTAL	10.076
<b>1999<sup>12</sup></b>	<b>Em US\$milhões</b>
Valor de mercado	15.146,0
7 <sup>a</sup> . no ranking das 200 empresas com maior valor de mercado do mundo em 1999.	

Quem chega atualmente ao edifício sede da YPF, em Buenos Aires, não consegue imaginar esta mesma empresa há dez anos. O prédio é antigo, mas muito conservado; para se ter acesso aos patamares superiores do edifício é necessário, como de praxe,

<sup>9</sup> Fonte: YPF

<sup>10</sup> Fonte: América economia - *As 500 maiores empresas da América Latina*. Julho, 1999, p.76.

<sup>11</sup> Dados de 1998 - Fonte - YPF

<sup>12</sup> Fonte: Business Week. *The Top 200 emerging market companies*, julho, 1999, p.73.



identificar-se à recepção. Após conhecer o destino do visitante, a recepcionista autoriza a entrada e informa um número de ramal que deverá ser discado tão logo o visitante chegue ao andar desejado. Para isto, existe um aparelho telefônico em cada andar, em frente ao elevador. O visitante disca o número e o empregado com quem fará contato vem buscá-lo. Esta é a YPF atual: uma empresa com um número reduzido de empregados e que, nos anos 90, passou a atuar de forma agressiva no mercado (vide Tabela 1).

A história desta empresa pode ser dividida em duas partes, antes e depois de seu processo de privatização.

A mudança organizacional que se processou internamente foi tamanha que uma pessoa entrevistada, quando indagada sobre o histórico da empresa antes da privatização, respondeu que dispunha apenas de dados numéricos. Fatos marcantes sobre a empresa não teria como descrever, pois foi admitida após o processo de privatização. Além disso, houve uma opção da direção da organização por realizar um “corte” na história da empresa, para se tentar alavancar uma nova etapa, embora isso não signifique que se esqueceu tudo o que aconteceu antes. De qualquer forma, é como se fossem duas empresas distintas.

Em termos de presidentes, a empresa teve também dois grandes líderes: Enrique Mosconi nos anos 30, defensor do nacionalismo argentino, e José Pepe Estenssoro nos anos 90, que conduziu o processo de privatização. Mosconi representa o período da empresa que sofreu o “corte” histórico. Estenssoro representa a empresa depois do profundo processo de mudança organizacional.

A história anterior aos anos 90 acompanhou as crises do próprio Estado: ora se revigorava quando ocorriam governos que pregavam o nacionalismo e o Estado Benfeitor, ora se restringia quando o país era presidido por governos favoráveis ao capital estrangeiro. A ausência de estabilidade administrativa na empresa e a forte ingerência política fizeram com que, nos anos 80, a mais antiga empresa estatal de petróleo do mundo apresentasse o seguinte quadro:

- Em agosto de 1990 tinha 37367<sup>13</sup> empregados, sendo que muitos destes eram trabalhadores temporários contratados a pedido da União. Trabalhavam numa estrutura fortemente burocratizada e com pouca compreensão sobre o sentido de sua atividade para os resultados organizacionais.
- Um dos sindicatos mais fortes do país, cujo acordo coletivo definia que a empresa deveria submeter a sua apreciação admissões, demissões, promoções e transferências de empregados.
- Um sistema contábil tão retrógrado que, embora a área responsável contasse com número de empregados em torno de 300 pessoas, conseguia encerrar as contas de um ano somente dez meses depois do seu final;
- Apesar de manter segmentos monopolizados, a YPF teve prejuízo de quase seis bilhões de dólares nos anos oitenta.
- Diferentemente de outras empresas do “setor”, que estão preocupadas com a continuidade operacional, as vendas, os custos e os resultados organizacionais, na YPF o departamento jurídico era considerado o mais importante porque supervisionava os contratos governamentais.
- Embora se constituísse numa empresa estatal, cujo objetivo era atuar no “setor” de petróleo e gás, a empresa era dona de escolas, supermercados, cinemas, hospitais, aviões e uma frota de navios-tanque.
- A empresa, além de não receber investimentos para sua expansão, contava apenas com 31% do preço de venda da gasolina que produzia, enquanto o governo, além de manter baixo o preço dos combustíveis, ficava com quase todo o resto, a título de impostos (Solberg, 1982:257).

---

<sup>13</sup> Fonte: *Dotacion Total de personal desde el ano 1920* . YPF.

- A empresa, como autarquia, funcionava como um Ministério do Estado, o que levava os demais órgãos governamentais a utilizar seus serviços e produtos sem a contrapartida em pagamento.
- Denúncias de corrupção e de contratos mal formulados faziam com que a empresa, aliada a toda a situação explicitada acima, estivesse numa situação de quase insolvência.
- No que se refere aos gestores de topo, tinham limitado seu poder de atuação, face à ingerência sindical, que aliada ao poder governamental, intervinha até em decisões da rotina empresarial. Esta situação fazia com que tivessem pouco interesse em realizar planejamentos de longo prazo.

Esta era a realidade da empresa quando Jose (Pepe) Estenssoro foi convidado por Carlos Menem a assumir a presidência da YPF<sup>14</sup>.

Estenssoro tinha três metas a cumprir: transformar e reestruturar a YPF; levá-la à privatização, garantir sua viabilidade no longo prazo e sucesso em um ambiente desregulamentado.

Para aceitar o desafio, negociou com o Presidente cinco condições:

- Liberar os preços dos combustíveis e do gás.
- Desregulamentar o “setor” e incentivar a competição.
- Ter acesso direto ao presidente e ao ministro da economia e não sofrer interferência.
- Negociar um novo contrato coletivo de trabalho.

---

<sup>14</sup> Neste sentido, Ross (1994) e pesquisadores da Harvard Business School (1995) realizaram estudos sobre o processo de privatização da YPF e a gestão de Estenssoro que levaram à reversão deste quadro, cuja síntese é descrita neste estudo.

- Privatizar a YPF, o que possibilitaria atrair investidores internacionais.

A desregulamentação ocorreu em junho de 1990, dois meses depois de Estenssoro assumir a presidência. Em janeiro de 1991, a YPF foi transformada em Sociedade Anônima. Estenssoro trouxe consigo um “conselho pessoal de diretores” composto de profissionais com distintas experiências, formações e opiniões, dentre eles o vice-presidente Nels Leon, que viria a sucedê-lo. A estes caberia desenhar o futuro da YPF e supervisionar o trabalho da consultoria McKinsey, que havia sido contratada para apoiar os processos de mudanças da empresa. Além deste grupo, foram selecionados dez gerentes internos que se encarregariam de cuidar dos negócios de rotina da empresa.

Com base nas recomendações da consultoria, Estenssoro e sua equipe propuseram um plano de mudanças em três estágios:

1. Reduzir o tamanho da empresa, através da venda ou extinção de unidades empresariais com baixa importância estratégica ou valor econômico. A consultoria recomendara manter a empresa integrada em termos de produção, refino e distribuição.
2. Reestruturar a produção para torná-la eficiente e competitiva.
3. Privatizar: a meta era fazer a empresa saltar de um preço de avaliação de 3 a 4 bilhões de dólares para 7 a 8 bilhões de dólares.

Para atingir estes objetivos, Estenssoro e sua equipe introduziram as seguintes mudanças:

- Reorganizaram todo o sistema contábil da empresa, que não conseguia ser eficiente nos seus controles.
- Atuaram e renegociaram contratos de produção que, até então, eram renovados automaticamente, sem negociação de preço e quantidade, o que acarretou elevadas perdas, nos anos oitenta, para a empresa.

- Renegociaram o contrato coletivo em vigor. A partir daí, a empresa iniciou um grande processo de redução de seu efetivo. Para isso, pagou todos os direitos trabalhistas acrescidos de outros adicionais, treinou pessoas para que tivessem como se recolocar no mercado, terceirizou muitas atividades, dando oportunidade aos empregados que se desligavam de criar suas empresas, com garantia de três anos de contrato com a YPF antes que esta abrisse a licitação para outras empresas. Todo custo desta redução saiu do caixa da própria empresa que, para isto, minimizou seus gastos durante dois anos ao nível mais baixo possível. Apesar destas mudanças significativas, a empresa enfrentou apenas um movimento grevista durante todo o processo.

Além da redução no seu quadro de empregados, conforme demonstra a tabela 2, a YPF vendeu grande parte de seus ativos considerados não rentáveis.

**TABELA 2- EFETIVO**

<b>Lotação de Pessoal desde o ano de 1920</b>			
<b>(em dezembro de cada ano)</b>			
<b>Ano</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Ano</b>	<b>Quantidade</b>
1920	1807	1990	36935 (dezembro)
1930	6795	1991	23404
1940	15956	1992	13225
1950	25781	1993	7514
1960	37282	1994	5839
1970	33615	1995	5501
1980	33602	1996	5338
1990	37367 (agosto)	1997	5352 (agosto)

Fonte: *Dotacion total de personal desde el año 1920. YPF.*

O segundo passo constituiu-se na reestruturação da empresa e durou dois anos. Para isto, a YPF contou com o apoio de consultorias<sup>15</sup> que sugeriram quatro fases: reformular a corporação em duas unidades estratégicas empresariais (*upstream* – exploração e produção e *downstream* – refino, distribuição e comercialização), com centros de lucro claramente definidos; detalhar as unidades de negócios e definir medidas cujo foco seja o retorno para o capital investido; estabelecer mecanismos que suportem os processos-chave, de modo a assegurar que os processos, políticas e procedimentos sejam eficientes e efetivos em toda a empresa; e reavaliar o processo e fixar metas.

O processo de informação das mudanças foi conduzido pelos gestores, em reuniões com grupos de 20 a 30 pessoas de cada vez. Em cada encontro, tiveram que explicar o processo de reestruturação organizacional, não apenas no que se refere ao sentido das mudanças, mas, principalmente, ante a perspectiva de redução do número de empregados da empresa, o que, segundo o estudo da Harvard, requereu destes gestores muita segurança emocional, uma vez que este ponto afetou grande parte das pessoas.

Nesta fase das mudanças, ocorreram ainda: 1) alterações no quadro de gestores da organização devido aos desligamentos; 2) mudanças no sistema contábil, que foi projetado e implementado pela consultoria Andersen Consulting para servir de apoio à gestão; e 3) definições sobre a formação do conselho de diretores, uma vez que a YPF não tinha histórico de uma administração deste tipo.

O terceiro passo foi a privatização cuja preparação teve início em agosto de 1992. Nesta fase, atuaram em conjunto auditores e advogados da YPF e dois bancos: First Boston e Merrill Lynch. Enquanto os bancos definiam a melhor forma de conduzir o processo de privatização, os advogados orientavam o processo de um ponto de vista legal e os auditores verificavam como aprovar um balancete com a estrutural legal que foi proposta. Também o governo era consultado e havia uma contínua interação.

A lei que autorizou a privatização dividiu as ações da YPF em quatro classes e definiu o número de diretores que representariam cada grupo de acionistas:

---

<sup>15</sup> Uma empresa argentina e outra americana Arthur D. Little Inc.

- O Estado Nacional Argentino ficaria com 20% de ações de classe A e poderia indicar dois diretores. Estas diferem das demais, pois dão direitos especiais ao governo para vetar projetos da empresa, mesmo se tiver uma só ação.
- As províncias que possuíam em seus territórios recursos energéticos ficariam com 11% de ações de classe B e poderiam indicar um diretor.
- Os empregados ficariam com 10% de classe C e poderiam indicar um diretor.
- Os demais 59%, de classe D, seriam vendidos de forma pulverizada, para a iniciativa privada, nas Bolsas de Nova Iorque e de Buenos Aires, e poderiam indicar um total de oito diretores.

Durante o mês de junho de 1993, Estenssoro e um grupo restrito de gerentes da YPF percorreram diversos países do mundo para apresentar a empresa a grupos de empresas e investidores. A estratégia adotada deu certo. As ações foram vendidas, de forma pulverizada, para fundos de pensão, investidores europeus e, principalmente, investidores americanos.

A exemplo de outras empresas que passaram por processo semelhante, as mudanças implantadas foram imensas e o trabalho de reconstrução da empresa foi extremamente difícil e doloroso para todos os envolvidos.

Em 1994, muito pouco havia da empresa burocratizada, onde as pessoas passavam papéis para outras sem saber a razão e onde poucos entendiam da economia de mercado:

- O departamento de Contabilidade foi reorganizado quanto aos seus processos de trabalho, permitindo que as atividades pudessem ser desenvolvidas por somente 43 empregados.
- Os níveis hierárquicos foram reduzidos ao Conselho de Diretores, Presidente e Vice-

Presidente e, abaixo deles, as várias áreas de trabalho: *Upstream*, *Downstream*, Recursos Humanos, Finanças, Relações Institucionais, dentre outras.

- O número de empregados desligados da empresa reduziu-se em relação ao de admitidos, demonstrando a ocorrência de uma “oxigenação” no quadro de pessoal. Em 1991, foram admitidos 13.936 e desligados 405; em 1992 foram admitidos 11.131 e desligados 952; e, em 1993, foram desligados 7.370 e admitidos 1.659 empregados.

Em termos de processos de trabalho, a YPF alterou sua forma: cada área, que antes tinha uma direção funcional e verticalizada, passou a atuar em células de trabalho. No segmento de exploração, por exemplo, uma equipe com 6 a 7 empregados atua de forma multifuncional, compondo uma célula de trabalho que se responsabiliza por 150 poços. Já no segmento de refino, as mudanças tecnológicas foram substanciais, com forte investimento na modernização das refinarias, para torná-las competitivas em nível mundial. A empresa passou a buscar a polivalência no trabalho desenvolvido pelos operadores, que estão sendo treinados para atuar em mais de uma planta de refino.

Tais alterações, aliadas às mudanças intensas na corporação, certamente alteraram a forma de atuação dos gerentes, que passaram a atuar com mais delegação e mais voltados para os resultados organizacionais.

O número de empregados sindicalizados também caiu. No final dos anos 90, apenas no segmento de refino encontravam-se empregados vinculados ao Sindicato dos Petroleiros. No segmento de exploração e produção, a maior parte dos operários não pertencem aos quadros da YPF e sim a empresas contratadas e, portanto, não se vinculam ao sindicato.

Na quarta fase, a YPF avançou no processo de crescimento. Para isto, atuou na melhoria do atendimento, modernização dos postos de distribuição e lançou uma campanha publicitária de forma a consolidar sua posição na Argentina. Foram realizados investimentos na modernização das refinarias e na exploração petrolífera, ao mesmo tempo em que se implantavam programas de redução de custos. Contudo, os campos de petróleo tornavam-se pouco produtivos e as áreas disponíveis para exploração eram de difícil acesso, o que aumentava os custos de operação.



Este quadro evidenciou a necessidade de ir além das fronteiras do país. O primeiro passo foi avançar em direção aos países vizinhos. Neste sentido, investiu em explorações no Peru, Bolívia, Paraguai, Chile e no Golfo do México. No Brasil, associou-se à PETROBRAS de forma a obter conhecimentos tecnológicos na exploração de petróleo em águas profundas. No Chile, associou-se à empresa estatal ENAP para a construção de um oleoduto, ficando com 58% das ações.

Foi durante uma viagem de avião, juntamente com o presidente da ENAP, para inspeção do oleoduto, que Estenssoro sofreu um acidente e morreu. Este episódio marcou duramente a empresa, a ponto de se temer que haveria algum retrocesso no processo de mudanças. Mas isso não aconteceu. Em seu lugar, assumiu o vice-presidente Nells Leon, que havia participado ativamente do processo juntamente com Estenssoro. Leon permaneceu no cargo até 1997, quando assumiu a presidência da empresa Roberto Monti. Ambos continuaram o trabalho de expansão da empresa para além das fronteiras argentinas.

Até meados do primeiro semestre de 1999, a estratégia agressiva da YPF fez com que, dentre outras ações, fosse adquirida uma região de produção na Indonésia e criada uma subsidiária no Brasil. Em cerca de dois anos de existência da subsidiária, a YPF associou-se ao grupo Peixoto de Castro que controla a Refinaria de Manguinhos, ganhou a licitação para um dos campos de petróleo no Rio de Janeiro, além de adquirir a rede BP de Postos de Gasolina, com sede em São Paulo. Quanto à Argentina, seu direcionamento estratégico voltou-se para a extração de gás natural, tanto que está construindo um gasoduto que ligará o Brasil, o Chile e o Uruguai àquele país.

No que tange ao controle acionário, os empregados venderam suas ações em 1997 e as províncias venderam 7%, permanecendo com os 4% restantes. Quanto às ações do Estado Nacional Argentino, em 1998 o governo Menem decidiu vendê-las para um único sócio estratégico, na expectativa de elevar o valor das ações. Seu objetivo foi frustrado, pois o estatuto da empresa, aprovado em 1993, definia que, caso se vendesse acima de 15% das ações, o valor deveria ser pago em dinheiro, ao preço da maior cotação dos últimos dois anos. A alternativa encontrada foi leiloar 14,99% das ações, ficando com as

restantes. A venda foi concretizada no início de 1999 para a empresa espanhola Repsol por US\$2,1 bilhões. No final de junho, a Repsol gastou mais U\$13,15 bilhões e, com isso, garantiu o controle acionário da YPF, detendo 98,23% das ações (Folha de São Paulo, 14/7/99). A partir deste momento, Alfonso Cortina assumiu a presidência do grupo e Roberto Monti tornou-se um dos vice-presidentes. Com esta fusão, a Repsol-YPF passou a controlar a maior parte dos postos de distribuição na Argentina, o que fere as leis nacionais de concorrência, razão pela qual a empresa deve abrir mão de alguns ativos naquele país.

A nova fase pela qual passa a maior empresa da Argentina<sup>16</sup>, agora multinacional, deve durar ainda dois anos, período previsto para a integração total e definitiva entre as duas empresas.

Com a fusão, a Repsol-YPF está dividida em 39% nos segmentos de exploração e produção, 38% nos segmentos de refino e comercialização, 16% no segmento de gás e 7% em outros segmentos (Gazeta Mercantil, 19/7/99).

#### **4.1.3. O gestor na YPF**

Até 1990, a YPF era fortemente centralizada: em torno de 25 gerentes reportavam-se diretamente ao presidente e ao vice-presidente executivo. Contudo, eles tinham pouca informação sobre rentabilidade, praticamente nenhuma sobre o segmento de negócios que geriam e eram limitados nas suas ações junto a seus subordinados, face ao poder exercido pelo Sindicato dos Petroleiros e ante a perspectiva constante de deixarem de ser gerentes, pois tratava-se de função assumida por indicação política.

Com a reestruturação, os gerentes passaram a ser recompensados por resultados de produção e retorno sobre o capital investido. Antes dela, contudo, dificilmente decidia-se ou escolhia-se um perfil baseado em requisitos profissionais. De toda forma, a YPF sempre atuou, segundo um entrevistado, dentro de um conceito de formação técnica bastante sólida, porém não em formação de negócios. É possível dizer que os gerentes

---

<sup>16</sup> A YPF antes de sua fusão era a 12ª maior empresa privada de petróleo, em ações negociadas na Bolsa de Nova Iorque, medidas por suas reservas, com vendas consolidadas de U\$6 milhões.

tinham uma formação tecnocrática, com sólidos conhecimentos técnicos, mas cujas decisões eram tomadas em função de variáveis políticas e não de negócios.

Quanto à sua origem, os gerentes poderiam apresentar duas trajetórias de carreiras:

- 1) Recrutamento, nas universidades, de jovens que estivessem cursando pós-graduação em petróleo e que poderiam transformar-se em gerentes técnicos ao exercerem atividades profissionais, onde se destacavam por sua especialidade.
- 2) Indicação política para os cargos de Gerentes, os quais eram mudados cada vez que era substituído o representante do governo na administração da organização ou quando havia alterações no contexto político do governo. Cabe lembrar que até 1983, como o governo fosse militar, também estes representantes eram empossados por militares.

Quando Estenssoro assumiu a presidência da empresa, ocorreu a primeira mudança significativa destas práticas ao instalar-se um processo de seleção de gerentes, com uma metodologia para avaliar candidatos internos e externos, que incluía pelo menos duas entrevistas a partir de um roteiro pré-determinado. Para coordenar o processo, foi convidada uma pessoa que havia exercido anteriormente um cargo executivo na Exxon. Durante 75 dias, ele e sua equipe realizaram mais de 250 entrevistas, nas quais cada candidato recebia uma pontuação, a partir da qual foi feita a classificação final.

Os gerentes assumiram suas funções em 1 de abril de 1992, após um período de uma a duas semanas, no qual receberam treinamento focado em relações humanas, tendências na indústria de petróleo e formação de equipes. A eles caberia não apenas formular as estratégias empresariais, como também definir os procedimentos para gerir recursos humanos, compras, políticas ambientais e vendas.

A partir dos novos padrões contábeis implantados, foi desenvolvido um sistema de medição de desempenho, baseado em dados de custos e margem de ganho, que possibilitava aos gerentes observar os resultados do seu desempenho e avaliar o progresso dos negócios.

Além disso, passaram a atuar num sistema de rodízio, ficando dois a três anos em um mesmo posto. Outra inovação dizia respeito a dimensão deste rodízio. A partir de então, o gerente poderia sair de uma área ou “segmento” do setor para outra área ou segmento absolutamente distinto daquele de origem. Foi o que ocorreu com um gestor da área de planejamento da matriz, que foi administrar uma área de operações no segmento de *upstream* da Indonésia.

Esta nova forma de gestão, que objetivava levar a empresa à máxima eficiência, constituía-se de ações, cujo exemplo deveria partir dos gestores de primeiro nível. Para tanto, foram identificados seis fatores-chave, que deveriam estar sendo permanentemente considerados. São eles:

1. “Liderança – definir a visão e energizar o processo.
2. Delegação – fixar objetivos. Não tomar decisões por seus subordinados.
3. Medição – medir sistematicamente os gerentes, de acordo com os objetivos globais.
4. Comunicação – comunicar contínua e claramente expectativas, decisões e resultados.
5. Reconhecimento – reconhecer o desempenho sobressalente. Não castigar.
6. Estrutura – não mudar a estrutura para acomodar problemas de pessoal.”<sup>17</sup>

A estratégia adotada, aliada à privatização através da venda das ações de forma pulverizada, possibilitaram que a gerência se tornasse mais autônoma, profissional e sem interferência política. Tanto assim que, quando ocorreu o falecimento de Estenssoro, o qual era uma importante figura política, o governo informou que iria substituí-lo. Neste momento, os diretores realizaram uma Assembléia extraordinária e, rapidamente, designaram um presidente sem consulta alguma ao Estado que, conforme já salientado,

---

<sup>17</sup> Fonte: YPF – Fatores-Chave da organização

naquela época, designava apenas dois diretores; os demais eram representantes dos demais acionistas.

## **A. Perfil e papel do gestor**

Até o primeiro semestre de 1999<sup>18</sup>, o presidente e o vice-presidente eram escolhidos por um colegiado, representante dos acionistas. Quanto aos demais empregados, gerentes ou não, a estratégia, a partir de 1997, foi recrutá-los nas principais universidades do mundo. Trata-se de estratégia recente e válida para o momento, segundo um entrevistado. Neste caso, buscam-se pessoas com alto potencial, autonomia, flexibilidade, alto nível acadêmico e em condições de mobilidade, ou seja, devem ser capazes de trabalhar em qualquer lugar e em qualquer contexto.

Quanto aos conhecimentos necessários, a empresa supõe que as universidades lhes dêem um bom nível acadêmico: “o que interessa a ela é que tais pessoas tenham capacidade de aprender” explica um entrevistado.

Em termos de formação gerencial, especificamente, a YPF vem trabalhando para torná-los gerentes internacionais. Para isso, os treinamentos são fortes em idiomas, em negócios de forma geral e, principalmente, em negócios internacionais. Neste particular, quando ocorreu a privatização, temia-se que os gerentes seriam desligados, uma vez que, em geral, eram gerentes técnicos. Estenssoro entendeu que, embora técnicos, muitos deles tinham potencial. A partir daí, a opção foi treiná-los para desenvolverem os atributos acima citados, que, até então, não haviam sido priorizados pela empresa.

A introdução do rodízio gerencial além de uma visão global, objetivou ainda aumentar o intercâmbio na empresa. Como tem uma cultura heterogênea, a empresa entende que não há risco de que a transferência de pessoas, em função da política de oportunidade de desenvolvimento que se apresenta, inviabilize mudanças ou leve os gestores à inércia diante de novos desafios.

---

<sup>18</sup> A partir da fusão com a Repsol, é possível que a forma de escolha seja modificada.

Por ocasião do levantamento de campo, a empresa estava estruturando um programa de formação técnica uniforme para toda a Companhia, embora isso, para ela, não seja o mais importante. No que se refere aos valores da empresa, a YPF quer disseminá-los através de programas desenvolvidos internamente e não através de terceiros.

Quanto à formação gerencial, o que interessa é que estas pessoas tenham a possibilidade de decidir autonomamente, aprender e aceitar novos desafios e detenham conhecimentos de amplitude generalista. Não se pretende, por exemplo, que seja um gerente especializado somente em exploração e produção. Se for um bom gerente neste segmento, será incentivado a atuar também no refino, porque, se algum dia for presidente da empresa, terá que conhecer um pouco de tudo: a opção da YPF<sup>19</sup> não é de trazê-lo de fora de seus quadros.

No que tange ao perfil gerencial, constatam-se mudanças ao longo dos anos 90. Por ser de origem militar, a YPF era uma empresa hierárquica cujo poder concentrava-se na cúspide, na qual poucos tomavam as decisões. Os gerentes, por sua vez, administravam a partir de decisões tomadas no nível acima deles. Desde a privatização, busca-se fazer com que as decisões sejam tomadas onde estão ocorrendo os problemas e, aí, reside uma mudança significativa. Contudo, segundo um entrevistado, esta mudança vem se processando há pouco tempo para que o procedimento já seja considerado rotineiro. É certo, porém, que hoje há muito mais delegação de poder aos níveis inferiores e uma firme intenção da administração central em propiciar maior autonomia aos gerentes locais.

Para reforçar o processo de decisão, enquanto presidente da YPF, Roberto Monti passou a reunir-se com empregados de todos os níveis hierárquicos da empresa, o que nunca havia ocorrido. Estimulou ainda que, diariamente, pessoas de um determinado nível hierárquico não apenas almoçam com pessoas de outros níveis, com quem o contato antes era feito apenas através do gerente, como também participem de reuniões da vice-presidência, seja para expor um tema ou ainda, para explicar detalhes de um trabalho. Com isso, espera-se melhorar a tomada de decisão no nível estratégico.

---

<sup>19</sup> Cabe lembrar que os dados foram colhidos antes da fusão com a Repsol. Tais diretrizes poderão ser alteradas, caso a nova administração assim o defina.

Em termos de ascensão para postos superiores de gerência, vários instrumentos estão sendo desenvolvidos. Anualmente, o plano de sucessão (quadros 5 e 6) é revisado e nele são indicados os possíveis substitutos para titulares de postos gerenciais mais críticos.

#### **QUADRO 5 - PLANO DE SUCESSÕES**

##### **Objetivos**

Implementar uma ferramenta de planejamento que possibilite antecipar as necessidades presentes e futuras da YPF.

Avaliar aspectos fortes e a melhorar entre os nossos talentos gerenciais

Fortalecer as práticas gerenciais de desenvolvimento e planejamento de Recursos Humanos.

##### **Alcance**

Todas as posições até os níveis de chefias de áreas e equivalentes inclusive.

Cada Vice Presidente/Gerente Geral será o responsável pelas definições que correspondam à sua Unidade de Negócio (UEN).

O Programa será administrado pela vice presidência de Recursos Humanos com o apoio dos Gerentes de Recursos Humanos da UEN's.

##### **Cronograma**

Realizar-se-a anualmente, no mês de março, no período imediatamente posterior às Avaliações de Desempenho, para todas as posições definidas em "Alcance".

As revisões e avaliações das posições, como também os candidatos dos níveis superiores até Gerente de Divisão/Gerente Geral e equivalentes, farão parte da agenda formal das reuniões do COVIPE, com uma frequência trimestral.

Fonte: YPF – Recursos Humanos

**QUADRO 6 - PLANO DE SUCESSÕES - FORMULÁRIO**

**Nome do empregado e posição:** Titular da posição que se analisar

**Grau:** Posição relativa do empregado em relação ao Desempenho e Potencial (D/P) segundo a seguinte relação:

DESEMPENHO	POTENCIAL
<b>A. EXCELENTE</b>	<b>2. POTENCIAL ALTO.</b> Pode ascender 2 ou mais níveis sobre sua posição atual, num prazo máximo de 5 anos. Pode ser visualizado como parte do nível gerencial da companhia. Não se tem certeza do limite que poderá alcançar
<b>B. MUITO BOM</b>	<b>1. POTENCIAL MÉDIO.</b> Pode ascender 1 nível acima do atual, num prazo máximo de 5 anos.
<b>C. CUMPRE AS EXPECTATIVAS</b>	<b>0. POTENCIAL BAIXO.</b> Não tem possibilidade de ascender nível algum ("alcançou seu potencial de desenvolvimento").
<b>D. NECESSITA MELHORAR</b>	
<i>Substituição imediata ou de emergência</i>	Candidato/s adequado/s para ocupar cargo do posto em uma situação imprevista e de forma transitória.
<i>Substituição (3 a 5 anos):</i>	Sucessores potenciais em ordem de preferência, em função de sua disponibilidade para a posição prevista.

É necessário considerar que um sucessor pode estar pronto para ocupar a função de um ponto de vista "técnico", porém necessita um maior desenvolvimento em habilidades "gerenciais" críticas para a função.

Deve-se considerar também o *Ranking Top* de toda a companhia para identificar potenciais sucessores.

Fonte: YPF – Recursos Humanos

A empresa adota ainda a avaliação de desempenho, com periodicidade semestral, que é utilizada também para a detecção de altos potenciais. Neste caso, pratica uma avaliação quantitativa, através de um número de 6 a 8 objetivos a serem cumpridos, que são negociados entre o gerente e seu superior, além de uma avaliação qualitativa, através de fatores de desempenho (Quadro 7). Um empregado transferido ou promovido, não será



avaliado antes de transcorridos seis meses da mudança. O resultado da avaliação traz como consequência algum ajuste salarial.

Também o plano de sucessão é alimentado pela avaliação: o desempenho considerado "excelente" possibilita ao gerente ascender mais rapidamente a níveis mais elevados na carreira.

A empresa estimula que todo gerente, até o nível de departamento (médio), pense numa forma de sucessão de sua posição. Nestes casos, semestralmente, um comitê em nível de vice-presidência se reúne e seleciona os melhores. Com isso, a empresa consegue visualizar as pessoas com alto potencial.

#### **QUADRO 7 - FATORES DE DESEMPENHO**

<b>Fatores de Desempenho</b>	
<b>PERSONALIDADE:</b>	Iniciativa, criatividade, nível de energia, adaptabilidade, diversidade cultural
<b>LIDERANÇA:</b>	Trabalho em equipe, delegação de responsabilidades, capacitação e desenvolvimento, habilidade para avaliar, comunicação.
<b>TAREFA:</b>	Trabalha dentro de um plano/toma decisões/consciência e custos, autonomia.
<b>NEGÓCIO:</b>	Visão global de negócio, enfoca o cliente, maximiza a criação de valor.
<b>TÉCNICA:</b>	Conhecimento do trabalho, liderança técnica, maximiza a criação de valor.
<b>QUALIDADE, MEIO AMBIENTE, HIGIENE E SEGURANÇA:</b>	Melhoria contínua, consciência para a qualidade, pró-atividade.

Fonte: YPF – Recursos Humanos

A área de Recursos Humanos têm uma espécie de *book* sobre cada empregado da empresa, no qual constam dados como experiência anterior, nível de conhecimento da língua inglesa, perfil no qual se enquadra - técnico, comercial ou gerencial, posições a serem ocupadas nos próximos anos, dentre outros dados. A análise deste *book* permite à YPF selecionar os 3% a 5% melhores candidatos, em cada área de atuação, que passam a compor o *Ranking Top*, cujo formulário contendo os critérios de seleção, aparece no Quadro 8.

#### QUADRO 8 - RANKING TOP

Formulário	
<b>A- Dados pessoais</b>	Identificação dos mesmos, acrescidos de <i>composição familiar</i> (estado civil e filhos), para avaliar custos de transferência.
<b>B- Experiência na YPF</b>	Assinalar a UEN a que se reporta, quem é seu avaliador e seu <i>Rating (D/P)</i> .
<b>C- Capacitação recebida</b>	Síntese das atividades de formação e atualização.
<b>D- Perfil</b>	Identificação (com um "x" ) de como se enquadra o candidato.
<i>Técnico</i>	É um <i>expert</i> em técnicas próprias da operação ou de funções de apoio específicas ( reservas, exploração, refino, contabilidade, legislação, etc). Promove a aplicação de técnicas para melhorar as pessoas. Sua possibilidade de desenvolvimento está basicamente orientada para um crescimento e aprofundamento em sua área de especialidade.
<i>Comercial</i>	Possui capacidade para planejar, desenvolver e implementar estratégias comerciais para distintos produtos, em diferentes mercados. Tem habilidade para captar novos clientes e conduzir equipes de venda. Sua possibilidade de desenvolvimento se focaliza nestas funções.
<i>Gerencial</i>	Possui habilidades que lhe permite utilizar eficientemente os recursos, obtendo resultados, através de uma equipe que lidere efetivamente. Sua possibilidade de desenvolvimento se orienta para funções com enfoque generalista.
<b>Forças:</b> Uma vez assinalado o perfil, citar as características que mais se destacam.	

Continua na próxima página...

---

**E- Posições propostas**

Funções ou responsabilidades que o candidato possa desempenhar no curto prazo (1-2 anos) ou no médio prazo (2-3 anos). Sugere-se visualizar a pessoa ocupando outras posições, dentro e fora de seu posto e compará-la com quem desempenha tais funções no momento, tendo em conta as forças assinaladas.

---

**F- Necessidades de desenvolvimento**

Ações e destaques especiais que devem ser planejados para prover oportunidades de desenvolvimento. Devem considerar-se transferências, rodizio de postos, projetos gerenciais, *coaching*/tutelas, capacitação etc., estimando datas de realização das mesmas.

---

Fonte: YPF – Recursos Humanos

Quando surge uma vaga gerencial, o responsável por esta área e o gerente de Recursos Humanos verificam, através de consulta ao *Ranking*, os candidatos em condição de assumir o posto de imediato e aqueles que poderão ocupá-lo em curto prazo. Desta seleção, elabora-se uma lista de pessoas que é encaminhada para escolha pelo vice-presidente.

Durante a carreira, além de avaliação quanto a conhecimentos e habilidades pessoais, o gestor deve atuar em algumas atividades consideradas “chave” pela organização. Para assumir tais funções, ele recebe preparação prévia por parte da empresa. Em cada um destes postos, permanece por um período médio de dois anos, tempo considerado suficiente para que seja treinado, obtenha um conhecimento do segmento de negócio e seja avaliado quanto ao potencial.

Quando se detecta, através da avaliação, de desempenho que o gerente não se adapta à nova forma de trabalho e está muito aquém dos objetivos que eram esperados, ele é

desligado da empresa ou relocado para onde não tenha tantas decisões a serem tomadas.

É possível sintetizar o perfil do gestor, em nível estratégico da YPF, como um profissional generalista, detentor de profundos conhecimentos dos negócios da empresa, com domínio de idiomas estrangeiros, principalmente o inglês, com experiência internacional, habilidade em liderança e disponível para mobilidade para qualquer local e em qualquer tempo.

Se comparado o perfil idealizado pela YPF àquele encontrado na realidade, constata-se a ausência destes gestores com experiências internacionais. Existe ainda outro fator limitante que é o da mobilidade. Neste sentido, freqüentemente observa-se que as pessoas, nas quais este fator não traz problemas, são jovens e com maturidade ainda insuficiente para assumir experiências externas. Em contrapartida, aquelas com nível de maturidade considerado adequado para o cargo têm problemas pessoais ou de família para assumir tais experiências.

O perfil esboçado e as mudanças no contexto da empresa indicam alterações significativas nos papéis desempenhados predominantemente por estes gestores.

Até os anos 90, as constantes mudanças no quadro político da Argentina e o poder exercido pelo sindicato dos petroleiros, indicam que o papel predominante era aquele relacionado à imagem do chefe, em função da característica de formalidade do cargo e não em função de sua efetiva liderança.

A partir dos anos 90, os dados indicam que o gestor passou a exercer um papel destacado na YPF. Tornou-se líder, papel este fundamental, o que é considerado nas avaliações de gerente. Outro papel predominante é o de porta-voz, em função de seu relacionamento intenso com o contexto externo da organização. Cabe destacar, finalmente, o papel de empreendedor, essencial para que o gestor possa alavancar novos negócios para a empresa.

#### 4.1.4. Análise

Avaliar o processo de mudanças pelo qual passou a YPF e as alterações no perfil e no papel de seus gestores assemelha-se, em muitos aspectos, à avaliação das mudanças que ocorreram na própria Argentina.

A empresa, durante quase um século, representou o símbolo do nacionalismo petrolero, cujo líder mais emblemático foi Enrique Mosconi, que presidiu a YPF, da mesma forma que os presidentes Yrigoyen e Perón.

A Argentina dos anos 90 é também o retrato de seu Presidente, Carlos Menem, tanto quanto a YPF é o retrato do projeto delineado por José Pepe Estenssoro, seu principal presidente na década.

A instabilidade política e econômica que marcaram o país durante o século, atingiu em cheio sua maior empresa. Esta que, em alguns momentos, foi fortalecida a ponto de tornar-se responsável pelo monopólio, ficou totalmente frágil e deficitária durante a década de 80. Em consequência, sua privatização foi pouco questionada pela população argentina.

As mudanças verificadas no contexto externo e interno atingiram igualmente os gerentes desta organização que, em grande parte, permaneciam em seus cargos enquanto o grupo político ao qual eram vinculados estivesse no poder.

O perfil de seus dirigentes privilegiava o conhecimento técnico e, principalmente, a opção político-partidária. De um ponto de vista teórico, pode-se dizer que eram “gerentes” e não “gestores” e cumpriam um papel meramente formal de “chefe”.

O processo de mudanças instaurado na década de 90 alterou este quadro. O governo Menem redirecionou o país: reduziu o tamanho da máquina estatal, privatizando suas principais empresas e abrindo o mercado para o capital externo. Como consequência deste processo, a YPF não apenas foi privatizada e se internacionalizou como também,

recentemente, fundiu-se à empresa espanhola Repsol, estratégia que vem sendo utilizada neste final de milênio pelas grandes corporações.

Deste cenário, é possível responder às questões-chave da seguinte forma:

1. As mudanças na estratégia da empresa, obviamente, reverberaram no delineamento do perfil de seus dirigentes que, agora, tornaram-se “gestores”. Dentre os requisitos principais, destacam-se a exigência de alto potencial, flexibilidade, alto nível acadêmico e perfil generalista, com ampla visão de negócios. A internacionalização não apenas determinou a obrigatoriedade no conhecimento de idiomas e a conseqüente priorização do inglês, ou ainda, a perspectiva de diferentes experiências em distintas regiões geográficas e diferentes segmentos do “setor” petróleo. O processo de internacionalização afetou também a dimensão pessoal destes gestores, que devem estar prontos para mobilidades constantes e por períodos prolongados em distintos países e culturas.
2. Embora a empresa tenha identificado o perfil ideal para o gestor, encontra alguma dificuldade em termos reais. O principal motivo diz respeito a conciliar gestores com experiência e maturidade profissional que, de fato, possam assumir postos em filiais do exterior. Em geral, esta mobilidade é mais possível entre os gestores jovens, que ainda não tem compromissos familiares. Contudo, estes gestores tem maturidade e experiência profissional aquém do desejado pela empresa.
3. Neste cenário, também sofreu modificação o papel que estes dirigentes passaram a desempenhar: o gerente técnico deu lugar ao gestor empreendedor e líder de sua equipe. A internacionalização, por sua vez, exige ainda ênfase no papel de porta-voz da organização no país onde estiver atuando.
4. As novas exigências de perfil e papel levaram a mudanças nos procedimentos e critérios para a escolha do gestor. A vinculação político-partidária deu lugar ao desenvolvimento de competências que o gestor adquire ao longo de sua trajetória profissional. A empresa desenvolveu um plano de sucessão e um processo sistematizado de avaliação de desempenho que possibilita estabelecer um *ranking*

daqueles gestores com alto potencial e, portanto, candidatos a cargos de nível estratégico.

5. O desenvolvimento do gestor, antes prioritariamente técnico, é agora substituído pelo conhecimento do negócio como um todo, condição *sine qua non* para que ele possa contribuir para a melhoria dos resultados empresariais. Para viabilizar este desenvolvimento, a empresa vem adotando sistemas de rodízio gerencial, nos postos considerados chave, independente do segmento de atividade, acompanhando e avaliando sistematicamente o desenvolvimento do potencial destes gestores e os submetendo a experiências dentro e fora da Argentina, através do sistema de rodízio. O processo de mudanças organizacionais deve prosseguir nos próximos dois anos, tempo definido pela corporação para concretizar a fusão YPF-Repsol. Possivelmente quando estiver concluída a fusão, também o perfil e o papel aqui traçados terão igualmente sofrido modificações.
6. A mudança organizacional que levou a estas alterações no perfil e papel do gestor foi o processo desencadeado no início dos anos 90, sob a liderança de Estenssoro, que conduziu à privatização da empresa.

## **4.2. Empresas de Petróleo Brasileiras**

Nesta parte, são apresentados dois estudos de caso de empresas com sede no Brasil: a Petróleo Brasileiro S/A - PETROBRAS e a Empresas Petróleo IPIRANGA que, durante este capítulo, serão chamadas de PETROBRAS e IPIRANGA, respectivamente.

Por estarem localizadas no mesmo país, a descrição do contexto externo é única, muito embora cada uma delas tenha sido impactada por este de forma diferente. Isto fez com que também fossem distintas as estratégias utilizadas por seus gestores, o delineamento de seus perfis e a definição dos papéis por estes desempenhados.

### **4.2.1. Contexto externo**

O petróleo, em quantidade possível de ser comercializado, foi descoberto no Brasil em 21 de janeiro de 1939, na cidade de Lobato, estado da Bahia. Embora a descoberta tenha sido feita de forma casual, o solo brasileiro, desde o final do século passado, vinha sendo pesquisado pela iniciativa privada e, a partir do início do século, também por órgãos públicos como o Serviço Geológico e Mineralógico do Brasil, o Departamento Nacional da Produção Mineral (DNPM) e o governo do Estado de São Paulo (PETROBRAS, 1997:1).

O trabalho de pesquisadores possibilitou que, já em 1925, Itaituba, no Pará, se tornasse a primeira cidade brasileira a inaugurar a iluminação pública. O gás natural utilizado era extraído de um poço de petróleo que, depois, não se revelou um produtor comercial (Franke, 1993:166).

Já a década de 30 foi povoada de acontecimentos neste “setor”. Em 1934 começou a funcionar a primeira destilaria de petróleo do país, batizada como Destilaria Rio-Grandense. Em meio a um regime ditatorial, o presidente à época, Getúlio Vargas, em 29 de abril de 1938, assinou o decreto-lei número 395, nacionalizando a indústria de refino do petróleo e determinando que o capital social, a direção e as gerências destas empresas fossem constituídas exclusivamente por brasileiros natos. No mesmo ano, em 7 de junho, Getúlio assinou outro decreto-lei, o de número 538, criando o Conselho



Nacional de Petróleo – CNP, cuja atribuição era apreciar os pedidos de pesquisa e lavra de jazidas de petróleo. Este decreto também declarava de utilidade pública o abastecimento de petróleo no Brasil e regulava as atividades relacionadas ao minério (importação, exportação, transporte, distribuição e comercialização), além do funcionamento da indústria de refino.

A descoberta de petróleo em Lobato, segundo Marinho Jr. (1989:239), mobilizou os interesses de empresas estrangeiras que, naquele momento, mantinham-se ausentes do Brasil, pois, além dos impedimentos legais que surgiam em resposta à crescente onda nacionalista, consideravam o país um mercado consumidor.

Embora a perfuração do 3º ao 15º poço na região de Lobato não tenha logrado êxito, o trabalho da CNP se estendeu para outras cidades da região e foi bem sucedido. Isto fez com que a região do Recôncavo baiano, num raio de 60 km a partir do poço de n.163, fosse transformada em reserva nacional, cabendo ao CNP a exclusividade para as pesquisas geológicas no local.

Isto provocou uma discussão sobre os caminhos traçados pelo governo Vargas, no concernente à política para o petróleo, de admissão de capital estrangeiro no país para apoiar o desenvolvimento da indústria nacional. Dentre aqueles que se opunham a esta posição destacava-se o General Júlio Caetano Horta, respeitável ministro da ala militar, que dava sustentação ao Presidente Vargas. Horta foi o primeiro presidente da CNP e, durante sua gestão, defendeu a necessidade de uma legislação com foco marcadamente nacionalista.

Na década de 40, face à Segunda Guerra Mundial, o país viveu períodos de racionamento de combustível, até mesmo na região do Recôncavo, o que levou a um recuo da postura nacionalista. O fim da guerra coincidiu com a queda de Getúlio Vargas e mudanças no CNP, que passou a ser dirigido por João Carlos Barreto, defensor de idéias liberalizantes, opostas ao do seu predecessor.

Barreto, além de mostrar desapontamento com os resultados das pesquisas realizadas pelo CNP, considerava urgente a necessidade de adequar o parque de refino às

necessidades do país, pois, das 25 usinas destiladoras de óleo diesel existentes, apenas quatro processavam petróleo bruto, de forma rudimentar e em pequena quantidade – a maior delas refinava 1000 barris ao dia.

Diante desta situação, propunha a revisão da política petroleira de forma a permitir a entrada de capital estrangeiro no segmento de exploração do petróleo e a estimular a instalação de refinarias no país, com capital privado, independentemente de sua origem. Neste sentido, em concorrência pública realizada no ano de 1946, saíram vencedores o Grupo Soares Sampaio, para construir uma refinaria com capacidade para 20 mil barris ao dia, em Capuava, na cidade de Mauá, em São Paulo, e o Grupo Drault Ernany, para construir uma refinaria com capacidade de 10 mil barris ao dia, em Manguinhos, no Rio de Janeiro.

Apesar da política de abertura para o capital privado, o CNP também se ampliava, não apenas na pesquisa e lavra do petróleo, mas também no refino, através da construção de uma refinaria na cidade de Mataripe, Bahia, com capacidade de 2500 barris ao dia<sup>20</sup>, conforme decreto de n. 9881, assinado pelo então presidente Eurico Dutra, em 16 de setembro de 1946 (Victor, 1993:186).

Aliado a este fato, também os militares passaram a assumir a defesa da política petroleira nacional. Em 1947, o Clube Militar tornou-se palco de discussões acaloradas sobre o assunto. Dentre os militares, destacavam-se as teses nacionalistas assumidas pelos Generais Juarez Távora e Horta Barbosa, além do ex-presidente Artur Bernardes. Távora defendia que a pesquisa e a lavra pudessem ser realizadas por quaisquer entidades, fossem elas nacionais ou estrangeiras, enquanto o refino e o transporte seriam reservados a brasileiros ou sociedades mistas desde que, pelo menos 60% do capital, fosse nacional. Já o General Horta, que defendia a tese do monopólio integral do Estado, apoiado por Artur Bernardes, popularizou sua tese nacionalista com o *slogan* “O petróleo é nosso”. A tese de Horta, rapidamente ganhou as ruas e tomou conta do país, tentando pressionar o Congresso a aprovar o monopólio sobre o petróleo.

---

<sup>20</sup> Em 1949 novo decreto concedeu crédito ao CNP para ampliação da Refinaria de Mataripe, cuja capacidade saltou para 45 mil barris por dia (Marinho Jr., 1989:254).

Este momento coincidiu com a volta de Getúlio Vargas à presidência da República, que foi eleito democraticamente. Diante do contexto que se esboçava, Getúlio, de característica marcadamente populista, impacientou-se ante a passividade do Congresso frente ao movimento popular que atingia todo o território nacional e, em 6 de dezembro de 1951, enviou projeto de lei destinado a criar a sociedade por ações Petróleo Brasileiro S/A

O projeto presidencial demorou um ano, nove meses e quinze dias para ser aprovado face às discussões acaloradas no Congresso. Para grande parte dos parlamentares, a mensagem de apoio ao monopólio que o acompanhava estava em desacordo com o seu conteúdo, considerado “entreguista” (Victor, 1993:303). Finalmente, em 3 de outubro de 1953, foi sancionada a lei de no. 2004, com um texto muito diferente do original, devido a pressões do movimento popular à época, que uniu jornalistas, militares, intelectuais, integrantes do Centro nacional de Estudo e Defesa do Petróleo, criado em 1948, além de várias organizações estudantis. A referida lei estabeleceu o monopólio estatal em favor da União para a pesquisa, exploração, produção e refino, transporte de óleo cru e de derivados de produção nacional e criou a PETROBRAS, na forma de uma economia mista, para ser a executora do monopólio, mantendo o CNP como órgão de orientação e fiscalização do setor.

A lei deixou de fora, além da distribuição dos derivados, as refinarias e oleodutos privados que estavam operando ou que haviam recebido autorização para funcionamento, até 12 de junho do ano de 1952.

Com a morte de Getúlio Vargas, Café Filho assumiu provisoriamente a presidência. Neste período, enquanto o liberal Eugênio Gudin, então Ministro da Fazenda, tecia duras críticas ao monopólio, os militares uniam-se para defendê-lo. Neste período ocorreu a descoberta de um poço na região amazônica, em Nova Olinda. Segundo Passarinho (1999:2), o então ministro Juarez Távora foi mal assessorado e divulgou, através do rádio, dados que levavam acreditar que, em breve, o país adquiriria a tão sonhada auto-suficiência. Posteriormente, houve uma enorme frustração, pois os dados revelaram que

aquele poço, após 2 mil a 3 mil barris se exauria “porque se tratava de corpo lenticular de areia saturada com petróleo”.

Os anos seguintes, apesar das críticas dos liberais, o monopólio tornou-se fato consumado. O governo seguinte, de Juscelino Kubitschek, pregando o nacionalismo desenvolvimentista, fazia da estatal petroleira um símbolo de seu projeto.

O governo do presidente João Goulart – Jango, no início dos anos 60, reforçou o monopólio, a ele incorporando a importação do combustível. Em 13 de Março de 1963, Jango assinou o decreto n. 53701, encampando as refinarias de petróleo autorizadas a funcionar antes da lei 2004, o que gerou questionamentos quanto aos direitos adquiridos por aquelas empresas. Em 31 de março do mesmo ano, estendeu o monopólio também às distribuidoras. O golpe militar que derrubou Jango no mesmo dia fez com que este decreto jamais fosse publicado. Quanto às encampações das refinarias, não chegaram a ser concluídas, pois foram canceladas, pelo governo militar, poucos meses depois do golpe.

O “setor” petróleo continuou prestigiado durante os governos militares por ser considerado de “segurança nacional”. Assim, embora censurasse a imprensa e os meios de comunicação, prendesse políticos, intelectuais e sindicalistas, cerceasse o direito de expressão, o “setor” petróleo recebeu apoio total, ainda que através de decisões questionáveis, como poderá ser constatado a seguir.

É possível dizer que os governos militares foram marcados por combaterem os efeitos, sem uma análise criteriosa das causas. O Brasil, sob a euforia do “milagre brasileiro”, contraiu empréstimos que, pouco depois, revelaram-se impossíveis de serem pagos. Sob a alegação de que era necessária a “integração nacional”, o governo construiu a rodovia Transamazônica no meio da selva sem obter o resultado a que se propôs; incentivou o nacionalismo divulgando frases de apelo como “Brasil: ame-o ou deixe-o”, ao mesmo tempo em que prendia e expulsava do país todo aquele que se mostrasse crítico ao sistema. Em termos educacionais, instituiu reformas no ensino básico, criando cursos supletivos precários em quantidade e qualidade de conteúdo e, ante o clamor por mais

vagas nas universidades públicas, aprovou a criação de escolas privadas de ensino superior, cuja qualidade de ensino era discutível.

Estratégia similar foi também adotada no “setor” petróleo. Neste sentido, deve-se destacar o papel do ex-presidente da República Ernesto Geisel que havia atuado como superintendente da Refinaria Presidente Bernardes, em Cubatão e, posteriormente, foi presidente da PETROBRAS. Geisel não acreditava na existência de petróleo no país e considerava que a PETROBRAS deveria garantir o abastecimento nacional de petróleo e seus derivados, nas melhores condições possíveis, sem se preocupar com o investimento em pesquisa e desenvolvimento (Tamer,1980:23). Para atingir este objetivo, Geisel e os demais governos militares investiram na ampliação do parque de refino nacional, ao mesmo tempo em que concentraram as compras de petróleo em poucos países do Oriente Médio, que garantissem melhores condições de importação.

É bem verdade que esta atitude era idêntica a de outros países importadores, uma vez que, à época, havia oferta de óleo cru a preços extremamente convidativos. Este procedimento, no entanto, fez com que o país sofresse duramente com as crises do petróleo que ocorreram em 1973 e 1979. De 1970 a 1979, segundo Tamer, enquanto o volume de importações brasileiras cresceu 40%, seu valor aumentou 530%. Em 1973, o país quase foi levado ao desabastecimento, por falta de fornecedores internacionais.

Nos anos 70 ocorreu, também, a ampliação do mar territorial brasileiro de 12 para 200 milhas, elevando a capacidade do país para a exploração de seus recursos, dentre eles o petróleo. Outro fato relevante foi o veto, em 1970, à proposta do Ministro das Minas e Energia Antonio Dias Leite, de se adotar os contratos de risco a partir de 1975, em meio a intensa discussão sobre a real contribuição destes contratos para a União.

Findo o período militar, já nos anos 80, o Brasil retornou aos poucos ao estado democrático. Dentre os fatos marcantes daquele período destaca-se, sem dúvida, a anistia aos presos políticos e a volta ao país dos cidadãos brasileiros que foram expulsos ao se oporem ao regime. Para governar a “Nova República” foi eleito Tancredo Neves, de forma indireta, mas que veio a falecer antes de receber a faixa presidencial. No seu

lugar, assumiu o vice-presidente, José Sarney. Durante seu governo, foi eleita uma Assembléia Constituinte encarregada de modernizar a Constituição Federal Brasileira.

Em que pese a polêmica acerca do monopólio estatal do petróleo, a Assembléia não apenas o ratificou, como o elevou à categoria de Norma Constitucional, além de proibir os contratos de risco (Franke, 1993:167).

Os anos 80 foram marcados por um crescimento nos índices inflacionários e pelas tentativas de refrear este ritmo, através de pacotes econômicos que foram implantados, sem sucesso, pelos governos civis. A década foi marcada pelos movimentos populares e estudantis e, ainda, pela organização sindical, que voltou a plena atividade no final dos anos 70. O principal líder sindical, o metalúrgico Luiz Inácio da Silva, conhecido como “Lula”, chegou a candidatar-se a Presidência da República em 1990, alcançando o segundo lugar na votação popular.

A vitória nas eleições daquele ano coube ao candidato Fernando Collor de Mello, ex-governador de Alagoas, que ganhou popularidade em todo o país pela atitude de “caça aos marajás<sup>21</sup>” no seu Estado. O governo Collor foi marcado por denúncias de corrupção. Sem a devida base de sustentação no Congresso, uma vez que foi eleito por um partido inexpressivo (PRN-Partido da Renovação Nacional), Collor teve uma atitude inédita quando, através de sua Ministra da Economia, Zélia Cardoso de Mello, definiu um limite máximo de retirada em cada conta bancária dos cidadãos brasileiros, levando muitos a um estado de quase falência. O plano econômico, a exemplo dos anteriores, alcançou resultados apenas de curto prazo no controle da inflação, que, pouco depois, voltou a atingir cifras alarmantes.

Collor defendeu em seu governo as idéias liberalizantes de mercado, atuando na abertura para a importação em “setores” que antes gozavam de proteção estatal, além de introduzir a discussão acerca da redução no tamanho do Estado e da privatização de estatais, tema este que foi concretizado posteriormente.

---

<sup>21</sup> Denominação dada a funcionários públicos que recebiam altos salários, muitos deles, sem a devida contrapartida em trabalho.

Envolvido em denúncias de corrupção, Collor sofreu *impeachment* no ano de 1992 e foi substituído pelo vice-presidente, Itamar Franco. Político conservador, Itamar marcou seu governo por criar uma nova moeda, o Real, estabilizar a economia e incentivar a produção nacional de automóveis populares. Os bons resultados de seu plano de estabilização econômica e a popularidade de seu governo levaram à vitória o seu candidato à sucessão, Fernando Henrique Cardoso, que atuara como Ministro da Fazenda durante seu mandato.

O comportamento “populista” de Itamar, por outro lado, provocou uma crise quando, no final de seu governo, para colocar fim a uma greve de petroleiros, fez uma negociação com o dirigente da Central Única dos Trabalhadores – CUT, Vicente Paulo da Silva, a qual a Federação Única dos Petroleiros – FUP era vinculada e, pouco depois, como findava seu mandato, deixou o governo. Seu sucessor não acatou os termos do acordo, o que levou os petroleiros a deflagrarem uma greve nacional da categoria, que paralisou a PETROBRAS por mais de um mês e, segundo noticiário na imprensa nacional à época, levou o país ao desabastecimento de gás de cozinha, embora os dirigentes da FUP insistissem que esta falta fora provocada pelas distribuidoras, que prenderam seus estoques nos depósitos.

Segundo reportagem publicada na Revista Veja (1995:22) “a greve teve efeito contrário ao que pretendia: tornou ainda mais impopular a defesa do monopólio estatal do petróleo”. No mesmo ano, o Congresso Nacional aprovou a Emenda Constitucional de número 9 que abria o “setor” à iniciativa privada.

O governo de Fernando Henrique priorizou a estabilidade econômica, mantendo a inflação baixa e sob controle e estabilizando o valor da moeda – o Real, perante o dólar americano, até o início de seu segundo mandato. O controle da inflação possibilitou ao presidente a aprovação de emenda constitucional que permitia colocar sua candidatura a reeleição presidencial em 1998. Foi reeleito em primeiro turno.

Ao longo de seus dois mandatos, Fernando Henrique vem implantando um extenso plano de reformas, que inclui, dentre outras, a privatização de estatais, de setores antes

considerados estratégicos, como as telecomunicações e siderurgia e a mudança no sistema previdenciário, incorporando o limite mínimo de idade para aposentadoria.

Quanto ao “setor” petróleo, em agosto de 1997, assinou a lei de no. 9478, criando a ANP – Agência Nacional de Petróleo, cujas principais ações, até o momento, foram a liberação de importação de petróleo pelas refinarias privadas, a partir de 1/10/98 (Caporal, 1999:4) e a viabilização para o capital estrangeiro passar a atuar no segmento de exploração e produção, conforme licitação realizada no primeiro semestre de 1999.

As mudanças no contexto nacional colocadas para o “setor” petróleo neste momento, evidenciam alterações substanciais para as empresas que atuam no país, notadamente a PETROBRAS e a IPIRANGA. A primeira tem à sua frente um cenário de competitividade em um terreno onde era ela quem conduzia o processo. Para a segunda, abre-se um novo espaço que lhe foi limitado a partir da lei 2004. Quanto à Refinaria de Manguinhos que, juntamente com a Refinaria do Rio Grande, manteve-se em funcionamento durante o período monopolista, teve parte de seu capital vendido à YPF e, conforme já assinalado, por extensão, pertence agora também à espanhola Repsol.



#### 4.2.2. Petróleo Brasileiro S/A - PETROBRAS - Contexto interno

**TABELA 3- OS NÚMEROS DA PETROBRAS**

	1997 <sup>22</sup>	Em US\$milhões	
Faturamento		17.431,5	
	1998	Em US\$milhões	
Faturamento		14.903,8	
Lucro Líquido		1.148,9	
Patrimônio Líquido		17.981,8	
Exportações (4,6% das vendas)		679,7	
3ª. do ranking das 500 maiores empresas da América Latina.			
2ª. maior empresa de petróleo da América do Sul.			
4ª. no ranking das que mais lucraram.			
	1999 <sup>23</sup>	Quantidade	Em US\$milhões
Valor de mercado			13.317,0
Número de empregados		38.225	
1ª. no ranking das empresas brasileiras em vendas, patrimônio, lucro, receita líquida, pagamento de impostos, salário, valor adicionado.			
10ª. no ranking das 200 empresas com maior valor no mercado de ações do planeta. <sup>24</sup>			
15ª. no ranking das maiores companhias refinadora do planeta. <sup>25</sup>			

Quando alguém visita uma unidade da PETROBRAS (tabela 3), com freqüência se encanta, pois, em geral, suas plantas industriais são de grande porte, tanto quanto o edifício sede, na cidade do Rio de Janeiro. Mas não é apenas o tamanho que os encanta: a empresa têm sido considerada uma boa empregadora que desenvolve seus

<sup>22</sup> Fonte: América economia. *As 500 maiores empresas da América Latina*, julho, 1999, p.76.

<sup>23</sup> Fonte: Revista exame. *Melhores e maiores: as 500 maiores empresas do Brasil*, junho, 1999, p.68.

<sup>24</sup> Fonte: Business Week. *The top 200 emerging-market companies*, julho, 1999, p.73.

<sup>25</sup> Fonte: Fortune. *Ranked within industries*, agosto, 1999.

funcionários e é respeitada por seu avanço tecnológico, comparável ao das melhores empresas de países desenvolvidos.

O elevado conceito que desfruta foi construído ao longo de uma história que começou em 3 de outubro de 1953, quando foi aprovada a lei 2004, que criou a PETROBRAS cujo capital inicial era equivalente a US\$165 milhões. Ao iniciar suas atividades em 10 de maio de 1954, a empresa recebeu do Conselho Nacional do Petróleo – CNP: uma refinaria já funcionando, uma fábrica de fertilizantes e outra refinaria, ambos em construção, as instalações dos campos de petróleo na Bahia, 22 navios-petroleiros, o acervo da Comissão de Industrialização do Xisto Betuminoso; além de uma produção de petróleo da ordem de 2700 barris (PETROBRAS, 1985:36).

O primeiro presidente da empresa foi o Coronel Juracy Magalhães, ex-governador da Bahia e ex-presidente da Companhia Vale do Rio Doce que, embora tenha permanecido por curto período na empresa, tomou uma medida, a qual posteriormente, redundaria em resultados muito questionados pelos autores que escreveram a este respeito: criou o Departamento de Exploração – DEPEX, e contratou para dirigi-lo o geólogo Walter K.Link, que havia atuado como geólogo-chefe da Standard Oil.

Seu sucessor, o Coronel Arthur Levy, construtor do oleoduto Santos-São Paulo e superintendente da construção da RPBC, que marcou sua gestão pela divulgação, com grande ênfase no exterior, de que havia petróleo em Nova Olinda, estado do Amazonas, em condições tão favoráveis como as descobertas no Oriente Médio (Marinho Jr., 1989:286).

Janary Nunes, que o substituiu, deu início a uma batalha contra o CNP, que insistia em querer supervisionar a condução e as decisões internas da empresa. Este procedimento de não aceitar interferências em sua gestão interna prolongou-se durante toda a existência desta organização, o que rendeu aos seus dirigentes e técnicos a fama de “corporativistas”. Àquele presidente, atitudes como esta resultaram em sua demissão.

O presidente seguinte, Idálio Sardenberg procurou resgatar os laços da empresa com os representantes de seu acionista majoritário e, neste aspecto, foi bem sucedido. Contudo,

durante sua gestão, a grande imprensa divulgou um relatório “confidencial”, que deu origem a uma discussão polêmica e sobre a qual existem várias conclusões. Trata-se do “Relatório Link”, elaborado pelo superintendente do DEPEX que concluía, após anos de trabalho e investimentos da ordem de US\$300 milhões, pela descontinuidade em projetos de exploração no país, uma vez que as perspectivas restringiam-se a Bahia, Sergipe, Alagoas e Espírito Santo. A propalada descoberta em Nova Olinda revelara-se marginal para a descoberta de petróleo e nada promissora.

Em meio a discussão sobre o Relatório Link, outra denúncia vazou para a imprensa. O então Coronel Ernesto Geisel, que havia comandado a Refinaria Presidente Bernardes – RPBC, exonerava-se da presidência do CNP por discordar da autorização para que as refinarias privadas aumentassem sua capacidade de processamento além do que lhes era permitido e, com isso, ficassem endividadas com a PETROBRAS em mais de Cr\$ 2 bilhões. Problemas como estes, aliados à baixa competência técnica das Refinarias para processar o petróleo baiano, fazendo com que a estatal tivesse que exportar o petróleo que produzia e, em contrapartida, importar óleo diesel já processado, desestabilizaram Sardenberg, que pediu sua exoneração.

A situação criada por Sardenberg, aliada à necessidade de satisfazer o sindicato de trabalhadores de petróleo da Bahia, que, à época, começara a se organizar e adquiria força crescente, levou Jânio Quadros, ao assumir a presidência da República, a nomear o superintendente da Região de Produção da Bahia, geólogo Geonísio Carvalho Barroso, para presidente da PETROBRAS. Este, por sua vez, criou comissões para avaliar a situação da estatal, rever as conclusões do Relatório Link e sanar os problemas financeiros. Ao mesmo tempo, obteve autorização do CNP para atuar no segmento de distribuição de derivados.

Com a renúncia de Jânio Quadros e a posse de João Goulart, Geonísio foi destituído do poder. Imediatamente, os petroleiros da Bahia iniciaram uma greve, só contornada com a nomeação de outro representante do Estado, o professor de Direito Francisco Mangabeira, para direção da estatal. Se de um lado, o novo dirigente atendia os anseios dos sindicalistas, de outro, entrava em choque com os técnicos da empresa que, em

1962, divulgaram um “Manifesto à Nação” denunciando a má administração daquele presidente.

No ano seguinte, quando a empresa apresentou índices negativos de desempenho, Mangabeira foi substituído, o que também aconteceu com seu substituto, o General Albino Silva, quando este resolveu contrapor-se ao sindicato que, naquele período, além de representativo e atuante, gozava de prestígio junto ao presidente da República. Neste período, o monopólio foi estendido à importação de óleo cru e derivados.

Os dez primeiros anos da empresa, como se pode verificar, foram marcados por instabilidades em suas lideranças e falha na escolha das estratégias. Apesar disso, uma decisão mostrou-se correta: a de investir na formação de técnicos brasileiros. Conforme Marinho Jr.(1989:303), enquanto em 1958 a empresa contava com 53 geólogos, sendo apenas 29 brasileiros, em 1961, dos 85 profissionais, apenas 39 eram estrangeiros. Segundo um entrevistado, no início a empresa enfrentou grandes desafios, pois os “gringos vinham aqui, montavam, instalavam, deixavam aquilo tudo pronto e nós tínhamos que operar”. Como o país não tivesse curso superior relacionado ao petróleo, ficava dependente dos conhecimentos dos especialistas estrangeiros.

Para minimizar este problema, a empresa adotou como estratégia inicial a realização de treinamentos internos e, numa segunda fase, passou a realizar convênios e a fomentar a criação de cursos em geologia, mestrado em engenharia de petróleo, geofísica, estratigrafia, dentre outros.

Nas décadas de 60 e 70, em decorrência do golpe militar de 31 de março de 1964, todas as unidades da PETROBRAS passaram a ser consideradas como áreas de segurança nacional.

Com o novo regime, foi indicado para presidir a estatal o Marechal Ademar de Queiroz. A ele coube criar comissões que resultaram na demissão de 467 empregados acusados de comprometimento com atitudes subversivas. Naquele período, os sindicatos de petroleiros, a exemplo dos movimentos populares e de outras organizações da sociedade

civil, foram desmobilizados e passaram a atuar apenas com uma função associativa, sem qualquer perspectiva reivindicatória.

Se, de um lado, reprimiu o movimento sindical, de outro, Queiroz adotou uma postura de respeito com relação ao parecer dos técnicos da organização possibilitando que, no ano de 1965, a empresa mostrasse sinais de crescimento na produção. Foi sob seu comando que esta, pela primeira vez em sua história, distribuiu bônus aos seus acionistas. Data ainda da década de 60, o lançamento de um amplo programa de atualização no parque de refino brasileiro. A empresa melhorou de tal forma sua performance que, embora fosse dos mais ferrenhos opositores ao monopólio do petróleo, coube ao então ministro Roberto de Oliveira Campos comandar a transferência de recursos financeiros para que a PETROBRAS ampliasse suas atividades nos setores de pesquisa e lavra.

Queiroz foi substituído por um técnico de carreira que presidiu a empresa por poucos meses, até que assumiu o General de divisão Arthur Duarte Candal Fonseca, um militar de postura conservadora, afinado com a ideologia vigente no ano de 1967. Por esta razão, num dos momentos em que o regime militar esteve mais fechado, demitiu 56 empregados por questões ideológicas.

Apesar de sua postura autoritária, quando Candal percebeu os problemas que o Brasil teria, face aos efeitos dos conflitos no Oriente Médio e do fechamento do Canal de Suez, resolveu investir na pesquisa da plataforma continental do país, em mar aberto, buscando tornar o Brasil auto-suficiente na produção de petróleo. Em 1968, os primeiros resultados já se mostravam satisfatórios com a descoberta do Campo de Guaricema, em frente à Aracaju, no estado de Sergipe. Em sua gestão, este presidente também estendeu a atuação da PETROBRAS ao segmento de petroquímica e iniciou a construção da Refinaria de Paulínia, São Paulo.

Dentre os presidentes da estatal, durante o regime militar, cabe destacar o ex-presidente da República, General Ernesto Geisel que, por sua forte e duradoura ligação com o "setor" petróleo, mereceu todo um capítulo do livro de Tamer (1980:27). Coube a ele, enquanto presidia a estatal, a decisão de redefinir as estratégias organizacionais que eram, até então, pautadas na pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias que

pudessem contribuir para a auto-suficiência da produção nacional e, conseqüentemente, para a redução da dependência do petróleo importado. Ao optar pela garantia ao abastecimento nacional, Geisel cometeu um erro, evidenciado já em 1973, quando o país estabilizou sua produção em 180 mil barris ao dia, embora o consumo interno tenha crescido 15,9%. Esta quantidade era inferior a de países como a Argentina (420 mil), Equador (218 mil) e Colômbia (195 mil), conforme cita Marinho Jr. (1989:369). Como resultado, a empresa enfrentou a maior crise dos seus 20 anos de existência. Nesse período, Geisel, desligou-se da empresa, pois preparava-se para assumir a Presidência da República.

Franke (1993:100), analisando aquele momento, refere-se a discurso proferido por um dos diretores da estatal contando que, apesar de não ter chegado ao desabastecimento, o Brasil passou por momentos difíceis, uma vez que não gozava de prestígio externo suficiente para ser mais beneficiado que outros, quando da repartição (que era política) do petróleo, cuja escassez era crescente.

Geisel foi substituído por Faria Lima que, diante dos problemas no Oriente Médio, adotou diretrizes que possibilitavam, dentre outras ações, reduzir o prazo entre a descoberta de novos campos e sua colocação em efetiva produção, além de ampliar a capacidade de armazenamento das refinarias e terminais. Como produto deste trabalho, em 1974, foi descoberto o campo de Garoupa, na Bacia de Campos, Estado do Rio de Janeiro, que viria a mudar significativamente os destinos da empresa nos anos seguintes, pois a PETROBRAS desenvolveu tecnologia para prospecção de petróleo em águas profundas que a tornou *benchmarking* mundial neste segmento. Entre os anos 70 e 91, foram descobertos no mar os campos de Xaréu, no Ceará, e Cação, no Espírito Santo (1977), Merluza, na Bacia de Santos, estado de São Paulo, através de "contrato de risco" assinado com a Shell/Pecten (1979), Albacora (1984) e Marlim (1985), em Campos e Tubarão (1988) na Bacia de Santos, estado do Paraná. Com a descoberta do campo de Barracuda, em 1991, as reservas do país (provadas, prováveis e possíveis) subiram para 10 milhões de barris equivalente, entre óleo e gás natural, dos quais 60% em lâminas d'água superiores a 400 metros (Bueno, 1994:81).

Nos anos 70, ainda figuram como importantes as presenças do General Araken de Oliveira e Shigeaki Ueki, que permaneceram na presidência da estatal 4 e 5 anos respectivamente. Ao primeiro coube assinar contratos de risco com empresas estrangeiras, embora tivesse aquiescido às preocupações dos técnicos da organização e elaborado contratos que resguardavam os interesses nacionais.

O segundo assumiu como desafio atingir em 1985 a meta de 500 mil barris/dia na produção de petróleo, objetivo alcançado já em 1984. Além disso, apoiou o Programa Pró-Álcool que, em meio à perspectiva de desabastecimento no país, surgia como uma saída nacional para o problema. Por outro lado, em sua gestão, dedicou-se a substituir todas as chefias da empresa, enfrentou os problemas advindos do incêndio ocorrido em Vila Soccó, Cubatão, que matou dezenas de pessoas, e a greve dos petroleiros na Refinaria de Paulínia, que levou à intervenção do Sindicato local e ao afastamento de seus líderes.

Nos anos 80, o país voltou ao estado de normalidade democrática, possibilitando à PETROBRAS, através de Hélio Penna Beltrão, que assumiu sua direção após a posse de José Sarney como Presidente da República, reintegrar aos quadros da empresa 864 anistiados (595 por problemas políticos e 269 envolvidos em greves) que haviam sido demitidos durante o Regime Militar. Quanto à gestão empresarial, contudo, Beltrão não foi feliz ao cumprir as diretrizes da política governamental que determinava a compra de petróleo no exterior a preços flutuantes e venda de seus derivados a preços controlados. Do caixa da empresa saíam ainda os recursos para subsidiar o Pró-Álcool, o que significava comprar o produto por um preço superior ao vendido no mercado. O resultado foi um salto na dívida do CNP para com a PETROBRAS de Cr\$ 1,4 bilhões em 1984 para Cr\$ 6,5 bilhões em 1985, acarretando um prejuízo de Cz\$840 milhões no primeiro semestre de 1986 e a exoneração do dirigente da estatal.

O Coronel-aviador Ozires Silva, que o substituiu, procurou administrar a empresa de forma profissional, estimulando o planejamento estratégico, combatendo o uso do caixa da empresa para subsidiar o Pró-Álcool e os gastos com combustível. Ao mesmo tempo, criou atritos internos com os técnicos da estatal por mostrar-se favorável aos contratos de risco. Em sua gestão melhoraram ainda mais os resultados na prospecção em águas

profundas, além de ter sido encontrado petróleo em Urucu, na Amazônia, cujo preço revelou-se positivo para comercialização.

Cabe destacar aqui a importância social que a empresa adquiriu durante sua história, no que tange ao desenvolvimento tecnológico, com a criação do Centro de Pesquisas e Desenvolvimento Leopoldo A. Miguez de Mello – CENPES, por sua contribuição ao desenvolvimento de empresas fornecedoras no país. Neste sentido, a empresa adotou como política estabelecer parcerias com empresas nacionais, instrumentalizá-las acerca de suas necessidades de peças e maquinários e assinar com elas contratos de garantia de compra, caso pudessem instalar uma linha de montagem que produzisse o componente desejado.

Tais posicionamentos reforçaram a importância da empresa no país e, no final da década de 80, garantiu a ela a continuidade do monopólio estatal e momentos de relativa estabilidade no final da década.

O mesmo não se pode dizer dos anos 90 com a eleição de Fernando Collor de Mello para a presidência da República. Contrário ao seu próprio compromisso de campanha, Collor passou a combater a estatal. Para tanto, convidou para dirigi-la um profissional externo, Luiz Octávio da Motta Veiga. Poucos meses depois, Motta Veiga foi exonerado do cargo, ao sair em defesa da empresa e de seus técnicos e denunciar tentativas de utilização da estatal para finalidades políticas. A partir desse momento, a PETROBRAS foi comandada por vários presidentes<sup>26</sup> até o *impeachment* do presidente da República.

A posição defendida por Collor, no “setor” petróleo, era de privatizar os segmentos de petroquímica e fertilizantes, no que os técnicos da empresa foram contra justificando que no mundo inteiro a atividade de petróleo é integrada para que possa aproveitar o potencial de negócio em cada uma de suas nuances, pois, como o próprio “setor”, tais segmentos ora estão mais lucrativos, ora menos. Para minimizar os problemas, a estratégia adotada pela direção da empresa foi trazer algumas das atividades das

---

<sup>26</sup> De outubro de 1990 a novembro de 1992, quando assumiu Joel Mendes Rennó, presidiram a estatal: Eduardo de Freitas Teixeira - 5 meses; Alfeu de Melo Valença – 4 meses e Benedito Fonseca Moreira – 6 meses. Folha de São Paulo (23/3/99, p.1-6)



petroquímicas para dentro das refinarias, produzindo derivados com maior valor agregado, como ocorreu com o tileno e o polietileno, que são extraídos da nafta.

Apesar dos problemas com o acionista majoritário, em 1992 a estatal foi agraciada com o *Distinguished Achievement Award* da *OTC (Offshore Technology Conference)* por suas conquistas e recordes de produção em águas profundas (PETROBRAS, 1994:3).

Com a saída de Collor e a assunção de Itamar Franco à Presidência da República em 1992, foi designado para comandar a estatal um ex-empregado de carreira, Joel Mendes Rennó, que viria a tornar-se o executivo que mais tempo ficou à frente da estatal: mais de 6 anos.

Nos anos 90 ocorreram mudanças significativas para a Organização:

- A greve deflagrada pelos petroleiros em 1995 causou 67 demissões. Na Refinaria de Cubatão, o local onde o clima ficou mais alterado face a ocupação da planta pelos grevistas, as punições foram também as mais severas: além das quase 20 demissões, outros 350 empregados (perto de 30% do total de empregados) receberam de carta de advertência a suspensão do trabalho pelo período de até 29 dias. Os sindicatos de petroleiros de todo o país, por sua vez, foram intimados a pagar multa diária que, se não fosse negociada posteriormente, fatalmente os levaria a sérias dificuldades financeiras. De qualquer forma, o movimento sindical refluíu a partir daquele evento.
- O faturamento e o lucro da empresa aumentaram e sua capacidade de produção alcançou 1,2 mil barris/dia (Época, 1999:90).
- A empresa, cujo número de empregados superava a cifra dos 50 mil no início da década, hoje não possui mais que 37 mil. Por sua importância social em algumas regiões, principalmente no nordeste do país, não adota a prática de realizar demissões. A redução no número de empregados vem ocorrendo através de programas de aposentadorias e saídas voluntárias sem reposição da mão-de-obra.

- Quanto à política de capacitação, esta não foi alterada. A empresa conta com cerca de 1000 empregados com título de mestrado e outros 200 com doutorado. Além disso, ainda hoje adota por sistemática enviar técnicos e gerentes para cursos de especialização no Brasil e no exterior.
- Vem promovendo um enxugamento significativo no organograma da *holding*: seis grandes departamentos foram reestruturados e reduzidos a dois<sup>27</sup>, os órgãos operacionais eliminaram grande parte de suas estruturas administrativas e centralizaram as atividades nos escritórios regionais de Salvador, Rio de Janeiro e São Paulo.
- Seguindo tendência mundial, a empresa terceirizou atividades que não se relacionavam ao seu negócio como alimentação, segurança interna, algumas atividades de manutenção, dentre outras. Em algumas áreas, chegou a desenvolver a quarteirização de atividades embora, mais recentemente, venha revendo a posição em alguns casos. Um entrevistado cita como exemplos o retorno aos quadros da companhia da fiscalização de vôos, por ser uma atividade que pode levar a acidentes de grande impacto para a imagem institucional, e as atividades de secretaria, por sua ligação com a confidencialidade das informações. Para ele, embora não tenham sido lineares face ao tamanho da empresa, as inúmeras mudanças que ocorreram foram possíveis graças, em parte, à estabilidade da diretoria anterior que, durante todo o período, acenava com alterações e modernizações. Na sua opinião, isto não seria possível com mudanças constantes na direção empresarial, como ocorreu no início da década.
- Atenta aos movimentos de fusões e aquisições, criou a GASPETRO, cuja atividade é voltada para o gás. Além disso, deu autonomia para que as demais subsidiárias da empresa, BR Distribuidora e BRASPETRO, esta atuando no exterior, constituam novas parcerias e fusões que possam agregar valor ao negócio da empresa.

---

<sup>27</sup>Os departamentos de exploração, perfuração e produção fundiram-se no E&P (Exploração e Produção) e os departamentos de refino, comercialização e transportes foram fundidos no departamento de transporte.

Em meio a este processo de mudanças, no mês de Março de 1999, o economista francês naturalizado brasileiro Phillippe Reichtsul assumiu a direção da estatal no lugar de Joel Rennó. A assunção de Reichtsul foi possível graças a mudanças no estatuto da empresa que, dentre outras alterações, retirou os diretores do conselho de administração, cujos cargos, desde então, passaram a ser ocupados por pessoas externas à estatal, indicados pelo Presidente da República, exceção feita ao presidente da estatal, que permanece como membro. Fernando Henrique convidou para compor o Conselho profissionais externos à corporação, com experiência na iniciativa privada. Esta iniciativa, aliada à intenção governamental de vender 34% das ações, restando para si apenas 50% mais uma, pode ser entendida, segundo Ferraz (1999:110), “com um pouco de boa vontade”, como “uma privatização ‘branca’” sendo posta em curso pelo governo na PETROBRAS.

Embora o discurso de Reichtsul caminhe na direção de alterar a prioridade da empresa, tornando a exploração e produção as principais atividades e deixando como coadjuvante os segmentos de refino, distribuição e abastecimento (Caldas: 1999), o discurso do diretor da ANP, David Zylbersztajn, indica que a perspectiva de privatização poderá ser avaliada em um período não inferior a três anos. Para ele, “a discussão sobre a privatização da PETROBRAS terá uma consistência cada vez maior à medida que tivermos um mercado mais competitivo” (Tereza, 1999:9).

A primeira medida do novo presidente foi determinar ao Serviço de Planejamento – SERPLAN que conduza a revisão do planejamento estratégico da estatal, cuja finalização está em curso neste momento. Definidas as estratégias, caberá aos gestores e técnicos da organização implementar ações que conduzam aos resultados desejados.

#### **4.2.3. O gestor na PETROBRAS**

A importância da função de gerente vem ganhando destaque a partir de 1998, quando a estatal criou um teto de salário para as funções gerenciais, de acordo com o seu nível na hierarquia. Até então, quando o técnico assumia uma função gerencial<sup>28</sup>, recebia um

---

<sup>28</sup> A empresa chama de cargo a designação pela qual o empregado foi contratado e função gratificada a uma atividade por ele ocupada num dado momento. São cargos, por exemplo, administrador, engenheiro, técnico de manutenção, operador de petróleo, dentre outros. As funções gratificadas restringem-se a gerentes e supervisores.

valor fixo, que era adicionado ao seu salário, independente do valor de sua remuneração. Isto criava grandes distorções: o chefe de um setor, por ser administrador IV (o maior nível da carreira) culminava por receber um salário maior do que um chefe de divisão, se este fosse administrador II.

A escolha do gerente também vem sofrendo alteração. Um entrevistado considera que, há vinte anos atrás (dez anos é pouco tempo, segundo ele), a escolha do gerente era feita com base na competência técnica do profissional para conduzir os negócios daquela área. O dirigente era alguém que precisava conhecer o assunto da área, as pessoas que iria liderar para conduzir o grupo de especialistas. Hoje a empresa está introduzindo algumas ligeiras mudanças nessa cultura.

Tradicionalmente, a estatal admite o técnico recém-graduado e completa sua formação técnica internamente. Eventualmente alguns deles, com potencial, migram para a função gerencial. No momento, a empresa está planejando abrir um processo seletivo para admitir técnicos doutores para o CENPES, o que nunca aconteceu. Este pode ser, na opinião de um entrevistado, o primeiro passo para, quiçá no futuro, ser possível a admissão de gerente profissional.

No momento, a escolha do gestor é realizada a partir de conversas. Quando vaga uma função, o superior hierárquico traça um perfil e, a partir dele, consulta outras pessoas para que indiquem possíveis candidatos. A seguir, consulta o histórico dos candidatos e verifica sua adequação ao cargo o que, geralmente, tende a reduzir a lista inicial. A partir de um universo mais fechado, o “decisor” eventualmente convida pessoas para conversar, explorar no contato pessoal suas habilidades e, em função dessas entrevistas, articular com suas instâncias superiores a nomeação. Na empresa, a designação de função acontece sempre dois níveis acima na escala hierárquica, composta de Chefe de Setor, Chefe de Divisão, Superintendente, Diretor e Presidente. A nomeação para chefe de setor cabe ao superintendente, do superintendente ao presidente da empresa e, este, é nomeado pelo Presidente da República. A empresa disponibiliza ainda, um banco de dados com histórico de candidatos, caso o decisor queira consultá-lo.

Este procedimento fez com que a empresa abolisse o processo sucessório. Na opinião de um entrevistado, a sucessão não é compatível com o cenário atual de mudanças constantes, pois dá uma idéia do “príncipe herdeiro”, criado junto, aprendendo aos poucos para suceder algum dia, enquanto o que se quer hoje é alguém com visão ampliada, com experiência em várias áreas. Além disso, a escolha do gerente ocorre, muitas vezes, como forma de introduzir mudanças de práticas e valores, o que seria difícil se a sucessão ocorresse em linha vertical.

No que tange à preparação gerencial, a empresa entende que deva preparar o gestor para o geral, dentro de seu nível de complexidade. Com isso, aquele que atua em uma função de nível cinco, tem condição de dirigir qualquer órgão, seja ele de planejamento, finanças ou auditoria, pois são funções com o mesmo grau de complexidade. As funções gerenciais foram divididas em cinco níveis de complexidade, dos quais o nível um terá o menor grau e o nível cinco, o maior.

Quanto ao desenvolvimento técnico gerencial, quando a organização começou a perceber sua importância, há alguns anos atrás, estruturou um Curso Básico de Gerentes que foi descontinuado, pois o presidente à época, um advogado, considerava que não havia como formar gerentes, já que ele próprio era advogado e, sem curso algum, tornara-se presidente. Com a sua saída, vários executivos foram sendo substituídos e, aos poucos, a empresa foi estruturando um novo programa, que, na opinião do entrevistado, ainda não está pronto e acabado.

O que se tem é o desenvolvimento do gerente em três níveis. Nos níveis mais baixos há um curso de formação geral. Já nos níveis hierárquicos mais altos, a abordagem é focada nas necessidades individuais.

Para o primeiro nível, onde estão inseridos os chefes de setor, foi desenvolvido um curso de formação com quatro semanas, todo modulado. Um dos módulos inclui as habilidades gerenciais e nele se discute o contexto no qual o gerente atua, além de aspectos funcionais, como ferramentas e práticas de legislação trabalhista e financeira. No módulo institucional são transmitidos os valores e crenças da companhia nas diversas áreas, além das políticas de recursos humanos, financeiras e de planejamento da

empresa. Outro módulo aborda aspectos especificamente relacionados à condução de equipes.

No segundo nível, encontram-se os gerentes táticos, onde se faz um misto de atividades. Para eles, a empresa recomenda programas de MBA, o que lhes possibilita ter uma visão genérica da administração de negócios. Adicionalmente, são ministrados cursos de curta duração que atendam a necessidades específicas do grupo gerencial como um todo, principalmente em questões mais atuais como *marketing*, inteligência de negócios, de informações, finanças, dentre outros.

Para os gestores de topo, considerados estratégicos, a empresa anualmente envia dez a vinte deles, para programas de imersão de 20 a 30 dias, normalmente no exterior, em centros de formação como os de Cambridge e Harvard. Nestes casos, procura-se propiciar a eles, além da vivência e do conhecimento sobre negócios, a oportunidade de expandir sua rede de contatos e relacionamentos com executivos estrangeiros.

Além destes três conjuntos, a organização vem estruturando o conceito de rodízio gerencial, de forma a possibilitar a visão ampliada do executivo.

Quanto ao desenvolvimento técnico, não é privilegiado, embora, eventualmente, o gerente tenha oportunidade de participar de conclaves relacionados à sua área, de forma a ampliar a visão sobre novas tecnologias.

A empresa tem ainda o programa de formação e desenvolvimento para a função de supervisor, que atua com grupos mais no “chão da fábrica”, embora não considere ser esta uma função gerencial.

Segundo um entrevistado, este programa já está implantado na empresa há quatro anos. Quanto as dificuldades, considera que a rápida proliferação de tendências de administração de negócios, aliada à diluição do poder citada anteriormente, possibilita que os órgãos operacionais, face à dispersão geográfica, adiram a tendências de administração que nem sempre são as desejadas pela organização. Cita o caso da reengenharia que foi introduzida em várias unidades, por empregados que se

especializaram no assunto, embora não fosse esta a opção da direção. Para minimizar estes efeitos, a PETROBRAS vem criando mecanismos de educação à distância, como palestras ao vivo através da TV Executiva, reuniões e até cursos de mestrado à distância, através de salas de videoconferência, instaladas em várias unidades industriais e nas sedes administrativas, além de uma bem montada estrutura de informática, disponível a todos os empregados, através da utilização de chave pessoal para acesso.

No programa de desenvolvimento gerencial não participam ou, segundo um entrevistado, participam pouco, os diretores e o presidente, por não serem necessariamente empregados de carreira. Os gestores de nível três, considerados estratégicos, são em número de 150 e incluem todos os superintendentes corporativos<sup>29</sup>, todos os superintendentes de órgãos operacionais, além de algumas funções adicionais da Sede ou de órgãos operacionais considerados mais importantes.

Quanto ao número de funções gerenciais, cresceu proporcionalmente ao número de empregados. A partir de 1990, com a implementação de processos de qualidade e, posteriormente, com a necessidade de maior eficiência e eficácia diante da globalização, este número seguiu a tendência de queda verificada no número de empregados. Refere-se um entrevistado à pesquisa realizada em 1998, através da área de salários, cujos dados evidenciaram que a PETROBRAS tem, proporcionalmente, menos gerentes do que as outras empresas brasileiras do setor petroquímico: são aproximadamente 2000 gerentes, o que dá uma média de 20 empregados para cada profissional, enquanto nas demais empresas este número varia de 9 a 12 pessoas.

## **A. Perfil e papel do gestor**

O grande número de empregados que ocupam funções gerenciais na empresa, embora necessários, face às dimensões da organização e sua dispersão geográfica<sup>30</sup> por todo o Brasil, culmina por fazer com que a organização não tenha um poder totalmente

---

<sup>29</sup> Que atuam à frente dos departamentos como E&P, Abastecimento, dentre outros.

<sup>30</sup> Só no Estado de São Paulo são quatro refinarias - Paulínia, Cubatão, Capuava e São José dos Campos - o escritório regional e uma divisão de informática na cidade de São Paulo, os terminais de dutos de distribuição em Guararema, Barueri, Utinga, Santos e Cubatão e outras pequenas bases de apoio, além de um terminal marítimo de São Sebastião.

centralizado. Para um entrevistado, apesar do presidente ter poder sobre as decisões como um todo, é apenas uma pessoa e não pode estar em todos os lugares e com todas as informações disponíveis a um só tempo. Ainda que conte com diretores para apoiá-lo, a tomada de decisões por parte deles acontece em função de um conjunto de proposições que lhes são colocadas. Em vista deste ambiente, uma habilidade imprescindível ao gestor relaciona-se ao seu poder de articulação interna, pois, através desta, é possível negociar as proposições à *priori*, de tal forma que, quando submetidas à decisão superior, haja consenso prévio entre as partes interessadas, o que agiliza o processo e evita resistências.

Também vem sendo requerida dos executivos a capacidade articulação externa, que é traduzida pelo entendimento do jogo do mercado competitivo e não apenas de suas regras, bem como toda a rede de conhecimentos ligados às parcerias: como se faz? como se administra? quem vai pagar os impostos? quais das partes arca com o quê?

Outra habilidade desejada é a capacidade de conduzir pessoas, que são grupos de gerentes, com o menor nível de atrito possível, muito embora num cenário onde não há perfeita paz e harmonia. Além destas habilidades, que são mais peculiaridades à PETROBRAS, outras são igualmente importantes, embora não sejam novas como o conhecimento de idiomas e a capacidade de representar a empresa, em termos de postura pessoal e habilidade verbal.

No que concerne aos conhecimentos, um entrevistado cita a inteligência de negócios e a inteligência de informações. Neste sentido, esclarece que, para ele, não basta apenas o gerente saber utilizar o computador e sim saber entender a potencialidade que o mundo das informações está trazendo. Torna-se mister, ante a avalanche de informações que estão disponíveis, que o executivo crie redes de suporte em condições de captar, analisar e sintetizar a informação, transformando os dados em maior valor agregado.

Quanto à inteligência de negócios, considera importante a visão geral do negócio em termos, por exemplo, de geopolítica do petróleo, o que, na opinião deste, é mais importante para o executivo do que o conhecimento técnico ou de tecnologias de ponta do "setor" petróleo.



No que tange às mudanças no perfil do gestor, quando compara o atual ao gerente de vinte anos atrás, verifica o crescimento da importância da visão ampliada do negócio. Cita, como exemplo, o geólogo que, se antes construía sua carreira gerencial entendendo profundamente do segmento de exploração, hoje precisa compreender o conjunto da empresa. O conhecimento do mercado internacional é outra alteração evidente, uma vez que hoje todas as áreas da empresa se relacionam com o exterior, enquanto antes, isso importava apenas para os profissionais que atuavam na compra de petróleo ou de materiais importados. O conhecimento de idiomas é outro ponto de alteração. O inglês que antes era necessário para um gestor de topo (que a empresa considera nível 5), hoje é requisito essencial para um gestor de nível 4. Além do inglês, o MERCOSUL passou a requerer ainda o conhecimento de espanhol.

No trato com os empregados deve ser flexível, uma vez que a equipe não aceita mais posturas autoritárias. Se antes a equipe se adequava a este modelo de gerente, hoje, a capacidade de mobilização e reação a posturas desta natureza é muito forte.

No que diz respeito ao papel do gestor, os dados indicam que merecem destaque os papéis de contato e negociante, face à necessidade de articulação permanente. Dos papéis vinculados à transmissão de informações, destaca-se o de disseminador.

Em relação às diferenças entre o perfil ideal e o perfil real dos gestores, um entrevistado considera que este *gap* sempre existirá, uma vez que o perfil está mudando: “quando chegamos perto do que a gente imaginava, isto que a gente imaginava já está mudando porque vai evoluindo sempre”.

No momento, considera que há este *gap*:

1. Na inteligência de negócios - se for consolidada como uma necessidade da corporação, as funções estratégicas não têm.
2. Em marketing - a empresa já vem atuando, mas ainda têm deficiência.

3. Em parcerias – há uma série de programas de capacitação em habilidades de negociação que estão sendo desenvolvidos gradativamente.
4. Capacidade de articulação – não há, ainda, um programa corporativo e as necessidades são tratadas caso a caso.
5. Visão poli-funcional – ainda são detectadas carências que, espera-se, sejam supridas com o rodízio gerencial.

Quanto à área de finanças, os gerentes já têm uma visão adequada.

Quando o gestor não se adequa ao perfil delineado para aquela função, a empresa trata de duas maneiras. Inicialmente, através do desenvolvimento gerencial via treinamento, busca-se que ele se adeque ao perfil. A segunda é através da substituição. A empresa não adota a prática da demissão. Com base neste princípio, o gerente pode voltar a exercer o cargo técnico para o qual foi admitido ou, em não se saindo bem naquele nível de complexidade, ser reconduzido a um nível de complexidade menor. Segundo um entrevistado, somente agora ficou mais claro para a empresa que nem sempre um gerente que atue bem num nível de complexidade relativamente simples, terá condição de atuar num nível onde o *stress* é maior.

Finalmente, cabe explicitar algumas considerações acerca da estatal:

- Grande parte dos gerentes atua na empresa há mais de vinte anos e têm ainda uma visão nacionalista e social da empresa em relação ao país e ainda decide com base neste sentimento. O caminho na direção da inteligência de negócios vai sendo trilhado lentamente. Uma barreira adicional, que não é específica da empresa, mas mundial, diz respeito às dificuldades quanto à tecnologia de informática, que traz dificuldade maior para os gerentes com mais idade.
- A dimensão continental do Brasil é outra característica que fez a empresa voltar-se para o mercado interno e ter pouca experiência no mercado externo, que hoje é da

ordem de apenas 4%. Se comparados os níveis de negócios internacionais da empresa aos da PDVSA, este índice quase que se inverte.

- Outra peculiaridade é o fato dos países que fazem fronteira com o Brasil falarem o idioma espanhol, o que criou uma barreira em relação ao idioma inglês, que deve ser superada.

#### **4.2.4. Análise**

Os dados coletados permitem dividir o contexto externo em, pelo menos, quatro fases. A primeira, que conduziu à assinatura da lei 2004 e à criação da PETROBRAS, constituiu-se de um período onde o sentimento nacionalista permeou o país. A segunda, durante o regime militar, quando a estratégia governamental para o “setor” petróleo privilegiou o abastecimento em detrimento da pesquisa e desenvolvimento, na busca da auto-suficiência, o que quase levou o país ao desabastecimento, principalmente na crise de 1973. A terceira fase, com a volta dos governos civis e a utilização da estatal para reduzir os déficits de caixa governamental, além do discutível subsídio ao Programa Pró-álcool. A última fase, com a política liberalizante do atual governo e a perspectiva de privatização das estatais.

Em cada uma destas fases, verifica-se uma consequência no contexto interno da empresa. A primeira fase instigou o sentimento nacionalista e corporativo dos empregados, que buscaram no aperfeiçoamento técnico a resposta para declararem a “independência” da empresa dos especialistas estrangeiros. Na segunda fase, a empresa incorporou à sua cultura, além da primazia do técnico sobre o gerencial, a noção de importância da empresa para a “segurança nacional”. Na terceira fase, ao mesmo tempo em que desponta mundialmente por sua tecnologia avançada na prospecção em águas profundas, ressentia-se por estar sendo utilizada para sanar os débitos governamentais. Na quarta fase, que é também a atual, a empresa busca rapidamente superar suas fragilidades para poder receber a concorrência externa, num mercado onde antes atuava sozinha.

Este contexto permite entender o perfil e o papel gerencial que foram delineados pela organização:

- A criação de um teto mínimo para o salário do gerente somente a partir de 1998 denota o quanto de importância a empresa dava ao conhecimento técnico, em detrimento do gerencial.
- Uma das habilidades essenciais ao gerente é a de articulação. Embora o tamanho da empresa seja uma justificativa plausível para esta necessidade, é possível ainda relacioná-la à atitude de auto-defesa que a corporação adquiriu ao longo de sua existência. Tendo sido submetida a governos civis e militares, a empresa viu na articulação interna, respaldada pelo saber técnico, no qual é especialista, a melhor forma de não se curvar a interesses políticos.
- O contexto externo todavia, aponta para mudanças importantes e, por esta razão, a corporação vislumbra, agora, a visão de negócios como essencial para o gerente. Todavia, a forma como acontece a escolha do gerente pode tornar-se um entrave à corporação. Como a empresa não dispõe de um perfil definido para a corporação como um todo e de uma sistemática que permita detectar potenciais gerentes, quando vaga um determinado posto, a escolha do gestor mais adequado para aquele cargo, corre o risco de ficar prejudicada. Além disto, a ausência de uma prática de rodízio gerencial entre os vários segmentos<sup>31</sup> dificulta que o gestor adquira uma noção do conjunto da empresa.

Esta análise mais genérica conduz a resposta para as questões-chave deste estudo:

1. A empresa não identificou, de forma sistemática, um perfil gerencial para a organização como um todo. De toda forma, a partir dos dados da entrevista é possível sintetizar como características-chave: visão generalista com foco nos negócios, habilidade de articulação interna e externa, habilidade para criar redes de informação e agregar valor ao negócio (inteligência de informação), capacidade para

---

<sup>31</sup> O rodízio de gerentes, no momento, acontece dentro de um mesmo segmento. O superintendente de uma refinaria, em geral, é rodiziado com o superintendente de outra. É pouco comum o gestor do segmento de abastecimento ser transferido, a título de rodízio, para o segmento de exploração e produção.

conduzir grupos, flexibilidade no trato com as pessoas, conhecimento de idiomas e capacidade para representar a empresa.

2. Os papéis predominantes estão voltados para o desempenho de contatos internos e externos, a negociação em nível horizontal e vertical e a disseminação de informação junto às equipes (este último, considerado como essencial para o gerente, muito embora a empresa disponha de vários mecanismos de comunicação com os empregados, como jornais e revistas internas, sistema informatizado via Intranet, chave individual de correio eletrônico, dentre outros).
3. A escolha do gestor, para o nível estratégico não difere dos demais níveis gerenciais e ocorre a partir de uma busca pelo superior imediato de possíveis candidatos. A empresa não tem um plano de sucessão e avaliação de potencial.
4. O ponto forte da organização é o sistema de desenvolvimento gerencial, estruturado em três níveis de complexidade. Aos níveis estratégicos o tratamento é realizado de forma individualizada.
5. A mudança que maior impacto causou à organização foi, sem dúvida, a quebra do monopólio estatal do petróleo, o que levou à mudanças no perfil gerencial, agora mais fortemente voltado para a visão genérica dos negócios.
6. O desenvolvimento do gestor que permite uma visão genérica está em curso. A empresa prevê o incremento no rodízio gerencial, hoje mais afeto a apenas um segmento de negócios. O envio de executivos para eventos de imersão no exterior traz boas chances para o alcance deste objetivo.

#### 4.2.5. Empresas Petróleo IPIRANGA - Contexto Interno

O grupo Empresas Petróleo IPIRANGA, conhecido nacionalmente como IPIRANGA, constitui-se numa das mais importantes organizações privadas do Brasil (Tabela 4).

Escrever sobre sua história e seus gestores é como analisar o “outro lado da moeda”, que se constituiu no monopólio sobre o petróleo no Brasil onde, em geral, destaca-se apenas a PETROBRAS.

**TABELA 4 - OS NÚMEROS DA PETRÓLEO IPIRANGA**

	1997 <sup>32</sup>	Em US\$milhões	
Faturamento		4.163,7	
	1998	Quantidade	Em US\$milhões
Faturamento			4.723,5
Lucro líquido			164,2
Patrimônio líquido			752,0
Ativo total			1.342,4
Número de empregados <sup>33</sup>		1.930	
16ª. no ranking das 500 maiores empresas da América Latina.			
4ª. maior empresa privada por controle acionário.			
7ª. maior empresa do Brasil.			
10ª. no ranking das 500 maiores empresas privadas, por vendas, no Brasil, num total de US\$5.603,9 milhões.			
1ª. no ranking das 100 maiores empresas nacionais por receita operacional líquida, num total de R\$4.480.834,00 e 26ª. no ranking dos maiores grupos nacionais <sup>34</sup> .			

<sup>32</sup> Fonte: América economia. *As 500 maiores empresas da América Latina*, julho, 1999, p.76.

<sup>33</sup> Fonte: PETRÓLEO IPIRANGA.

<sup>34</sup> Fonte: Gazeta mercantil. *Balanço anual 1999: como os grandes grupos nacionais agem para criar valor e crescer a partir de.*, junho, 1999. p.33

A Empresa IPIRANGA S/A Companhia Brasileira de Petróleo, foi criada em 6 de agosto de 1936, com o objetivo de administrar a refinaria de petróleo que seria fundada em 7 de setembro de 1937, na cidade gaúcha de Rio Grande.

O projeto nasceu da associação de dois grupos. O primeiro formado pelo brasileiro João Francisco Tellechea, o argentino naturalizado brasileiro Eustaquio Osmazabal e os argentinos Raul Aguiar e Manuel Marales que, em 1933, haviam criado uma pequena Destilaria na cidade de Uruguiana, a Destilaria Rio-Grandense de Petróleo (Assis, 1997:12).

Os primeiros problemas surgiram quando o governo argentino colocou entraves, ao proibir a reexportação de petróleo daquele país. Ocorre que a destilaria importava o produto do Equador, que seguia em navios-tanque até o porto de Buenos Aires para, aí sim, ser transportado para o Brasil por trem e por chata-tanque.

Os donos da destilaria resolveram, então, se associar a um segundo grupo de empresários, três uruguaios e dois brasileiros, que planejavam inicialmente instalar uma destilaria na cidade de Santana do Livramento, na fronteira com o Uruguai, projeto este que não chegou a ser concretizado. Com a união dos capitais destes sócios, optou-se pela construção de uma destilaria na cidade do Rio Grande, localizada na Costa Atlântica, junto à entrada da Lagoa dos Patos, com capacidade para processar em média 1500 barris/dia. Os projetos de instalação que se vislumbravam para o futuro fizeram com que, no curto prazo, esta planta fosse chamada de refinaria.

O local inicialmente previsto para sua construção foi também embargado pelo Governo Federal e o grupo teve que optar pela compra de um terreno na mesma região, mas em uma zona de manguezais. Com isso, o petróleo cru importado do Equador, passou a ser descarregado no porto de Rio Grande. Superadas as dificuldades iniciais, a refinaria foi inaugurada em 7 de setembro de 1937 sob a direção do engenheiro Francisco Martins Bastos. No ano seguinte, a empresa inaugurava também o primeiro posto de serviços com a bandeira da empresa.

Ainda em 1938, a empresa viria a ser novamente abalada, desta vez pela assinatura do decreto-lei 395, que proibia a posse, por estrangeiros, de ações de empresas de petróleo no Brasil. Apesar de tentar reverter a situação, a IPIRANGA obteve apenas a concessão de um prazo de seis meses para a venda das ações para brasileiros. O quadro de acionistas foi alterado, tendo permanecido apenas João Francisco Tellechea. Tornaram-se acionistas João Pedro Gouvêa Vieira, o superintendente da refinaria, Francisco Martins Bastos, Carlos Fagundes de Mello, Aristides de Almeida e o filho de Eustaquio Ormazabal, René Ormazabal.

Na década de 40, em função da Segunda Guerra Mundial, a empresa passou a produzir solventes, a pedido do governo federal, para reativar a indústria de borracha que estava em crise, com isso comprometendo a fabricação de pneumáticos e, conseqüentemente, o transporte rodoviário do país. Este apoio fez com que, em 1945, o governo reconhecesse oficialmente a IPIRANGA como “de interesse nacional”.

Finda a guerra, a empresa ampliou sua rede própria de postos de serviços e a gama de derivados produzidos na refinaria. Para tanto, foi necessário aumentar também as instalações da planta com equipamentos comprados da empresa americana Foster Wheeler Corporation. A inauguração ocorreu em 7 de setembro de 1953, e elevou a capacidade de processamento de 1500 para 9300 barris/dia, o que correspondia, na época, a 22% da produção nacional de derivados de petróleo. Problemas operacionais, contudo, levaram a IPIRANGA a readaptar a refinaria e fazê-la voltar a operar na sua forma original. Além disso, a lei assinatura da lei 2004, embora garantisse a continuidade das operações das refinarias particulares, proibiu novas ampliações (Assis, 1997:46).

Com o segmento de refino limitado, a alternativa encontrada pela empresa foi redirecionar seus negócios para a distribuição de combustíveis, que não foi monopolizada. Para tanto, em 1957, foi criada a Distribuidora de Petróleo IPIRANGA S/A (DPPI) e, no ano seguinte, a IPIRANGA Comércio Indústria S/A (ICISA), responsável por todas as atividades não vinculadas diretamente à distribuição e ao refino de petróleo.



A estratégia adotada possibilitou que, já no final dos anos 50, a empresa se solidificasse em grande parte da região Sul do Brasil. Contudo, não tinha o direito de reunir-se periodicamente com o CNP para discutir políticas para o "setor" petróleo, uma vez que este privilégio era possível apenas a cinco grandes distribuidoras estrangeiras, que dividiam entre si a maior parcela do mercado brasileiro.

Para superar esta limitação, os dirigentes optaram pela compra de outra empresa, a Companhia Brasileira de Petróleo Gulf, subsidiária da Gulf Oil Corporation, detentora de 6% do mercado nacional e controladora de uma rede com cerca de 500 postos de serviço. A escolha deveu-se ao fato da empresa, no Brasil desde 1946, ter concentrado seus postos de distribuição em regiões distantes das grandes cidades, mas no eixo Rio-São Paulo. A IPIRANGA associou-se a alguns parceiros comerciais e, em 1959, efetivou a compra. Com 9% do mercado nacional, foi possível a João Pedro Gouvêa Vieira, dirigente e acionista da organização, reunir-se com o CNP e defender os interesses da IPIRANGA.

O início dos anos 60 foram igualmente tensos para a empresa. A renúncia de Jânio Quadros e a ascensão de Jango ao governo levaram a empresa a acreditar que também a Refinaria de Rio Grande seria encampada pelo Estado, em função da lei de 13 de março de 1964, o que não aconteceu, face ao golpe militar de 31 de março daquele ano.

Em meados da década, morreu Paes da Cunha, então presidente da empresa e, para o seu lugar, foi indicado João Pedro Gouvêa Vieira Filho que, nas décadas de 60 e 70, atuou na expansão dos postos de serviços em direção ao interior do país. Além disso, seguindo a estratégia adotada pelas maiores empresas do "setor", face às crises do petróleo em 1973 e 1979, a IPIRANGA incrementou a diversificação de suas atividades, cuja primeira experiência fora vivida em 1962, com a compra de uma rede de hotéis.

Entre as décadas de 70 e 80, o conglomerado era composto por mais de 30 empresas, cujas atividades eram das mais diversas, como a indústria pesqueira, agropecuária, fertilizantes, processamento de dados, corretagem de seguros, dentre outras.

Das atividades desenvolvidas, a que mais se destacou foi a petroquímica e, ao lado da distribuição de derivados, levou a empresa a uma nova fase de expansão, culminando por torná-la um dos mais destacados grupos do país.

No final dos anos 80, os problemas econômicos do país proliferavam e os sucessivos planos de estabilização da moeda resultaram em fracasso.

Internamente, a empresa atravessava um período de mudanças pela morte de Francisco Martins Bastos, em 1988, que, até então, ocupara a presidência do Conselho de Administração, e pela entrada de uma nova geração de dirigentes da empresa<sup>35</sup>, herdeiros dos acionistas da organização.

Por acreditar que a política dos anos 60/70 não seria sustentável nas décadas seguintes, estes dirigentes redirecionaram os destinos da IPIRANGA a partir da venda ou desativação de negócios que fugiam ao foco de atuação da organização, como a rede de hotéis, a empresa de processamento de dados, a corretora de seguros, dentre outros.

A decisão foi em decorrência da revisão das estratégias até então implementadas. Com tais ações, o grupo optou por fazer “valer menos o critério de rentabilidade de cada negócio e mais o potencial de cada um em relação direta com a atividade principal” (Assis, 1997:100).

Nos anos 90, as mudanças no contexto externo, face ao aumento da competitividade e à globalização, trouxeram novos desafios e muitas oportunidades para a organização. O grupo modernizou as instalações de sua refinaria e passou a cuidar mais da proteção ambiental, adotando técnicas de tratamento de efluentes. Em 1991, inaugurou o primeiro posto público de gás natural do país, para estabelecer frotas de táxis, caminhões, ônibus e veículos de serviços públicos.

Paralelamente a abertura do mercado que estava em curso no Brasil, tornavam-se fortes, também, os indícios de desregulamentação e liberação de preços dos derivados. A avaliação dos gestores da empresa, que desde os anos 80 iniciaram os primeiros

---

<sup>35</sup> Trata-se de empresa pertencente a um grupo de famílias.

exercícios de planejamento estratégico, mostrava que, neste novo cenário, somente uma empresa forte poderia sobreviver. Como a IPIRANGA havia se firmado no interior do país, vislumbrou que agora era o momento de firmar-se também nas grandes cidades.

Para tanto, buscou identificar dentre as concorrentes a que melhor se adequasse ao perfil desenhado: empresa de porte médio, financeiramente saudável e que estivesse interessada em sair do mercado. Dentre elas, destacava-se a Companhia Atlantic de Petróleo, cujos contatos iniciais foram realizados em 1982, mas só prosseguiram dez anos depois. A aquisição foi concluída em outubro de 1993 e teve como resultado um grande salto, pois a IPIRANGA tornou-se o maior grupo privado nacional em faturamento, elevando sua capacidade de comercialização de 6 para 11 bilhões de litros/ano, além de aumentar sua participação no mercado de 10,1% para 19,5%, num total de 5600 postos de serviço, a segunda maior rede do país.

Embora este tenha sido considerado um salto, segundo um entrevistado, naquele momento a IPIRANGA praticamente dobrou seu número de empregados e, como em algumas cidades haviam bases de ambas as empresas, foi necessário um enxugamento. A fusão e o processo de mudanças foi concretizado em 1995, quando a empresa mudou sua identidade visual, simbolizando a nova realidade do grupo, a partir da incorporação da Atlantic.

Com o fim do monopólio, tornou-se importante o realinhamento estratégico, face a liberação de preços nos postos de gasolina, antes congelados e administrados pelo governo, o que reduziu as margens de ganho. Para minimizar a perda e tornar-se mais competitiva, a IPIRANGA passou a ocupar espaços nos postos com comércios e serviços, como mercados, farmácia, *fast-food*, locadora de vídeos, e outros serviços que, em pesquisa específica, se mostravam interessantes para aqueles locais.

Além disso, como os postos de serviço não pertenciam ao grupo IPIRANGA e sim a revendedores e estes constituíam-se na imagem da empresa perante a clientela, a estratégia adotada foi estender a estes o treinamento ministrado aos vendedores.

Embora não houvesse monopólio na distribuição, a liberação de preços alterou drasticamente a relação com os donos dos postos que, até então, era quase familiar. Segundo um entrevistado, “era comum, quando nascia o filho de um gerente de posto, ele pedir a um diretor nosso ser o padrinho. As coisas se renovavam muito na base da amizade. Hoje não, hoje as relações são bem comerciais”.

Quanto a investimentos externos, desde 1997 a empresa vem experimentando sua primeira incursão no exterior, através de uma *joint venture* no setor petroquímico, no Chile, em parceria com a ENAP e com grupos privados locais, na qual a empresa está participando com 37% do capital (Neves, 1997:c5).

#### **4.2.6. O gestor nas Empresas Petróleo IPIRANGA**

Transcorridos sessenta anos, as Empresas Petróleo IPIRANGA mantêm a maior parte de seu capital concentrado nas mãos de cinco famílias, uma do Rio de Janeiro e quatro do Rio Grande do Sul, cujos herdeiros assumem postos de comando depois de um período de estágio e aprendizagem. Contudo, a empresa profissionalizou seu processo de gestão; isto significa que nem todos os cargos estratégicos são ocupados por pessoas pertencentes às famílias dos proprietários.

A empresa é criteriosa no processo de recrutamento, pois tem por política valorizar “a prata da casa”. São admitidas pessoas que, geralmente, estejam cursando ou tenham curso superior completo, as quais internamente, são submetidas a um programa de formação, segmentado por nível e área de atuação. Uma prática usual é a admissão de *trainees* e a contratação de estagiários por períodos de um a dois anos, os quais, posteriormente, são admitidos como empregados. Neste sentido, costuma ser muito procurada por estudantes, quando abre vagas para estágio. Em janeiro de 1998 recebeu cerca de 4000 candidatos ao programa.

Para os empregados, o grupo mantém programas de capacitação em nível administrativo, de supervisão, gerencial e um master, destinado aos gestores em nível estratégico da empresa, responsáveis por traçar as linhas mestras para o futuro. Em 1998, por exemplo, as nove maiores autoridades em petróleo do mundo foram convidadas para

serem instrutores do programa. Além deste, outros temas são discutidos como *marketing* e globalização.

Nos últimos dez anos, a IPIRANGA mudou sua forma de atuar em treinamento, abolindo “cardápios” oferecidos pelas áreas de recursos humanos, deixando de lado os “modismos” que, segundo um entrevistado, são oferecidos no mercado e reduzindo os cursos externos apenas para áreas específicas como contabilidade financeira, desenvolvimento gerencial, dentre outras. Os programas de treinamento são elaborados juntamente com os executivos e a diretoria, a partir das necessidades futuras da empresa. Em geral, são construídos internamente e, a partir dos resultados que se almeja alcançar, são contratados consultores externos.

Os empregados são, durante a carreira, submetidos a avaliações de potencial e desempenho através de comitês de avaliação existentes em todo o país. Para aqueles que se destacam por seu alto potencial, a empresa elabora um planejamento de carreira mais detalhado, o qual inclui treinamentos no exterior, atividades mais próximas à matriz e rodízios em várias áreas, com vistas ao programa de sucessão. De modo geral, não há recrutamento de executivos, salvo casos específicos de alguma área, na qual a organização não tenha como formar internamente.

O planejamento de carreira e sucessão é revisado anualmente, enquanto a avaliação de potencial é revisada a cada dois anos. Este procedimento permite que quando um cargo fique vago, de imediato se tenha uma relação que possibilite fazer uma “avaliação de prontidão”. Existe um comitê de avaliação, responsável por esta avaliação e por relacionar quem está em condição de assumir o posto de imediato e quem precisa de alguns meses em uma atividade ou um treinamento adicional. Embora não se pratique a sucessão natural, em que quem está abaixo assuma o cargo, pode ocorrer uma substituição por emergência, quando não existem pessoas em condição de assumir o posto de imediato. Logo, o plano de sucessão não se pauta necessariamente em promoção na carreira e sim no crescimento “em sabedoria” e, nestes casos, trata-se de rodízios laterais.

Conforme um entrevistado, a IPIRANGA adota a gestão participativa. Por esta razão, considera como gestores em nível estratégico, além da diretoria e gerência geral, que estão no mesmo nível, os gerentes de departamento e divisão que, no total, correspondem a cerca de 20% do total de gestores.

## A. Perfil e papel do gestor

A empresa vem passando por mudanças no perfil de gestor por ela considerado ideal, face às alterações na atividade dos Postos de Serviços, encarados pela IPIRANGA como “pontos de negócio”. Parte-se de uma *commodity*, que é o petróleo, e amplia-se o espaço para que seja também um ponto de varejo, comercialização. Este aspecto altera as características requeridas para o gestor, pois, no varejo, há mais competição e as regras são totalmente distintas das dos demais segmentos do “setor” petróleo. O gestor precisa, então, adquirir um *expertise* próprio em termos de conhecimento técnico, de varejo e de comercialização em segmentos como o *fast-food*, que não lhe eram peculiares no momento anterior. Neste caso, a adaptação teve que ocorrer rapidamente.

O estabelecimento de preços, antes ditados pelo governo, é uma habilidade nova para quem atua neste segmento, tanto quanto a habilidade em suprimentos, uma vez que a empresa era abastecida apenas pela PETROBRAS. Com o fim do monopólio, tais portas foram abertas, mas os executivos ainda não tem experiência nestas atividades.

Mudou também o processo de formação deste executivo. Até cinco anos atrás, buscava-se instrumentalizar o gerente em liderança, técnicas de reunião, dentre outras. Hoje estes são pontos considerados como já fazendo parte da atividade de qualquer gerente. O trabalho, no momento, refere-se ao desenvolvimento de atitudes e comportamentos. Esta mudança é justificada pela complexidade do cenário, o que requer uma atitude mais holística, um conhecimento mais generalista e menos específico por parte do gerente. “O requisito básico que nós buscamos hoje é do executivo estratégico”, informa um entrevistado, descrevendo este como alguém que possa rapidamente adaptar-se às mudanças. Considera que antes, o governo colocava um “escudo” neste “setor” e as empresas sentiam-se protegidas internamente dos efeitos da globalização. “De repente, isso se abriu” diz ele, citando como exemplo o Rio de Janeiro, onde cerca de quarenta

empresas estrangeiras se instalaram, em busca de *joint-ventures* e parcerias com empresas brasileiras, dentre elas a IPIRANGA e a PETROBRAS, além de outras duzentas distribuidoras “que surgiram do nada”<sup>36</sup> e estão disputando mercado. Por outro lado, a busca de parcerias requer menos a habilidade técnica e mais a habilidade de relacionamento interpessoal que possibilite ao gestor não mais aprender a tecnologia e sim saber como tirar o melhor proveito dela.

Da mesma maneira que o perfil é generalista, também são genéricos os conhecimentos desejados para este executivo. Neste sentido, a empresa aboliu os testes psicotécnicos a que eram submetidos os candidatos a *trainees* e também os empregados de nível médio. No seu lugar, introduziu testes de conhecimentos gerais que permitam verificar até onde tais pessoas conseguem apreender e analisar a conjuntura do país e o quanto estão atualizadas, não apenas sobre a sua profissão, mas em termos de mundo, o que a organização entende agora como fundamental.

Estes conhecimentos são necessários também ao executivo, além da busca permanente pela atualização, através da cultura de modo geral, como a freqüência ao teatro e ao cinema, a leitura de *best-sellers* e de pelo menos uma revista mensal, dentre outros.

O ritmo acelerado das mudanças faz com que a organização, quando analisa o histórico do candidato a executivo, fique mais atenta às empresas nas quais ele atuou do que à sua experiência como profissional. Para um entrevistado, “o passado, no mundo atual, está tão distante do que a empresa precisa que talvez seja até meio irrelevante”. Por esta razão, o nome da empresa é tão importante: uma organização de ponta tem um compromisso voltado para o futuro, enquanto empresas que não estão à frente, preocupam-se mais com o dia-a-dia e com os resultados do caixa no final do semestre. Como a IPIRANGA é uma empresa líder no mercado, “a segunda distribuidora”, como informa um entrevistado, e não necessita de pessoas que copiem modelos, mas sim, que

---

<sup>36</sup> Trata-se de distribuidores autônomos que se instalaram no mercado, muitos deles sem a devida regularização, o que vêm acarretando problemas para as distribuidoras tradicionais e os consumidores por venderem combustível adulterado. Com isso, freqüentemente vendem gasolina a preços inferiores aos cobrados pelas próprias refinarias.

criem novas formas de atuar, que solucionem seus problemas, “surpreendam e encantem os clientes”.

O contexto levou necessariamente a mudanças no perfil gerencial. Enquanto antes havia um mercado de reposição e as inovações ficavam somente a cargo da pesquisa nas universidades, que ocorriam lentamente, havia tempo para que se elaborasse bem os novos processos. Atualmente, as empresas precisam estar mudando ainda que não queiram. Para ser líder, ela precisa ter seus próprios centros de pesquisa, além de não mais trabalhar o presente e sim criar e aperfeiçoar produtos com olhos atentos ao futuro.

Ao gestor cabe estar à frente deste processo. Antes, o bom gerente era o profissional capaz de cumprir bem a sua descrição de cargos e seguir um modelo pré-determinado. Hoje, um bom gestor é aquele capaz de criar novos modelos numa velocidade cada vez maior. É preciso que inove na forma e, ao mesmo tempo, consiga reduzir os custos. Um entrevistado refere indagar sempre a seus gerentes do porquê não se pode fazer diferente? Segundo ele, o mercado brasileiro de grandes organizações, que não é superior a 5% do total de empresas do país, é deficiente de executivos que estejam dispostos a arriscar, porque a insegurança é um traço cultural do brasileiro que o leva a um *stress*, pelo temor de não ser competente para resolver ou atender aos requisitos empresarias.

Quanto à diferença entre o perfil ideal do gestor e o perfil atual, segundo um entrevistado, está baseada em dois pontos. O primeiro ponto refere-se a atitude pró-ativa de criar modelos, que está associado ao traço cultural, que não é específico do Brasil, de não ousar, assumir riscos e propor mudanças: “esta inércia ainda é forte” diz um entrevistado. O segundo ponto refere-se às decisões que são tomadas com base em aspectos emocionais, embora seja necessário o desempenho com base em aspectos racionais. Não basta apenas uma boa formação, pois, se o aspecto emocional não estiver trabalhado, as decisões poderão ser absurdas e irracionais. A empresa vem se preocupando muito com isso e atuando há cerca de quatro anos junto aos seus gestores, para que aprendam a conjugar bem emoção e razão.



No que tange ao papel predominante a ser exercido pelo gestor, destaca-se o de empreendedor, por ser alguém que deve estar permanentemente em busca de projetos de melhoria e provocando mudanças e o papel de ligação, extremamente importante para a organização, cujo segmento principal é a distribuição de derivados.

A existência dos planos de carreiras e de sucessão e da avaliação de potencial praticamente anula, segundo um entrevistado, a perspectiva de erro quanto a um gestor não se adequar ao perfil desejado pela organização. O que ocorre, em geral, são falhas, pois as pessoas são avaliadas de acordo com cenários de normalidade e não ante situações imprevistas. Pode acontecer, ainda, que as características do superior hierárquico ao gestor sejam muito diferentes das deste; que um valorize a relação pessoal ou seja mais detalhista e o outro tenha uma visão mais estratégica e isto provoque um choque. Nestes casos, a empresa avalia as razões do insucesso, se por deficiência do gestor ou do sistema. Dependendo da situação, faz-se um remanejamento para outra área e corrige-se a rota.

#### **4.2.7. Análise**

Avaliar o contexto, sob a óptica das Empresas Petróleo IPIRANGA, é como resgatar um ponto da história do Brasil, relacionada ao “setor” petróleo, que ficou esquecido.

A empresa sofreu reveses durante sua trajetória por atuar num segmento de atividade no qual somente as grandes empresas são capazes de sobreviver. A continuidade do grupo foi possível graças às estratégias implementadas pelos gestores da organização.

É possível identificar pelo menos três momentos importantes, nos quais o contexto externo foi relevante para as mudanças organizacionais realizadas pelo grupo IPIRANGA:

1. Quando iniciou suas atividades e teve que alterar o quadro de acionistas, uma vez que alguns deles eram estrangeiros. Apesar do entrave, a empresa foi capaz de corrigir a rota e seguir caminhando.

2. Quando foi assinada a lei 2004, instituindo o monopólio estatal do petróleo, a IPIRANGA buscou outras alternativas para continuar crescendo, pois a refinaria que possuía ficou limitada na sua capacidade de processamento. A estratégia adotada foi redirecionar as atividades para o segmento de distribuição de derivados e, pouco depois, incorporar o segmento nacional de uma empresa estrangeira.
3. Com a quebra do monopólio estatal e a liberação de preços nos postos de gasolina, a empresa vislumbra novas oportunidades de negócios, ao mesmo tempo em que têm à frente limitações quanto às margens de ganho nos postos de serviço. A estratégia encontrada foi fazer do “posto de gasolina” um ponto de negócios.

Diante deste contexto, este estudo entende como respostas às questões-chave:

1. A partir das mudanças constitucionais, houve necessidade de um redirecionamento estratégico da empresa. Diante do novo quadro, o perfil traçado para o gestor da organização apresenta como características principais: ser generalista, manter um bom relacionamento interpessoal, dotado de boa cultura geral, criativo, inovador, pró-ativo, capaz de assumir riscos, que consiga compatibilizar o emocional e o racional. O momento atual supõe ainda bons conhecimentos de custos e suprimentos.
2. Os papéis predominantes são os de empreendedor, pois o gestor deve atuar na busca de novos negócios, e o de contato, uma vez que a atividade principal da organização é a distribuição de derivados.
3. A IPIRANGA adota um sistema de avaliação de desempenho e potencial, além de acompanhar os empregados que se destacam através de um planejamento de carreira, de tal forma que, se responderem aos anseios da organização, alcançarão o nível estratégico de gestão.
4. O desenvolvimento de gestores acontece através de cursos específicos e rodízios planejados que buscam propiciar uma visão mais genérica dos negócios do grupo.

5. A principal mudança ocorrida nos anos 90 e que contribuiu para uma mudança no perfil até então requerido, foi a liberação de preços dos combustíveis nos postos de venda. A partir daí, a empresa identificou como fundamental o perfil generalista, aliado a uma atitude pró-ativa, empreendedora e capaz de assumir riscos.
6. Estas características levaram a mudanças no processo de recrutamento externo. A empresa aboliu os testes psicológicos e introduziu provas de conhecimentos gerais. Como o grupo não costuma admitir gestores do mercado, preferindo formá-los internamente, é difícil, no momento, avaliar se a estratégia implementada conduzirá aos resultados esperados.

Finalmente, cabem duas considerações sobre a IPIRANGA:

1. Trata-se de empresa cuja atividade principal está ligada à distribuição de derivados. O refino como negócio é um segmento menor quando comparado a todas as atividades desenvolvidas pela empresa.
2. Embora seja uma empresa cujas ações estejam em mãos de poucas famílias, a IPIRANGA tem sido gerida de forma profissional, resultando daí seu crescimento no mercado interno do país.

### **4.3. Empresa Nacional del Petróleo - ENAP**

A ENAP espelha, até certo ponto, o desejo de grande parte das estatais, pois, embora seja uma empresa pública e, como tal, sofrendo os reflexos da gestão estatal, atua no mercado tanto quanto qualquer empresa privada, auferindo lucros e sofrendo prejuízos.

A história do país, neste século, evidencia o pequeno destaque que teve o petróleo, se comparado a minérios como o cobre, com o qual o país destaca-se como principal exportador internacional.

Contudo, até o momento o governo não cogita na privatização da estatal, muito embora o Chile tenha tomado a dianteira, dentre os países da América do Sul, em realizar profundas reformas, na perspectiva de reduzir a máquina estatal.

#### **4.3.1. Contexto externo**

As primeiras pesquisas em busca de petróleo no Chile datam do final do século passado, quando um grupo de exploradores franceses avaliaram que existiam chances da existência de jazidas na Terra do Fogo e na Ilha Dawson. Em 1899, um trabalhador de Água Fresca descobriu indícios de petróleo próximo à região de Ponta Arenas. Apesar do ceticismo com que a notícia foi recebida, em pouco tempo diversas sociedades se formaram na tentativa de explorar o petróleo. Todavia, as empresas que ali se instalaram não lograram êxito. Além disso, um fraudulento descobrimento de petróleo no poço de Leñadura levou a um descrédito para a prospecção petroleira como atividade econômica.

Em contrapartida, o Chile tornou-se o maior produtor de cobre, além de ser rico também em salitre e carvão. O traço marcadamente mineiro fez com que, já em 1909, a classe operária se organizasse para fundar a primeira central sindical do país, denominada Federação Operária do Chile – FOCH.

Outra peculiaridade chilena reside no âmbito político partidário. É dos poucos países latino-americanos a ter eleito quase todos os seus presidentes no período de 1830 a

1970 ( salvo em 1891 e entre o período de 1924 a 1931), implantado eleições através de voto secreto antes mesmo de países como a Bélgica, Dinamarca, Noruega e França e ser o único país, além da França e da Espanha, que foi governado por uma Frente Popular (Sader, 1991:11).

Estes assuntos constituíram-se no ponto central da história contemporânea daquele país, enquanto o petróleo ocupa um papel secundário. Neste sentido, os maus resultados alcançados pelas empresas petrolíferas levaram o presidente “a época, Carlos Ibañez Del Campo a promulgar três leis. A primeira, de número 4109, no ano de 1926, estipulava prazo de um ano para que as empresas do “setor” colocassem em funcionamento os poços onde realizavam explorações. A segunda, de número 4217, determinava que os contratos de exploração deveriam caducar se as empresas não obedecessem aos prazos definidos na lei 4109. Finalmente, a terceira, de número 4281, promulgada em 1928, extinguiu a liberdade para concessões petrolíferas, deixando esta atribuição exclusivamente ao Estado.

Em termos políticos e econômicos cabe ressaltar o ano de 1929, quando a recessão assolou a economia norte-americana e reverberou por todos os continentes. Não bastasse este fato, a Alemanha decidiu introduzir o nitrato sintético, em substituição ao salitre importado do Chile. Estes fatos atingiram em cheio os empregados das minas chilenas, que foram demitidos, levando ao esvaziamento de cidades inteiras, cuja atividade principal era voltada para o referido minério.

A crise econômica aprofundou-se e levou o país a uma grande instabilidade política, o que provocou a renúncia do Presidente Ibañez, cuja vitória nas eleições dos anos 20 ocorrera em condições duvidosas. A junta militar, ao assumir o poder, proclamou a fundação de uma república socialista, mas, face a divergências internas, esta se manteve no governo por apenas 12 dias e foi derrubada por outro golpe que também durou pouco.

Convocadas novas eleições gerais em 1932, Alessandri, que havia governado o país antes de Ibañez, voltou ao poder. Em seu governo, tentou alterar o disposto na lei de 1928 e permitir a participação de empresas particulares. Como não tivesse êxito, tomou para si a tutela direta do *Departamento de Minas Y Petróleo* e retomou as sondagens que

havam sido paralisadas em Ponta Prat e Ilha Riesco, colocando-as a cargo do que denominou *Servicio de Exploraciones Petroleras*.

Alessandri adotou atitudes autoritárias, como esta, também em outras áreas, o que desgastou seu governo e levou a oposição à vitória, em 1938. Este período coincidiu com o início da estabilização econômica no país, face à exploração das minas de cobre que se iniciava.

Neste momento, assumiu o governo o advogado e professor Pedro Aguirre Cerda, candidato do Partido Radical e apoiado pelo recém fundado Partido Socialista e pelos comunistas, cujo governo foi baseado na política da Frente Popular, adotada pelo Movimento Comunista Internacional (MCI) a partir de 1935<sup>37</sup>. A partir deste governo, o Chile viveu um processo de estabilidade democrática que durou até 1973.

Em seu governo, Cerda foi apoiado pelos partidos democráticos e pelo movimento operário, que foi reunificado sob a sigla CTCH – Confederação dos Trabalhadores do Chile. Dentre as ações de Cerda, destacam-se a criação, em 1939, da *Corporación de Fomento de la Producción* – CORFO, o incentivo à industrialização, sem deixar de lado a exploração das mineradoras, consideradas estratégicas para o país, além da construção de siderúrgicas e outras formas de apoio ao desenvolvimento industrial. Cerda empreendeu esforços também na prospecção de petróleo, embora sem grande êxito.

No governo da Frente Popular, também o Estado se expandiu, através dos serviços de saúde e educação necessários para apoiar o processo de urbanização do país. Apesar destes avanços, o governo de Cerda chegou ao fim em razão de sua morte em 1941 (Aggio, 1999:146).

Os dois governos que o sucederam também reivindicaram a tradição da Frente Popular, embora em condições distintas, tornando a Frente cada vez mais incipiente. Juan Antonio Rios, governando o país no período em que ocorria a Segunda Guerra Mundial, enfrentou problemas políticos e econômicos graves, derivados deste momento,

---

<sup>37</sup> A estratégia do MCI, segundo Aggio (1999:17) era de "impulsionar a unidade de ação entre os comunistas e outras forças políticas com o intuito de se fazer frente, política e ideologicamente, ao fascismo e ao nazismo, então em ascensão na Europa ocidental"

principalmente com a baixa nos preços de exportação do salitre e do cobre. Foi em seu governo que a CORFO contratou os serviços da empresa *United Geophysical Company* para a realização de atividades de exploração sísmica na Terra do Fogo e no continente, o que resultou no primeiro êxito. Em 29 de dezembro de 1945, jorrou petróleo no poço de Springhill, em Ilha Grande, na Terra do Fogo, então Província de Magalhães.

Se de um lado, o país encontrou petróleo, de outro, com o final da guerra, viu a demanda pelo cobre reduzir-se abaixo dos níveis do pré-guerra, levando a nova agitação social com 187 greves entre 1945 e 1946. Ríos foi afastado por doença e, em seu lugar, assumiu interinamente o ministro Alfredo Duhalde, que optou por reprimir os sindicatos de salitre, levando a violentos protestos e a morte de alguns manifestantes. Em represália, o movimento sindical convocou uma greve geral que não teve pleno êxito, pois os socialistas, convidados a participar do governo de Duhalde, voltaram atrás, o que levou à divisão dos partidos de esquerda.

Com a morte de Ríos novas eleições foram convocadas. Foi novamente eleito um candidato do Partido Radical, Gabriel Gonzáles Videla, com apoio dos setores da esquerda, inclusive do Partido Comunista. Do ponto de vista político, Videla afastou-se ainda mais dos princípios da Frente Popular a ponto de, já em 1947, ter reprimido uma greve mineira, rompido com os comunistas e tornado ilegal aquele partido político.

Apesar da distância dos ideários nacionalistas, coube a Videla promulgar a lei de n. 9618, de 19 de junho de 1950, que criou a Empresa Nacional Del Petróleo (ENAP). No mesmo ano, teve início a produção de petróleo no país.

Em 1952, Carlos Ibañez foi novamente eleito, tentando impor ao país um estilo populista de governar. Mas, para Sader (1991:41) esta característica chegou tarde ao poder no Chile, uma vez que as experiências no Brasil, com Vargas, e na Argentina, com Perón, estavam desgastadas no plano político. Aos poucos Ibañez mudou o estilo, tentando, também sem sucesso, impor ao Chile as diretrizes do Fundo Monetário Internacional – FMI – cujo resultado provocou uma onda de desemprego e recessão e um desgaste ainda maior para o seu governo.

No final dos anos 50 e 60, o país apresentava-se dividido em três grandes blocos ideológicos: à direita, Jorge Alessandri, filho do ex-presidente Arturo Alessandri, vitorioso nas eleições de 1958; à esquerda, reunificados em aliança, os socialistas e comunistas eram liderados por Salvador Allende, que havia sido ministro no governo de Aguirre Cerda e alcançaram o segundo lugar nas eleições; ao centro, Eduardo Frei liderava o Partido Demócrata Cristão (DC) que, a partir de então, cresceu rapidamente.

Nas eleições de 1964, os setores da direita aliaram-se aos democratas cristãos e apoiaram o candidato Eduardo Frei, em oposição a Allende, cuja proposta era levar o Chile ao socialismo. Frei, por sua vez, foi eleito com um programa de governo que, além de reforçar explicitamente as estruturas sociais do capitalismo, propunha um processo moderado e cauteloso de “chilenização” do cobre. Sua proposta consistia na compra de 51% das ações das companhias estrangeiras que atuavam no país neste segmento, além de reduzir os impostos cobrados destas empresas. No que tange à política agrária, embora fosse ainda permitida a existência de latifúndios com até 7 mil hectares de terra, Frei realizou desapropriações, o que possibilitou não apenas a criação de um setor constituído de pequenos proprietários agrícolas e sua organização em cooperativas, como também a criação de sindicatos camponeses. Nos centros urbanos, em processo de expansão, segmentos da população também se organizavam em luta por mais moradia.

Este cenário provocou crises entre o governo de Frei e os partidos que o apoiavam, de tal sorte que, nas eleições de 1970, cada qual lançou candidato próprio. Esta ruptura permitiu a vitória do candidato da Unidade Popular, Salvador Allende, com 34% dos votos. Ao mesmo tempo, desencadeou um processo de mudanças no país que fez o Chile, na década de 70, caminhar de um proposta de socialismo para outra neo-liberal.

Em sua plataforma, Allende incluía a nacionalização das grandes minas de cobre, ferro e salitre, além das atividades estratégicas que condicionavam o desenvolvimento econômico e social do país como a produção, refino e distribuição de petróleo e seus derivados.



A proposta encontrou tamanha resistência que, de imediato, foram retomadas as discussões para formação da aliança que apoiara o governo de Frei. Com ela, seria possível que o nome de Allende fosse reprovado, quando seu nome fosse submetido ao Congresso, onde este não tinha maioria.

A aliança só não foi viabilizada face ao assassinato do comandante em chefe do exército chileno, General René Schneider. Sua morte evidenciou a existência de um plano envolvendo personalidades da Corte suprema, altos oficiais do Exército, Marinha e Aeronáutica e políticos dos setores mais à direita. Diante deste fato, a DC não encontrou outra alternativa senão romper o acordo inicial e votar pela manutenção do nome de Allende. Contudo, fez com que este assinasse um documento denominado “Sobre as garantias constitucionais”, em que se comprometia a cumprir a Constituição Chilena.

Nos três anos em que permaneceu na liderança do governo, Allende promoveu reformas profundas no país, dentre as quais destacam-se:

- A nomeação, para diretor de investigações, a polícia civil chilena, do advogado Eugenio “Cheno” Poupin, alta personalidade intelectual do país, em função de sua característica pacífica e humanista.
- A nacionalização, dentre outras, de empresas siderúrgicas, bancos e das minas de ferro, salitre e cobre. Instituiu, ainda, o que foi denominada de “doutrina Allende”, que consistia na indenização pela expropriação, somente após terem sido calculadas e descontadas as amortizações, depreciações, penalidades, desvalorizações e lucros excessivos destas empresas. Embora fosse possível que estas ficassem com valor a receber, de modo geral, predominava o débito para com o Estado (Drago, 1995:52).
- Uma política social intensa que incluía desde a entrega diária de meio litro de leite para cada criança chilena, a distribuição gratuita de livros e textos, matrícula gratuita para todos os estudantes, dentre outras.

- Em 1971, criou 38500 vagas nas escolas de nível superior, aumentando em 88,1% o número se comparado ao ano anterior. Além disso, multiplicou por dez o número de vagas em carreiras curtas oferecidas pela Universidade Técnica do Estado.

O projeto socialista propugnado pela Unidade Popular foi sustado tragicamente em 1973, por um golpe militar encabeçado pelo general Augusto Pinochet Ugarte, comandante em chefe do exército e homem de confiança de Allende.

Pinochet, porém, não esteve sozinho em seu objetivo. Para derrubar Allende, uniram-se as forças armadas chilenas, os partidos DC, Nacional e o grupo de extrema direita *Patria y Libertad*, além do governo dos Estados Unidos, com o então presidente Richard Nixon e seu secretário de Estado Henry Kissinger (Sader, 1991:67). O golpe contra Allende também não ocorreu rapidamente. As forças que a ele se opunham estimularam um clima de insatisfação nacional, com críticas veiculadas através da grande imprensa, marchas contra a “panela vazia”, greves e distúrbios.

Allende morreu em 11 de setembro de 1973, suicidando-se no palácio presidencial *La Moneda*, após recusar a renúncia e o exílio.

A ditadura militar, imposta nos anos em que Pinochet esteve no poder, foi das mais cruéis. Neste sentido, contando com um forte aparato repressivo, deteve sem ordem judicial, torturou, matou e propiciou o desaparecimento de milhares de pessoas, mesmo aquelas que já estavam no exterior. Segundo Sader, neste período foram assassinadas 2279 pessoas e outras 957 desapareceram. Muitos destes, após serem torturados, eram fuzilados, tinham seus corpos perfurados para que não flutuassem e jogados ao mar, através de helicópteros.

Pinochet governou de forma inversa a Allende. Não apenas atuou como um ditador sem escrúpulos, do ponto de vista de respeito às pessoas como, do ponto de vista econômico, desfez todas as iniciativas do governo anterior.

Seu governo foi marcado por medidas de reforma estrutural que objetivavam liberar a economia e racionalizar o setor público, colocando o país num processo de rápido

crescimento. A estratégia adotada fez com que, entre os anos setenta e início dos anos oitenta, todos os mercados, exceto o de trabalho, fossem desregulamentados. Chislett (1993:61) acredita que até mesmo Margaret Thatcher, com sua política de redução do estado inglês, ficaria empalidecida se comparada ao que Pinochet fez com o Chile. Neste sentido, um estudo independente no período mostra que, até 1988, o país transferiu duas vezes mais estatais para o setor privado do que a Inglaterra, e na metade do tempo. Entre 1973 e 1990, o governo militar ganhou US\$3,4 bilhões em privatizações, reduzindo a um terço o tamanho do Estado.

Quando Allende foi deposto, mais de 500 companhias e bancos eram propriedades, estavam controladas ou sob intervenção do Estado. Nos dois primeiros anos de seu governo, Pinochet devolveu todas as quase 250 empresas tomadas pelo governo anterior e entre 1975 e 1982, outros 232 empreendimentos foram transferidas para a iniciativa privada.

As privatizações, nos anos 70, ocorreram mediante um leilão realizado através dos bancos, no qual somente um pequeno número de investidores privados tinham capital suficiente para comprar as empresas. A forma como se processaram as vendas fez com que, segundo Sader (1991:71), dois por cento das empresas do país chegassem a controlar 70% das ações de todas as empresas de sociedade anônima, e os três bancos mais importantes do Chile detivessem metade das ações dos bancos comerciais. Com estas mudanças, no final dos anos 80, somente 15 empresas, incluindo um banco e a estatal de petróleo chilena, permaneciam no setor público.

Uma das mais importantes alterações realizadas naquele período foi o abandono da política de apoio à industrialização interna e a liberação do comércio exterior, cuja consequência foi sentida na década de oitenta, quando ocorreu uma drástica recessão econômica e o desemprego.

Mesmo assim, no final dos anos 70, fruto de um processo de endividamento crescente, o Chile viveu seu momento de “milagre econômico”, com um crescimento médio do Produto Interno Bruto – PIB – de 7,5% entre os anos de 1976 e 1980 (Altamonte, 1996:3). A

política adotada tornou o Chile, naquele período, o país de maior dívida externa *per capital* no mundo.

Em termos políticos, a situação não mudou. Em 1980, Pinochet convocou um plebiscito para aprovar uma nova Constituição, em substituição a que vigia desde 1925, e que introduzia conceitos de “economia de mercado” e de segurança nacional, além de prever um mandato de oito anos para o presidente, com novo plebiscito ao término deste, com vistas à renovação do mandato. A consulta ocorreu no país, vivendo ainda sob o estado de sítio, oposição reprimida e a apuração controlada pelo governo, redundando em vitória para Pinochet.

No início dos anos oitenta, o Chile enfrentou as conseqüências das reformas implantadas na década anterior: o déficit da balança comercial foi de 10,3% do PIB entre 1981 e 1982 e a taxa de desemprego atingiu a casa dos 31,3% em 1983. Isto aconteceu, pois os donos das empresas privatizadas contraíram dívidas elevadas e, como não tinham como pagá-las, viram tais empresas falirem ou terem o controle acionário transferido para os bancos ou para a companhia estatal de desenvolvimento.

Altamonte observa que grande parte dos autores que analisaram o caso chileno concluíram que o momento em que ocorreram as reformas foi inoportuno, faltando a “adaptação das concepções teóricas à natureza específica da economia chilena” (1996:4).

No período de 1985 a 1990, foi colocado em prática um programa de ajuste econômico que objetivava sanar as incoerências observadas nos anos anteriores, o que levou a uma recuperação das taxas de crescimento, alcançando a média de 7% entre 1986 e 1990 e a uma redução em 20 pontos percentuais no índice de desemprego, quando comparado a 1983.

Nesta fase ocorreu uma reprivatização das empresas que, desta vez, ocorreu de forma mais criteriosa. As empresas interessadas em participar da licitação foram pré-qualificadas. Além disso, os fundos de pensão que haviam sido criados com a privatização da seguridade social, na década anterior, exerceram papel decisivo neste

momento, particularmente na compra de grandes blocos de ações das empresas de utilidades públicas como a de telefonia e eletricidade.

Os ajustes implementados eram motivados por razões eleitorais, pois aproximava-se o momento do novo plebiscito que daria a Pinochet a garantia de novo mandato. Para surpresa do governo, a resposta do povo chileno foi negativa. Sob vigilância internacional, Pinochet viu-se forçado a acatar o resultado e convocar eleições presidenciais para o ano seguinte.

Foram candidatos Hernan Buchi e Patricio Alwyn. Buchi representava a política econômica implantada por Pinochet e foi por ele apoiado, embora tentasse desvincular seu nome da atuação política repressiva dos anos anteriores. Alwyn da DC, embora tenha participado junto com seu partido do golpe que derrubou Allende, foi apoiado pela oposição socialista e comunista e sagrou-se vitorioso com 55% dos votos necessários.

Em 1994, a DC elegeu também o substituto de Alwyn, Eduardo Frei Ruiz-Tagle, filho do ex-presidente Eduardo Frei, que deve manter-se no cargo até o ano 2000.

Os anos 90 mostram um redirecionamento na política econômica chilena que busca compatibilizar o interior da economia de livre mercado e o equilíbrio macroeconômico, o crescimento de longo prazo da empresa privada e da orientação exportadora com elementos que possibilitem a melhoria nas condições de distribuição da riqueza e no combate à pobreza.

Neste sentido, buscou-se uma solução negociada entre governo, empresários e trabalhadores para questões relacionadas aos reajustes de salário mínimo, das remunerações do setor público e das pensões, além de modificações na lei que regulamenta as relações de trabalho, de forma a tornar mais equilibrada a negociação entre patrões e empregados.

Também o setor industrial voltou a ser incentivado, através de um processo que foi chamado de "segunda fase exportadora". A partir de então, houve um crescimento de 5% deste setor e a criação de 110 mil novos empregos.

O que se presencia, no momento, é uma reformulação no contexto do Chile, de forma a legitimar as mudanças que se processaram durante o regime militar, mas reconduzindo o país à uma situação de maior equidade social. Embora o discurso do regime militar visasse alcançar patamares que lhe permitissem comparar-se a Austrália, Nova Zelândia ou Taiwan e não ao Brasil ou a Argentina, aquele país, cuja renda *per capita* em 1993 foi calculada em US\$2,886, embora seja maior do que os US\$1,951 calculados em 1989, está ainda longe de ser considerado um país desenvolvido.

### **A. As mudanças no “Setor” Petróleo**

O setor energético do Chile não ficou à margem das reformas implantadas nas últimas décadas. Segundo Altamonte (1996:XV), constata-se que também este setor foi submetido a mudanças coerentes com o conjunto de reformas do país: enquanto no período de 1973 a 1981, dos US\$4milhões investidos, 91% saíam dos cofres públicos, no período de 1982 a 1993, dos US\$8milhões investidos, 75% vinham do setor privado.

Este quadro, no entanto, não foi alterado em resposta a um plano pré-definido, pois, à época, não se conseguia avaliar até que ponto o “setor” poderia ser descentralizado, uma vez que sempre foi gerido pelo Estado e, mesmo internacionalmente, inexistiam iniciativas neste “setor”. Além disso, tanto a Empresa Nacional del Petróleo (ENAP) quanto a Empresa Nacional de Electricidad (ENDESA), criadas nas décadas de 40/50, foram iniciativas do Estado, a exemplo do que ocorrera em toda a América Latina. Altamonte enfatiza que tanto a ENAP, que permanece como empresa pública, quanto a ENDESA, privatizada em 1989, foram ao longo de sua história, e ainda são consideradas “empresas eficientes”, não lhes cabendo, assim, críticas quanto a quaisquer problemas administrativos ou de gestão.

O autor divide as reformas no “setor” energético e, particularmente neste trabalho, o “setor” petróleo, em duas etapas: a primeira, de 1974 a 1977, objetivou adequar os preços do petróleo aos do mercado internacional, de forma a restabelecer as condições econômico-financeiras da empresa, além de iniciar um processo de inclusão de empresas privadas no “setor”; a segunda, a partir de 1978, quando foi criada a *Comisión Nacional de*

*Energía*, que objetivava realizar reformas estruturais nas áreas a ela afetadas (eletricidade, hidrocarbonetos e carvão), embora somente o setor elétrico tenha sido totalmente reestruturado.

No caso da ENAP, que, até a década de 70, responsabilizava-se pelo abastecimento de derivados de petróleo no Chile, passou a dividir esta incumbência com o mercado livre e competitivo e, neste ponto de vista, não ocorreram problemas de grande monta, pois as refinarias estatais contribuem de forma implícita para regular os preços no país. Esta mudança liberou a empresa que, desde então, passou a comercializar seus produtos de acordo com os níveis cobrados internacionalmente.

Embora tenha ocorrido em todos os segmentos do “setor”, a abertura para o mercado não ocorreu de forma igualitária: a participação da iniciativa privada é forte no segmento de distribuição, parcial no segmento de armazenamento, foi implantada sob a forma de contratos de riscos na exploração e produção e não sofreu alteração alguma no segmento de refino, por absoluta falta de interesse da iniciativa privada nesta atividade.

### 4.3.2. Contexto interno

**TABELA 5 - OS NÚMEROS DA ENAP**

Os números da ENAP		
	1997 <sup>38</sup>	Em US\$milhões
Faturamento		1.926,6
	1998	Quantidade
Faturamento		1.666,7
Lucro líquido		64,3
Patrimônio líquido		777,5
Ativos totais		1.813,8
Número de empregados	3.262	
92ª. no ranking das 500 maiores empresas da América Latina.		
23ª. mas rentável, em termos de retorno por número de empregados.		
5ª. maior empresa do Chile.		

Criada em 1950, a ENAP (Tabela 5) tinha por objetivo desenvolver as atividades petrolíferas que se seguiram ao descobrimento de petróleo na Terra do Fogo.

Trata-se de uma empresa integrada e, como tal, explora, produz, refina, armazena e vende petróleo e gás, além de desenvolver qualquer atividade que tenha relação com o petróleo e seus derivados, dentro e fora do Chile. Segundo um entrevistado, a ENAP tem suas origens relacionada às mineradoras, tanto que, no início, o segmento de exploração e produção era gerenciado por engenheiros de minas e, no segmento de refino, por engenheiros químicos.

<sup>38</sup> Fonte: América economia. *As 500 maiores empresas da América Latina*, julho, 1999, p.80.



A empresa, a exemplo de todo o Chile, sofreu mudanças pouco significativas nas décadas de 50 e 60. Na década de 70, com a ascensão de Pinochet, a empresa passou a ser gerida por militares em sua direção central e de recursos humanos - RH. Segundo um entrevistado, no período compreendido entre 1973 e 1981, a ENAP teve na presidência generais e almirantes, que, todavia, não interferiam na gestão empresarial, a qual ficava a cargo da diretoria composta de empregados da própria empresa. Destes gerentes gerais, somente um tentou atuar efetivamente como gerente geral, pois tinha formação em engenharia aeronáutica, o que lhe conferia formação técnica; por esta razão, foi mais aceito pelo grupamento de empregados. A área de RH, por sua vez, tinha sempre um militar à sua frente, pois era considerada a porta de entrada de novos empregados. A empresa era considerada de Segurança Nacional, razão pela qual havia um controle estratégico sobre as admissões.

Em 1981, a empresa foi organizada como uma sociedade anônima – S/A, tornando-se uma *holding* responsável pela administração de suas filiais, quais sejam: Refinarias RPC S/A e PETROX S/A; SIPETROL, responsável pelos projetos de exploração e produção da empresa no exterior; PETRO SERVICIO Corp. S/A, que atua no segmento de armazenamento de combustível na América Latina; EMALCO, responsável pelos terminais de armazenamento e dutos para distribuição de produtos e, por fim, a ENAP-Magalhães, única região do Chile que produz hidrocarbonetos.

Naquela época, a exemplo das demais estatais do Chile, também haviam planos de privatizar as refinarias, razão pela qual elas foram constituídas como S/A. Refere um entrevistado: “era quase um dogma do governo militar mostrar que privatizar era sempre melhor do que manter como estatal, pois o Estado era menos eficiente”. Ante esta perspectiva, a opção foi de não mais investir nestas refinarias e concentrar os esforços na região de produção de Magalhães, que não corria o mesmo risco.

Os anos 80 foram particularmente difíceis para a ENAP. Embora alguns gerentes gerais tivessem visão empresarial e comercial, a empresa não tinha recursos para investir, o que dificultava sua estruturação. Já em 1981, a economia do país estava totalmente aberta e isso permitia a importação do petróleo a preços internacionais, valor com o qual a

empresa não conseguia competir. Consequentemente, tinha dificuldade para comercializar seus produtos.

No período de 1983/1984, esta situação se acirrou com a crise no mercado internacional e a queda violenta do consumo interno de derivados. A direção da empresa era técnica e despreparada para gerenciar crises. A alternativa encontrada foi de implementar uma estratégia de forte redução nos custos o que, na opinião de um entrevistado, tornou este período muito doloroso para os empregados.

Quando Pinochet deixou o governo, a decisão do Presidente Alwyn foi de não mais privatizar as refinarias e manter a ENAP como empresa estatal. O novo presidente decidiu ainda mais: fomentaria o desenvolvimento da empresa, através da possibilidade desta atuar em parceria com o capital privado, hipótese que sequer havia sido aventada anteriormente. Considera um entrevistado que este foi um marco de divisão na empresa, que, a partir dele, não mais sofreu mudanças na forma de ser administrada.

O governo democrático, distintamente de Pinochet, adotou como postura não privatizar a empresa que se mostrasse rentável para o Estado. Neste sentido, segundo um entrevistado, “nenhuma outra empresa no país entregou em cinco anos entre U\$1 milhão e U\$1,5 milhão como a ENAP... o total de empresas privadas do Chile não chegou a U\$150 milhões”. Com argumentos desta natureza, foi afastada a possibilidade de privatização<sup>39</sup>!

A partir de então, a estatal iniciou um profundo movimento de desenvolvimento e modernização de sua gestão. Para tanto, contratou os serviços de uma consultoria internacional: a mesma que assessorou o processo de mudanças da YPF, razão pela qual a estrutura organizacional e institucional das duas empresas é muito semelhante, como também o é a linha adotada para o planejamento estratégico e de controle empresarial, com foco no longo prazo. Segundo um entrevistado, o processo de

---

<sup>39</sup> Neste sentido, em reportagem publicada em jornal interno da empresa, o Ministro Juan Villarzú pontuava “o governo não tem a intenção e nunca disse, nem vai dizer, que vai privatizar a ENAP”... “a privatização da ENAP não está sobre a mesa, nem está em discussão” ( Revista ENAP 21: 1997).

mudanças internas passou ainda por consulta aos empregados, por entender que eles são essenciais para a efetivação das alterações que estão em curso.

Em termos estratégicos, a empresa partiu em busca de recursos externos através de parcerias com o capital internacional. Como resultado, foram implementados quatro projetos com a participação de empresas americanas, argentinas, dentre elas a YPF, na construção do oleoduto Sandino, e da brasileira PETRÓLEO IPIRANGA. Destaca-se, ainda, a orientação para a diversificação e a busca de novas alternativas de negócios, uma vez que o Chile, ao contrário de outros países do continente sul americano, tem pouca probabilidade de encontrar petróleo, o que torna o país importador. Esta análise do cenário resultou na estratégia da empresa de voltar-se para o mercado de gás natural e hidroelétricas, na perspectiva de tornar-se uma empresa do setor energético.

Outra mudança significativa diz respeito à assunção dos militares para os cargos de direção da empresa. A partir de 1990, embora o cargo de gerente geral continue a ser exercido através de indicação política e o número de cargos indicados tenha crescido e se estendido até os gerentes das várias unidades da empresa, as indicações de militares deram lugar as de civis.

Apesar desta situação, os gerentes indicados têm permanecido em seus cargos, pois tanto o presidente Aylwin, como o ex-presidente Eduardo Frei pertencem ao mesmo partido, o *Concertación de Partidos por la Democracia* (CPD), criado em 1988, numa coalizão de 16 partidos de centro esquerda, dentre eles o Democrata Cristão e o Partido Socialista.

Quanto ao profissional que exerceu o cargo de gerente geral, houve apenas uma alteração que acarretou mudanças nas prioridades adotadas. Até 1995, a figura máxima foi Juan Pedrals G., que enfatizou principalmente os aspectos produtivos da empresa. Pedrals faleceu no mesmo acidente aéreo que matou José Pepe Estenssoro, presidente da YPF, quando supervisionavam a construção do oleoduto Sandino, que depois passou a ser chamado de Estenssoro/Pedrals. Para o lugar do gerente geral falecido, foi indicado Álvaro Garcia A., profissional de carreira, que continuou o processo de

modernização da empresa, mas enfatizando o desenvolvimento da gestão e a visão de negócios.

### 4.3.3. Perfil e papel do gestor

O perfil e o papel do gestor da ENAP, de sua criação até a atualidade, mudou de forma intensa tal e qual a própria empresa. Conforme já foi assinalado, nos anos 50 a empresa era muito influenciada pelo conhecimento técnico, uma vez que seus gestores eram engenheiros com experiência na área de mineração. Acredita um entrevistado que o perfil predominante era de um técnico mineiro, com pouca habilidade política e comercial. No decorrer do tempo e até 1980, o perfil foi caminhando na direção do técnico industrial.

Com a perspectiva de mudanças e a abertura do mercado, já no início dos anos 80 foi necessária a introdução de conhecimentos em *marketing*, além de uma nova atitude que privilegiasse a visão estratégica. Contudo, estas necessidades nem sempre encontravam eco, mesmo em relação ao perfil do gerente geral. Um gestor, que nessa época tinha formação e perfil voltados para a engenharia comercial e empresarial, permaneceu no cargo por um curto período, sendo substituído por outro, cujo perfil era técnico e industrial.

A partir do governo democrático e das mudanças implementadas pela empresa nos anos 90, a situação ficou da seguinte forma:

- Quanto à seleção:

Nos casos onde não há necessidade de indicação política, a empresa privilegia o aproveitamento de profissionais de carreira. Quando um cargo fica vago ou é criado, a empresa contrata do mercado, caso não encontre internamente gestores com perfil adequado.

Quando o recrutamento é interno, abre-se a seleção para empregados que desejam candidatar-se ao cargo e destes, um é escolhido. Na hipótese da vaga não ser preenchida, parte-se para a seleção externa. Quando isso ocorre, a ENAP utiliza a

assessoria de consultoria especializada, que envia de dois a três candidatos para análise de currículo, entrevista e escolha final. Por tratar-se de empresa atrativa no mercado de trabalho, a empresa utiliza-se também de currículos que lhe são enviados diretamente e permanecem em cadastro pelo prazo de um ano, quando então, em não sendo utilizados, são eliminados.

- Quanto ao cargo:

Por tratar-se de um cargo de confiança, a empresa requer não apenas conhecimentos técnicos e profissionais, mas também o pleno alinhamento à missão e aos objetivos do negócio. São considerados cargos de confiança e, portanto, estratégicos, os executivos superiores indicados pelo acionista majoritário - o governo - e alguns gerentes de filiais e corporativos (recursos humanos, gestão).

- Quanto ao desenvolvimento profissional, papel e perfil do executivo:

Até meados da década de 90, a empresa não possuía programa algum para desenvolver seus executivos. O procedimento adotado era de subsidiar cursos e seminários, a partir de buscas individuais que cada gestor fazia de maneira intuitiva ou de acordo com seu interesse pessoal.

Em outubro de 1997, a Gerência de Recursos Humanos submeteu à apreciação do Gerente Geral da empresa um plano de desenvolvimento para o nível executivo, objetivando "identificar e promover a identidade e o crescimento da cultura corporativa, através de uma formação homogênea de recursos humanos em torno da estratégia de negócios, desenvolvimento da gestão e visão da empresa".

O trabalho foi desenvolvido a partir de um Diagnóstico do Perfil do Executivo (Quadro 9) daquela empresa.

## QUADRO 9 - DIAGNÓSTICO DO PERFIL EXECUTIVO

Ênfase na formação técnico-operativa.
Escassa orientação para a gestão de negócios.
Carência de informação sobre características, competências e interesses dos executivos.
Esquema remuneratório desvinculado da realidade de mercado e dos resultados do negócio.
Falta de Política de Desenvolvimento de Executivo.
Carência/heterogeneidade de habilidades básicas para a gestão de recursos humanos (comunicações, liderança, trabalho em equipe,...).
Débil assimilação de novos enfoques de gestão na linha (aliança estratégica, gestão participativa, planejamento estratégico,...).
Fonte: ENAP <i>Plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos</i> , Santiago do Chile, out, 1997

O passo seguinte consistiu na definição de um conjunto de valores e atitudes (quadro 10), das principais competências desejadas pela organização e de competências específicas para cada competência principal, relacionando-as às habilidades requeridas (quadro 11).

A empresa entende como competências:

*"a equação entre habilidades, experiência, atitudes e conhecimentos, que põe em atividade uma pessoa, no marco do seu trabalho, traz a execução de um objetivo específico, que o leva a conduzir situações e a obter os resultados esperados. As competências se revelam em relação a um dado contexto, são suscetíveis de aprendizagem e se desenvolvem com a prática" (ENAP, 1997).*

## QUADRO 10 - VALORES E ATITUDES

Valores	Atitudes
Equidade e justiça	Autonomia e iniciativa
Sentido ético	Flexibilidade
Honestidade e lealdade	Tolerância aos erros
Compromisso com o ambiente global	Pró-atividade
Cooperação	Sentido crítico e autocrítico
Solidariedade	Abertura para a criatividade e inovação
Respeito às pessoas	Orientação para resultados
Aceitação da diversidade	

Fonte: ENAP *Plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos*, Santiago do Chile, out, 1997

**QUADRO 11 - PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS:COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS - HABILIDADES**

<b>1ª competência principal: criar, participar e/ou liderar equipes de trabalho eficientes</b>	
<b>Competências</b>	<b>Habilidades</b>
Capacidade de gerar uma visão	Gerar consensos
Gerar possibilidades de êxito e controle para a tomada de decisões	Delegar e dar poder
Construir, gerir e potencializar equipes humanas	Comunicar eficazmente
Abrir espaços de participação sem arriscar a oportunidade de decisões	Planejar e controlar
	Tomar decisões responsabilmente
	Motivar a outros
	Empatia e influência
	Negociar e persuadir
	Auto controle
	Criatividade
	Administrar o próprio tempo e de outros
	Gerar <i>sentido</i> de trabalho
	Reconhecer e reforçar a outros

Continua na próxima página...

**2' Competência Principal:** analisar situações de seu negócio, identificando fatores relevantes, interesses e atores envolvidos, e implicações de modificações de cenários, decidindo cursos de ação consistentes com seus objetivos, a curto ou longo prazo.

Competências	Habilidades
Formular e levar a cabo suas estratégias	Abertura a fórmulas distintas para encontrar soluções
Enfrentar e resolver crises em seu negócio	Reconhecer as interações e conexões de cada uma das partes no todo
Sincronizar e harmonizar os distintos aspectos da gestão do seu negócio	Capacidade de análise e síntese
Gerar possibilidades de êxito e controle para a tomada de decisões	Raciocínio lógico (uso do método científico)
Formação e <i>expertise</i> em sua área profissional	Capacidade de aprendizagem
	Capacidade descritiva, explicativa, preditiva e interpretativa
	Tolerância a cenários móveis e capacidade de se antecipar às mudanças

Continua na próxima página...



**3ª Competência Principal: Representar adequadamente os interesses individuais, de sua equipe e/ou do negócio ante diversas contrapartidas no contexto corporativo interno e externo**

Competências	Habilidades
Relacionar-se de forma efetiva com pares, superiores e colaboradores	Gerar consensos
Participar ativa e criativamente em grupos-tarefa, comitês e equipes de trabalho	Comunicar eficazmente
Identificar relações de conveniência mútua	Tomar decisões com responsabilidade
Formação e <i>expertise</i> profissional em uma área	Motivar a outros
	Empatia e influência
	Negociar e persuadir
	Autocontrole
	Criatividade
	Administrar o próprio tempo e dos outros
	Gerar <i>sentido</i> de trabalho
	Enfrentar situações de conflito e <i>stress</i>
	Transformar interesses comuns em alianças
	Reconhecer interações de cada parte
	Aceitar a complexidade e sanar ambigüidades na organização e suas relações
	Reconhecimento e reforço a outros

Fonte: ENAP *Plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos*, Santiago do Chile: outubro, 1997

Foram delineados ainda os seguintes papéis a serem desempenhados:

*Um executivo alcança seus resultados mediante a administração do desempenho de outros; exerce liderança efetiva, gerindo seu negócio com responsabilidade corporativa e ética empresarial; informa-se, conhece, interpreta e interage com o ambiente relevante que o cerca, impulsionando ações orientadas para maximizar o valor do seu negócio.*

Esta descrição permite concluir que são predominantes os papéis de líder, porta-voz e empreendedor.

Finalmente, foram definidas as políticas afetas ao desenvolvimento dos executivos e traçado um Plano de Ação, cujo projeto piloto teve início em abril de 1998.

No plano consta, dentre outras ações, a realização de um Programa de Desenvolvimento Executivo – PDE – de cunho acadêmico, realizado pela mais importante escola de ensino superior do país, a Universidade do Chile. O conteúdo contempla temas como economia para gestores, macroeconomia, comportamento e desenvolvimento organizacional, processos produtos da ENAP, gestão comercial, financeira e de recursos humanos, dentre outros.

Além desta iniciativa, a empresa criou o PAE – Programa de Atualização para Executivos Superiores – de 5 a 7 dias, destinado àqueles executivos que não dispõem de muito tempo e, por esta razão, estão impossibilitados de freqüentar programas universitários de longa duração.

No plano consta ainda a realização de programas dirigidos à formação de sucessores, com um ano de duração na parte de formação acadêmica, além da abordagem comportamental desenvolvida por empresa especializada.

Se comparados os dados do trabalho desenvolvido pela área de Recursos Humanos às entrevistas realizadas, é possível verificar que estão em sintonia com as necessidades detectadas pelos gestores.

Um entrevistado, por exemplo, considera que cabe ao gestor maximizar a rentabilidade da área de negócios. Por esta razão, deve ser alguém em condição de atuar num

mercado aberto, complexo e competitivo. De modo geral, os entrevistados concordam que não serve para a empresa um gestor com uma visão limitada dos negócios. São necessários conhecimentos em economia e *marketing*, por serem estas áreas nas quais os gestores têm ainda alguma fragilidade. As parcerias instigam ainda a necessidade de um bom conhecimento em finanças voltadas para o “setor” petróleo.

Aspecto relevante diz respeito ao fato que, em sendo a ENAP uma estatal, torna-se necessária ao gestor a habilidade na negociação política, uma vez que, a depender das mudanças propostas, será fundamental obter apoio dos parlamentares.

Um entrevistado considera que não existe um perfil único para a empresa, pois isto depende do cargo ou atividade desenvolvida pelo executivo. Contudo, acredita que à medida em que cresce na escala hierárquica, o gestor deve incorporar aspectos mais generalistas e conhecimentos em macro economia e, cada vez menos, manifestar sua especialidade, pois isso pode conduzir a empresa a limitar sua inserção para outras áreas operacionais.

Para um entrevistado, o conhecimento técnico tornou-se mínimo, quando comparado aos demais conhecimentos. Já, para outro entrevistado, o gestor deve ser um *expertise* reconhecido em sua área de negócios, seja através de experiências adquiridas internas ou externamente. Na sua opinião, é preciso que o gestor seja a pessoa do seu grupo que mais saiba sobre os aspectos técnicos do mercado. Embora estas afirmações pareçam se contrapor, um entrevistado esclarece que o perfil técnico antigo não serve mais porque um gestor com tais características é capaz de obter rendimento somente da planta ou da instalação que está a seu cargo. O executivo que se busca é alguém com visão generalista, mas um *expertise* em sua área, de tal forma que seja capaz de, a partir dela, projetar novas possibilidades de negócios para a empresa.

- Diferença entre o perfil ideal e o real:

O perfil real é muito técnico e especializado na administração da área onde atua o gerente. Falta-lhes habilidade de relacionamento com outras áreas. Eis aí a grande distinção entre o perfil ideal e o real. Justifica um entrevistado que a empresa privilegiou

o conhecimento técnico durante muito tempo e, com isso, cerceou muitos gestores que tinham interesse em desenvolver-se em áreas como finanças e marketing.

Falta ao gerente, ainda, o hábito de ir ao mercado e, ao comparar a área sob sua gerência às de outras empresas, assumir o desafio de torná-la tão ou mais rentável e atrativa que as demais. Segundo ele, esta mudança no perfil assusta aqueles gestores cuja formação seja restrita à área operacional.

- Quanto à inadequação do gestor ao seu cargo, existem várias possibilidades:
  1. Que tenha acesso às possibilidades de gestão que permita nivelar-se.
  2. Em não conseguindo nivelar-se, a proposta é de se buscar internamente a substituição.
  3. Em não ocorrendo o nivelamento a empresa pode ainda desligar o gestor.

#### 4.3.4. Análise

A ENAP, distintamente das outras empresas de petróleo que estão sendo analisadas, embora seja a quinta maior empresa daquele país, ocupa um tímido espaço no cenário nacional, quando comparada à atividade de minério. Apesar disto, foi uma das únicas empresas não privatizadas durante o governo de Pinochet. Embora a justificativa para este ponto não tenha sido levantada neste estudo, algumas hipóteses podem ser levantadas. Houve uma boa interação<sup>40</sup> entre o governo chileno e os governos militares do Brasil que, por sua vez, privilegiavam a estatal de petróleo. Além disso, é possível que a crise mundial de petróleo tenha exercido alguma influência nas decisões do governo chileno. Embora sejam apenas conjecturas, este dado é um ponto a ser esclarecido.

---

<sup>40</sup> Relata Sader (1991:68) que no dia do golpe militar, que derrubou o governo de Allende, "o embaixador brasileiro no Chile não pôde conter-se e afirmou: 'Ganhamos'".

Findo o período militar a ENAP que, segundo um entrevistado, dá um excelente retorno financeiro para o Estado, corre pouco risco de ser privatizada, enquanto estiver no governo o atual partido.

Esta estabilidade possibilitou à empresa não apenas realizar um diagnóstico sobre o seu processo de gestão, como também, propor e implementar um plano de ação para superar os pontos fracos que foram detectados. Embora recente, trata-se de um programa sistematizado que pode, em tendo continuidade, acarretar bons resultados para a organização.

No que concerne as questões-chave deste estudo, cabe responder:

1. O perfil gerencial foi definido a partir de um estudo conduzido pela área de Recursos Humanos da empresa, cujo resultado do Diagnóstico do Perfil Executivo foi descrito neste trabalho. O estudo apontou problemas face à ênfase na orientação técnica, em detrimento da orientação para os negócios e de foco no processo de gestão.
2. Do diagnóstico de perfil, é possível depreender que os gerentes ainda desempenham papéis voltados para a imagem do chefe. O plano de Recursos Humanos, contudo, aponta que os papéis requeridos pela empresa são os de líder, porta-voz e empreendedor.
3. A escolha de gestores pode ocorrer através de duas formas. A primeira, através de indicação política que, conforme um entrevistado, foi ampliada a partir do retorno do regime democrático. A segunda, através de seleção interna e, na ausência de candidatos em condição de assumir o cargo, através de seleção externa. A empresa, todavia, não dispõe de um sistema de Planejamento e Acompanhamento de Carreira e Avaliação de Potencial, que sinalize como ocorre o processo de escolha do gestor, a partir do seu desempenho profissional.
4. A partir de 1998, a empresa mudou a forma de desenvolver seus gestores, antes voltada para o aprofundamento técnico. Estão em curso programas de curto e médio

prazos de duração, voltados para o desenvolvimento gerencial, com apoio da Universidade do Chile.

5. A ENAP contratou os serviços de uma consultoria internacional para assessorá-la no redirecionamento de suas estratégias de negócios. A principal mudança refere-se à ampliação do espectro de seus negócios, para além do “setor” petróleo: a opção da empresa caminha na direção de explorar os recursos energéticos como um todo. Isto levou necessariamente a mudanças no perfil do gestor, antes prioritariamente um técnico em petróleo. Por esta razão, passou a privilegiar um perfil mais generalista. O conhecimento técnico, por sua vez, continua sendo importante, mas deve ser canalizado para alavancar novos negócios.
6. A forma encontrada pela empresa para incentivar as práticas gerenciais mais generalistas que está propugnando foi realizar programas de desenvolvimento de executivos, cujo conteúdo contempla temas como macroeconomia, desenvolvimento organizacional, gestão comercial, financeira e de recursos humanos, dentre outros

Os dados coletados indicam que a empresa tem como pontos fortes a clara definição do perfil e do papel do gestor, bem como, uma política de desenvolvimento gerencial harmonizada com estes objetivos, embora estes pontos sejam ainda distantes do perfil atual e do papel desempenhado por estes gestores.

Não ficou clara a existência de uma política que avalie o potencial gerencial e perspectivas de carreira que possibilitem ao gestor conhecer e atuar na empresa como um todo.

Um problema adicional refere-se às indicações políticas, que podem gerar descompassos quando o perfil do gestor indicado for muito diferente do perfil requerido pela empresa.

#### **4.4. ECOPETROL – Empresa Colombiana de Petróleo**

A ECOPETROL é uma estatal localizada na Colômbia, um país que há anos procura soluções para questões internas ligadas às guerrilhas e ao narcotráfico. Em meio a um contexto externo que lhe é adverso e a perspectiva de resolver problemas internos que parecem distantes, a empresa tem como desafio modernizar seu processo de gestão e preparar-se para, em algum momento, competir no mercado do petróleo, sem deixar de lado sua contribuição social como estatal.

##### **4.4.1. Contexto externo**

Desembarcar no Aeroporto Internacional da Colômbia é como retornar aos anos 70, na cidade de São Paulo, nos dias em que eram realizadas passeatas de protestos. A presença do exército em grande número e de cães farejadores desnudam a realidade de um país às voltas com movimentos guerrilheiros e em luta contra o narcotráfico.

Durante o dia e longe do aeroporto, a capital Santafé de Bogotá, mostra uma outra faceta da Colômbia, semelhante a de qualquer outro grande centro urbano, com problemas de trânsito e grande número de pessoas circulando pelas ruas. Longe da capital, dia e noite a guerrilha prossegue, intensa, na zona rural e sem perspectiva de terminar.

Este é, a grosso modo, o retrato de um país onde tornou-se comum o uso de armas para tomar o poder do Estado. E esta situação não é recente: em 1948, por exemplo, em meio à divisão do partido liberal que governava o país, Jorge Eliécer Gaitán venceu as eleições e, pouco depois, foi assassinado. Sua morte provocou uma reação violenta da população. Como consequência, o Congresso foi fechado e a imprensa censurada. Daquele episódio até 1973 a Colômbia foi governada através de decreto e manteve-se em regime de estado de sítio.

No que diz respeito ao tratamento do “setor” petróleo, a situação diferia apenas na forma de lidar com o poder. Os governos atendendo apenas a interesses particulares, utilizavam sistemas de concessão, entregando uma área de terra a uma empresa privada

por períodos de 30 a 40 anos. Se encontrado o petróleo, a empresa deveria pagar ao Estado um valor, a título de participação.

Rafael Eyes, por exemplo, em 1905 assinou um decreto-lei outorgando privilégios para exploração de petróleo a Roberto de Mares, seu afilhado, de uma área do Rio Magdalena, que ficou conhecida como *Concesión de Mares*, na região de Barrancabermeja. Quando caducou o prazo, De Mares conseguiu documentos que lhe propiciavam mais dois anos de concessão e vendeu os direitos para a Tropical Oil Company, depois comprada pela Standard Oil de Nova Jersey. Posteriormente, esta concessão foi sendo prorrogada até o final dos anos 40.

Quando aproximava-se o prazo de entregar a *Concesión de Mares*, a empresa tentou evitar esta entrega alegando que estava em ruínas. Além disso, decidiu demitir cerca de 100 empregados sob o pretexto de que, com a entrega da área que se aproximava, não poderia continuar a operar os campos. Isto fez com que o sindicato, o mais forte do país, decretasse uma greve que durou meses e só foi solucionada com a garantia da empresa de continuar perfurando os poços até o final do vencimento do contrato.

Quando a concessão foi devolvida, no início dos anos 50, o governo assinou decreto criando a Empresa Colombiana de Petroleo – ECOPETROL e delegou a esta sua administração.

Mas isto não significou o fim das concessões. Ao contrário, o governo do advogado Roberto Urdaneta Arbeláez, legislando através de decreto, assinou o de n.2270, em 1952, que propiciava facilidades para as empresas estrangeiras no país como a isenção para pagamento de impostos de importação de bens e máquinas para sua utilização, aumento em 10 anos das concessões de áreas situadas na zona oriental da Colômbia e tornando desnecessária a repatriação de capital proveniente de exportações.

No mesmo período em que tais facilidades eram concedidas e vigia o estado de sítio, as guerrilhas camponesas deixavam o clima ainda mais complicado na Colômbia e a situação econômica do país declinava, com a baixa do preço do café no mercado internacional. Esta situação facilitou a tomada do poder pelos militares em 1957 e a



posterior indicação por estes de um civil para o governo. Julio César Turbay, por sua vez, decretou que as empresas detentoras de concessão sobre os oleodutos recebessem sua tarifa em dólares através da estatal ECOPETROL que, por sua vez, deveria pagar também em dólar o transporte de seus produtos.

Após este governo de transição, foi firmado um pacto entre os partidos liberal e conservador, com vigência de 16 anos, a partir de 1958, no qual, dentre outros acordos, estabeleceu-se que os direitos políticos seriam concedidos para estes dois partidos que, por sua vez, se alternariam no poder e repartiriam os postos públicos. Por esta razão, nos anos 60 não ocorreram mudanças substanciais no país.

Quanto à política de petróleo, destaca-se Enrique Pardo Parra, ministro de Minas e Petróleo durante o governo de Guilherme León Valencia. Durante sua gestão, Parra denunciou os benefícios concedidos pela Colômbia para as empresas estrangeiras de petróleo e tentou reverter esta situação, mas, ante as críticas veiculadas através da imprensa, ficou desacreditado e foi substituído em 1965.

Em 1969, expirou-se a lei 120, promulgada em 1919, que estabelecia a dupla propriedade sobre o subsolo (do Governo e das empresas concessionárias) e restaurou-se o poder para o Governo. A lei, que passou a vigorar desde então, ao mesmo tempo em que estabelece poder ao governo para declarar como reserva qualquer área petrolífera do país e entregá-la à Empresa Colombiana de Petróleo, no parágrafo seguinte define que “o disposto no inciso primeiro deste artigo não afeta as expectativas de direito criadas por propostas formuladas anteriormente” (Villegas, 1985:116).

Nos anos 70, quando encerrou-se o pacto da Frente Nacional, ocorreu, também, o fim da *Concesión de Barco*, cujo convênio havia sido celebrado em 1931. Também neste caso, ocorreram greves dos operários e protestos de toda a população da cidade de Cúcuta, face ao estado de deterioração com que a concessionária Colombian Petroleum Co. – COLPET, devolveu a empresa ao Estado. A situação tornou-se crítica, pois, à época, a Colômbia enfrentava problemas fronteiriços com a Venezuela. O governo viu-se forçado a mediar o conflito, mas, a exemplo das oligarquias anteriores, privilegiou as concessionárias.

Como resultado da política colombiana para o petróleo, conforme Villegas, entre os anos 60 e 70, embora o consumo tivesse saltado de 24 milhões de barris de petróleo em 1960 para 60 milhões em 1974, a produção manteve-se praticamente igual (de 56 milhões em 1960 para 61 milhões em 1974).

Do final dos anos 70 e durante os anos 80, o petróleo e também o gás natural passaram a representar 60% da energia primária utilizada pela Colômbia, transformando-se numa importante fonte de divisas, impactando fortemente a economia e o desenvolvimento do país.

Os anos 90 apresentam mudanças em termos governamentais, uma vez que o plano de governo está sendo orientado para a internacionalização da economia nacional. Coerente com esta política, verifica-se o crescimento das importações e exportações, e um aumento do capital privado na Colômbia o que, para uma entrevistado, permeou e desenvolveu o "setor" de petróleo. Isto significou mudanças profundas no sistema financeiro das estatais, que foram orientadas a abrir linhas de crédito do tipo *leasing*, por tratar-se de financiamento que libera a estatal de investir muito capital num projeto determinado.

Em consonância com esta visão de mercado e buscando sincronizar o Setor Público Nacional, o governo instituiu o Plano Nacional de Desenvolvimento das Empresas do Estado, que as obriga a definir objetivos anuais e plurianuais (dez anos) ligados à gestão das empresas.

Embora as metas governamentais vislumbrem mudanças para uma economia de mercado, o país continua a enfrentar problemas com a guerrilha e o narcotráfico. Sobre o assunto, Bernal (1997:109) refere que quando o narcotráfico começou a gestar-se na Colômbia, conferia-se pouca importância à questão. Nos anos 90, constata-se que não se previa que a presença dos cartéis de droga tornar-se-iam uma das razões da recessão econômica que abateu o país na primeira metade de 1997. O autor refere-se aos cálculos do pesquisador Maurício Rubio que avaliou em 15% do PIB nacional os gastos

em vigilância privada, auto-defesa e seguro para proteção dos embates da guerrilha e da delinqüência no país.

A Colômbia é a maior produtora e exportadora de cocaína do planeta; seus traficantes mantêm alianças estratégicas com os mexicanos, além de receber apoio militar de grupos guerrilheiros. Embora nos anos 90 calcule-se que um terço da cocaína traficada tenha sido interceptada, a indústria continua crescendo a ponto da comunidade internacional considerar que o país nos próximos anos, tornar-se-á uma “ameaça à segurança internacional”. Bernal (1997:116) sintetiza desta forma a atual situação da Colômbia:

*Hoje o país apresenta uma situação bastante complexa: o equilíbrio de uma guerra que nada ganha com um relativo predomínio da subversão comunista e uma tendência de armamento dos para-militares de direita; um exército dirigido quase que com autismo na direção da segurança nacional e com crises de valores propiciada pelo narcotráfico; as forças oficiais, que parecem perplexas ante sua incapacidade para derrotar o triângulo formado pela FARC,<sup>41</sup> ELN<sup>42</sup> e parte da EPL<sup>43</sup>, seguem isoladas do resto do país; uma população perplexa, ao sentir subitamente ocupada vastas zonas do país por forças extremas e um contexto de alternativa de poder que pode chegar a um conflito tão doloroso como o do Vietnã, com a introdução de forças externas.*

A este contexto, aliam-se especulações feitas pela opinião pública de uma possível vinculação entre a luta armada e a luta sindical na ECOPETROL, tema que, segundo Merlano A. (1992:3), periodicamente agita os meios de comunicação de massa na Colômbia.

---

<sup>41</sup> FARC – Forças Armadas Revolucionárias da Colômbia – fundada em 1963, é a mais antiga força guerrilheira da Colômbia. Manoel Marulanda Velez, o “tiro fijo” (tiro certo) é o seu líder mais conhecido.

<sup>42</sup> ELN – Exército de Libertação Nacional: atualmente UCELN-União Camilista-Exército de Libertação Nacional – fundado em 1964 influenciado pela revolução cubana. A denominação atual homenageia o sacerdote Camilo Torres, que pertencia ao grupo e foi morto em combate no ano de 1966.

<sup>43</sup> EPL – Exército Popular de Libertação – de tendência maísta, iniciou suas operações em 1968. Em fevereiro de 1991, uma parte do EPL assinou um acordo com o governo pelo qual renunciou a luta armada transformando-se em um partido político com o nome de Esperança, Paz e Liberdade, as mesmas iniciais do EPL. Contudo, a maior parte dos guerrilheiros recusou o acordo e continuou na luta armada.

#### 4.4.2. Contexto interno

**TABELA 6 - OS NÚMEROS DA ECOPETROL**

	1997 <sup>44</sup>	Em US\$milhões
Faturamento		4.806,3
	1998	Em US\$milhões
Faturamento		3.943,6
Lucro líquido		111,4
Patrimônio líquido		1.574,8
Ativos totais		7.058,7
Exportações (32,1% das vendas)		1.267,5
26ª. no ranking das 500 maiores empresas da América Latina em 1999.		
4ª. no ranking das empresas de petróleo da América do Sul.		
Número de Empregados <sup>45</sup>	Diretivos	Convencionados
Definitivos	3.799	4.255
Temporários	867	2.011
Total de Empregados	4.666	6.266

A Empresa Colombiana de Petróleo - ECOPETROL (Tabela 6) foi criada em 9 de janeiro de 1951, através do decreto n.30, para administrar a primeira área (*Concesión de Mares*) que foi devolvida ao governo.

De 1952 a 1969, a empresa buscou posicionar-se com reservas que fortalecessem sua posição de auto-gestora de seus próprios recursos em petróleo. Para tanto, aumentou sua capacidade de refino de 10 para 27 milhões de barris ao ano e elevou sua receita de 43 para 270 milhões de pesos, muito embora vendesse o petróleo cru por U\$9,00,

<sup>44</sup> Fonte: América economia. *As 500 maiores da América Latina*, julho, 1999, p.76.

<sup>45</sup> Fonte: ECOPETROL

enquanto as empresas estrangeiras vendiam por U\$15,34, o que resultava em uma entrada a menor de 120 milhões de pesos por ano.

Além disso, não tinha acesso à comercialização de seus produtos, cuja atividade era exercida através de empresas distribuidoras (Texaco, Esso, Mobiloil, dentre outras). Quanto à exploração, a empresa só pode explorar novas jazidas a partir de 1970, à medida que os poços antigos estavam se esgotando (Villegas, 1985:89).

Nos anos 70, a ECOPETROL foi novamente chamada a arcar com o ônus, resultado da negociação que devolveu ao governo outra concessão, denominada *Concesión de Barco*. A empresa encarregou-se de comprar 50% das ações da COLPET e metade da dívida dos empregados que deveria ter sido paga integralmente pela concessionária. Como a empresa estivesse em péssimas condições de conservação e sem possibilidades de produzir, a ECOPETROL teve ainda que importar petróleo do Golfo Pérsico.

Em que pese as questões políticas de contexto externo que a afetavam, internamente a ECOPETROL adotava estratégias para se fortalecer. Como não encontrasse petróleo em suas reservas, dedicou-se a agregar mais valor a outros segmentos do “setor”, como o fortalecimento de seu parque de refino e da petroquímica, que se apresentavam atrativos para o país.

Na década de 80, o interesse da estatal voltou a se concentrar na exploração, uma vez que empresas estrangeiras haviam assinado com ela contratos de gestão e tinham encontrado petróleo na parte oriental do país. Distintamente do período no qual o governo atuava no “setor” através de concessões, o contrato de gestão assinado pela ECOPETROL permitia a ela obter maior retorno sobre o petróleo produzido.

Na década de 90, ocorreu uma mudança importante, pois a empresa passou a atender simultaneamente ao refino e à exploração/produção.

Nesse período ocorreu, também, o que os colombianos denominaram “revolução do gás”, que consistiu na introdução deste hidrocarboneto para utilização em massa pela população colombiana. Um dos entrevistados considera esta uma estratégia econômica

interessante porque permite substituir a energia elétrica, que é muito mais cara, pela energia vinda do gás. Neste sentido, acredita que o horizonte empresarial da ECOPETROL desponta para a vertente de negócios de petróleo e gás.

Data também de 1990, o esforço pelo desenvolvimento de uma “cultura de competitividade”, à medida que a empresa passou a se preocupar com a comparação de seus resultados aos de outras empresas de petróleo no contexto internacional. Este novo formato foi consequência, também, do Plano Nacional de Desenvolvimento das Empresas Estatais, instituído pelo governo.

A busca para tornar-se competitiva fez com que em 1994, a empresa contratasse uma consultoria internacional para desenhar uma nova estrutura organizacional, de forma a adequar suas linhas de negócios às exigências de mercado. O objetivo era manter a estatal unida e integrada em quatro áreas de negócios claramente definidas: exploração/produção, refino, transporte e comercialização e cada um, por conseguinte, obtendo seu próprio valor agregado. Com isto, pretendia-se gerar um sistema independente de contas que, por sua vez, pudesse dar mais suporte ao desenvolvimento da empresa. O projeto previa autonomia na gestão e na execução do plano, sem esquecer que esta autonomia era complementada por um planejamento corporativo que inclui a otimização dos negócios e a avaliação de sua gestão.

A partir desta mudança estrutural, a empresa propugnou uma nova “cultura de alto desempenho”, que objetivou a busca da excelência, com foco na implementação de planos de desenvolvimento de carreira e de executivos, além de uma cultura corporativa que propicie o aumento do desempenho e da eficiência e estimule a competitividade. Embora a proposta seja moderna, sua implementação é difícil, pois encontra forte resistência.

Segundo Merlano A. (1992:4), a ECOPETROL não enfrenta problemas de eficiência, pois tem bons índices de produtividade e receita, os quais permitem à empresa financiar seu próprio desenvolvimento no curto e médio prazo; e, ainda, obter excedentes que possibilitam subsidiar atividades do Estado, as quais apresentam baixa rentabilidade econômica, mas alta rentabilidade social.

Para o autor, o problema da empresa está nos padrões de sua cultura organizacional, os quais promovem fortes confrontos, a luta e o conflito permanente entre os gerentes e os demais operários. Esta situação tem levado a greves, assassinatos, dispensas em massa de pessoal, prisões e outras formas de repressão. O sindicato reforça este clima de permanente confronto, pois considera os dirigentes da empresa como seus inimigos. Paralelamente, a ECOPETROL sofre atentados do Exército de Libertação Nacional (ELN) contra seus oleodutos e outras instalações. Toda esta situação faz com que, periodicamente, a imprensa do país publique críticas associando a organização sindical dos petroleiros à luta armada.

Esta contínua tensão já produziu mortes por assassinatos de dirigentes sindicais e tentativas de assassinatos contra empregados que ocupam funções gerenciais. Diante destes problemas, a ECOPETROL foi forçada a providenciar proteção armada para aqueles funcionários que atuam na área de relações trabalhistas. Além disso, outras formas de prevenção foram implantadas como o equipamento para detectar metais, por onde todo visitante deve passar para poder entrar no edifício onde está a sede da empresa, em Santafé de Bogotá.

Cabe ressaltar que a influência da USO (Unión Sindical Obrera) juntos aos operários, não está apenas no seu caráter político, mas, sobretudo, à força de sua convenção coletiva. Cerca de 50% dos empregados (aproximadamente 5000 empregados entre ajudantes e operadores, dentre outros) são convencionados e, destes, em torno de 90% é sindicalizado. Na Colômbia, denomina-se convencionado o empregado que trabalha sob o regime de convenção do Sindicato. Em geral, não são convencionados os funcionários alocados em quadros: diretivo, técnico e de confiança, formado por grupos de supervisores, técnicos, profissionais e administrativos.

Um dos principais aspectos desta convenção é a cláusula que dá aos empregados estabilidade após dezesseis meses de admissão. Se a empresa demitir, a justiça determina a reintegração, o que limita o poder dos gestores da empresa e, em contrapartida, aumenta o poder do Sindicato.

No caso dos empregados da área operacional a situação é grave. O interlocutor dos empregados é o sindicato que trabalha para a manutenção desta situação. Atualmente, a ascensão dos empregados para um nível acima (a carreira supõe operador III, depois II e, no topo, I) é feita por antigüidade e não por desenvolvimento. Além disto, parece não interessar ao sindicato que a empresa implemente a automação industrial e, em decorrência, os técnicos aprendam novas tecnologias e, tampouco, que seja implementada a polivalência que possibilite aos operários atuarem em mais de uma atividade, pois isto pode conduzir à redução de efetivo. De qualquer forma, ainda que isto ocorresse, enquanto a convenção coletiva permanecer da forma como está, a empresa não tem poderes para despedir empregados, face à cláusula de estabilidade.

Neste contexto, as mudanças demoram a acontecer, pois interessa aos empregados manter o *status quo*. Refere um entrevistado que nos segmentos de exploração/produção, refino e transporte, por exemplo, existem trabalhos que poderiam ser realizados apenas durante o dia, por poucas pessoas. Porém, como não há multifuncionalidade, existem quatro grupos que se revezam em três turnos ininterruptos de oito horas.

A pouca integração entre as áreas não ocorre somente no nível operacional. Isto acontece, também, com os empregados que atuam nas atividades relacionadas a recursos humanos, as quais estão subordinadas a um mesmo gerente. Um entrevistado considera que há consciência do problema por parte da equipe, que esta trabalhando para reverter a situação.

Outro aspecto diz respeito aos benefícios sociais existentes na empresa, responsáveis, em grande parte, pela baixa rotatividade apresentada: enquanto no mercado colombiano esta varia de 15% a 20%, na ECOPETROL não chega a 1%. Dentre estes benefícios, destaca-se o fundo de seguridade no qual, embora o empregado não contribua com qualquer valor, pode aposentar-se com aproximadamente 45 anos, sem prejuízo do seu salário. Este plano soma os anos de trabalho na empresa e a idade do empregado. Quando esta soma chega a "70", para os homens, e "68", para as mulheres, é possível requerer a aposentadoria. Como exemplo, uma mulher com 24 anos de trabalho e 44 anos de idade pode aposentar-se com uma pensão de 100% do seu salário. Além deste



benefício também a educação dos filhos é garantida pela empresa. O problema enfrentado pela estatal é que não existe aporte de recursos para financiar estes benefícios: “simplesmente se acumularam passivos em papéis”.

O processo de reestruturação, que está em curso, busca também resolver situações como estas, o que provoca resistência da parte dos empregados, que rechaçam o processo e dificultam a mudança.

A consultoria internacional que foi contratada para assessorar os gestores, em parceria com uma consultoria nacional de gestão, atuou na empresa durante dois anos e propôs uma estrutura ideal. Em que pese os resultados não serem imediatos, esperava-se ao menos uma disposição para mudar, pois a proposta é de se trabalhar por processos e não por atividades. Contudo, constatam-se apenas iniciativas isoladas, de gerentes de algumas áreas, na direção desta mudança.

Outro obstáculo enfrentado pela estatal refere-se ao fato de que o presidente da empresa é escolhido pelo presidente da República. Tão logo mudam o presidente e seus ministros, o presidente da ECOPETROL é também substituído. Nos últimos anos, segundo um entrevistado, o dirigente que mais tempo permaneceu no cargo, ali ficou por três anos, sendo que entre 1997 e 1998, três presidentes estiveram à frente da estatal; ocorrências estas que inviabilizam a definição de políticas de longo prazo.

A partir deste quadro, é possível entender as dificuldades enfrentadas pelos gestores para fazer com que, apesar destas limitações, a ECOPETROL mantenha-se competitiva no mercado internacional. Neste sentido, apesar das dificuldades, ainda assim a empresa procura incentivar o planejamento estratégico para quinze anos, metas concretas e específicas para os próximos cinco anos e um detalhamento profundo nas metas anuais. Por tratar-se de empresa monopolista, compara-se àquelas *benchmark* do mercado internacional, participando de estudos comparativos que são conduzidos por empresas especializadas no segmento de refino. No segmento de exploração, a comparação é feita com as empresas associadas, que prestam serviços à ECOPETROL.

No que se refere às empresas associadas, segundo um entrevistado, a ECOPETROL estabeleceu algumas *joint-ventures* com empresas multinacionais. Nestas parcerias, a empresa associada opera o campo de produção, mas a direção e aprovação ficam a cargo de um comitê com representantes de ambos os parceiros. Baseado nas avaliações deste comitê, a estatal tem poderes para interferir nas deliberações.

#### 4.4.3. O gestor na ECOPETROL

O processo de escolha do gestor na ECOPETROL tem ocorrido, ao longo do tempo, seguindo a hierarquia piramidal, no qual ascende ao poder um dos candidatos do nível imediatamente abaixo. Também as políticas de recursos humanos relativas a seleção, desenvolvimento e análise de desempenho, mantiveram-se relativamente estáveis durante os anos 90 até o período em que ocorreu a pesquisa de campo, quando o processo estava em fase de revisão pela empresa.

Não tem sido habitual a admissão de pessoas para ocupar postos gerenciais. A seleção acontece, de modo geral, através da busca na universidade de pessoas recém formadas, algumas inclusive ainda quando estudantes, na condição de estagiários da empresa. Nesse momento, o candidato é submetido a provas de conhecimentos gerais e específicos relacionados à sua formação escolar e a avaliação psicológica. A partir dos anos 90, uma das mudanças implementadas inclui exigências voltadas para características de competitividade, embora isto não signifique ainda o estabelecimento de um perfil ideal definido pela empresa.

Durante o tempo em que permanece na organização, o empregado vai sendo desenvolvido em conhecimentos e habilidades que a empresa eventualmente possa dele esperar. Um entrevistado acredita que trata-se de um sistema de compensação que o empregado recebe por estar num sistema que promove a estabilidade. A medida que permanece na empresa, vai assumindo cargos de maior responsabilidade e elevando seu nível: a exemplo dos cargos operacionais, inicia como profissional III, depois é promovido a II e, finalmente I, quando se torna o especialista na sua carreira. Também neste caso, o fator antigüidade é considerado, pois, a cada período de tempo, ele avança para a posição seguinte.

Embora isto não seja habitual, com a reestruturação da empresa, foram admitidas duas pessoas diretamente para a alta direção, que não são provenientes do quadro de empregados. Este procedimento foi positivo, pois eram profissionais com experiência no mercado. Contudo, as regras do fundo de pensão e do plano de carreiras fizeram da mudança um problema. Em função deles, os gerentes foram admitidos com salários menores e, em permanecendo na empresa, num curto período de tempo poderiam já estar requerendo sua aposentadoria. Em síntese, ao mesmo tempo em que o regime visa fixar as pessoas à empresa, tornou-se uma "camisa de força" que limita a oxigenação necessária para qualquer organização.

Quanto ao salário dos gestores, a ECOPETROL adota o sistema *Hay* para avaliar, classificar os cargos de acordo com seu nível de complexidade. Quando um cargo torna-se vago, a seleção é realizada apresentando-se ao vice-presidente uma relação contendo três candidatos que atuam num nível de complexidade inferior. A cultura da empresa não permite que, por exemplo, uma pessoa do segmento de refino concorra para uma gerência do segmento de exploração/produção ou vice-versa. A separação é tal que, segundo um entrevistado, embora existam locais onde a refinaria se situa muito próxima da região de produção, tais áreas quase não se relacionam, apesar de pertencerem à mesma empresa.

Os procedimentos que visam ao desenvolvimento gerencial, segundo um entrevistado, são perfeitos teoricamente. Existe um documento com as políticas de desenvolvimento associando, inclusive, o perfil do cargo às estratégias e aos objetivos empresariais. Porém, na prática, a empresa encontra muitas dificuldades para implementar este desenvolvimento e não é por ausência de investimento em capacitação. Ao contrário, a ECOPETROL procura investir em seu quadro de empregados com programas de especialização e, até mesmo, de doutorado. Contudo, tais programas estão desvinculados das necessidades da organização, além de não estarem associados a perspectivas de ascensão profissional.

A empresa considera gestores estratégicos aqueles responsáveis por áreas-fim, que se relacionam diretamente com o negócio de petróleo: exploração/produção/refino/

transporte. Os gerentes das áreas-meio, como a administração de pessoal, não são tão importantes, porque não são vistos como geradores de resultados para a organização.

O desligamento de empregados em cargos profissionais e diretivos, embora não seja usual, pode acontecer, pois, diferentemente dos níveis operacionais, eles não estão submetidos à convenção do Sindicato. Neste caso, a ECOPETROL os indeniza e são desligados. Pode acontecer, no entanto, deste profissional, ao sentir-se ameaçado de demissão, optar pelo sistema de convenção e se já possuir mais de dezesseis meses de trabalho, o que geralmente ocorre, adquirir estabilidade imediata. Isto ocorre, pois, na Colômbia, a lei obriga que, na empresa na qual mais de 50% dos empregados tenham aderido à convenção coletiva, como é o caso do sindicato dos petroleiros, este regime seja estendido a todo o empregado, tão logo faça sua adesão.

### **A. Perfil e papel do gestor**

No processo de desenvolvimento profissional são selecionadas aquelas pessoas que têm certas habilidades e que puderam demonstrá-las na forma como se relacionam com os demais colegas. Uma das habilidades muito consideradas diz respeito ao manejo do conflito, face à situação da Colômbia e da própria empresa, por exemplo, em relação ao sindicato.

O perfil do gerente, nos anos 80, era de formação acadêmica técnica, muitos em âmbito internacional. Pela característica de empresa estatal e monopolista, a formação complementar relacionada a áreas como *marketing* e finanças não era privilegiada, pois o mercado estava garantido e não eram acompanhados os resultados empresariais.

Hoje, porém, com o processo de reestruturação em curso, a empresa busca pessoas que tenham adquirido competências, que lhes possibilitem atuar como gerentes de negócios. Na opinião de um entrevistado, não cabe mais apenas a capacidade operativa e técnica, pois, com isso, o gerente perde inúmeras oportunidades de negócios. Além disso, deve atuar menos na parte operacional e mais na função gerencial, de planejamento e avaliação da gestão. Isto não significa, para ele, que o conteúdo técnico esteja sendo colocado de lado, mas sim, que se está valorizando mais a necessidade do

gerente atuar com uma visão de futuro e com uma clara compreensão do que isto significa no longo prazo.

Em que pese esta intenção de mudança no perfil e na forma de seleção, ainda hoje a empresa mantém o conhecimento técnico como forma de escolha de seus gerentes. Neste particular, existem ainda outros bloqueios. Um deles refere-se à dificuldade para assunção de uma função gerencial por outro profissional que não seja um engenheiro: não é usual que profissionais de outras áreas de formação tornem-se gerentes. Outro bloqueio refere-se ao critério de antigüidade, que ainda é muito considerado, o que dificulta a seleção mais rigorosa, a partir de um perfil idealizado. Outro aspecto, ainda, diz respeito à escolha do gestor que, em geral, sai de dentro da própria área, não havendo flexibilidade para que profissionais de outros setores possam estar concorrendo.

Este procedimento faz com que um gerente permaneça no cargo, ainda que não corresponda à função para a qual foi designado. O retorno à carreira técnica ocorre esporadicamente e somente para aqueles casos, nos quais o gerente esteja cometendo erros considerados muito "graves", principalmente, em relação a questões sociais e ao sindicato.

Outro dado a ser ressaltado é que, na ECOPETROL, exceto a função de presidente da empresa, fruto da indicação do Presidente da República, os cargos até o de vice-presidente são ocupados por empregados de carreira. Por esta razão, a mudança do presidente não implica, necessariamente, mudança dos vice-presidentes.

Porém, a imagem do presidente é importante na empresa e a elevada freqüência com que este é substituído tende a prejudicar seu desempenho. Aliada a este aspecto, está a característica própria das estatais de apresentar pouca transparência quanto ao conteúdo dos cargos, o estabelecimento da razão de ser de cada área e das estratégias elaboradas para alavancar a empresa. Cada presidente elege uma prioridade e o seu sucessor, em geral, não dá prosseguimento ao trabalho. Muitas vezes, a atuação de um é diversa daquela do anterior como, por exemplo, um presidente que se preocupava com aspectos menores de custos da empresa como o preço de um parafuso ou o serviço de café, mas não se dedicava a medidas e objetivos com enfoques de longo prazo. Seu

sucessor, ao contrário, ocupou-se dos problemas crônicos, como o alto custo do fundo de seguridade, mas permaneceu na função por pouco tempo, o que abortou suas propostas antes que fossem implementadas. O presidente que estava no cargo há quatro meses, à época da entrevista, procurava organizar a empresa, porém, também ele tinha expectativa de ser, em breve substituído, face às eleições presidenciais que estariam ocorrendo nos próximos dois meses.

A partir do quadro esboçado é possível verificar que a ECOPETROL tem dificuldade para delinear um perfil de gestor. Os problemas políticos, sindicais e culturais da empresa limitam seus passos na busca de um perfil de gestor afinado com as características de mercado.

No que se refere ao papel a ser exercido pelo gestor é possível depreender, dos dados que foram coletados, que predominam aqueles voltados para a negociação e a solução de distúrbios. Neste sentido, enquanto não se conseguir que o sindicato e os empregados mudem a forma como se relacionam com os dirigentes empresarias, tais papéis estarão preponderando, obscurecendo até mesmo as propostas de mudanças organizacionais que estão em curso, ainda que apoiadas por consultorias de renome internacional.

#### **4.4.4. Análise**

Gerir uma empresa como a ECOPETROL é uma tarefa árdua. Localizada num país com problemas de difícil solução como a Colômbia, a empresa encontra-se num impasse. De um lado, o "setor" petróleo internacional, direcionado para a automação e o incentivo ao desenvolvimento de novas tecnologias, obriga as empresas que querem manter-se competitivas no mercado a reduzir seus custos, tornarem-se ágeis, flexíveis e agressivas nos negócios e nos processos de trabalho. Para acompanhar este movimento, a empresa procura comparar-se às demais empresas que atuam no "setor", mudar sua estrutura e melhorar seu sistema de gestão.

De outro lado, a empresa sente-se bloqueada nas ações porque trata-se de uma estatal e, como tal, tem um compromisso de apoiar o desenvolvimento social de um país em guerrilha e penalizado pelo narcotráfico.

Não bastasse o contexto externo prejudicial, o contexto interno mostra-se igualmente perverso. Embora invista na capacitação de seus gestores e tenha profissionais altamente qualificados, a empresa encontra-se “engessada” por um contrato coletivo que dificulta o processo de gestão e por um conjunto de benefícios que, em outra situação, certamente contribuiria para a motivação de seus empregados. A forma como estão concebidos estes benefícios, no entanto, apenas reforça que a empresa caminhe no sentido inverso à modernização. Não é objetivo desta pesquisa avaliar se o melhor para a organização é permanecer como está ou mudar sua forma de gestão. Cabe apontar apenas a dificuldade da ECOPETROL para tornar-se competitiva no mercado e implementar estratégias nessa direção, enquanto não ocorrerem mudanças significativas nos contextos interno (empresa) e externo (país).

A imagem representada pelo gestor fica, em decorrência, igualmente comprometida. Apesar do conteúdo do perfil não ser explicitado, os dados coletados nas entrevistas mostram que, embora a empresa vislumbre um perfil voltado para negócios, e possa ter em seus quadros talentos em condição de caminhar nessa direção, na prática não consegue efetivar este papel.

O gestor na ECOPETROL precisa ter, sobretudo, habilidades de inter-relacionamento pessoal e político, pois, se assim não for, estará expondo não apenas seu emprego, mas também sua vida.

A perspectiva de carreira ampliada também inexistente. Embora se idealize o gerente generalista, a prática induz ao gerente técnico que ascende na carreira como especialista. A estrutura hierárquica limita ainda mais este processo, de modo que um gerente do segmento de refino não terá oportunidade de atuar em outro segmento.

Em síntese, embora a empresa procure desenvolver gestores e tenha pessoas com potencial para tal, culmina fazer com que estes atuem somente como os gerentes tradicionais.

Quanto às questões-chave deste estudo, cabe responder:

1. O delineamento do perfil gerencial está voltado para a resolução de problemas internos à organização, notadamente no que toca ao relacionamento conflituoso com o sindicato de trabalhadores. A empresa vem procurando alterar este quadro, na direção de tornar-se competitiva, quando comparada ao mercado. Para apoiá-la, contratou os serviços de uma consultoria internacional, mas, em decorrência dos problemas de contexto interno e externo, tem dificuldade para conseguir seus objetivos.
2. Frente ao quadro que se apresenta, os papéis predominantes são os de negociador e solucionador de conflitos.
3. A escolha do gestor é feita pelo vice-presidente, mediante a apresentação de três candidatos que trabalham no segmento, no qual o cargo está vago e atuam num nível de complexidade inferior.
4. A empresa mantém um amplo programa de desenvolvimento profissional e, teoricamente, dispõe de políticas que associem o perfil do cargo às estratégias e objetivos empresariais. Quando implementado, tornar-se-á um ponto forte da organização. Verifica-se, ainda, a necessidade de associar os programas de desenvolvimento a perspectivas efetivas de ascensão profissional.
5. As mudanças organizacionais que estão previstas, buscam modernizar o processo de gestão empresarial. Contudo, face ao contexto nacional e à realidade da empresa, em termos sindicais e dos benefícios sociais, não foram ainda implementadas, o que dificulta mudanças no perfil gerencial.



## 4.5. Petroleos del Peru – PETROPERU

A proposta de incluir a PETROPERU, entre as empresas a serem pesquisadas, surgiu com a informação de que esta empresa estaria sendo dividida em unidades estratégicas de negócios que, posteriormente, viriam a ser vendidas em separado pelo Governo. Logo, distintamente de outras empresas nas quais seus gestores atuam de forma a torná-las eficientes e em condição de concorrer num mercado aberto, os gestores da PETROPERU trabalham conscientes de que a empresa, enquanto tal, está em vias de extinção.

Apreender este momento de uma empresa torna-se extremamente interessante para delinear o perfil do gestor, uma vez que este profissional estará desenvolvendo estratégias que, ao final, redundarão na “desconstrução” da organização existente, que se transformará em diversos negócios com formas jurídicas e proprietários diferentes e, em última instância, na ruptura da própria carreira profissional dos gestores envolvidos.

### 4.5.1. Contexto Externo

A história contemporânea do Peru está fortemente relacionada ao “setor” petróleo. A primeira notícia de descoberta do produto no país deu-se em 1862, cinco anos após a descoberta nos Estados Unidos. Data ainda daquele século, a entrada das empresas estrangeiras *London Pacific Petroleum*, *Compagnie Francaise Du Petrole de L’Amerique Du Sud* e a *International Petroleum Company* (IPC), subsidiária da americana *Standard Oil Company* de Nova Jersey, que se instalaram no Peru para explorar o petróleo.

As discussões sobre a importância do produto para a economia nacional datam dos anos 30, a partir da criação do Partido Aprista Peruano (APRA). Colocado na clandestinidade por alguns anos, este partido só pode atuar abertamente a partir das eleições em 1945, quando foi vitoriosa a Frente Democrática por ele apoiada que levou ao poder o advogado José Luis Bustamante Y Rivero. Durante o curto período em que esteve no poder controlando ministérios importantes como o da Fazenda, o APRA elaborou uma série de projetos dedicados a concretizar seu plano de “quebrar o espinhaço da

oligarquia” (Pease, 1995:208), dentre os quais destacam-se investimentos do Estado na economia, especialmente em “setores” específicos como o de petróleo.

Foi o APRA um dos principais responsáveis pelas mudanças que levaram à criação da estatal Empresa Petrolera Fiscal, em 1948. A criação desta estatal possibilitou a instalação da Refinaria de Iquitos, em 1953, e mais tarde, em 1967, a Refinaria La Pampilla, a maior do país.

Data também de 1948 a deposição de Bustamante da presidência do Peru. A Junta Militar que assumiu o poder, sob o comando do General Manuel A. Odría, instituiu a Lei de Segurança Interna, que voltou a reprimir o APRA e quaisquer atividades dos setores de oposição. Aliás, este não foi o primeiro episódio de golpe ao poder no Peru. O país, ao longo do século, sofreu com a instabilidade política, marcada por golpes de Estado.

O governo de Odría caminhou no movimento inverso, em relação à política de minérios. Enquanto Bustamante seguira a receita Aprista com tendências fortemente protecionistas, limitando o investimento e a saída de capital para a matriz das empresas estrangeiras, Odría assinava, em 1950, lei que estimulava a entrada de capital externo e sua posterior repatriação, além de outras regalias.

Se por um lado, este governo abria o país para o capital privado, por outro, é lembrado por grande parte da população como sendo um governo que dedicou parte do gasto estatal com educação, assistência social e saúde pública. Seu governo foi também marcado por uma progressiva migração para os centros urbanos de população proveniente das regiões andinas.

Segundo Pease, Odría atuou como seus contemporâneos Marcos Pérez Jiménez, na Venezuela, e Gustavo Rojas Pinilla, na Colômbia. Diferentemente de Pinilla, que sustentava seu governo no desenvolvimento econômico, e de Jiménez, que fortalecia o crescimento da indústria petroleira, o governante do Peru marcou sua época por manter mínimos os impostos cobrados dos mais ricos.

Em que pesem as restrições políticas, as oposições passaram a se articular e forçaram a realização de eleições em 1956. O presidente eleito Manuel Prado assumiu seu segundo mandato (havia governado o Peru de 1939 a 1945) em meio a conflitos internos, principalmente aqueles ligados à questão da propriedade do subsolo e dos direitos do Estado em relação ao petróleo, dos impostos que deviam ser aplicados e dos contratos firmados anteriormente com a *International Petroleum Company* (IPC), vista como símbolo do imperialismo norte-americano. O controle estatal sobre o petróleo era considerado um assunto de honra nacional. Contra o monopólio exercido no Peru por esta empresa começaram a lutar setores importantes como o jornal *El Comercio*.

O governo de Prado foi barrado por um golpe militar, em 1962. No mesmo ano foram convocadas novas eleições. Foi eleito o representante da *Acción Popular*, Fernando Belaúnde Terry, que havia também disputado as eleições anteriores e em cuja plataforma constava, dentre outras, a solução para a questão do petróleo. Propunha que o Estado assumisse um papel de promotor e executor do desenvolvimento do país.

O problema derivado das concessões exploradas pela IPC, cujo contrato inicial foi questionado, tornou-se explosivo ao longo do tempo, principalmente em função de um laudo arbitral firmado em 1922 durante o governo de Augusto B. Leguía que, na opinião de seus críticos, feria a soberania nacional. Planejava-se que, ao longo dos anos, o país recobriria a soberania sobre recursos estratégicos, especificamente o petróleo. Além disso, foi desencadeado um debate nacional, de onde surgiram argumentos tributários, que concluiu por um dívida da empresa para com o Estado. Mais que um problema sobre a propriedade dos campos, o assunto tornou-se um problema político, conjuntural, em que coincidiam pontos de vista de setores moderados ou conservadores, dentre eles o jornal *El Comercio* com radicais de esquerda (Pease, 1995:237).

A decisão do governo foi assinar uma lei tornando ilegal o contrato celebrado em 1922, resoluções judiciais e outros documentos expedidos por diversas instâncias, que se relacionavam ao problema, que ficou conhecido por *La Brea y Pariñas*, nome original dos campos petrolíferos em questão. Em julho de 1967, o governo declarou tais campos como "áreas de reserva nacional" e determinou que fosse cobrada, judicialmente, a devolução, por parte da empresa, do valor relativo aos produtos extraídos dos campos,

por tratar-se de enriquecimento ilícito. Em 9 de agosto de 1968, a Empresa Petrolera Fiscal foi designada, por decreto, como representante do Estado para celebrar acordo em que a International Petroleum devolvia os campos ao Estado (Ata de Talara).

O assunto tornou-se um escândalo nacional pela denúncia da presumida perda de uma página (a nº 11) do contrato, o que causou inquietude e colocou sombras acerca da integridade da atitude governamental, principalmente, no que se refere à questão do petróleo, colocado como o centro da dignidade nacional. A relevância com que o tema foi tratado era tal que tornou-se o estopim para o golpe de Estado em 1968.

No dia seguinte ao golpe (4 de outubro), o governo militar do general Juna Velasco Alvarado, que assumiu o poder, declarou nulo o convênio firmado com a IPC e, em 9 de outubro, anunciou publicamente a tomada das instalações petroleiras da mesma empresa, alegando que uma das razões fundamentais do golpe de Estado foi “recuperar a dignidade nacional ferida pela conduta *antipatriótica* do governo anterior e pelas atitudes *entreguistas* de seus membros” (Pease, 1995:245) O dia da “tomada de Talara”, local onde os campos de petróleo estão situados, passou a ser conhecido como o “Dia da dignidade nacional” . Segundo o autor, poucas vozes levantaram-se contra esta expropriação, por ser esta identificada por anos como um causa patriótica.

Nacionalizado o Complexo Industrial de Talara, a IPC continuou operando, por pouco tempo, sob administração judicial, as concessões na cidade de Lima, amparada pelo Consórcio Interlob, formado por ela e a empresa Lobitos, titular destas concessões.

No ano de 1969, o governo assinou o decreto lei 17754 e, através dele, criou a Empresa Petróleos del Perú – PETROPERU S/A – incorporando a ela a Empresa Petrolera Fiscal, o Complexo Industrial de Talara e a Interlob, instalada em um grande conjunto empresarial que ganhou o nome da empresa. A PETROPERU, que passou a deter o monopólio petroleiro, ficou encarregada então de explorar, produzir, refinar, comercializar e desenvolver a indústria de petróleo e derivados, bem como, de representar o Estado nas negociações e contratos com os investidores privados.

Além do petróleo, outras empresas e bancos foram também nacionalizadas ou entregues a novos proprietários, porém administradas por funcionários de estatais e sob estrita tutela. Conduta idêntica ocorreu com as empresas estatais como a Pesca-Peru, Ferro-Peru, Banco Popular do Peru, dentre outras. Nesta época, o Peru transformou seu governo em uma enorme empresa estatal.

Os primeiros sete anos do governo militar de Velasco coincidiram com o auge na exportação de matérias primas e com os primeiros resultados da exploração de petróleo na selva. O ano de 1973 foi aquele em que cresceu o valor do petróleo, face aos problemas desencadeados pela OPEP.

O Peru tornou-se exportador e optou por construir um oleoduto na zona norte do país, da selva até a costa: para isso obteve um financiamento internacional, com capital basicamente japonês. A opção do governo de Velasco foi tomar empréstimo de capital externo. Esta política de endividamento baseava-se na crença de que no futuro haveria dinheiro suficiente para saldar tais débitos. Naquele governo, a dívida do país saltou de 797 para 3066 milhões de dólares e foi constatada uma imensa discrepância entre as exportações programadas e as efetivas.

Um aspecto interessante relaciona-se a forma como se comportaram os distintos partidos políticos a partir do governo militar de 1968. Enquanto grupamentos democráticos rechaçavam a estrutura encabeçada pelas forças armadas, os grupamentos considerados "de esquerda marxista", incluindo aqueles que antes haviam participado de guerrilhas no ano de 1965, chegaram mesmo a ocupar cargos no governo. Também apoiaram o governo representantes do Partido Democrata Cristão e do já inexistente Movimento Social Progressista.

O governo de Velasco adotou um esquema claramente nacionalista, de acordo com os critérios elaborados em décadas anteriores pela CEPAL (Comissão Econômica para a América Latina), especialmente no que se referia à substituição das importações, tal como propunham as teses da APRA. Neste sentido, constituíram-se grandes empresas públicas para prestar diferentes serviços, inclusive os ligados à produção, além de se

estabelecerem monopólios estatais: o mais importante foi, sem dúvida, o que incluía o petróleo e o minério.

O endividamento do Peru, ao mesmo tempo em que promoveu um enganoso crescimento econômico, desencadeou um rápido colapso do modelo adotado na primeira fase do governo militar. Pease acredita que a decisão, em 1974, de expropriar os meios de comunicação, foi objetivando obscurecer a crise que estava por ser exposta.

Velasco, sofrendo, à época, de grave enfermidade, foi substituído por Francisco Morales Bermúdez, dando início a segunda fase do governo militar. Este governo promoveu alterações que levaram à convocação, em 1978, de eleições para a Assembléia Constituinte e a eleições gerais em 1980. Acreditava-se, com isso, salvaguardar os ganhos obtidos no governo militar.

O processo de transição ocorreu e em 1980, com a nova Constituição, foi eleito novamente Fernando Belaúnde Terry que voltou ao poder anos após ser deposto pelo golpe militar.

O segundo governo de Belaúnde foi marcado por conflitos criados a partir da organização terrorista Sendero Luminoso junto aos povoados de Chuschi e Ayacucho. Os anos de seu governo foram marcados por sérios problemas econômicos, originados na perda da capacidade de gerar divisas, o forte incremento da dívida externa e pelo processo inflacionário que revelou-se extremamente difícil para o país.

As eleições de 1985 levaram ao governo o candidato da APRA, Alan García. Este governo decidiu sustar o pagamento da dívida externa, o que gerou uma progressiva separação do país do sistema financeiro internacional. Além disso, em 1987, decidiu nacionalizar os bancos privados, levando o Peru à maior crise econômica do século XX, ao mesmo tempo em que discutia publicamente a possibilidade de realizar mudanças na constituição que permitissem a reeleição presidencial.

Aliado ao agravamento da crise econômica, figuras proeminentes do governo passaram a ser acusadas de enriquecimento ilícito que, posteriormente, atingiriam o próprio presidente.

Em meio a uma inflação que alcançava cifras nunca antes pensadas, o governo terminou em 1990, quando foi eleito Alberto Fujimori, representante de um pequeno movimento político, não vinculado aos tradicionais setores que vinham, ao longo do tempo, alternando-se no poder. Seu triunfo foi possível graças ao aparente fracasso da opção política planejada pelo seu adversário de campanha eleitoral Mario Vargas Llosa.

O governo de Fujimori colocou em funcionamento um programa econômico que teve êxito, organizando a política fiscal, reduzindo a inflação, estabilizando a moeda e recolocando o país no sistema financeiro internacional. Além disso, teve aceita por parte da população sua proposta de liberalização do mercado e de abandono das teses protecionistas. Pease (1995:265) considera que a política adotada por Fujimori é contrária à sua proposta de governo. Através de seu ministro da Economia, Carlos Boloña Behr, ele colocou em prática as propostas feitas por seu adversário, Mario Vargas Llosa. Sua popularidade, contudo, deveu-se às afirmações de seu distanciamento da classe política "tradicional" do Peru no século XX, que não foi renovada, em função de uma série de golpes de Estado e de fases prolongadas de autoritarismo.

Também Fujimori é autor de um golpe de Estado. Em 5 de abril de 1992, dissolveu o Congresso e assumiu poderes pessoais, com amplo respaldo militar, organizando um governo nacional de emergência. Ante o rechaço internacional por seu procedimento, explicitada na reunião da Organização dos Estados Americanos, em Barbados, Fujimori propôs eleições para uma Assembléia Constituinte, encarregada de elaborar uma Constituição e permitir o retorno à legalidade. O Congresso constituinte foi formado com maioria governamental e, sob os olhares de observadores internacionais, elaborou uma nova Constituição, referendada por voto popular, ainda que com escassa maioria.

A nova Constituição estabelece a reeleição presidencial e reduz o Congresso a uma só Câmara. O poder executivo modifica o jurídico, também através do Congresso e intervém

em suas decisões em casos concretos. O governo justificou a ruptura da ordem constitucional, principalmente por seus êxitos na política anti-subversiva.

O governo Fujimori, além disso, modificou a política econômica que rompeu a estrutura protecionista, sustentada por longo período. A premissa deste governo era reforçar a autonomia da gestão empresarial e abrir a gestão estatal ao mercado competitivo. Neste sentido, as linhas do governo para o “setor” petróleo foram claras:

1. Não mais oferecer subsídios.
2. Reduzir os custos.
3. Eliminar a burocracia e a corrupção.
4. Modernizar a gestão através de um programa de privatização.

Esta postura levou a opção pela privatização da PETROPERU.

#### 4.5.2. Contexto Interno

**TABELA 7 - OS NÚMEROS DA PETROPERU**

	1997 <sup>46</sup>		Em US\$milhões
Faturamento			714,8
	1998	Quantidade	Em US\$milhões
Faturamento			607,6
<sup>47</sup> Número de empregados		1.600	
3ª. maior empresa do Peru.			
289ª no ranking das 500 maiores empresas da América Latina.			

A empresa Petroleos Del Peru – PETROPERU (Tabela 7), foi criada em 24 de julho de 1969. Pouco tempo depois, a empresa iniciou os trabalhos de perfuração exploratória, através da área que chamou de Operações na Selva amazônica peruana. Em 1971,

<sup>46</sup> Fonte: América economia. *As 500 maiores empresas da América Latina*. Julho, 1999, p.76.

<sup>47</sup> Fonte: PETROPERU.



decidiu perfurar o primeiro poço de petróleo na Selva Norte e, já nas três primeiras tentativas, obteve êxito. Conta um dos entrevistados que a empresa “tinha três postos cujo resultado na perfuração era um êxito. Era uma coisa estatisticamente irracional, mas ocorreu em três pontos muito distantes: ao sul, ao norte e à leste” (Corrientes 1-X, Capirona 2-X e Pavayacu 3-X) do país.

Embora depois destes episódios houvessem sido perfurados vários postos secos, o impacto inicial produziu um verdadeiro *boom* exploratório. Para tanto, a empresa investiu cerca de 150 milhões de dólares entre os anos de 1971 e 1976, elevando as reservas de cru na Selva Norte até 262 milhões de barris em 1974, o que, naquele momento, era equivalente a dois terços das reservas totais (Livro de Plata, 1994:12).

A estratégia de crescimento da empresa não se restringiu ao segmento de exploração e produção. Em 1973, a empresa criou uma área de Pesquisa e Desenvolvimento e passou a investir no aperfeiçoamento tecnológico. Além disso, contratou engenheiros e químicos com mestrado e doutorado em universidades do Peru e do exterior e enviou empregados para cursos de pós-graduação.

Também no segmento de refino, os investimentos foram intensos principalmente nas duas maiores plantas da empresa: a refinaria de Talara iniciou a fabricação de graxas e construiu uma unidade de craqueamento catalítico, enquanto a refinaria La Pampilla, inaugurada em 1967, com capacidade para refinar 20 mil barris de petróleo por dia, passou por um processo de ampliação e em 1977, tornou-se a maior do país, com uma capacidade de refino de 102 mil barris diários.

Data ainda da década de 70 a construção de oleodutos que passaram a transportar o petróleo cru para as refinarias de Iquitos e Pucallpa. Em 1977, foi concluída a construção do Oleoducto Norperuano, que passou a transportar petróleo para o porto de Bayóvar.

O crescimento da empresa nos anos 70 veio acompanhado do aumento progressivo no número de empregados e na estrutura organizacional. No início dos anos 80, a empresa já contava com cerca de 12000 empregados sendo que, destes, cerca de 2000 trabalhavam no edifício sede, na capital Lima. Segundo um dos entrevistados, “houve

um otimismo exagerado”, que não se restringiu às áreas operacionais da empresa; também o edifício sede aumentou seu número de gerentes e ficava cada vez maior: “a estrutura inchou e cada uma das gerências tinha unidades de planejamento corporativo”.

Além disso, a estatal sofria fortes ingerências por parte do governo: o galão de gasolina custava no posto dez centavos de dólar, embora o petróleo importado custasse quarenta centavos de dólar. A PETROPERU subsidiava os trinta centavos que faltavam. Esta situação levou a empresa a um rombo de quase três milhões de dólares e a uma grande crise econômica.

Além destes problemas, o oleoduto que foi construído de forma otimista para transportar 200 mil barris por dia, além de haver sido projetado para 500 mil barris adicionais, funcionava, no final dos anos 80, dois a três dias por semana.

Aliado aos problemas internos, a crise econômica generalizada que abalou o Peru no final dos anos 80 fez com que também a PETROPERU não apenas paralisasse a perfuração, como também decrescesse a produção na área da Selva. Em 1989, na zona de Chambirra, somente dois poços de petróleo foram perfurados; porém, a falta de recursos de infra-estrutura impossibilitou que entrassem em produção (Libro de Plata, 1994:40).

Em meio a crise pela qual passava a empresa no início dos anos 90 e ao excesso de ingerência política, a alternativa encontrada por gestores da PETROPERU foi iniciar um processo de transformação e saneamento da empresa. Para tanto, optaram por dividi-la em unidades estratégicas de negócios.

Esta mudança permitiu que cada unidade pudesse ser analisada de forma individualizada. Os péssimos resultados globais da empresa mascaravam situações díspares. Um entrevistado refere-se aos bons resultados da Refinaria da Pampilla, cujos custos de operação e manutenção eram comparáveis aos de qualquer refinaria do mundo: “não entendíamos como se dizia que a empresa não era viável, se era efficientíssima”.

Ao mesmo tempo, esta análise evidenciou problemas quanto ao alto custo para empresa que significava manter pequenos campos com produção em torno de dez barris por dia. Era preciso concentrar os esforços da empresa em campos com maior produtividade. Segundo o entrevistado, isso levou a empresa a uma grande crise, pois era necessário manter as unidades rentáveis e cancelar as deficitárias. Esta estratégia levou ao fechamento de uma planta de solventes e outras de pequeno porte. A análise dos gestores era de que num mundo globalizado não havia porque produzir a um custo tão alto se era possível importar.

Em que pese o projeto de transformação ter sido concebido por um conjunto de profissionais da própria empresa, sem apoio algum de consultoria externa, ainda assim ocorreram resistências às mudanças: “as pessoas resistiam, os sindicatos se opunham, mesmos os gerentes não queriam abrir mão de sua condição. Havia muita oposição, porém o importante é que o gerente geral e o presidente estavam muito comprometidos com a idéia”, relata um entrevistado.

As premissas propostas no Plano de Transformação (1992) da empresa , tinham três eixos principais de ação:

1. “Implantar um processo de reengenharia na organização objetivando uma administração ágil e por resultados em cada uma das operações principais.
2. Desincorporar as atividades pouco estratégicas empresarialmente e que pudessem incentivar a entrada da iniciativa privada.
3. Terminar com o monopólio estatal<sup>48</sup> mediante a busca de alianças estratégicas com o capital privado”.
4. Durante a implantação do processo de transformação, porém, ocorreu uma mudança no planejamento inicial. O presidente Fujimori decidiu transferir a PETROPERU para a iniciativa privada. A forma adotada implicava vender separadamente cada uma das

---

<sup>48</sup> O monopólio estatal no PERU era restrito aos segmentos de refino e distribuição. O segmento de produção foi monopólio por pouco tempo; foi extinto com a descoberta de campos de petróleo na selva. Neste segmento atuavam três empresas, duas de capital privado e a PETROPERU, estatal.

unidades estratégicas de negócio. A partir desta decisão, a PETROPERU começou a passar por um processo gradativo de privatização:

- O segmento de comercialização, composto por postos de serviços, foi o primeiro a ser transferido para a iniciativa privada. Isto fez com que a empresa deixasse de ter a porta de saída de seus derivados. Este processo foi concluído com a concessão dos terminais de produtos, que passaram a ser operados por empresas particulares.
- Foram vendidos, também, todos os campos de produção, de forma que a empresa deixou de produzir petróleo.
- No segmento de refino, em 1996, a principal refinaria do país, de Pampilla, foi vendida a um consórcio espanhol, do qual participa também a YPF da Argentina. No momento em que foi realizada a pesquisa de campo (Março/1998), faltava transferir para o capital privado somente as refinarias de menor porte.
- Quanto ao destino do oleoduto, estava sendo analisado por ser um serviço que atende a todas as empresa que têm contrato nos campos existentes na selva peruana. Estuda-se a proposta de um contrato de gestão.
- No que tange ao número de empregados, foram sendo transferidos juntamente com as unidades privatizadas. Em 1998, a empresa contava com apenas 1600 empregados em todo o país. Quanto ao edifício sede, tinha apenas 150 empregados. A maior parte dos andares foi esvaziada ou alugada para outras organizações, dentre elas, a Comissão de Privatização do Estado (COPRI).
- O plano prevê que quando o processo de privatização for concluído, restará apenas um grupo de 50 pessoas, que fará a integração entre as diversas áreas que foram privatizadas.

### 4.5.3. O gestor na PETROPERU

O gerente da PETROPERU, até o início dos anos 90, era o profissional escolhido por ter se destacado dentro de sua área de atuação. O gerente de geologia, por exemplo, era alguém que em todo o seu percurso só viu a geologia e, segundo um entrevistado, "chegava a gerente quase que por inércia". O mesmo ocorria com o contador que se tornava gerente de finanças e assim por diante.

Naquele período, a PETROPERU era uma empresa de grande porte e nela, constatavam-se alguns excessos, como gerentes que atuavam pouco e secretarias de gerentes que atuavam como gerentes de secretarias, pois cada divisão possuía um *pool* de pessoas à sua disposição, como um fotocopador em cada andar e alguém que se encarregava de levar as cópias, o que é fruto de uma organização muito maior.

Verificava-se, ainda, uma atenção especial à quantidade de produção, em detrimento do quanto custava esta produção. Conta um entrevistado: "tivemos, por muitos anos, custos volumétricos. Se produz cem mil está bem, se produz oitenta mil está mal e, às vezes, a um custo maior".

No que se refere às estratégias em nível macro, não permeavam a estrutura como um todo. Cada gerência queria trabalhar com seus próprios objetivos, o que se constituía num problema, pois cada gerente atuava de forma distinta na busca da eficiência empresarial.

Quanto à manutenção na função gerencial, relacionava-se muito mais a grupos de poder do que aos resultados como regente. Tais grupos alternavam-se na gestão da estatal.

A perspectiva de mudanças na PETROPERU alterou substancialmente a forma de ser dos seus gestores. Quando comparada a situação da empresa há dez anos com a do momento atual, é possível verificar mudanças significativas.

A seleção de gestores agora é feita entre os próprios empregados que permanecem na empresa, à medida que esta vai sendo reestruturada. Quando surge uma vaga, busca-se nos quadros o gestor que se considera potencialmente apto.

O processo de enxugamento fez ainda com que o gerente da secretária passasse a ser o próprio gerente e a secretária tomasse para si as atividades de digitar e encaminhar a correspondência, fazer as próprias fotocópias, dentre outras atividades.

Outra mudança importante refere-se à formação. Os atuais gerentes que estão na empresa e vieram de outras especialidades, passaram por cursos de formação integral em administração, o que lhes possibilitou uma formação múltipla. Alguns cursaram ainda pós-graduação ou capacitação especial em gerência em faculdades como a Escola Superior de Administração de Negócios (ESAN), no Peru. A empresa financiou também um grupo numeroso de gerentes e os que mais se desenvolveram estão ocupando postos de comando.

No caso dos gestores, que ocupam cargos no nível mais estratégico da empresa, a situação não é diferente. Tratam-se de funcionários de carreira e, também eles, tiveram a formação ampliada e experiências em várias atividades. A empresa possui um colegiado de diretores, que é responsável pelas decisões estratégicas da empresa. As decisões administrativas são tomadas pelo Gerente Geral, que é o representante legal. Abaixo dele, a empresa possui um grupo de gerentes que comandam as refinarias, a área de finanças, dentre outros.

O gestor responsável por uma unidade estratégica de negócios, por sua vez, precisa lidar com uma situação de incertezas, pois ele sabe que a venda da planta que dirige pode significar que o novo proprietário o desligue da empresa.

Na sede da PETROPERU, este procedimento levou a um esvaziamento do corpo gerencial. Muitos desligaram-se da empresa, tão logo encontraram uma oportunidade de trabalho em outro local; outros saíram quando o departamento que administravam foi extinto.

## A. Perfil e papel do gestor

A fase atual na qual se encontra a PETROPERU requer, segundo entrevistados, gerentes cujo perfil tenha, como principal característica, a flexibilidade para mudanças. Neste sentido, deve ser muito dinâmico e adaptável a uma estrutura em mudança e cada vez menor.

Um entrevistado enfatiza ainda que, apesar da situação de privatização gradativa, o gerente não deve deixar de lado as características requeridas para um gestor na atualidade. Cita, dentre elas, a cultura de custos. Para ele “as vezes é melhor produzir menos a um custo unitário menor, pois se ganha mais”. Considera, também, que o gestor deve ter uma cultura de trabalho em equipe e múltiplos conhecimentos relacionados ao negócio. Entende que o gerente geral não pode ser um profissional especializado em apenas um campo, pois corre-se o risco de que as grandes decisões e estratégias da indústria petrolífera sejam orientadas para este campo.

Uma situação peculiar à PETROPERU diz respeito à área comercial, na qual o gestor deve trabalhar para que a empresa continue competindo com o setor privado, uma vez que o governo está empenhado em estimular aquelas empresas a crescerem em importância e participação no mercado”. Para o gestor da área comercial coube uma missão *sui generis*, pois ele sabe que sua atividade na empresa vai desaparecer; contudo, deve atuar para que, de forma progressiva, o setor privado assuma a parte de mercado antes destinada à PETROPERU que, ao contrário, se contrai; “logo, nosso gerente comercial não tem motivação para crescer e sim para fomentar a competitividade” diz o entrevistado.

Por tratar-se de uma estatal, o gestor precisa ainda saber lidar com as desvantagens de trabalhar para uma empresa do governo, que continua tendo que prestar contas para a controladoria geral da República, para a contabilidade geral da Nação, para a câmara de representantes e para os ministérios. Estas instâncias de poder, ao mesmo tempo em que solicitam informações como se na empresa existisse com a mesma infra-estrutura anterior, entendem que, como a organização reduziu em tamanho, também a estrutura deve ser reduzida.

No que se refere ao papel predominante, as entrevistas realizadas indicam que, no momento, as atividades relacionadas à liderança e a transmissão de informação parecem ser as preponderantes. O desempenho da liderança é muito importante, pois cabe ao gestor manter motivado a si próprio e à sua equipe, em meio a situação de incertezas sobre o futuro da empresa.

No que se refere à transmissão de informações, o gestor é o porta-voz da empresa junto ao Governo e a ele continua prestando contas, conforme mencionado anteriormente. Além disso, com a redução da estrutura, as atividades relacionadas ao despachos de correspondências é maior do que no momento anterior.

Os dados indicam ainda que os papéis ligados à tomada de decisão são os mesmos desempenhados pelo gestor.

Na hipótese do gestor não estar correspondendo às expectativas da empresa, isto é rapidamente apreendido, pois a relação é mais direta, uma vez que a empresa está muito enxuta. Além disso, o momento é de tensão, pois paira uma insegurança sobre o futuro de cada pessoa. Ainda assim, quando o gestor não atende aos anseios da empresa, é retirado de seu posto.

#### **4.5.4. Análise**

A análise do gestor na PETROPERU deve ser realizada em dois momentos, ou seja, antes e depois de Fujimori assumir o governo do Peru. Este presidente soube, como nenhum outro, aproveitar o processo interno de mudanças na estatal.

Até então, a empresa havia passado por, pelo menos, duas etapas: no momento de sua criação, a PETROPERU simbolizava o nacionalismo peruano e a luta contra as empresas estrangeiras. A defesa do petróleo foi causa inclusive da queda de um governo. O início das atividades da empresa foi coroado de glórias com a incrível marca de três poços perfurados em locais completamente distintos do país, cujo êxito foi de cem por cento. Este fato, aliado aos empréstimos contraídos no exterior pelo governo federal, fizeram



dos anos 70 um período repleto de expectativas promissoras quanto ao futuro e ao crescimento da empresa. Tanto assim que, à época, as estratégias traçadas por seus gestores visavam investir na ampliação de todos os segmentos do “setor”.

Neste período, a estrutura da empresa e o número de empregados e funções gerenciais cresceu na mesma proporção que as expectativas para a empresa. O imenso edifício sede em Lima espelha esta grandeza.

Na etapa seguinte, a empresa começa a ressentir-se, pois as estratégias adotadas não surtiram os efeitos esperados. Se é verdade que a empresa cresceu, é também verdade que os investimentos foram além das necessidades do Peru, como se pode observar na utilização parcial dos oleodutos.

Os precários resultados empresariais ficavam ainda piores com a decisão governamental da empresa em subsidiar os combustíveis que eram vendidos nos postos de gasolina.

O processo de gestão também era tênue, a medida que as estratégias eram alteradas quando mudavam os grupos no poder. A empresa contava, à época, com gerentes que desempenhavam o papel de Imagem do Chefe. Para tanto, cada qual gerenciava de forma isolada, sem grande preocupação com os resultados em nível macro. O perfil era de gerente técnico e não de gestor. Sua preocupação voltava-se para a quantidade produzida, sem maiores preocupações com custo.

Em que pese esta situação, cabe assinalar como positivo o investimento no desenvolvimento de seus técnicos e gerentes. Foi neste período que a empresa criou um centro de pesquisas e levou seus gerentes para cursos de pós-graduação e especialização em processos de gestão.

O investimento no desenvolvimento dos seus gestores fez com que partisse desta a proposta de reformulação da organização. O projeto, da forma como foi concebido, tinha preocupações pertinentes no que toca à necessidade de implementar a gestão por resultados: a divisão por unidades estratégicas de negócios e a transferência para o setor

privado de postos com pouca rentabilidade são exemplos de mudanças nas estratégias empresariais.

É possível que a empresa desencadeasse um processo de crescimento auto-sustentado se o presidente Alberto Fujimori não tivesse optado pela privatização. A decisão do governo, acionista majoritário da PETROPERU, alterou seus rumos e suas estratégias.

A partir de então, a empresa caminhou no sentido inverso das grandes corporações de petróleo, que, nos anos 90, optaram por fusões e aquisições de forma a manterem-se como empresas integradas da produção à comercialização de derivados. A transferência do segmento de comercialização para a iniciativa privada desencadeou este processo e, possivelmente, até o acelerou, pois a empresa perdeu seu canal de distribuição.

Os gestores, por sua vez, ressentiram-se desta transformação, como provavelmente terão se ressentido todos os demais empregados. Os que ali permaneceram, todavia, foram submetidos a uma experiência única. Em meio a incerteza quanto ao seu próprio futuro, tais gestores passaram a atuar num cenário de mudanças contínuas e a expectativa cada vez mais próxima de extinção da corporação. Por esta razão, o perfil requerido deles está associado à flexibilidade às mudanças.

Um perfil explicitado que, num primeiro momento, parece contraditório frente à realidade da empresa é aquele relacionado ao fomento da competitividade entre as empresas privadas pelo gestor da área comercial. Neste aspecto, é possível concluir que o perfil requerido relaciona-se à capacidade do gestor em cumprir missões ainda que numa situação de absoluta desmotivação.

Também o papel profissional que foi atribuído a estes gestores parece igualmente difícil de ser desempenhado. Se a proposta teórica de reformulação da empresa era típica de gestores com papel empreendedor, à medida que adotava a estratégia de melhorar os resultados, a prática mostrou que no limite, estes gestores teriam papéis voltados para a liderança de um processo de venda da empresa e a transmissão de informações até a concretização desta privatização.

Por fim, cabe assinalar a dificuldade em estabelecer um perfil ideal para esta situação que, neste caso, provavelmente assemelha-se ao perfil desenhado e vivido pelos próprios gestores.

Quanto às respostas possíveis para as questões-chave, são:

1. O perfil delineado para a empresa, nos anos 90, requer do gestor flexibilidade para mudanças, controle de custos, habilidade para condução de equipes e conhecimento dos negócios da empresa. Destas características, destaca-se a flexibilidade para mudanças, tendo em vista a perspectiva de encerramento da empresa.
2. Os papéis predominantes a serem desempenhados pelo gestor são os de líder, de forma a manter sua equipe motivada no atual momento da organização, e o de porta-voz, por sua intensa relação com os órgãos governamentais.
3. Até o início das mudanças, a empresa enviava seus gerentes para cursos na principal escola de administração do Peru, o que lhes possibilitava uma visão genérica do processo de gestão.
4. A escolha dos gestores para seu nível estratégico era realizada dentre os que mais se destacavam nos programas de desenvolvimento gerencial.
5. A principal mudança na estratégia organizacional foi a decisão governamental de reverter a proposta de transformação da organização, voltada inicialmente para a divisão da empresa em unidades estratégicas de negócio, e privatizar a PETROPERU. Esta alteração mudou o perfil delineado, reforçando nele a flexibilidade para mudanças.
6. O momento de transição pelo qual passa a organização inviabiliza o desenvolvimento dos gestores.

## **4.6. Petroleos de Venezuela S/A - PDVSA**

A PDVSA é uma empresa estatal que traz consigo, a um só tempo, a cultura de empresa privada que foi no passado e o orgulho de ser uma das maiores estatais do planeta.

Seu momento atual é de expectativas: caminha na perspectiva de receber no país que abriga sua matriz – a Venezuela – fortes competidores internacionais e passa por mudanças estruturais internas que podem afetar a forma pela qual a empresa vem sendo conduzida nos últimos vinte anos. Trata-se de um desafio interessante de ser analisado, tanto quanto a própria empresa.

### **4.6.1. Contexto externo**

Mais do que qualquer outro país da América do Sul, a história contemporânea da Venezuela está intimamente relacionada ao petróleo. Já a partir dos anos 20, o país começou a obter rendimentos com a venda de petróleo, embora fosse eminentemente agrário até os anos 30, quando o governava o ditador Juan Vicente Gómez, que permaneceu no poder por 27 anos, até sua morte, em 1935. Durante seu governo, Gómez abriu o país para o capital estrangeiro a tal ponto que, em 1924, a Venezuela já possuía 73 companhias de petróleo. Em termos de produção, a maior parte estava em mãos do grupo Shell, que se concentrava na região do lago Maracaibo, e em menor escala, do grupo Standard Oil, de Nova Jersey, que atuava na região oriental do país.

Durante o governo de Gómez, foi criada uma oposição da esquerda democrática, composta por estudantes da Universidade Federal de Caracas, que ficou conhecida como a “geração de 28”. O grupo fracassou em seu objetivo de acabar com a ditadura e, muitos de seus membros foram presos, exilados ou enviados para trabalhar na construção de estradas no meio de florestas, onde morreram. Aqueles que sobreviveram formaram um núcleo de reformistas, liberais e socialistas que, aos poucos, conseguiram resgatar a vida política na Venezuela (Yergin, 1993:445).

A partir de 1935, quando o sucessor de Gómez , general Eleazar López Contreras, assumiu o poder, a Venezuela começou um processo de transição para a democracia. Se, por um lado, dissolveu partidos de esquerda e proibiu as discussões sobre o comunismo e o anarquismo, por outro, Contreras criou uma ideologia nacionalista, viabilizou a transição do regime ditatorial para a democracia, sem violências, além de possibilitar o direito de imprensa, o exercício dos direitos individuais e o estabelecimento de um regime jurídico.

A transição, mediada por Contreras, levou a eleição de Medina Angarita que, no entanto, não chegou a concluir seu mandato, pois foi vítima de um golpe de Estado. Mesmo assim, durante seu governo, Angarita aprovou a lei de hidrocarbonetos, que perdurou até 1975, quando a Venezuela decidiu nacionalizar a indústria de petróleo. Esta lei tinha como principais fundamentos: a unificação do regime jurídico, que colocava todas as empresas sob uma mesma orientação legal; dava poderes ao Estado para intervir em assuntos técnicos das empresas; obrigava as indústrias a pagar impostos; transformou em caráter de serviço público os oleodutos e sujeitava as empresas a refinar petróleo dentro da própria Venezuela. Além disso, a lei de 23 de março de 1943, estabelecia o pagamento ao Estado, por parte das empresas estrangeiras, de um imposto mínimo de dezesseis dos dois terços por cento (16-2/3%) da produção, que podia ser pago em dinheiro ou petróleo. Na hipótese deste pagamento ser em efetivo, estabelecer-se-ia um preço por barril de petróleo, denominado "preço de regalia". Com isso, buscava-se atingir um esquema de participação entre Estado e Empresa equivalente a "50/50", ou *fifty-fifty*, conforme ficou conhecido<sup>49</sup>. Além disso, fixou em 40 anos o prazo das concessões e as classificou em diferentes tipos (PETROGUIA: 1998, 42).

O final dos anos 40 e os anos 50 transcorreram em meio a golpes de Estado e a volta do regime ditatorial. O governo de Medina foi deposto em 1945, tendo ele sido expulso do país juntamente com López Contreras. A junta militar convocou eleições três anos depois. Foi eleito Romulo Gallegos, membro do grupo da "geração dos 28", que também foi deposto pela mesma junta militar meses depois. Em 1950, o presidente Coronel Delgado Chalbaud, designado pela junta militar, foi assassinado. Novas eleições foram

---

<sup>49</sup> Esta lei foi modificada em 1958 elevando o percentual para 65/35% a favor do Estado. Outros dados sobre o *fifty-fifty* consultar Yergin, (1992:442)

convocadas e, segundo Morón (1994:282), com os resultados fraudados, foi eleito o Coronel Marcos Pérez Jiménez que, até 1958, governou o país de forma ditatorial.

No “setor” do petróleo, os anos 50 foram marcados, na Venezuela, pela entrada de grandes somas em dinheiro, provenientes de impostos sobre a exploração de petróleo, a qual crescia intensamente pelo aumento dos impostos que eram cobrados a cada nova concessão.

O regime democrático foi reinstalado na Venezuela em 1958. Em 1959, foi eleito presidente Rómulo Betancourt que indicou Juan Pablo Pérez Alfonzo para Ministro de Minas e Hidrocarbonetos. Esse governo instituiu uma política nacionalista para o “setor” petróleo que, segundo Garay (1982: 194), foi traduzida em três ações:

- Não mais realizar concessões de áreas para exploração de petróleo. Isto desencadeou como reação, por parte das empresas estrangeiras, a retirada de equipes de exploração do país em direção à Líbia, que surgia como país produtor; a redução no número de empregados (de 44000 no final dos anos 50, para 24000 no final dos anos 60); e a descontinuidade da busca de novos campos para exploração.
- O aumento dos preços de venda de petróleo, juntamente com outros países produtores do Oriente Médio (Irã, Arábia Saudita, Irã e Kuwait). Esta ação permitiu a associação entre estes países e a Venezuela, levando à criação da Organização de Países Exploradores de Petróleo (OPEP), em setembro de 1960.
- A criação da empresa estatal *Corporación Venezolana del Petróleo (CVP)*.

Estas ações não se revelaram favoráveis à Venezuela que, na década de 60, viu crescer o desemprego e não conseguiu elevar o preço do petróleo no mercado internacional. Ocorre que as empresas do “setor” instaladas no país (Shell, Creole, Mobil, dentre outras) eram por demais poderosas, se comparadas aos países exportadores, que eram fracos, sem união e produziam grandes quantidades de petróleo, tornando a oferta maior que a procura. Nesta época, embora os preços de outros produtos crescessem ano a ano, o

valor do barril de petróleo bruto permanecia estagnado, a um preço abaixo de três dólares.

Em 1966, frente a impasses com as empresas de petróleo causados pela Lei de Impostos, o governo venezuelano negociou com estas um acordo, através do qual poderiam vender o petróleo a um preço inferior, mas os impostos seriam calculados com base nos preços do petróleo no Texas. Os resultados inicialmente mostraram-se satisfatórios. Porém, a alta nos preços dos demais artigos industrializados continuou e não foi seguida por reajuste nos preços do petróleo. Isto fez com que aumentasse o clima de insatisfação por parte dos países membros da OPEP.

Os anos 70 foram particularmente importantes para a Venezuela. Em termos políticos, embora tivesse voltado a normalidade do sistema democrático e apresentasse grande número de partidos, o país tendia a um sistema bipartidário. Isto fez com que nas eleições de 1973, embora 12 candidatos concorressem às eleições presidenciais, cerca de 86% dos votos ficassem concentrados em apenas dois candidatos. O vencedor foi Carlos Andrés Pérez, do partido Acción Democrática, eleito com mais de 50% dos votos e com uma forte bancada parlamentar.

No contexto internacional, a inflação provocava o aumento nos preços de 10 a 15% por ano em países desenvolvidos como Europa e Estados Unidos. Os países membros da OPEP, por sua vez, embora majorassem seus preços, não conseguiam deixá-los em patamares que consideravam adequados. Em 1971, o barril de petróleo na Venezuela custava 2,72 dólares.

Por esta razão, em reunião da Organização, da qual participou o então ministro venezuelano Pérez La Salvia, a Venezuela enfatizou a necessidade de se tomar medidas para evitar a baixa de preços. Em 1972, elevou para 3,13 dólares o custo do barril, o que foi seguido pelos demais países, após reunião na qual ficou acordado que, caso as empresas de petróleo se negassem a pagar os impostos, seriam tomadas medidas de apropriação pelo Estado.

Em outubro de 1973, um fato desencadeou uma alta inesperada e surpreendente nos preços do barril de petróleo. Com a decretação de guerra dos países árabes Egito e a Síria contra Israel, a União Soviética deu apoio militar aos árabes, enquanto os Estados Unidos apoiaram Israel. Os árabes denunciaram que aviões norte-americanos transportaram material de guerra para Israel através das Ilhas dos Açores, Holanda e Alemanha. Em represália, os árabes decretaram o embargo de petróleo contra estes países, provocando uma alta generalizada no mercado.

Esta atitude elevou, subitamente, o preço do barril de 2,59 para 11,65 dólares e manteve-se neste patamar mesmo após o final do conflito, dois meses depois, configurando que o fato político fora apenas o desencadeador de um objetivo econômico e estratégico dos países produtores. A alta nos preços do petróleo provocou uma alta de preços abrangente de todos os produtos, uma vez que o emprego do petróleo é inevitável em algum momento de qualquer cadeia produtiva, seja em termos de transporte, composição da matéria prima e outros.

A Venezuela nivelou seus preços aos dos demais países exportadores, que, assim, passaram a ditar as regras de mercado. Este movimento realimentou também a ideologia nacionalista destes países, tanto que, em dezembro de 1974, o presidente eleito, Carlos Andrés Pérez, assinou um decreto nacionalizando a indústria do ferro e, em 21 de agosto de 1975, fez aprovar no Congresso uma lei que nacionalizou as atividades da indústria petroleira no país.

Segundo Garay (1982: 209), o decreto estabelecia, dentre outras coisas:

- A extinção, a partir de 31 de dezembro de 1975, de todas as concessões a empresas privadas e reservava ao Estado Venezuelano todos os aspectos relativos a exploração, produção, refino, transporte e comércio de petróleo.
- As atividades de petróleo passaram a ser exercidas pelo Estado. Em casos especiais e com autorização prévia do Congresso Nacional seria possível manter associações com empresas privadas de petróleo.



- Foram criadas empresas oficiais, que se constituiriam na forma de sociedades anônimas, enquanto a *Corporación Venezolana del Petróleo* (CVP) adotaria uma forma mercantil. Além disto, seria criada uma entidade que cuidaria de supervisionar e controlar as empresas nacionalizadas.
- As empresas oficiais deveriam pagar impostos, tanto quanto as empresas concessionárias.
- Os bens das empresas nacionalizadas seriam administrados por empresas oficiais correspondentes.
- Impedia a dispensa dos empregados das empresas que foram nacionalizadas, exceto nos casos constantes na legislação de trabalho.
- Revogava a lei de reversão que havia sido decretada em 1971, estabelecendo o retorno das concessões para o Estado somente após a extinção da concessão.

Os anos 70 foram os anos de bonança para a Venezuela. Quando Luis Herrera Campins ganhou as eleições presidenciais para o período de 1979 a 1984, o país vivia novo período de elevação nos preços internacionais do petróleo, levando-se a acreditar que a entrada de elevadas somas em dinheiro continuaria.

Esta crença fez com que a Venezuela continuasse contraindo dívidas no exterior e desvalorizando a moeda nacional - o bolívar. Aliado a estes fatos, Morón (1994:292) cita ainda a ocorrência de generalizados casos de corrupção administrativa, a quebra de bancos motivada por administrações inescrupulosas e o aumento das denúncias de escândalos políticos, levando o governo ao descrédito.

Como se não bastasse a deterioração citada, o então Ministro de Minas e Energia, Calderón Berti, aceitou e viabilizou na OPEP, o que se denominou de "sistema de cotas". A intenção dos países membros era de estabelecer um mecanismo de organização da produção, com a intenção de regular os preços no mercado, pois estes voltavam a cair, na tentativa de mantê-los em um nível de US\$34 por barril. Com isto, a Venezuela

reduziu em quase 800.000 barris diários a produção de petróleo, o que significava 32% da produção total do país naquele momento.

A estratégia adotada pela OPEP, desta vez, não surtiu os efeitos desejados. Isto porque os países industrializados entraram em recessão e reduziram sua demanda de petróleo. Além disto, outras fontes alternativas de energia foram criadas, como a nuclear, além do desenvolvimento de novas tecnologias para prospecção de petróleo no Alasca e Mar do Norte. Nesse momento, a Venezuela e os demais países membros da OPEP encontraram-se num cenário que não tinham previsto: preços e produção em baixa (Pietri, 1993:65).

Este contexto favoreceu a eleição do candidato Jaime Lusinchi, do *Comité de Organización Política Electoral Independiente* (COPEI), com 57% dos votos. Contudo, também Lusinchi não conseguiu solucionar os problemas econômicos e sociais que, ao contrário, apenas se agravaram. Ao final do mandato deste presidente, a Venezuela encontrava-se numa crise global e generalizada. A situação caótica vivida pelo país fez com que fosse obrigado a recorrer ao Fundo Monetário Internacional (FMI) para negociar o pagamento de sua dívida externa calculada à época em U\$ 34 bilhões, o que equivalia a 54% do Produto Interno Bruto (PIB).

A situação se agravou, o que favoreceu o candidato da *Acción Democrática* (AD), Carlos Andrés Pérez. Este, tendo finalizado o período de tempo que, por legislação na Venezuela, o impossibilitava de nova candidatura, disputou as eleições para o período de 1989-1994 e voltou ao poder de forma triunfal, com amplo respaldo da bancada parlamentar para apoiar suas ações.

A situação explosiva do país, porém, fez com que o novo presidente assumisse o poder em meio a vários dias de protestos populares, que foram acompanhados de saques e muita violência. Para controlar o conflito, que resultou oficialmente em 246 mortes, o governo mobilizou mais de 6000 efetivos do exército, decretou a suspensão das garantias constitucionais e o toque de recolher. Estes procedimentos vigoraram por mais de um mês, após o qual foi restabelecida a situação de normalidade política.

Ainda em 1989, Peres decretou a prisão de 5 ex-ministros e do ex-presidente do Banco Central acusados de vender dólares a preços subsidiados a três mil empresas.

A Venezuela do início dos anos 90 mostrou-se diferente da da década de 70. Se antes os governos dos estados não passavam de representantes do governo central, a partir das eleições regionais ocorridas em 1992, uma situação inédita foi vivida. A crise no partido Acción Democrática levou à perda do controle executivo de estados importantes da Venezuela como Zulia, Bolívar, entre outros. Além disso, a bipartidarização da AD e COPEI foi superada e partidos menores passaram a governar estados importantes do país.

Em termos de política petrolífera, durante seu governo, Pérez decidiu congelar os preços internos da gasolina, levando a estatal de petróleo a um enorme endividamento. Em seu governo ainda, o ministro venezuelano Alírio Parra foi designado presidente da OPEP e voltou a fixar cotas de produção, agora limitadas a 2.350.000 barris diários.

Pérez também não saiu imune, dos problemas econômicos e políticos do país que governava. Em 1992, sofreu tentativas de golpe nos meses de fevereiro e outubro, um levante de oficiais em novembro e, finalmente, sofreu *impeachment* em maio de 1993, acusado de corrupção e malversação do dinheiro público. Os problemas não pararam aí: conforme *Boué* (1993) e *Petroleum Economist* (1994) in Rodrigues (1995:118), entre 1993 e 1994 instalou-se uma imensa crise bancária, deflagrada com a insolvência do Banco Latino, o segundo maior banco privado da Venezuela, que se alastrou para todo o sistema financeiro e levou, entre outras coisas, à intervenção e estatização de metade dos bancos do país, a uma fuga de capitais no montante de US\$ 4 bilhões, à queda no PIB e à aceleração e à maxi-desvalorização do bolívar.

Em 1994, Rafael Caldera novamente assumiu a presidência do país e, a exemplo de seu antecessor, decidiu não elevar os preços internos da gasolina. Por outro lado, fez aprovar no Congresso um forte controle de preços e de câmbio, suspendeu garantias constitucionais, entre elas a de ir e vir, além de cobrir os depósitos bancários com dívidas, receitas do petróleo e emissão de papel-moeda num total de US\$ 8 bilhões.

No ano de 1995 ocorreu uma importante mudança no contexto do "setor", quando o congresso venezuelano aprovou a abertura do mercado petrolífero. O presidente Rafael Caldeira alterou o artigo 5 da Lei de Nacionalização, franqueando 10 áreas, em terra e no mar (*Offshore*), para empresas privadas associadas a PDVSA, que, por sua vez, poderia atuar como sócia minoritária dos empreendimentos, com percentuais de participação de 25% a 35%. Esta abertura consistia em convênios de associação, para exploração de riscos em novas áreas e para a produção de hidrocarbonetos, num esquema de ganhos compartilhados. Na prática, isto significou a abertura para os investimentos estrangeiros no "setor" e o processo de abertura gradativa do monopólio estatal da PDVSA sobre a extração e produção de petróleo venezuelano.

Em 1996, foram licitadas áreas para o capital privado. Neste ano, o governo venezuelano anunciou a intenção de majorar o preço da gasolina, liberar o controle do câmbio e dos preços e iniciar um processo de privatização das empresas estatais.

Este processo pode sofrer mudanças, pois, no final de 1998, foi vitorioso nas eleições presidenciais o ex-coronel Hugo Chavez, com um total de 56% dos votos. A coalizão Pólo Patriótico que apoiou Chavez, que sequer tinha representação no Congresso, desbancou os partidos AD e COPEI que, alternando-se na presidência do país, mantiveram-se em 36 dos últimos 40 anos. Além disto, com um discurso nacionalista e críticas aos partidos tradicionais, prometeu mudanças radicais no país. O presidente Chavez assumiu a presidência em fevereiro de 1999.

#### 4.6.2. Contexto interno

**TABELA 8 - OS NÚMEROS DA PDVSA**

	1997 <sup>50</sup>	Em US\$milhões	
Faturamento		34.698,0	
1ª. no ranking das 500 maiores empresas da América Latina.			
	1998	Quantidade	Em US\$milhões
Faturamento			25.256,0
Lucro líquido			663,0
Patrimônio líquido			31.763,0
Ativos totais			48.816,0
Exportações (59,7% das vendas)			15.072,0
Empregados		55.585	
2ª. no ranking das 500 maiores empresas da América Latina.			
9ª. no ranking das que mais ganharam.			
38ª. mais rentável em retorno por número de empregados.			
12ª. no ranking das maiores empresas refinadoras do planeta em 1998 <sup>51</sup> .			

A Petroleos de Venezuela S/A - PDVSA (Tabela 8), criada com a nacionalização do petróleo venezuelano, nasceu em 30 de agosto de 1975, através do decreto-lei n. 1123, com o objetivo de organizar as ações destas empresas e supervisioná-las. Seu primeiro presidente foi Rafael Alfonzo Ravard. Embora estatal, foi constituída segundo o direito comercial privado venezuelano, como uma empresa de sociedade anônima, o que lhe garantiu autonomia administrativa e financeira. Também seus empregados, que, na época, eram em número de 24000, permaneceram recebendo o mesmo tratamento, em termos de salários e benefícios, que tinham com as ex-concessionárias, bem como as

<sup>50</sup> América economia. *As 500 maiores empresas da América Latina*, junho, 1999 p.76.

<sup>51</sup> Fortune. *Ranked within industries*, agosto, 1999.

vendas e assistência técnica foram asseguradas, através de contratos com estas empresas.

A incorporação ocorreu com a transformação de cada ex-concessionária em empresa operadora da PDVSA, que tornou-se a matriz, conforme demonstra o Quadro 12:

**QUADRO 12 - COMPOSIÇÃO DA PDVSA COM A ESTATIZAÇÃO DAS CONCESSIONÁRIAS**

Ex-concessionária	Empresa Operadora
Creole	Lagoven <sup>52</sup>
Shell	Maraven <sup>53</sup>
Mene Grande	Meneven <sup>54</sup>
Mobil	Llanoven <sup>55</sup>
Texaco	Deltaven
Vensun, Charter	Palmaven
Philips	Roqueven
Sinclais Varco	Bariven
Amoco	Amoven
Chevron	Boscaven
Talon	Taloven
Las Mercedes	Guariven
Mito Juan	Vistaven
CVP	CVP

Fonte: PETROGUIA, 1998: 46

<sup>52</sup> Creole Petroleum Corporation foi criada em 1943 para consolidar os interesses da Standard, de Nova Jersey, hoje Exxon (Martínez, 1997:46). Era a maior filial do grupo no exterior.

<sup>53</sup> Filial da Royal Dutch Shell na Venezuela. Funcionava como sede regional a quem competia coordenar o grupo Shell nas Américas do Norte e do Sul.

<sup>54</sup> Concessionária, subsidiária da Gulf que atualmente faz parte da Chevron (Martínez, 1994:102).

<sup>55</sup> Companhia operadora que representava a Mobil na Venezuela (Martínez, 1994:94).

Neste período, um decreto federal de 1977 criou o *Instituto Nacional e Petroquímica* que, posteriormente, se transformou na empresa *Petroquímica de Venezuela S/A* – PEQUIVEN, subsidiária da PDVSA.

Em 1979, houve nova reestruturação e algumas das empresas operadoras se juntaram. A Lagoven S/A e a Maraven S/A mantiveram-se isoladas, a Meneven S/A absorveu outras menores e a Corpoven S/A incorporou a CVP e outras menores.

A partir destas mudanças, as filiais passaram a operar de forma integrada e verticalizada, caminhando da exploração/produção até o refino e comercialização. A proposta era que tais empresas pudessem competir entre si e, com isso, minimizar os problemas causados pelo monopólio. Coube à PDVSA *holding* a organização administrativa e financeira e o planejamento estratégico de médio e longo prazo para toda a indústria de petróleo venezuelana.

Numa primeira fase, a empresa preocupou-se em fortalecer a continuidade operacional de seus equipamentos, de modo a não ter algum tipo de interrupção na eficiência operacional.

A perspectiva de atuar de forma profissional e autônoma, como se fora uma empresa privada levou, todavia, a confrontos contínuos entre os gestores da PDVSA e o *Ministério de Energia e Minas* (ex-*Minas e Hidrocarburetos*), este criado para intervir ativamente na empresa, em termos de planejamento estratégico, organização administrativa, nomeação de altos executivos e na comercialização dos produtos, bem como na fixação dos preços do petróleo e na regulamentação da produção.

Para minimizar estes atritos, em março de 1977, o então presidente Carlos Andrés Pérez enviou correspondência ao Presidente da PDVSA, objetivando delimitar os campos de ação. A situação foi amenizada até agosto de 1979, quando o governo resolveu baixar um decreto e alterar os estatutos da estatal, conferindo à empresa objetivos sociais e não apenas mercantis. A partir de então, o período de permanência do presidente da empresa foi reduzido de quatro para dois anos e a assembléia de acionistas tomou para

si a incumbência de aprovar ou não as propostas de investimentos e operações da sociedade e suas filiais.

Numa segunda fase, a estratégia foi fortalecer o segmento de refino. Neste sentido, conta um entrevistado que a Venezuela, à época, vendia tudo o que produzia, mas sob forma de petróleo cru, o qual apresentava muitos elementos residuais, o que tornava seu preço inferior aos praticados no mercado. Por isso, no final dos anos 70, a direção da empresa optou pela construção de plantas com capacidade de refino de conversão profunda, de forma a otimizar o valor comercial do óleo cru produzido.

Em 1982, foram concluídas as reformas das Refinarias El Palito e Amuay e foi colocado em prática o projeto de modernização da Refinaria de Cardón. Neste mesmo ano, outra decisão governamental afetou a empresa. O Ministro de Energia e Minas à época, Calderón Berti, aceitou e estimulou, dentro da OPEP, a criação de um sistema de “cotas” para cada país produtor, objetivando regular o preço de petróleo cru no mercado mundial, o qual voltava a apresentar tendência de baixa. Como já foi assinalado, esta estratégia não surtiu os efeitos desejados, face ao desenvolvimento de fontes alternativas de energia, o que provocou uma forte crise na Venezuela, pois 80% dos gastos públicos eram financiados com impostos provenientes da PDVSA.

Também em 1982, no mês de setembro, o governo decidiu tomar para si as reservas em dólar da empresa, que estavam depositados no Banco Central da Venezuela. Para compensá-la, pagou com a moeda local, o bolívar, que, à época, estava em franca desvalorização. Para se ter uma idéia do que isso significou, em fevereiro de 1983, os cinco milhões de dólares passaram a valer 2867 milhões e, em 1993, não representavam mais do que 64 milhões (Pietri, 1993:65).

Mesmo com problemas crescentes, em 1983, a empresa deu os primeiros passos do que seria sua terceira fase: a implementação da estratégia de internacionalização. Neste sentido, associou-se à VEBA OEL AG., filial do maior grupo energético alemão, no complexo de refino e produção petroquímica desta empresa, na zona sul de Rhur, Alemanha. Além disto, fechou acordos para atuar em plantas de refino no Caribe, em Porto Rico.



Paralelamente, o governo, que assumia de forma progressiva a postura de colocar políticos em postos de direção da empresa, culminou, em setembro de 1983, por nomear para a presidência da PDVSA, Humberto Calderón Berti, Ministro de Energia e Minas e militante ativo do partido Social Cristão da Venezuela.

Decisões desta natureza fizeram com que, em 1984, a Venezuela, embora possuindo a maior reserva mundial de petróleo pesado e concluindo o ano com reservas financeiras de 9.500 milhões de bolívares, adotasse estratégias de gestão equivocadas, fazendo com que a empresa piorasse seus resultados, o que levou os partidos de oposição a questionar esta nomeação. Em 1985, tão logo Jaime Lusinchi assumiu a presidência do país, Berti foi destituído.

Seu substituto, o funcionário de carreira Brígido Natera, procurou imprimir uma gestão mais profissional à empresa. Não obstante, tanto ele como seu sucessor, Juan Chacín Guzmán, tiveram restringidas suas atividades face às decisões adotadas por Calderón em sua gestão, que proibiu à PDVSA prosseguir na estratégia de internacionalização. Além disso, as decisões de preços e controle de produção<sup>56</sup> continuaram passando pelo crivo do Ministério de Energia e Minas. Esta situação levou a empresa a paralisar planos e programas fundamentais para sua consolidação.

Frente a estes problemas, em 1986, o Presidente da República criou mecanismos mais flexíveis para a fixação de preços, que passaram a ser negociados entre a PDVSA e o Ministério de Energia e Minas.

Naquele ano, consolidou-se a terceira fase da empresa, quando o Conselho de Ministros retrocedeu e autorizou a internacionalização da indústria petroleira, além de conceder maior autonomia aos seus gestores. Neste sentido, a partir de uma perspectiva de longo prazo, a PDVSA, dentre outras ações, estabeleceu parceria para a criação de uma fábrica de Asfalto na Europa e adquiriu 50% das ações da empresa Citgo Petroleum nos

---

<sup>56</sup> Obedecendo decisão da 71ª Conferência da OPEP, em 1985, a Venezuela reduziu sua produção de 1 milhão e 700 mil barris diários para apenas 120 mil barris diários. No mesmo ano o Congresso Nacional voltou atrás e decidiu que o país não mais seria submetido a novas reduções de produção pela OPEP (Petroguia, 1998: 50).

Estados Unidos. O processo de internacionalização foi crescendo cada vez mais, em termos de volume nos negócios da empresa a ponto de, no momento atual, representar quase metade da corporação (Tabela 9).

**TABELA 9 - PESO OPERACIONAL RELATIVO ÀS EMPRESAS POR ÁREA GEOGRÁFICA (1992)**

Atividades básicas	Empresas operadoras na Venezuela (%)	Empresas no exterior (%)
Exploração e Produção	100	0
Refino	50	50
Comércio e fornecimento	58	42
Mercado	10	90

Fonte: PDVSA

Ainda em 1986, a empresa restabeleceu sua produção normal de petróleo, exportando o produto a 18 dólares o barril e reorganizou sua estrutura incorporando a empresa Meneven à Corpoven e transferindo algumas atividades da Corpoven para a Maraven.

Também no plano internacional a estatal assinou acordos com a empresa sueca Nynas para exportação de petróleo, associou-se em 1988 à empresa Veba Oel através da Pequiven, para construir uma planta de Gás Propano no Oriente e comprou, em 1989, todas as ações da refinaria de Corpus Christi no Texas.

Data dos anos 80, também, o agravamento da crise econômica na Venezuela, o que levou o governo a recorrer à PDVSA para financiar obras públicas, como a construção da autopista do Oriente. Além disto, conforme Rodrigues (1995: 119), a empresa, segundo a legislação venezuelana, sujeitou-se a uma quádrupla contribuição: 1) 16,75% em *royalties* para o Estado; 2) imposto de 66,7% sobre a sua receita; 3) tarifa de 20% sobre o valor das exportações e, finalmente, 4) imposto sobre refino, produção e consumo de produtos que eram vendidos no próprio país, que era calculado através de uma fórmula

específica do Ministério de Energia e Minas. A soma destes tributos girava em torno de 85% das receitas líquidas da empresa.

Em 1990, esta situação persistia, de forma que, como afirma Andres Sosa Pietri, quando assumiu a presidência da organização, a PDVSA nada mais era do que uma divisão da administração do Estado e não uma empresa autônoma.

Em 1991, embora fosse considerada a quinta operadora mundial, conforme dados da revista *Petroleum Intelligence Weely* (in Petroguia, 1998:52), as restrições à sua capacidade de financiamento chegaram a tal ponto que foi obrigada a recorrer a um grande endividamento. Segundo Rodrigues (1995:120), no final de 1992, a dívida da estatal era da ordem de U\$3,8 bilhões, o que representava 11% do valor de seus ativos<sup>57</sup>.

Em 1992, Gustavo Roosen assumiu a direção no lugar de Andrés Sosa Pietri e prometeu pagar seus credores em, no máximo, 30 dias a partir das compras que fossem efetuadas. A situação da empresa continuou instável, face à queda no preço do petróleo no mercado mundial. Internamente, a decisão do governo em manter congelados os preços da gasolina fizeram com que, em 1994, a empresa tivesse perdas de cerca de 105.000 milhões de bolívares. O déficit da empresa só foi amenizado, no ano seguinte, quando foi autorizada a correção nos preços da gasolina.

A partir de 1995, o então presidente Rafael Caldera resolveu atuar na concretização dos planos da empresa, que começaram a ser esboçados em torno de 1992. Trata-se então da quarta fase da empresa, compreendendo não apenas a abertura gradativa do monopólio da PDVSA, que passou a estabelecer associações estratégicas com empresas privadas, como também a implementação de mudanças na estrutura organizacional da corporação.

A mudança da PDVSA foi iniciada quando Pietri (1993:91), ao assumir a presidência da empresa, encontrou um estudo da consultoria McKinsey & Co. que havia sido encomendado pela própria organização e propunha mudanças que não tinham sido concretizadas porque foram, na época, descartadas pelo Ministro de Energia e Minas. O

---

<sup>57</sup> No final de 1994 estima-se que a dívida já era da ordem de 4.500 milhões de dólares.

estudo propunha a existência de uma matriz voltada para o planejamento estratégico e a coordenação de atividades das filiais, às quais caberia, por sua vez, atuar na operação. Propunha ainda a redução de 15 para 9 coordenadorias, além de manter a estrutura de três operadoras verticalmente integradas e com máxima autonomia.

Os diretores da PDVSA deveriam ter, segundo a consultoria, uma função estratégica, voltando-se para aspectos relativos ao negócio, à visão da empresa a médio e longo prazo, à leitura de balanços, à análise de ganhos e perdas e ao acompanhamento da junta diretiva quanto ao cumprimento ou desvios, das propostas operacionais e de investimentos.

Embora o plano levasse a uma modernização da empresa, o projeto foi revisado e todo processo de mudança, bem como o *design* organizacional, que passou por uma reflexão interna e só foi concretizado em 1998.

As associações estratégicas, fruto do projeto de abertura do mercado, foram iniciadas já em 1995, com a criação de uma nova empresa de produção, transporte, refino e comercialização de petróleo cru na região venezuelana de Orinoco, tendo como acionistas a operadora Maraven e a empresa americana Conoco. Também a operadora Maraven associou-se às empresas Mobil e Unical para construção de uma planta de lubrificantes na refinaria de Cardón.

As mudanças na Lei de Nacionalização, assinadas pelo presidente Rafael Caldera, possibilitaram também a realização de licitações para áreas de exploração. Foram vencedoras, dentre outras, as empresas Mobil, Veba, Conoco, Amoco, British Petroleum e a venezuelana Inelectra.

A PDVSA, que no final de 1997 deu início à concretização de sua mudança interna e que, externamente, encontra-se em processo de abertura do monopólio, apresenta, no momento, as seguintes características:

- Conta com cerca de setenta mil pessoas, entre empregados diretos e indiretos. Em 1998, sua força de trabalho direta era de 55.585 empregados.

- Possui 22 refinarias localizadas na Venezuela e no exterior (Estados Unidos, Alemanha, Suécia, Bélgica, Escócia e Inglaterra), empresas do setor petroquímico (PEQUIVEN<sup>58</sup>), escritórios em Londres e nos Estados Unidos, um centro de desenvolvimento e uma empresa de compra de materiais.
- Sua produção saltou de dois milhões para cerca de três milhões e meio de barris diários de petróleo produzido.
- Enquanto nos anos 70, as pessoas desempenhavam suas atividades restritas à descrição da função para a qual haviam sido contratadas, hoje tendem a atuar em equipe e são muito mais flexíveis.
- Automatizou grande parte de suas unidades industriais.
- A composição de seu quadro de pessoal foi muito influenciada pelas relações com as empresas transnacionais. Pondera um entrevistado que a Venezuela é um país muito pequeno e seu mercado de trabalho é insuficiente para suportar uma indústria do seu porte. Segundo ele, as empresas que formaram a estatal eram boas empregadoras, mas, por não encontrarem pessoas com a qualificação necessária para atuar, precisaram buscá-las nas escolas e formá-las ao longo do tempo. Esta situação vem se alterando à medida que o país passou a atuar na formação de sua população, mas ainda não é a ideal. Ainda assim, a empresa permanece investindo em formação profissional mais que o dobro do que a *Standard Oil* nos Estados Unidos.
- Possui quatro estratos de empregados, sendo que um deles é subdividido em dois. São eles:
  1. Operários: constituído de mão de obra qualificada que, por sua vez, é dividida em operários e os respectivos supervisores.

---

<sup>58</sup> Possui quatro complexos petroquímicos, uma planta de aromáticos, um terminal portuário, uma mina de rocha fosfáltica, uma filial no exterior e outra especializada em PVC, além de ter percentual de participação em outras 17 empresas do setor, sendo 16 na Venezuela e uma na Colômbia.

2. Técnicos de nível médio.
3. Profissionais que ocupam cargos de nível universitário.
4. Uma pequena categoria de executivos.

## A. As mudanças estruturais

O plano de mudança organizacional, originalmente proposto pela consultoria no início da década de 90, foi revisado pelos gestores da estatal e teve iniciada sua implantação no final de 1997. Segundo um entrevistado, a proposta de mudança, que saiu de dentro da própria PDVSA, precisou, para ser implantada, de um processo de convencimento do setor político venezuelano a quem coube aprovar a lei no congresso nacional.

A revisão da organização consistiu na fusão das empresas da *holding* e na criação de uma grande empresa que se chama *PDVSA Petróleo y Gas*, a qual foi desmembrada em três divisões:

- *PDVSA Exploración y Producción*, que se responsabiliza pelo desenvolvimento do petróleo, gás, carvão e a manufatura de Orimulsión. Esta divisão é composta de cinco unidades de negócios, a saber: *PDVSA Exploración*, *PDVSA Producción*, *PDVSA Faja*, *Bitor-Carbozulia* e *CVP*.
- *PDVSA Manufactura y Mercadeo*, cujo objetivo é refinar e comercializar o petróleo cru, além de comercializar o gás natural e cuidar do transporte marítimo. Esta divisão é composta de cinco unidades de negócios, a saber: *PDVSA Refinación y Comercio*, *Deltaven*, *PDV Marina*, *Inteven* e *PDVSA Gas*.

- *PDVSA Servicios*, que presta apoio em todas as atividades de apoio necessárias para que as outras duas divisões possam operar (engenharia, finanças, recursos humanos, relações externas, automatização, informática, telecomunicações), além de outras atividades como manutenção e transporte, que não são intrínsecas aos processos de explorar/produzir/refinar/comercializar. À esta divisão estão subordinadas: *Barivén*, *PDVSA Ingeniería y Proyectos*, *PDVSA Administración y Servicios*, além das áreas Jurídica, Recursos Humanos, Finanças e Assuntos Públicos.

Além destas divisões, a PDVSA conta ainda com: uma empresa petroquímica (PEQUIVEN); o *Centro Internacional de Educación e Desarrollo* (CIED), que atua nas atividades de desenvolvimento técnico e gerencial prestando serviços para empresas nacionais e internacionais ligados ao “setor” petróleo; uma empresa de pesquisa e desenvolvimento tecnológico (INTEVEP – *Centro de Investigación y apoyo Tecnológico*), que presta serviços técnicos e de consultoria para a indústria química e de petróleo; uma empresa que presta assistência técnica ao setor agrícola (PALMAVEN), a SOFIP (Sociedad de Fomento de Inversiones Petroleras), que atua na área de investimentos voltados para a abertura do petróleo no país, além de filiais nos Estados Unidos, Japão e Londres.

O projeto define que cada divisão passe a funcionar como uma unidade estratégica de negócios, o que difere muito da forma como a empresa atuou nos últimos vinte anos. Até a mudança na estrutura, a empresa, funcionando como monopólio, havia encontrado duas formas para assegurar um nível de competitividade interna:

- A primeira, através de comparação dos resultados da PDVSA aos do mercado, uma vez que esta atua em outros países além da Venezuela. Esta forma, todavia, encontrava dificuldades para a avaliação da eficiência empresarial, face às diferenças na estrutura de custos, sistemas, dentre outros aspectos.
- A segunda forma era através do fomento à competitividade interna, cujo esquema funcionou durante longo período. Neste caso, a *holding* PDVSA possuía três filiais (Maraven, Corpoven e Lagoven) que atuavam, na Venezuela, em todos os

segmentos do “setor” (exploração, produção, refino e comercialização), competindo entre si. Desta forma, apesar da existência do monopólio, era possível compará-las: das três operadoras, os melhores resultados eram da Maraven.

Todavia, as mudanças que se processaram com a entrada no país, em 1997, de empresas como a British Petroleum e a Mobile mostraram que, ainda assim, tais comparações não se constituíam em pontos de referência significativos.

#### **4.6.3. O gestor na PDVSA**

A PDVSA entende que nem todos os empregados que desempenham atividades gerenciais são executivos, pois não atuam em postos considerados estratégicos. Um ponto comum entre eles, contudo, é o fato de estarem há muitos anos na corporação.

O mecanismo utilizado para recrutamento dos profissionais é, em geral, através da Universidade. É possível também que a corporação requeira um profissional experiente. Neste caso, aciona um banco de dados, composto de currículos recebidos espontaneamente ou ainda de pessoas que já prestaram serviços como autônomas. Em geral, são selecionados três candidatos para entrevista. Na hipótese de nenhum deles se adequar aos requisitos, outros serão entrevistados.

Para qualquer tipo de recrutamento, a seleção é feita com base no rendimento acadêmico e em entrevista para verificar a reação da pessoa a diferentes questões e circunstâncias, bem como a forma como se comporta, seus antecedentes pessoais e experiência profissional, quando for o caso. O rigor da seleção dependerá da demanda da empresa: quanto menor o número de candidatos, menor a seletividade do processo.

Todo empregado é admitido como técnico e não como gerente. A partir daí, seu desempenho é avaliado anualmente. As falhas ou necessidade de qualificação, tão logo apuradas, são supridas com programas de formação, desenvolvidos pela empresa



através do CIED.

O sistema utilizado pela PDVSA permite avaliar até onde o empregado poderá se desenvolver ou que tipo de posto poderá ocupar no futuro. Se reconhecer que ele tem potencial, será conduzido para uma gerência, mas este processo requer maturação e, em geral, leva em torno de oito a dez anos.

É possível ascender na carreira de duas formas: a carreira gerencial e a carreira técnica. Quando a carreira é técnica, o sistema é encarregado de ir contando pontos de acordo com o tipo de contribuição (pesquisa ou publicação) do profissional: quantos trabalhos publicou, quando e em quais revistas.

Para a carreira gerencial, a empresa utiliza o sistema *Hay*, que tem mais de 1000 pontos para avaliar seus executivos, e é focado na experiência, no desempenho e no resultado. Com base nele, prepara-se um programa de formação que é revisado anualmente. O sistema funciona da seguinte forma: quando o empregado passa de engenheiro a supervisor, suas características gerenciais começam a ser melhor observadas: como atua com as pessoas, qual seu desempenho técnico (aspecto este muito valorizado na organização), como executa o planejamento, como controla as atividades e como atinge seus resultados. Avalia-se ainda se é uma pessoa com visão mais limitada ou mais ampla, de que maneira seu trabalho afeta o grupo, que tipo de resistência ele tem ante às frustrações, como é capaz de seguir adiante, mesmo que tenha uma pendência que parece jamais acabar e, o que é muito importante, que tipo de liderança exerce. Estas características e habilidades, cuja avaliação inicial é realizada pelo superior imediato, são revisadas em vários níveis da estrutura até alcançar o nível mais alto.

Este sistema funciona na forma de redução múltipla. Se o chefe identificar o empregado como uma pessoa que pode vir a tornar-se presidente da empresa algum dia, faz sua indicação que, por sua vez, subirá através da pirâmide estrutural da empresa através de comitês. Também a indicação é revisada ano a ano.

Quanto ao presidente da PDVSA e a sua diretoria, cujos postos são os mais sensíveis do ponto de vista político, tendem a ser empregados de carreira da empresa, embora estes sejam cargos indicados pelo presidente da Venezuela. Há que ressaltar o fato da organização já ter sido comandada por um general que, obviamente não era de carreira, por profissionais vindos da iniciativa privada e, durante um pequeno período, a empresa foi presidida por um político. No momento da entrevista, o cargo voltara a ser ocupado por um empregado de carreira.

### **A. A formação profissional**

A formação dos empregados na PDVSA é gradual. Os níveis profissionais iniciam com formação técnica e só depois de algum tempo, aqueles com perfil gerencial passam a receber formação voltada para esta atividade. Segundo um entrevistado, a empresa não tem uma fórmula de medição direta da eficácia de seus processos de formação. Existe, contudo, uma análise que é realizada a cada três ou quatro anos, relativa ao tipo custo de produção por barril de petróleo e ao posicionamento técnico/tecnológico vis a vis outras empresas petroleiras, dentre outros. O estudo mostra como a empresa está posicionada tecnologicamente em termos de suas competências. Se ocorreu um reposicionamento tecnológico positivo, isto significa que os programas de capacitação e formação estão surtindo efeito.

Quanto ao resultado da capacitação individual, a aferição é mais direta: o empregado, nos níveis mais operativos, é submetido a um exame quando termina um curso e, em sendo aprovado, recebe um certificado. No caso dos níveis profissionais, a avaliação é mais complexa: a verificação acontece com base em investigação científica, participação em conferências nacionais e internacionais, conferências de especialistas, iniciativas voltadas para o auto-desenvolvimento, como cursos dos quais o empregado participa por conta própria, dentre outras.

Em termos de desenvolvimento gerencial, existem dois tipos de programas institucionais, um corporativo, realizado com pessoal da própria empresa e outro realizado através de

empresas especializadas, para campos de conhecimento específico como, por exemplo, finanças. Também neste caso não existe uma mensuração direta dos resultados dos programas: os resultados do trabalho gerencial serão considerados como produto do investimento feito no desenvolvimento do profissional. Existe, entretanto, a prática de muitos que, ao regressarem de um curso, preparam um informe ou apresentam aos seus pares o conteúdo aprendido no programa.

Há uma crença de que o investimento em desenvolvimento, de uma forma ou de outra, irá reverter em benefício para a empresa. Com base nesta política, se o empregado contratar um curso por sua conta, sem que tenha sido encaminhado pela empresa e esta julgar que é interessante para o seu trabalho, arcará com os custos do desenvolvimento.

## **B. Perfil e papel do Gestor**

O perfil requerido para o gestor na PDVSA vai sendo alterado à medida que este ascende na carreira. Quando é admitido na empresa, sua formação é exclusivamente técnica. Ao ser indicado para supervisão, passa a receber formação em aspectos relacionados aos conhecimentos gerenciais de forma que, quando ascender à gerência propriamente dita, esteja instrumentalizado para o pleno desenvolvimento de sua atividade profissional. Para tanto, o empregado participa de programas de formação gerencial, cujo conteúdo privilegia o desenvolvimento da liderança, o crescimento pessoal, a auto-estima, a etiqueta, o vestuário e outras habilidades e conhecimentos que, embora não se caracterizem como técnicos ou gerenciais, são necessários para que ele se relacione melhor com o que está à sua volta.

Embora a empresa não privilegie a formação do profissional, quando opta por alocar o empregado para um posto gerencial, por tratar-se de um "setor" que contém um número maior de engenheiros, esta categoria culmina por ocupar mais os postos de comando. Segundo um entrevistado, gerencias especializadas, como a de saúde, são ocupadas por profissionais da própria área. Embora não haja impedimentos para que, se tiver habilidades, possa ir além, segundo ele "o normal é que permaneça dentro de sua área".

A forma como o gestor vai internalizando conceitos e mudando suas atitudes é medida, continuamente, no decorrer de sua carreira. A empresa gasta muito tempo no planejamento da formação de seus gerentes e, por isto, teoricamente consegue avaliar as habilidades que devem estar sendo incorporadas, à medida que estes ascendem na carreira. O empregado, quando se torna supervisor, passa a receber formação sobre como lidar com o “entorno”. Se trabalha em uma refinaria, onde sua única preocupação é com a parte técnica que garanta a continuidade operacional, o que está no “entorno” restringe-se, inicialmente, aos demais técnicos. Quando passa a gerir toda a refinaria, terá que relacionar-se com o governador, outros gestores da produção, compradores e clientes de modo geral.

À medida que ascende na hierarquia começa a ser enviado para trabalhar em outros locais, mas é o seu potencial de aprendizagem e absorção que irá determinar o ritmo de seu crescimento: quanto mais rápido aprender e mostrar resultados, mais rápido ascenderá.

Quando um cargo gerencial fica vago, a empresa identifica os candidatos mais prováveis para ocupá-lo com base na resposta a três indagações:

1. Quais experiências e conhecimentos o gestor precisa para desempenhar esta posição?
2. Quais habilidades pessoais são requeridas?
3. Como as habilidades e conhecimentos daquele posto impactam no plano de negócios da empresa?

Da lista de candidatos, elaborada com base nestas questões, é verificado qual o empregado que, em ocupando aquela função, mais se beneficiará nesta posição e será este o escolhido. Se esta lista possui dois candidatos, dos quais o primeiro tenha como limite concluir sua carreira como gerente e o segundo, seja cotado para tornar-se presidente da empresa, certamente o segundo será o escolhido. Outro aspecto relevante diz respeito ao histórico profissional da pessoa, embora o que interesse para a empresa sejam suas habilidades no momento presente.

Quando se trata de uma posição estratégica, assim definidas, como aquelas que ditam os rumos da corporação, presidente, diretores e assessor de planejamento estratégico, o empregado já deverá ter passado por experiências em vários segmentos do “setor”, inclusive em nível internacional, que permitam a ele conhecer os negócios da empresa, ser hábil no relacionamento com o “entorno” (entendido como governo, executivos de outras organizações, grandes clientes), saber lidar com as frustrações e com as pendências.

A empresa utiliza também avaliações de desempenho e de potencial para medir, permanentemente, o crescimento do gestor. Na avaliação de executivos os seguintes fatores são considerados: Planejamento, controle/ acompanhamento, qualidade e quantidade de trabalho, administração de recursos, relacionamentos interpessoais, proteção integral, delegação e desenvolvimento do pessoal. Quanto aos conhecimentos que adquire, o acompanhamento é tratado de um ponto de vista mais histórico, analisando sua carreira profissional.

Embora o processo de formação do gestor ocorra na empresa há muito tempo, considera-se que o perfil gerencial sofreu mudanças nos últimos dez anos. Como a estratégia adotada pela empresa era voltada para o operacional, o gerente ideal era aquele profissional reconhecido no mercado como possuidor de sólidos conhecimentos técnicos, capaz de gerenciar os processos e com um perfil voltado para dentro da empresa. Como era um técnico por excelência, não lhe eram cobrados conhecimentos relacionados aos negócios, pois supunha-se que ele conhecia tais dados simplesmente

por ser um especialista na área. Atualmente, como a estratégia é voltada para os negócios, dá-se muito mais ênfase para a capacidade que este indivíduo tem para manejar com o que está no “entorno”. É preciso que este gestor tenha uma visão generalista, com ênfase, sobretudo, nos negócios da empresa e não nos conhecimentos técnicos.

A PDVSA atual é uma empresa multinacional, que atua em vários países e que, por esta razão, requer gestores que sejam capazes de se relacionar nestes países, de transmitir-lhes a imagem da empresa e não apenas de lidar com os processos internos à corporação. É preciso que este gestor não tenha se dedicado apenas à extração de petróleo, mas que tenha facilidade na comunicação inter-pessoal, conheça aspectos gerais ligados à cultura, história, geografia, política e, fundamentalmente, com ênfase na formação em negócios e que, na melhor das hipóteses, tenha ainda experiência profissional no exterior.

Este perfil supõe também que a carreira não se restrinja a apenas um segmento do “setor” petróleo. Atualmente, o modelo adotado busca propiciar aos seus gerentes uma formação multifuncional. Por esta razão, um engenheiro pode ser indicado para uma gerência de refinaria sem necessariamente ser um técnico especializado em refino. Se ele está sendo desenvolvido para tornar-se presidente da empresa ou para atuar em algum cargo considerado estratégico, terá que passar por experiências nos segmentos de exploração, refino, comércio, finanças e recursos humanos para que tenha a experiência mais generalista quanto possível. Durante sua carreira, será também enviado para o exterior. Em síntese, este gestor terá um desenvolvimento mais abrangente do que os demais.

A formação gerencial na empresa caminha então do técnico para o gerencial. Ainda assim, segundo um entrevistado, pela característica da empresa de petróleo, embora o gestor manipule muito mais o aspectos genéricos e o que está à sua volta, é imprescindível ter sólidos conhecimentos técnicos.

No que diz respeito à estratégia propriamente dita, ela é focada, de um lado, através da área comercial e, de outro lado, através dos recursos disponíveis, pois trata-se de uma empresa, cujo *core business* é a extração de petróleo. Dados os recursos e a perspectiva comercial, são definidas as oportunidades e ameaças. A partir de então, analisa-se em que medida tais estratégias poderão impactar o refino e a produção. O resultado desta análise levará ao desenvolvimento de planos financeiros, de recursos humanos etc., ou seja, os planos a serem implementados pela divisão de serviços da empresa.

A definição dos limites de atribuição sobre o que é estratégico foi também alvo de negociação por parte da estatal. Desta discussão resultou que é possível a um grupo de refinaria realizar o planejamento de melhorias para a planta; porém a análise dos impactos para a empresa e as projeções sobre seu futuro caberiam somente à área de planejamento estratégico da corporação. Logo, não cabe ao grupo de planejamento de uma planta realizar tais projeções, pois o cenário escolhido terá sido dado pela área corporativa, embora a direção da empresa atue para que a estratégia adotada seja incorporada em todos os níveis hierárquicos.

Ainda que os níveis estratégicos tenham sofrido pouca alteração ao longo do tempo, o perfil gerencial desejável para estes cargos mudou e, além disso, é distinto do perfil de seus efetivos ocupantes. Contudo, para um entrevistado, é natural que assim seja. Explica ele que isto se deve ao fato de que a empresa é quem forma seus profissionais. Logo, há um espaço de tempo entre a definição do perfil ideal para os negócios da empresa e a preparação destes gestores. Então, segundo ele, “até que eles cheguem, o negócio terá mudado realmente e o perfil será outro”.

Para ele, a empresa mantém um contínuo processo de formar, mas nunca alcançar sua meta porque esta é móvel e se altera no tempo. À medida em que se atua na formação dos gestores para responder a um conjunto de competências, novas competências vão

sendo necessárias, razão pela qual sempre existirá este *gap*.

Segundo um entrevistado, neste momento, a dificuldade que alguns gestores têm para lidar com os aspectos gerais mais externos, que podem afetar os negócios da empresa, é uma distinção importante entre o ideal do real. Este problema é maior quando o gestor está numa idade próxima da aposentadoria. É mais difícil investir na formação de alguém que tem 55 anos e sairá para aposentar-se aos 60 anos, pois seu processo de adaptação torna-se mais lento. Para ele, este problema só será solucionado quando esta pessoa for substituída, embora, neste momento, outras terão problemas semelhantes.

Outra diferença apontada na entrevista é a necessidade do foco no negócio, pois a empresa tem pessoas trabalhando durante muitos anos na mesma função. É nesta atividade que a pessoa tem maior domínio e mais agrega valor. Fazer com que abandone esta visão funcional e adote uma postura mais global é um esforço. Embora os gestores mais jovens e que estão em processo de formação tenham menos problemas em se adaptar, pois estão sendo submetidos a rodízios, outros, que estão há mais tempo na organização e que já estão exercendo funções estratégicas, não tiveram a mesma oportunidade.

De qualquer forma, para o entrevistado, a estratégia da empresa de formar seus próprios gestores, ainda que o tempo de capacitação possa ser um impeditivo para que estejam prontos rapidamente, tem se mostrado correta, conforme demonstram os estudos sobre o reposicionamento tecnológico que vêm sendo realizados.

Quanto à escolha de um gestor para um cargo estratégico, isso ocorre através de uma seqüência de filtros, constituídos das análises já mencionadas. Os candidatos escolhidos são enviados à matriz da empresa para uma reunião com o presidente, a quem cabe incluí-los ou não na lista. Em geral, são empregados que atuam na empresa há não menos que 18 anos.



Quando é incluído na lista de prováveis candidatos, o gestor passa a ser tratado como um recurso corporativo e terá maior atenção em sua formação. Como normalmente é admitido com idade variando entre 21 e 22 anos, chega a uma posição estratégica com aproximadamente 24 anos de trabalho e, em média, aos 48 anos de idade.

O processo sucessório é programado até cargos ligados à direção. O cargo de diretor, contudo, pode sofrer mudanças repentinas e não programadas pela empresa, uma vez que é ligado ao governo. Não é, por esta razão, uma sucessão tão clara como nos demais níveis.

Nos cargos gerenciais, nos quais a empresa atua diretamente, as mudanças de pessoas são realizadas com cautela. Quando um gerente não se adequa ao posto para o qual foi nomeado, o processo de reposicionamento é demorado e diferente em cada uma das filiais. Um entrevistado, por exemplo, informou que na filial onde atuava, inicialmente o gerente superior procurava intervir e reposicionar seu subordinado na busca de solucionar o problema. Se isto não funcionasse, o removia para outro local de mesmo nível, onde o gerente pudesse ser mais efetivo. Se também isso não funcionasse, procuraria reforçar sua equipe de apoio para tentar amenizar o problema e, somente, se não houvesse outra solução, a empresa pediria sua demissão. Embora em outras filiais o tratamento pudesse variar, em geral a empresa tende a adotar uma linha paternalista.

Esta característica faz com que a rotatividade na organização seja extremamente baixa. Em termos gerais, a média nos primeiros dez anos de empresa é de 2%. Passados 12 a 14 anos de trabalho, a rotatividade torna-se zero. Nos quadros de executivos, é também extremamente baixa. Isto ocorre, pois, segundo um entrevistado, os mecanismos de retenção da empresa reforçam o tempo que ele permanece empregado. Quanto mais tempo na PDVSA, maior seu salário. Além disso, as condições de trabalho são excepcionalmente boas, se comparadas às das demais empresas da Venezuela. Conta um entrevistado: “se amanhã precisar de um novo software para trabalhar, peço por

telefone e em breve o terei, o que é diferente na empresa aqui em frente. É outra situação e isso não é fácil conseguir no mercado lá fora”.

Os alto salários contribuem, ainda, para que o executivo permaneça na empresa embora suas perspectivas de carreira caminhem de forma mais lenta que em outras organizações. Isso, aliado ao fato da PDVSA ser uma empresa muito burocratizada, de grande porte e que ainda detém o monopólio (que se abre de forma gradual), faz com que a carreira gerencial seja galgada lentamente. Um executivo só é promovido quando um cargo torna-se vago, o que demora a acontecer. Por esta razão, torna-se comum a presença de gestores que fazem muito menos do que são capacitados, o que, certamente, não ocorreria se estivesse em outra empresa. Mas, para um entrevistado, “este é um preço que se deve pagar pelo fato de se trabalhar em uma empresa deste porte”.

Um outro aspecto de retenção de executivos diz respeito à forma como atuam na empresa. Tais gestores têm a melhor capacitação possível, se comparada ao mercado desde que, para isso, tenha recursos como instalações, equipamentos, pessoal. Conta o entrevistado que isso difere de outras empresas no país, cujos executivos não têm recursos para atuar. Neste caso, é preciso que ele tenha mais criatividade e, fundamentalmente, um comportamento agressivo para superar os demais concorrentes e obter resultados. Esta diferença de perfil é reconhecida tanto pelo mercado quanto pelo próprio gestor da PDVSA que, com 16 ou 17 anos de trabalho, deixa de ter algum interesse em mudar. Além disso, o “setor” petróleo é um negócio de longo prazo, cujos resultados no âmbito econômico diferem em velocidade dos de outros setores de produção econômica, o que contribui para que este comportamento menos agressivo seja comum aos gestores que fazem carreira neste âmbito.

Obviamente, segundo o entrevistado, que, com a abertura do “setor” e a entrada de empresas do porte da Shell e da Exxon, a situação torna-se mais instável, o que pode trazer mudanças, em virtude do acirramento das pressões da concorrência.

É possível, em síntese, identificar que o perfil idealizado pela PDVSA para seu gestor em nível estratégico tem como requisitos principais: visão global; foco nos negócios; habilidade para atuar no "entorno" da organização; experiência internacional e conhecimentos gerais; e facilidade de interação com aspectos relacionados a distintas culturas.

Quanto aos papéis predominantes, os dados indicam que a estatal idealiza o gestor que atue predominantemente como líder no que concerne à condução da equipe, como porta-voz, pois sua atuação está intimamente ligada ao "entorno", e empreendedor, uma vez que deverá atuar com foco em novos negócios. Atualmente, contudo, o papel de empreendedor dá lugar ao papel de alocador de recursos, face à pouca agressividade com que o gestor atua, se comparado ao mercado.

#### **4.6.4. Análise**

Do estudo apresentado cabe ressaltar alguns aspectos:

1. O processo histórico do "setor" petrolífero na Venezuela é constituído de dois momentos: a fase das concessões de áreas para empresas exploradoras e a fase da nacionalização. Atualmente, o "setor" encontra-se em fase de transição, naquele país, com a abertura gradativa do monopólio estatal.
2. A importância do país no cenário internacional de petróleo e sua participação como membro da OPEP, responsável pelas crises mundiais deflagradas em 1973 e 1979.
3. Trata-se de uma nação que viveu, ao longo deste século, momentos de profundas instabilidades políticas, com tentativas de golpes de Estado, nem sempre vitoriosas e assassinatos de líderes. Os dois partidos que se revezaram no governo durante as últimas quatro décadas começaram a ser colocados em xeque na década atual,

principalmente agora com a eleição de um presidente apoiado por um bloco formado por pequenos partidos.

4. A PDVSA, fruto do processo de nacionalização das empresas que antes detinham as concessões de áreas para exploração, nasceu nos anos 70, quando a Venezuela desfrutava de um momento de entrada de divisas, face à estratégia da OPEP de reduzir a oferta de óleo cru para forçar o aumento do barril de petróleo no mercado internacional.
5. Embora formada como uma sociedade anônima, a PDVSA, desde o início, sofreu interferência política em sua gestão, principalmente a partir do momento em que o governo determinou que ela perseguisse objetivos sociais e não apenas mercantis.
6. A empresa viveu quatro fases distintas: a primeira, voltada para o fortalecimento e continuidade de suas operações; a Segunda, na qual modernizou suas plantas de refino; a terceira, em que adotou por estratégia a internacionalização, uma vez que a Venezuela é um país considerado pequeno para uma empresa daquele porte. A organização, com a abertura do monopólio estatal, vive agora sua quarta fase. Para enfrentar este momento, decidiu reordenar sua estrutura organizacional, processo que se iniciou no final de 1997 e está em curso.

O contexto descrito influencia o processo de gestão na empresa, pois:

1. O trabalho na PDVSA representa uma oportunidade de crescimento pessoal e profissional, uma vez que a Venezuela é um país com poucas chances de atuação no mercado. Este é um dos motivos pelos quais, quando o empregado é admitido na corporação, nela costuma permanecer até sua aposentadoria.
2. O fato da Venezuela ser um país pouco desenvolvido levou a PDVSA a formar seus próprios quadros de gestores, para que pudessem atuar também em outros países.

No que concerne ao perfil de gestor, cabe considerar:

- O perfil idealizado pela empresa, em função de seu porte e de sua importância, está vinculado à habilidade com o “entorno” . A visão generalista e multifuncional e o foco nos negócios são fundamentais, embora, como já foi citado, prevaleça também o saber técnico. São igualmente importantes a habilidade no relacionamento interpessoal, o conhecimento de cultura geral e a experiência no exterior, que permitam ao gestor representar a empresa junto ao governo, congressos e outras empresas.
- A empresa vive num círculo vicioso por adotar apenas o processo de formação interna de seus empregados, sem cogitar a hipótese de também admitir gestores externos para seus níveis estratégicos. Embora esta postura seja louvável, pois dá mais credibilidade ao planejamento de carreira por ela adotado, inviabiliza a oxigenação da organização e dificulta a proposição de ações inovadoras. O fato de todos os seus gestores terem sido formados na própria empresa, que durante anos atuou em uma estrutura de mercado monopolista, embora concorrendo em outros países, além de impossibilitar que pessoas com experiências em outras organizações possam agregar novos valores àquela corporação, pode tornar-se um ponto fraco com a abertura do mercado nacional .
- Outro dado que merece uma reflexão diz respeito a uma possível lentidão por parte de gestores que estão próximos da aposentadoria, para absorção de novos padrões. Eis aí, um dado que pode ser associado mais à cultura da própria organização, que possivelmente incentive as pessoas a serem pouco agressivas, do que ao fato do gestor estar próximo de seu desligamento da corporação.

Por fim, cabe agora responder às questões-chave deste estudo:

1. O perfil delineado pela organização, nos anos 90, privilegia a formação generalista com foco nos negócios, sem perder de vista o conhecimento técnico, a habilidade em tratar o “entorno”, facilidade no relacionamento interpessoal, cultura geral e experiência no exterior. O foco nestas características é justificado, pois, além de tratar-se de empresa multinacional, a PDVSA, que detinha o monopólio de petróleo

na Venezuela, está perdendo este *status* e tem agora que concorrer com outras empresas naquele país.

2. Os papéis predominantes são os de porta-voz, uma vez que o gestor interage de forma significativa com o “entorno”, o de líder, por ser responsável pela condução de equipes e o de empreendedor, face à estratégia de novos negócios, embora este último seja ainda pouco expressivo. Na prática, o papel do gestor é mais voltado para a alocação de recursos.
3. A empresa possui um sistema de planejamento de carreira e avaliação de potencial que permite identificar os empregados em condição de assumir postos considerados estratégicos. O sistema prevê o acompanhamento e a formação de seus gestores até o nível mais alto da carreira. Contudo, é possível também que, para estes postos, sejam alocados gestores indicados pelo acionista majoritário, que é o chefe do governo venezuelano.
4. A empresa tem como ponto forte o sistema de formação de seus gestores. Para aqueles considerados de alto potencial, há um planejamento de carreira que inclui além de cursos, rodízios nos vários segmentos da organização e experiência no exterior. A estratégia adotada visa possibilitar ao gestor uma visão do conjunto da empresa, aliada a uma formação abrangente na gestão de negócios.
5. A principal mudança na estratégia organizacional, que levou a mudanças no perfil, foi a abertura do monopólio.
6. As características almejadas vêm sendo perseguidas através de capacitação realizadas por convênios com os grandes centros de formação em gestão de negócios do mundo, aliados aos rodízios dos gestores nas unidades da corporação existentes em vários países.

## V. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

### 5.1. O Contexto externo

Grande parte das empresas estatais de petróleo pesquisadas neste estudo foi criada como resultado da ideologia nacionalista desenvolvida no século XX, até a década de 70. O elemento propulsor do sentimento nacionalista foi o combate às empresas multinacionais, representadas neste “setor” pelas “sete irmãs<sup>59</sup>”, que dominavam os principais segmentos de petróleo do planeta.

Em nome desta ideologia, organizaram-se movimentos, contando com a participação de segmentos importantes da sociedade, tais como intelectuais, políticos e militares, como ocorreu na Argentina, Brasil, Peru e Venezuela, e ainda de trabalhadores, como aconteceu na Colômbia, para reivindicarem a nacionalização do “setor” petróleo em seus países. O resultado destes movimentos foi a criação de empresas como a YPF(Argentina), PETROBRAS(Brasil), PETROPERU(Peru), PDVSA(Venezuela) e ECOPETROL(Colômbia).

A ideologia nacionalista não poupou sequer as empresas privadas como a Petróleo IPIRANGA, que, desde a sua criação, foi forçada a implementar mudanças até mesmo no quadro de acionistas, para se adequar à legislação brasileira, que não permitia a presença de estrangeiros. Além disso, durante mais de 40 anos, a empresa foi impedida de ampliar as instalações de sua refinaria, em razão da aprovação da lei 2004 nos anos 50, que implantou o monopólio estatal do petróleo no Brasil.

Quanto ao Chile, muito embora o governo, à época, adotasse medidas que o distanciavam gradativamente do ideário nacionalista, no caso do “setor” petróleo, optou pela adoção de medidas semelhantes às dos países vizinhos e criou a estatal ENAP.

---

<sup>59</sup> Grupo das maiores empresas de petróleo do mundo: EXXON, SHELL, BRITISCH PETROLEUM, GULF, TEXACO, MOBIL e CHEVRON (Martinez, 1984:2)

Os dados coletados corroboraram a análise realizada por Lladó (1993:3), mencionada no capítulo II, relativo à abordagem teórica, quando mostrou que a onda nacionalista foi uma das razões que possibilitaram ao Estado criar empresas estatais em setores que, como o petróleo, eram considerados estratégicos para a independência política e econômica dos países.

Entre as décadas de 60 e 70, golpes de estado privaram a população de países como a Argentina, Chile e Brasil do acesso à informações de caráter político, ao mesmo tempo em que conduziram militares para o comando das estatais de petróleo, como ocorreu com a PETROBRAS e com a ENAP. Apesar dos efeitos nefastos de tais ditaduras para a democracia nestes países, estes governos preservaram as estatais de petróleo. Na Argentina, Videla transformou o Estado no único acionista da YPF, no Brasil, os militares fizeram das instalações da PETROBRAS áreas de segurança nacional, no Chile, apesar da política privatizante imposta por Pinochet, a ENAP se manteve como estatal. É provável que isto tenha acontecido não apenas em função da ideologia nacionalista que preponderava entre os militares, mas, também, em razão dos problemas desencadeados nos anos 70 com o choque do petróleo.

Foi também nos anos 70 que, em nome do desenvolvimento nacional, países como a Venezuela, Argentina, Peru e Brasil passaram a contrair empréstimos muito além de seus limites. A Venezuela, por exemplo, como membro da Organização dos Países Exportadores de Petróleo – OPEP, apostou na alta permanente do preço do barril de petróleo no mercado mundial e na conseqüente entrada de dinheiro no país. Por esta razão, conforme citado no estudo da PDVSA, o governo contraiu dívidas no exterior e desvalorizou sua moeda – o bolívar. O resultado desta política começou a ser sentido já no final daquela década e de forma indubitável, nos anos 80, com o crescimento dos índices inflacionários nestes países.

Neste período, algumas destas empresas de petróleo, que detinham o monopólio estatal, foram levadas a contribuir de forma significativa para minimizar os problemas econômicos



em seus países. No Brasil, a PETROBRAS subsidiou, com receitas provenientes da venda de combustíveis, o Pró-Álcool que interessava ao governo brasileiro, embora este programa causasse prejuízo para a empresa; na Venezuela, o governo tomou da PDVSA as reservas em dólar e pagou com o bolívar que vinha sendo desvalorizado, provocando uma perda para a empresa de mais de dois milhões de dólares. Estes exemplos corroboraram a conclusão de Fleury (1986:70), citada no capítulo II, quanto à ambigüidade no comportamento das estatais, ora atuando como empresa dirigida ao lucro, ora atuando como um órgão do Estado com objetivos sociais. Por outro lado, mostravam a impossibilidade em se afirmar que todas as estatais contribuíssem para o endividamento o Estado, o que colocou em xeque as conclusões de Lladó (1993:5) quanto a ineficiência destas empresas.

Nos anos 80 e 90, o processo de redemocratização conduziu ao poder partidos políticos que prometiam resolver os problemas de ordem econômica existentes nestes países. Para tanto, uma das formas encontradas foi abrir à iniciativa privada aqueles “setores” antes protegidos pelo Estado, dentre eles, o petróleo. No caso da Colômbia, Venezuela e Brasil, conforme explicitado no capítulo IV, relativo ao estudo de casos, a opção foi manter suas empresas de petróleo na condição de estatais, embora por diferentes razões:

- Na Colômbia, a crise política em curso no país, com a guerrilha e o narcotráfico, dificultou a implementação de mudanças. No caso da ECOPETROL, a atuação do Sindicato dos Petroleiros foi fundamental, não apenas no que concerne à defesa da manutenção da empresa como estatal, mas também na luta pela manutenção dos benefícios e processos de trabalhos vigentes.
- Na Venezuela, em função da importância econômica que o petróleo e, em consequência, a empresa estatal PDVSA, tinham para o país.
- Quanto ao Brasil, a abertura para a entrada do capital privado, aprovada com a mudança constitucional que ocorreu em 1995, permitiu que, a partir de então, a PETROBRAS pudesse ser privatizada, caso houvesse interesse governamental. A mudança aprovada possibilitou a instalação no país de outras empresas, nacionais e

multinacionais, além de dar liberdade para a ampliação das refinarias privadas aqui existentes, uma delas pertencente à IPIRANGA. Com isso, embora permanecesse estatal, a PETROBRAS passou a atuar no mercado competindo com outras empresas, a exemplo do que já acontecia com a ENAP, no Chile.

Para a Argentina e o Peru, a alternativa adotada foi abrir integralmente o mercado no “setor” petróleo e privatizar as estatais. O que diferiu nestes países foi a condução do processo de privatização: enquanto a YPF teve suas ações negociadas de forma pulverizada em bolsas de valores para o capital privado, mas manteve-se integrada como empresa, a PETROPERU foi dividida em unidades de negócio, que estavam sendo vendidas separadamente.

## 5.2. O Contexto interno

Além de pertencerem a um mesmo “setor”, as empresas pesquisadas apresentaram como similaridade o fato de serem de grande porte. Exceto pela PETROPERU, que no momento da pesquisa estava em fase de extinção, as demais constavam na relação das 100 maiores empresas da América Latina no ano de 1999 (Tabela 10).

**TABELA 10 - COMPARATIVO ENTRE AS EMPRESAS**

EMPRESA	YPF	PETROBRAS	PETRÓLEO IPIRANGA	ENAP	ECOPETROL	PETROPERU	PDVSA
País	Argentina	Brasil	Brasil	Chile	Colômbia	Peru	Venezuela
Capital	Privado	Estado	Privado	Estado	Estado	Estado	Estado
Majoritário							
Ranking <sup>60</sup>	13	3	16	92	26	289	2
atramento <sup>61</sup>	5.496,2	14.903,8	4.723,5	1.666,7	3.943,6	607,6	25.256,0
Ano de Criação	1922	1953	1936	1950	1951	1969	1975

<sup>60</sup> América Latina. As 500 maiores empresas da América Latina, junho, 1999.

<sup>61</sup> Em US\$ milhões.

Tais empresas sofreram muitas ingerências políticas por pertencerem a um “setor” que, durante longo período, foi considerado estratégico para seus países de origem. As constantes mudanças destes governos, em função de processos eleitorais ou de golpes de Estado, levaram, em conseqüência, a mudanças freqüentes na direção das estatais. Por serem transitórios e indicados politicamente, nem sempre foram conduzidos para tais cargos gestores de carreira das empresas, que pudessem garantir a continuidade do processo iniciado anteriormente. Como conseqüência, as estratégias válidas durante a gestão de um presidente foram muitas vezes desconsideradas na gestão seguinte. A análise destas empresas mostrou o quão difícil era, para elas, criar vantagens que fossem sustentáveis no decorrer do tempo. Este fato tornou inviável a proposta formulada por Freire (1997:19), no capítulo II, pois não havia como garantir que o padrão de decisões e ações adotadas numa gestão fosse mantido na gestão seguinte.

Quanto aos sindicatos, mostraram-se muito fortes em países como Brasil, Colômbia e Argentina, esta última antes do processo iniciado por Estenssoro que culminou com sua privatização, chegando até mesmo a interferir negativamente na relação entre os gestores e seus subordinados, pois muitas vezes atuavam como interlocutores dos empregados junto às gerências. No caso brasileiro, cabe assinalar que a greve de 1995 e o fim do monopólio estatal estabeleceram um marco, a partir do qual, o Sindicato dos Petroleiros reduziu sua força junto aos empregados da PETROBRAS, embora permanecesse ainda, quando da realização deste estudo, como um importante interlocutor. Quanto à IPIRANGA, não houve citação alguma de atuação sindical junto à empresa. Estes dados podem indicar a existência de uma relação entre mudanças organizacionais, quando colocam em risco a manutenção da empresa como estatal, e o poder sindical.

Cabe salientar ainda que, nos locais onde o sindicato era mais atuante, os processos de trabalho que buscavam a multifuncionalidade tornavam-se mais difíceis de serem implantados. Este era um problema para os gestores, pois, em segmentos como o refino, o custo da matéria-prima (petróleo) tem um peso elevado no custo de produção. Com o preço de mercado internacional, a margem de ganho ficava por conta dos custos de mão-

de-obra<sup>62</sup>, continuidade operacional<sup>63</sup> e custos de manutenção. Quanto menores os custos operacionais, melhores condições teriam as empresas para tornarem-se competitivas no mercado.

No que diz respeito ao contexto interno, cabe ressaltar ainda a importância de José Pepe Estenssoro na gestão da YPF e sua relação direta com o Presidente Menem. O apoio de Menem às ações de Estenssoro foi fundamental para reverter a crise na qual se encontrava a empresa, inclusive em relação a seus gestores, que se mostravam desmotivados por não conseguirem formular e implementar estratégias de longo prazo.

### 5.3. O gestor das empresas pesquisadas

A diferença entre os conceitos teóricos de gerente e gestor, proposta por Fischer (1992) no capítulo II, foi corroborada no estudo das empresas. Embora idealmente as empresas demonstrassem preocupação no sentido de que seus dirigentes tivessem um desempenho mais relacionado ao conceito de "gestor", foi possível verificar que esta postura encontrava-se ainda muito no nível do idealizado. O contexto interno e a forma como as empresas eram geridas, tornaram-se um bloqueio para as mudanças desejadas, pois foi mantido ainda um grande número de empregados em funções gerenciais em seus quadros funcionais, pouco afinados com o desejado por estas empresas. Neste sentido, foi possível verificar que:

- Grande parte das empresas não praticava a contratação externa de gerentes, com regularidade, inviabilizando a existência de gestor com uma experiência profissional ampliada. Em geral, os empregados eram contratados na condição de estagiários e/ou universitários recém-formados e desenvolvidos internamente pelas próprias empresas. Nestes casos, a experiência profissional tendeu a ser cumulativa e adquirida na própria organização. Somente a ENAP e a YPF realizavam tanto o

---

<sup>62</sup> Por isso a necessidade de reduzir o número de pessoas e torná-las polivalentes.

<sup>63</sup> Em uma refinaria de petróleo a produção funciona de forma ininterrupta. O esforço dos técnicos residia na busca por fazer com que as máquinas funcionassem com carga máxima, as "campanhas" de produção fossem cada vez mais prolongadas (entre três e cinco anos) e que as paradas para manutenção, quando ocorressem, fossem realizadas no menor tempo.

desenvolvimento interno como a contratação de executivos do mercado, sempre que este profissional não estivesse disponível internamente.

- O fato de contratarem profissionais recém-formados fazia com que as empresas tivessem o cuidado de adotar práticas de desenvolvimento de seus executivos para que obtivessem conhecimento multidisciplinar. De modo geral, eles iniciavam com um conhecimento técnico e especializado e, quando deslocados para funções gerenciais, passavam a receber formação mais abrangente relacionadas à administração, de forma a receberem capacitação técnica e gerencial definidas, voltadas para a direção empresarial.
- Todas as empresas pesquisadas tinham programas de desenvolvimento gerencial, incluindo convênios com universidades dentro e fora do país. Este ponto objetivava propiciar a seus gestores conhecimento abrangente dos ambientes externo e interno e minimizar as conseqüências advindas da política de não contratar profissionais do mercado, com experiência para ocupar cargos estratégicos.
- A preocupação das empresas em propiciar a seus gerentes uma atuação profissional mais diversificada, foi corroborada através dos programas de rodízios gerenciais existentes em algumas organizações. A PETROBRAS praticava um sistema de rodízio dentro do mesmo segmento, ou seja, um superintendente do refino, ao longo de sua carreira, passava pela direção das várias refinarias da empresa. A YPF, a PETRÓLEO IPIRANGA e a PDVSA, por sua vez, adotavam sistemas de rodízio de gestores nos vários segmentos de atividade, na expectativa de diversificar a atuação profissional destes e de lhes propiciar uma visão de conjunto da empresa. Nas demais empresas, esta prática não era sistematizada, embora na ENAP ocorressem mudanças de gestores entre áreas.

Em que pese a tendência destas empresas na direção de formar gestores, chamou atenção a importância do conhecimento técnico especializado que, embora tenha sido ressaltado em grande parte das entrevistas como não desejável para os gestores, cujo conhecimento deveria ser generalista, pareceu ser ainda uma realidade das empresas, principalmente das estatais. Ocorre que a gestão destas empresas, por estarem atuando

num “setor” que requeria tecnologia avançada, dificultava a inserção de profissionais de outros ramos de negócio. Tanto assim que os representantes do Estado, quando alçados à condição de dirigentes das estatais, voltavam-se para a formulação de estratégias de cunho econômico e financeiro, deixando as decisões que demandavam conhecimento técnico especializado para os gestores que atuavam como profissionais de carreira das empresas. Um exemplo foi o caso da ENAP, no governo de Pinochet, no qual os militares ocupavam cargos de presidente e diretor de recursos humanos, enquanto os profissionais de carreira da empresa ocupavam os cargos que demandavam decisões técnicas. É possível que aí resida a importância que o saber técnico adquiriu nestas empresas: o argumento do conhecimento especializado como forma de garantir maior autonomia na direção das estatais, independente de quem estivesse no seu comando. Relações desta natureza corroboraram a proposta de Pettigrew (1992:47), mencionada no capítulo II, sobre a necessidade de analisar as relações entre estrutura, cultura organizacional e contexto político.

Neste sentido, enquanto nas empresas estatais foi comum a sinalização, por parte dos entrevistados, para a necessidade de mudança do gerente de um perfil técnico para um generalista, a IPIRANGA, embora sinalizasse a necessidade do gestor ter um conhecimento mais abrangente, não se referiu ao conhecimento especializado. A leitura de contexto permitiu inferir ainda que nas empresas estatais, embora no discurso a explicação para a presença de grande número de engenheiros nos cargos de direção fosse o fato de que percentualmente este segmento profissional era superior aos demais, o conhecimento especializado também preponderou no momento de escolha de um técnico para desempenhar uma função gerencial. Como exemplo, cabe citar a PDVSA, onde profissionais de outras formações tendiam a tornar-se gerentes de forma mais restrita à sua área de especialização profissional.

#### **5.4 Papel e Perfil do Gestor**

O papel desempenhado pelo gestor nas empresas pesquisadas requer duas considerações. A mais importante delas diz respeito ao fato de que a análise foi realizada com base na informação prestada através de entrevistas relacionadas ao perfil profissional e não via observação direta acerca da rotina dos gerentes em cada uma das

empresas. A segunda, refere-se ao objetivo deste estudo, que foi identificar quais papéis profissionais eram desempenhados com maior predominância nas empresas e não o conteúdo de cada um destes papéis na rotina de trabalho dos gestores, como fez Mintzberg (1973:54) em seu estudo descrito no capítulo II. A partir da análise das entrevistas, foi possível depreender como predominância de papéis, os identificados no quadro n.13.

**QUADRO 13 – PREDOMINÂNCIA DE PAPÉIS NAS EMPRESAS PESQUISADAS**

PAPÉIS VINCULADOS			
AO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	IMAGEM DO CHEFE	LÍDER	CONTATO (LIGAÇÃO)
YPF	Papel predominante até o início dos anos 90, antes das mudanças organizacionais.	Nos anos 90, tomou-se um dos seis fatores que avaliavam o desempenho dos gestores da empresa.	
PETROBRAS			O gestor deveria desenvolver e manter uma rede de relações internas e externas à Organização, com a qual pudesse se articular.
PETRÓLEO IPIRANGA			O segmento de distribuição requeria do gestor a manutenção de uma extensa rede de contatos internos e externos.
ENAP	Embora em processo de transição, tratava-se de um papel formal ainda preponderante na empresa.	Era ainda um papel idealizado: o gestor deveria obter resultados mediante o desempenho de outros.	
ECOPETROL	Predomínio do saber técnico e formal.		
PETROPERU		O gestor deveria motivar e liderar sua equipe até que a empresa fosse extinta.	
PDVSA			As ligações com o "entorno" tornavam-se mais importantes, à medida que o gestor ascendesse para postos considerados estratégicos.

Continua na próxima página...



PAPÉIS VINCULADOS À TRANSMISSÃO DE INFORMAÇÕES	MONITOR	DISSEMINADOR	PORTA-VOZ
YPF			Com a internacionalização, o gestor deveria desempenhar este papel com frequência cada vez maior.
PETROBRAS		Requeria do gestor que fosse responsável pela transmissão de informação à sua equipe.	
<b>IPIRANGA</b>			
Não se verificou pre-Domínio deste grupo de papéis.			
ENAP			Era um papel requerido idealmente pela empresa.
<b>ECOPETROL</b>			
Não se verificou pre-Domínio deste grupo de papéis.			
<b>PETROPERU</b>			
Não se verificou pre-Domínio deste grupo de papéis.			
PDVSA			Com a internacionalização, o gestor passou a desempenhar este papel com frequência cada vez maior.

Continua na próxima página...

PAPÉIS VINCULADOS AOS PROCESSOS DE DECISÃO	EMPREENDEDOR	SOLUCIONADOR/ INTERMEDIADOR DE CONFLITOS E DISTÚRBIOS	ALOCADOR DE RECURSOS	NEGOCIANTE
YPF	O gestor deveria alavancar novos negócios para a empresa.			
PETROBRAS				O gestor representava a empresa nas negociações horizontais e verticais.
PETRÓLEO IPIRANGA	O gestor deveria buscar novos projetos de melhoria de forma permanente.			
ECOPETROL		Os conflitos internos relacionados à atividade sindical demandavam desempenho permanente deste papel.		
PETROPERU	Não se verificou predomínio deste grupo de papéis.			
PDVSA	Idealmente deveria atuar com foco em novos negócios		Atuava de forma a maximizar os recursos que lhe eram disponibilizados.	

Fonte: Adaptado de MINTZBERG, Henry. *The nature of managerial work*. New York:

Harper & Row, 1973

Os dados mostraram:

- No grupo de papéis vinculados ao relacionamento interpessoal, verificou-se um caminhar das empresas de um papel do gestor meramente formal (imagem de chefe), para o papel de liderança, como ocorreu com a YPF, antes e depois das mudanças organizacionais que conduziram à sua privatização. Na ENAP, os papéis idealizados mostraram-se diferentes dos papéis desempenhados pelo gestor no dia-a-dia, pois a empresa havia iniciado, pouco tempo antes da entrevista (1997), um processo de reorganização da área de recursos humanos e não houvera tempo suficiente para concretizar a proposta idealizada. Quanto à ECOPETROL, cujas mudanças tinham dificuldade para serem concretizadas, a imagem de chefia formal ainda preponderava. Nas demais empresas, predominava o papel de contato, face à importância conferida ao estabelecimento de relações, pelo gestor, com os ambientes interno e externo.
- No grupo relacionado à transmissão de informações, destacou-se o papel de Porta-voz, principalmente nas empresas que caminhavam para a internacionalização, pois cabia ao gestor representar a organização nos locais onde estivesse instalada. O papel de disseminador era importante para o gestor da PETROBRAS no que concerne ao relacionamento com a equipe, que devia ser mais transparente na transmissão de informações, além de flexível e com o menor nível de atrito.
- No grupo vinculado aos processos de decisão, destacou-se o papel de empreendedor, principalmente nas empresas privadas (YPF e IPIRANGA), além da PDVSA, pois cabia ao gestor alavancar novos negócios para a empresa. Nesta estatal predominou também o papel de alocador de recursos, pois, conforme foi citado no estudo da empresa, o gerente atuava para maximizar os recursos que lhe eram disponibilizados, embora tivesse dificuldade de atuar, caso estes inexistissem. O papel de solucionador/intermediador de conflitos e distúrbios foi predominante na ECOPETROL, face ao relacionamento com o sindicato e ao contexto do país. Quanto à PETROBRAS, a intensa articulação interna requeria do gestor o desempenho do papel de negociador.

Quanto ao perfil do gestor, os dados coletados na pesquisa (quadro 14), quando comparados ao estudo desenvolvido por Fischer (1992:11), no capítulo II, mostraram que, em geral, as posturas e comportamentos desejados para o empreendedor, em grande parte, foram válidos também para as empresas do "setor" petróleo.

## QUADRO 14 - PERFIL DO GESTOR

Perfil ideal do empresário brasileiro <sup>1</sup>	YPF		PETROBRAS		PETRÓLEO IPIRANGA		ENAP		ECOPEPETROL		PETROPERU		PDVSA	
	Ideal	Real	Ideal	Real	Ideal	Real	Ideal	Real	Ideal	Real	Ideal	Real	Ideal	Real
Iniciativa de ação e decisão	x	ok			x	falta	x	falta						
Autonomia para criar e mudar	x	em curso			x	falta								
Alta comunicação interpessoal			x	ok	x	ok	x	em curso					x	ok
Visão ampliada dos contextos interno e externo	x	ok	x	falta	x	ok	x	em curso					x	falta
Alta capacidade de gerar e coordenar trabalho em grupo	x	ok	x	ok			x	em curso				x	ok	
Ênfase em pessoas e relações					x	ok	x	falta	x	ok			x	ok
Flexibilidade para adoção de novas posturas e métodos de trabalho	x	ok	x	ok	x	ok	x	ok				x	ok	
Assume auto-desenvolvimento pessoal e profissional					x	ok								
Desenvoltura para atuar em parceria					x	ok	x	ok						

Continua na próxima página...

<sup>1</sup> Conforme identificado por Fischer (1992:11) como Posturas e comportamento relativos à autonomia empreendedora, explicitado no quadro 3 deste estudo.

Características adicionais encontradas nas empresas de Petróleo pesquisadas	YPF		PETROBRAS		PETRÓLEO IPIRANGA		ENAP		ECOPETROL		PETROPERU		PDVSA	
	Ideal	Real	Ideal	Real	Ideal	Real	Ideal	Real	Ideal	Real	Ideal	Real	Ideal	Real
Conhecimentos de marketing			x	falta			x	falta			x	falta		
Conhecimentos de finanças			x	ok			x	falta			x	falta		ok
Manejo do conflito											x	ok		
Em condições de mobilidade para qualquer lugar	x	falta												
Bom relacionamento com o ambiente externo														
Generalista	x	falta	x	falta	x	ok	x	falta	x	falta	x	em curso	x	falta
Domínio de idioma estrangeiro	x	ok	x	falta									x	ok
Experiência internacional	x	falta	x	falta									x	falta
Tem foco no negócio da empresa	x	ok					x	em curso	x	falta			x	falta
Capacidade de negociação			x	ok			x	em curso			x	ok		
Capacidade para articular-se em redes			x	falta										
Dotado de inteligência de negócios			x	falta										
Conhecimento sobre o estabelecimento de preços					x	falta								
Toma decisões mais racionais e menos emocionais					x	falta							x	falta
Conhecimento técnico de varejo e comercialização					x	ok								
Sólidos conhecimentos técnicos													x	ok

Adaptado de FISCHER, Rosa M., *Desafio à competência gerencial*. Texto apresentado ao Congresso Latino Americano de Marketing

Bancário. Buenos Aires, jun. 1992 (digitado), p.11.

Destas, as que mais se destacaram foram:

- Visão ampliada dos contextos interno e externo, como pode ser verificado na YPF e na IPIRANGA, com a prática do rodízio gerencial nos vários segmentos das empresas, além de estímulo à mobilidade, como informou a YPF. Na IPIRANGA, a visão ampliada era desejável para gerentes e demais empregados, tanto que a empresa substituiu, nos seus processos de seleção, o teste psicotécnico por prova de conhecimentos gerais.
- Alta capacidade de gerir e coordenar trabalho em grupo, como foi verificado na ENAP, que, quando detectou estas deficiências no perfil de seus gestores, estabeleceu esta como uma competência principal a ser buscada por estes.
- Flexibilidade para adoção de novas posturas e métodos de trabalho, conforme explicitado no estudo da IPIRANGA. A empresa via o bom gerente como aquele capaz de criar novos modelos e não como aquele que cumpria um modelo pré-determinado.

O item menos citado foi “assume auto-desenvolvimento pessoal e profissional”. A explicação para isto pode residir no fato de que as empresas pesquisadas praticavam o desenvolvimento de seus empregados, técnica e gerencialmente, durante toda a sua carreira profissional.

Chamaram a atenção, ainda, os itens “autonomia para criar e mudar”, “iniciativa de ação e decisão” e “desenvoltura para atuar em parceria”, desejados por empresas como a YPF e IPIRANGA, que estão atuando em mercados abertos. Já o item “ênfase em pessoas e relações”, por sua vez, apresentou maior incidência nas empresas estatais. Quanto a “alta comunicação interpessoal” foi encontrada em algumas empresas, mas sem uma correlação direta quanto ao tipo de propriedade (privada ou estatal).

No que diz respeito ao perfil explicitado na pesquisa, cabe citar ainda:

- A expectativa de que o gestor tivesse uma compreensão mais generalista sobre o negócio e a empresa. Em algumas citações, os entrevistados não descartaram a necessidade de que o gestor tivesse conhecimento técnico. Contudo, avaliaram que este deveria ser apenas um suporte utilizado para que a organização pudesse alavancar novos negócios.
- A necessidade do gestor conhecer mais profundamente aspectos de *marketing* e finanças para que pudesse atuar com melhor desenvoltura no mercado competitivo.
- O domínio de idioma estrangeiro foi mais citado nas empresas que estavam caminhando na direção da internacionalização.

No que tange à pesquisa em que Fischer e Dutra (1993:9) identificaram o perfil ideal para 100 empresários brasileiros, foi possível incluir, além dos acima citados, “a capacidade de negociação”, mais fortemente relacionada às empresas estatais, nas quais a necessidade de articulação interna e externa parecia mais intensa. Quanto ao “comprometimento com princípios éticos”, foi explicitado apenas na ENAP, no Plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos, descrito no capítulo IV.

Quanto à pesquisa desenvolvida pela Basf, mencionada no capítulo II, os dados coletados mostraram que houve pouca sintonia com os resultados deste estudo, exceto no que se referia ao trabalho em equipe.

Em relação à comparação entre o perfil ideal e o real, segundo a percepção dos entrevistados, cabe sinalizar que:

- Embora a pesquisa tenha mostrado uma tendência para que o gestor em nível estratégico possuísse conhecimentos mais generalistas sobre os negócios da empresa e de uma visão ampliada do contexto externo e interno, os gerentes



apresentavam ainda uma característica eminentemente técnica e uma visão restrita do contexto.

- As empresas que estavam atuando no mercado internacional requeriam que o gestor estivesse disponível para mobilidade, tivesse condição de relacionar-se com os vários atores que estavam interagindo na e com a empresa, possuíssem experiência internacional e dominassem um idioma estrangeiro. Contudo, este conjunto idealizado de competências, segundo os entrevistados, dificilmente era encontrado em bloco na realidade empresarial.

A pesquisa descrita no capítulo IV mostrou, finalmente, que o perfil requerido para o gestor em nível estratégico, sofreu variações em função das empresas encontrarem-se em diferentes estágios de atuação no mercado, algumas com estrutura de monopólio, outras já atuando em mercado aberto.

## CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

No que se refere aos papéis do gestor, foi possível concluir que, idealmente, foram predominantes nos gestores em nível estratégico: os papéis de líder e contato (ligação), no grupo vinculado ao relacionamento interpessoal; o papel de porta-voz, no grupo vinculado à transmissão de informações; e o papel de empreendedor, no grupo vinculado aos processos de decisão. Tais papéis idealizados, contudo, nem sempre eram desempenhados pelos gestores em termos reais.

Quanto ao perfil ideal para este gestor, a consolidação dos dados da pesquisa de campo possibilitou construir como perfil ideal para o gestor em nível estratégico, no "setor" petróleo da América do Sul, as tendências descritas no quadro15:

**QUADRO 15 -TENDÊNCIAS DE PERFIL PARA O GESTOR, EM NÍVEL ESTRATÉGICO, NA EMPRESA DE PETRÓLEO DA AMÉRICA DO SUL**

<b>Do Gerente técnico</b>	<b>Ao Gestor em nível estratégico</b>
Conhecimento técnico especializado em um segmento do "setor" petróleo.	Conhecimento generalista sobre todos os segmentos do "setor" petróleo.
Conhecimento profundo sobre uma área específica de especialização.	Conhecimento multidisciplinar de áreas como marketing e finanças.
Conhecimento de língua estrangeira, para leitura.	Domínio de idiomas, preferencialmente inglês, para conversação.
Foco na área que está gerenciando.	Gerência a área com foco nos negócios da empresa.
Resistência à mudança e à inovação.	Flexibilidade para adoção de novas posturas e métodos de trabalho.
Experiência acumulada em um local de trabalho.	Experiência abrangente, inclusive em nível internacional.
Obediente à hierarquia.	Iniciativa de ação e decisão.
Alta capacidade para produzir trabalho individual.	Alta capacidade para gerar trabalho em grupo.
Atua isoladamente.	Habilidade em negociação, articulação e atuação em parceria.
Ênfase em técnicas e instrumentos.	Ênfase em pessoas e relações.

Adaptado de FISCHER, Rosa M. *Desafio à competência gerencial*. Texto apresentado ao Congresso Latino Americano de Marketing Bancário, Buenos Aires, jun.1992 (digitado), p.11.

A análise dos casos possibilitou que fossem feitas as seguintes recomendações:

1. A prática sistemática de rodízio gerencial estendida a todas as atividades da organização, como a descrita pela YPF, pode contribuir para que o gestor tenha uma visão abrangente dos negócios da empresa.
2. Observou-se a existência de uma preocupação das empresas na formação mais genérica de seus gestores e no desenvolvimento de um planejamento de carreira. Observou-se ainda que a admissão para os quadros de grande parte das empresas pesquisadas estava restrita apenas a àqueles profissionais que aceitavam atuar nos primeiros níveis da carreira, sendo esta a única alternativa de ascensão para cargos em nível estratégico, exceção feita, obviamente, àqueles gestores que foram colocados nos cargos através de indicação política. Apesar do empenho na formação dos gestores, a não admissão de profissionais com experiência em outras organizações para os níveis mais elevados da carreira gerencial pode ser um fator restritivo ao desenvolvimento de estratégias inovadoras e que se constituam num diferencial competitivo. Além disto, tende a dificultar que novas idéias e valores relacionados à gestão empresarial sejam agregados à organização.
3. Embora o conhecimento técnico especializado tenha sido fortemente questionado nas entrevistas, grande parte das empresas continuava conduzindo, para postos mais estratégicos, profissionais técnicos, geralmente engenheiros, com formação restrita ao "setor" petróleo. A possibilidade de contratar gestores do mercado e, concomitantemente, viabilizar a ascensão de profissionais com formação diversificada para tais postos, pode oxigenar a gestão empresarial, possibilitando a formulação de estratégias inovadoras para a organização.

4. Os dados coletados evidenciaram também a existência de um *gap* significativo entre o perfil real e o perfil idealizado pelas empresas. Isto pode indicar a necessidade de rever a forma de seleção de pessoal. Neste sentido, é recomendável reformular não somente o perfil traçado para os profissionais em início de carreira, mas também as ferramentas utilizadas para a seleção destas pessoas. Para tanto, a área de recursos humanos dispõe de técnicas nas quais pode se apoiar para realizar um processo seletivo mais consistente com as expectativas organizacionais. É comum, nas empresas estatais, a utilização de prova escrita, por vezes focada nos conhecimentos específicos. A experiência da IPIRANGA em ampliar o conteúdo, introduzindo informações de conhecimentos gerais, pode contribuir para a admissão de profissionais com uma visão mais crítica e abrangente. Cabe ressaltar porém que a prova escrita, como único ou principal instrumento de seleção, é muito restrita para definir uma avaliação e deve ser complementado por outros mecanismos como dinâmicas de grupo, entrevistas individuais, análise da formação escolar e outros que se mostrarem adequados. A seleção de gestores para os níveis mais estratégicos da organização, contudo, deve ir além. Para isto, o apoio de profissionais especializados como *head hunters* mostra-se muito eficaz, uma vez que outras questões devem ser analisadas, tais como a rede de contatos que foi estabelecida pelo candidato durante sua carreira profissional, os resultados de seu trabalho em outras empresas, a conformidade de sua postura ética e filosófica com a empresa que o está contratando, a forma como interage com outros atores organizacionais (empregados, clientes, fornecedores, concorrentes, governo, imprensa e a comunidade externa de modo geral), dentre outras.
  
5. A estrutura de carreira das empresas deve ser submetida a um redesenho radical, de maneira a adequá-la às necessidades que estão sendo idealmente colocadas em termos de papel e perfil e baseá-la em conceitos mais coerentes com a nova realidade organizacional e de inserção da empresa no mundo dos negócios. Um exemplo fortemente evidenciado na pesquisa dizia respeito à separação das carreiras técnica e gerencial, uma vez que tais profissionais requerem diferentes perfis, pois irão desempenhar distintos papéis na organização. Uma alternativa é a criação da carreira gerencial, com parâmetros

idênticos ao da carreira técnica. Com este procedimento, a empresa poderá selecionar gerentes, diretamente do mercado, e não restringir a escolha de gerentes aos profissionais técnicos de seu quadro de empregados.

6. Um último aspecto a enfatizar diz respeito às mudanças de cunho político a que estão expostas as organizações e, mais fortemente, as empresas estatais e seus gestores. Eis aí um desafio a ser respondido, pois tanto as estratégias, como o perfil e o papel de gestor, traçados num determinado contexto político, pode ser alterado no momento seguinte, face às mudanças de governo. Ocorre que nem sempre tais mudanças estão compatíveis com as necessidades do mercado e, muitas vezes, inviabilizam a implementação das estratégias que foram formuladas, além de fazer com que um gestor com bons resultados num momento, seja considerado pouco eficaz no momento seguinte. Este é um problema que extrapola os limites da empresa porque exige uma nova forma de pensar o Estado, como agente que opera em esferas específicas da economia nacional. É, portanto, de difícil solução. Todavia, as organizações devem buscar alternativas de minimizar estas conseqüências, sob pena de inviabilizar sua manutenção no mercado competitivo. Uma possibilidade é a assinatura de contrato de gestão entre o acionista majoritário e a direção empresarial, nestas organizações, que estabeleça os resultados mínimos a serem obtidos e, em contrapartida, propicie autonomia de atuação aos gestores estratégicos.

ANEXO

## ANEXO 1 - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS REALIZADAS JUNTO ÀS EMPRESAS

NOME DA EMPRESA
CARACTERIZAÇÃO E HISTÓRICO
<p>1. Tipo de empresa:</p> <p>Privada ( )</p> <p>Estatat ( )</p> <p>Economia Mista ( )</p> <p>Outro tipo ( ) qual?</p>
<p>2. Qual o tamanho da empresa em:</p> <p>Número de empregados diretos e número de empregados indiretos</p> <p>Lugar ocupado no <i>ranking</i> das empresas de petróleo da América do Sul</p>
<p>3. Origem:</p> <p>Quando foi criada ?</p> <p>Como foi criada ?</p> <p>Por que foi criada ?</p> <p>Por quem foi criada ?</p>
<p>4. Em que contexto sócio econômico e político do país no momento da criação da Empresa?</p>
<p>5. Ritmo de crescimento da Empresa de sua fundação até o momento:</p> <p>Número de empregados diretos e indiretos</p> <p>Crescimento específico do corpo gerencial e suas causas</p>
<p>6. Quais os momentos em que a Empresa passou por mudanças significativas:</p> <p>De tamanho</p> <p>De personalidade jurídica</p> <p>De tipos/propriedade</p> <p>De diretrizes estratégicas</p> <p>De padrões de competitividade</p> <p>De processos de trabalho</p> <p>De composição quantitativa do quadro funcional</p> <p>De composição qualitativa do quadro funcional</p> <p>Outras mudanças (especificar)</p>

Continua na próxima página...



<b>CONTEXTO ATUAL</b>
<p>1. Como as alterações sócio-econômicas dos anos 80/90 influenciaram as mudanças da Empresa em relação a:</p> <p>Tamanho</p> <p>Personalidade jurídica</p> <p>Tipos/propriedade</p> <p>Diretrizes estratégicas</p> <p>Padrões de competitividade</p> <p>Processos de trabalho</p> <p>Composição quantitativa do quadro funcional</p> <p>Composição qualitativa do quadro funcional</p> <p>Outras mudanças (especificar)</p>
<b>CONTEUDO - PERFIL GERENCIAL</b>
<p>1. Descrição do perfil gerencial atual:</p> <p>Características pessoais</p> <p>Conhecimentos</p> <p>Habilidades</p> <p>Histórico profissional</p>
<p>2. Mudanças observadas no perfil requerido nos últimos 10 anos. Quais foram e quais as causas destas mudanças:</p>
<p>3. Critérios e procedimentos de seleção e admissão para as carreiras técnicas e gerenciais:</p>
<p>4. Políticas e práticas de desenvolvimento técnico, profissional e gerencial utilizados pela Empresa? Indicadores de resultados.</p>
<p>5. Mudanças observadas nestas políticas e práticas nos últimos 10 anos. Causas</p>
<p>6. Quais os cargos/níveis gerenciais que assumem funções/atividades consideradas estratégicas?</p>
<p>7. Quais as diferenças existentes entre o perfil gerencial ideal da Empresa e o perfil gerencial para os ocupantes destes cargos estratégicos?</p>
<p>8. Como são escolhidos os ocupantes destes cargos? Há um processo sucessório? Há preparação e desenvolvimento específicos?</p>
<p>9. Como são tratados os casos em que o perfil individual do gestor é muito inadequado em relação ao perfil ideal da Empresa?</p>
<p><b>Nome e função do entrevistado</b></p>
<p><b>Outras informações/observações sobre a empresa</b></p>

## BIBLIOGRAFIA

### 1. Livros, dissertações e teses

- AGGIO, Alberto. *Frente popular, radicalismo e revolução passiva no Chile*. São Paulo: Annablume/FAPESP, 1999.
- ASSIS, Célia de (coord.) *Uma história de realizações: Empresas Petróleo Ipiranga 60 anos* São Paulo: Prêmio, 1997.
- BENN, A.E. et al. *Dicionário de Administração: padronização de definições e conceitos de terminologia no campo da administração de pessoal*. Rio de Janeiro: USAID, 1964.
- BERNAL, Julio N. *Compañía ilimitada: reportaje a los grandes grupos económicos*. Santafé de Bogotá: Colombiana, 1997.
- BETHLEM, Agrícola de S. *Gerência à brasileira*. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- BOTELHO, Eduardo F. *Do gerente ao líder: a evolução do profissional*. São Paulo: Atlas, 1991.
- BUENO, Ricardo. *Petrobras: uma batalha contra a desinformação e o preconceito*. Rio de Janeiro: Anais, 1994.
- CARBONE, Pedro P. *Desenvolvimento gerencial: o perfil do gerente de agência do BB*. Dissertação de mestrado. Rio de Janeiro: EBAP/FGV, 1992.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de empresas: uma abordagem contingencial*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CHISLETT, William *Chile: stability and progress*. London: Euromoney, 1993.
- DALE, Ernest e MICHELON, L.C. *Gerência empresarial: métodos modernos*. Rio de Janeiro: Bloch, 1969.
- DEMO, Pedro. *Metodologia científica em ciências sociais*. São Paulo: Atlas, 1993
- DRAGO, Tito. *Chile: um duplo seqüestro*. Brasília: Thesaurus, 1995.
- DUTRA, Joel S. *Profissionais de recursos humanos: um grupo a procura de sua legitimação*. Dissertação de mestrado. São Paulo: EAESP-FGV, 1987.
- EBOLI, Marisa P. *Estudo das relações de trabalho numa instituição financeira*. Dissertação de mestrado. São Paulo: FEA/USP, 1990.
- ELY, Robin e McCORMICK, Janice. *The new international executive: business leadership for the 21 st century*. Harvard: AMROP, 1993.

- FESTINGER, Leon, e KATZ, Daniel. *A pesquisa na psicologia social*. Rio de Janeiro: FGV, 1974.
- FLEURY, Maria T.L. *O simbólico nas relações de trabalho: um estudo sobre as relações de trabalho na empresa estatal*. Tese de livre docência. São Paulo: FEA, 1986.
- FLEURY, Maria T.L., FISCHER, Rosa M., et al. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1992.
- FRANKE, Milton. *Petróleo tem futuro no Brasil mas é preciso mudar*. Rio de Janeiro: McKlausen, 1993.
- FREIRE, Adriano. *Estratégia: sucesso em Portugal*. Lisboa/São Paulo: Verbo, 1997.
- GARAY, Juan. *Que es petroleo: extracción. refinación. transporte. derivados. petroquímica. historia y economia. com referencia a Venezuela*. Caracas: Ciafre, 1982.
- GIL, Antonio C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1987.
- HAMEL, Gary, e, PRAHALAD, C.K. *Competindo pelo futuro: estratégias para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro, Campus, 1995.
- HANKE, Steve H. *Privatizar para crescer*. Rio de Janeiro: Nórdica, 1987.
- KOTTER, John P. *O fator liderança*. São Paulo: Makron/McGraw-Hill, 1992.
- LLADÓ, Juan (dir.). *La privatizacion de las empresas publicas y el redimensionamiento del estado em la república dominicana*. Santo Domingo: F. Economia Y Desarrollo, 1993.
- MARINHO JR., Ilmar P. *Petróleo: política e poder - um novo choque do petróleo?* Rio de Janeiro: J. Olympio, 1989.
- MARTÍNEZ, Aníbal R. *Diccionario del petroleo venezolano*. Caracas: El nacional, 1994.
- MARTINS, Gilberto A. *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. São Paulo: Atlas, 1994.
- MELLO, Marina F.de. *A privatização no Brasil: análise dos seus fundamentos e experiências internacionais*. Tese de doutorado. São Paulo: FEA, 1992.

- MINTZBERG, Henry. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 1995
- \_\_\_\_\_ *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row, 1973.
- MORÓN, Guillermo. *Breve historia contemporánea de Venezuela*. México: F. de cultura económica, 1994.
- NOGUEIRA, Oracy. *Pesquisa social: introdução às suas técnicas*. São Paulo: Nacional, 1975.
- NOVELLI, José G.N. *Integração entre estratégias organizacionais e ações de T&D: perspectivas para uma instituição financeira estatal*. Dissertação de mestrado. São Paulo: FEA/USP, 1996.
- OLIVEIRA, Djalma P.R. *Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora*. São Paulo, Atlas, 1991.
- PEASE, G.Y., Franklin *Breve historia contemporánea del Perú*. México, F. de cultura económica, 1995.
- PETROLEOS DEL PERÚ. *Petroperu: libro de plata 1969-1994*. Lima, 1995.
- PETTIGREW, A. "Contextualist research: a natural way to link theory and practice" in LAWLER, E.E. *Doing research that is useful in theory and practice*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- PIETRI, Andres S. *Petroleo y poder*. Caracas: Planeta Venezolana, 1993.
- PINHEIRO, Maurício. *Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte: uma abordagem conceitual e empírica*. Tese de doutorado. São Paulo: FEA/USP, 1996.
- PORTER, Michael E. *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- RODRIGUES, Giselle M.S. *Integração vertical e inovações organizacionais: o caso da Petróleos de Venezuela S/A (PDVSA)*. Dissertação de Mestrado: UFRJ: Rio de Janeiro, 1995.
- ROMERO, Luis Alberto. *Historia contemporánea de Argentina* F. de cultura económica: Buenos Aires, 1994.
- ROSS, Christopher E. *Recreating the Argentine National Oil Company: A paradigm for privatization*. Prism/Second Quarter, 1994.

- SADER, Emir. *Chile (1818-1990) da independência à redemocratização*. São Paulo, Brasiliense, 1991.
- SILVA, João de C. *O perfil do administrador de recursos humanos em bancos de desenvolvimento da América Latina* Tese de doutoramento. São Paulo: FEA/USP, 1990.
- SOLBERG, Carl E. *Petróleo y nacionalismo en la Argentina*. Buenos Aires: Emecé, 1982.
- SOUZA, Maria C. de A. F. *Influência da estrutura organizacional e perfil gerencial sobre o desempenho da empresa: uma análise das empresas do setor cerâmica branca no município de Pedreira*. Dissertação de mestrado. São Paulo: FEA/USP, 1982.
- TAMER, Alberto. *Petróleo, o preço da dependência*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1980.
- TEIXEIRA, Hélio Janny. *Descrição e análise do trabalho de dirigentes de pequenas e médias empresas*. Dissertação de Mestrado. São Paulo: FEA/USP, 1979.
- VICTOR, Mário. *A batalha do petróleo brasileiro*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1993.
- VILLEGAS, Jorge. *Petroleo colombiano, ganancia gringa*. Santafé de Bogotá:1985.
- YERGIN, Daniel. *O petróleo: uma história da ganância, dinheiro e poder*. São Paulo: Scritta, 1992.

## **2. Artigos assinados em jornais, revistas e anais de congressos**

- ALBUQUERQUE, Lindolfo G. Competitividade e recursos humanos *in Revista de administração*. São Paulo: FEA/USP. v.27. out/dez, 1992.
- ALTAMONTE, Hugo. *Energia y desarrollo em America Latina y el Caribe: sintesis del estudio de caso sobre Chile*. Santiago doChile: Cepal, 1996.
- CALDAS, Suley e TEREZA, Irany. "Reichstul anuncia a reestruturação da Petrobras" *in O Estado de São Paulo*. São Paulo, 9, maio, 1999.
- CAPORAL, Angela. "Ipiranga recebe em julho seu primeiro petróleo importado" *in Gazeta Mercantil*. São Paulo, 24, jun., 1999.

- EBOLI, Maria P. "Cultura Organizacional e a Modernização da Gestão de R.H." in *Anais do 16º ENANPAD*. Canela: ANPAD, v.8, p.9-18, set., 1992.
- FÉLIX, David. "Privatización y retracción del Estado en América Latina" in *Revista de la CEPAL*. Santiago: Nações Unidas, n.46, p.33-52 abr., 1992.
- FERRAZ, Silvio. "A fera domada: como o governo finalmente assumiu o controle da PETROBRAS" in *Veja*. São Paulo: Abril, 31, mar., 1999.
- FIGUEROA, Adolfo. "Equidad, inversión extranjera y competitividad internacional" in *Revista de La Cepal*. Santiago: Nações Unidas, n.65, p.45-57 ago., 1998.
- FISCHER, Rosa M., "Desafio à competência gerencial" in *Congresso Latino Americano de Marketing Bancário*, Buenos Aires, jun., 1992 (digitado).
- FISCHER, Rosa M. e DUTRA, Joel. *Estratégias de competitividade: trajetória e perspectivas de desenvolvimento dos dirigentes empresariais brasileiros*. São Paulo, Fischer & Dutra, 1993 (micrado).
- FISCHMANN, Adalberto A. "Implementação de estratégias: identificação e análise de problemas" in *Anais do XII ENANPAD: Natal*. Belo Horizonte: ANPAD, p.1551-1566, 1988.
- 
- "Gestão estratégica: Administrando empresas estatais" in *Anais do XVI ENANPAD: Florianópolis*. Belo Horizonte: ANPAD, p.237-246, 1990.
- FLEURY, Maria T.L., e, FISCHER, Rosa M. "Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais." in *Anais do 16º ENANPAD*. Canela: ANPAD, v.8, p.106-120, set., 1992.
- FONSECA, Luiz A. da. "A Petrobras na OTC". in *Revista da Petrobras*. Rio de Janeiro, n.6, maio, 1994.
- GARCIA, Alvaro M. at al. *La privatizacion y su enfoque economico*. Santafé de Bogotá: Cede 094, dic., 1993.
- GUTIERREZ, Luiz H.S. "Recursos humanos: uma releitura contextualista" in *RAE*. São Paulo: EAESP/FGV, 35(4), p.72-82, jul/ago, 1995.
- MERLANO A., Alberto. "La gerencia de personal: experiencia de ECOPETROL". in *Foro Internacional de Gerencia Pública*. Santafé de Bogota, 1992 (digitado).
- NEVES, Antonio M.P., at al. "Ipiranga quer levar gestão privada à Petrobras" in *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 21, jul., 1997.

- OLIVIER, Marilene. *Metodologia de pesquisa aplicada à administração: um roteiro para elaboração de monografias e relatórios*. Campo Grande: UFMS, 1996 (digitado).
- PASSARINHO, Jarbas. "A Petrobras e o monopólio" in *O Estado de São Paulo* São Paulo, 15, ago., 1999.
- RAMOS, Joseph. "Un balance de las reformas estructurales neoliberales en América Latina" in *Revista de la CEPAL*. Santiago: Nações Unidas, n.62, p.15-59, ago., 1997.
- SAMPAIO, Paulo E.de S. et al. *Relatório econômico: Golfo Pérsico, como fica o Brasil?* Rio de Janeiro: Andima, set., 1990.
- TATTO, Luiz. "Uma visão comparativa entre a formação de estratégias de uma cooperativa de produção e uma empresa estatal" in *Anais do XII ENANPAD: Natal*. Belo Horizonte: ANPAD, p.1329-1350, 1988.
- TEREZA, Irany e NEUMANN, Denise. "Petrobras pode ser vendida em 3 anos, diz Zylbersztajn" in *O Estado de São Paulo*. São Paulo, 20, maio, 1999.
- ZARIFIAN, Philippe. "A gestão da e pela competência". *Seminário Internacional Educação Profissional, Trabalho e Competência*. Rio de Janeiro: CIET, 28 e 20, nov., 1996 (digitado).

### 3. Jornais, revistas e publicações sem citação de autor

- AMÉRICA ECONOMIA. *500: as maiores empresas da América Latina*. Edição Anual. Rio de Janeiro: dowjones, nov., 1997.
- AMÉRICA ECONOMIA. *500: as maiores empresas da América Latina*. Rio de Janeiro: dowjones, n.163, jul., 1999.
- AUSTRALIAN ACCOUNTANT. *Financial forum: internal audits in profile*. Sidnei, apr, 1996.
- BUSINESS WEEK. *The top 200 emerging-market companies*, New York: McGraw-hill, july., 1999.
- ENAP21. *Sergio Jiménez asumió en minería*. Santiago do Chile: Secretaría General de la ENAP, jun/set, 1997.
- ÉPOCA. *O dono assume o leme*. Rio de Janeiro: O globo, 29,mar.,1999.

- EXAME. *Melhores e maiores: as 500 maiores empresas do Brasil*. São Paulo: Abril, jun., 1999.
- FOLHA DE SÃO PAULO. *Vale do rio doce: conheça a estatal e as regras da maior privatização do país* (Edição Especial). São Paulo, 27, abr., 1997.
- \_\_\_\_\_ *Banqueiro naturalizado preside Petrobras*. São Paulo, 23, mar, 1999.
- \_\_\_\_\_ *Repsol-YPF vai investir US\$ 7 bi na AL até 2002* (Suplemento Economia). São Paulo, 14 jul., 1999.
- FORTUNE. *Ranked within industries*. New York, Aug., 1999.
- HRMAGAZINE. *Creating the Fiat manager profile*. New York, jun., 1994.
- HARVARD BUSINESS SCHOOL. *YPF Sociedad Anónima*. Boston: N9-396-023, Sept., 1995.
- GAZETA MERCANTIL. *Balanço anual 1999: como os grandes grupos nacionais agem para criar valor e crescer a partir de*. jun, 1999.
- \_\_\_\_\_ *Repsol-YPF quer refinaria no Brasil*. São Paulo, 19, jul, 1999.
- O EQUILIBRISTA. *Um novo perfil para novos tempos*. São Paulo: IBEF, n.18, abr., 1996.
- PETROGUIA. *La guía petrolera de Venezuela*. Caracas: Los Barrosos, 16ª edición, 1998.
- VEJA. *O Planalto sacou primeiro: o plano do governo para a greve incluía estoques, demissões, o apoio do TST e as tropas*. São Paulo: Abril, 14, jun., 1995.

#### **4. Documentos internos e pesquisas realizadas na Internet**

- ECOPETROL. *Análisis y revisión de documentos*. Santafé de Bogotá, 1996.
- ENAP. *História del petróleo en Chile*. Internet: "site" da ENAP, mar., 1998.
- ENAP. *Plan de desarrollo de recursos humanos – nivel ejecutivo*. Santiago do Chile: Gerencia de Recursos Humanos, oct., 1997.
- IBASP. *Colômbia: conflito-quem é quem no movimento insurgente*. Internet, 1999.
- PDVSA. *Qué es PDVSA? perfil corporativo*. Internet: "site" da PDVSA, 1999.



PETROBRAS. *O petróleo e a Petrobras em perguntas e respostas*. Rio de Janeiro: Serviço de Comunicação Institucional, 1997.

\_\_\_\_\_ *O petróleo: exposição permanente*. Rio de Janeiro: Serviço de Comunicação Social, ago., 1985.

YPF. *Dotacion Total de personal desde el ano 1920*. Buenos Aires, 1997 (digitado).

\_\_\_\_\_ *Fatores chaves da organização*. Buenos Aires, digitado.