

4 O Contexto Do Estudo De Caso

Este capítulo descreve o contexto geral do projeto de implementação da Gestão de Competências na Technip, objeto de análise da presente dissertação. Inicialmente, são apresentadas as características gerais da empresa e das áreas afetadas pelo referido projeto que foram focalizadas na delimitação do estudo. Em seguida, descreve-se o histórico do projeto, apresentando as etapas de sua evolução.

O estudo de caso delimitou-se ao segmento de atuação da empresa denominado SURF, apesar da implantação do sistema abranger todos os segmentos da empresa no Brasil.

4.1 O Caso – Technip Brasil

Fundada em 1958 e com força de trabalho de aproximadamente 22.000 profissionais espalhada pelo mundo em 30 *sites*, e uma receita anual de aproximadamente 7 bilhões de Euros, a TECHNIP está entre as 5 maiores empresa de engenharia e construção no ramo de petróleo e gás, petroquímica, entre outras indústrias. Sediada em Paris, o grupo possui centros avançados de Engenharia e Petróleo em países como França, Itália, Alemanha, Reino Unido, Holanda, Brasil, Estados Unidos, China, Índia, Malásia, Austrália, entre outros.

Com mais de 40 anos de experiência em projetos e construção de plantas de processo de grande porte, e fazendo uso de um variado leque de opções tecnológicas de última geração, a Technip possui larga experiência no gerenciamento de grandes projetos. Sua experiência vai desde projetos de engenharia a projetos chamados *Turnkey*, ou seja, que envolvem além de toda a engenharia, a manufatura e operacionalização do “produto”.

Aproximadamente 10% desta força de trabalho atua no Brasil, nas atividades ligadas aos ramos *off-shore* e *on-shore*, subdividida em três empresas: a Brasflex, a Flexibrás e a Technip Engenharia.

A Brasflex Tubos Flexíveis, basicamente localizada no estado do Rio de Janeiro, desde 1976, é responsável pelos centros de engenharia dos projetos SURF de dutos que auxiliam na produção de petróleo, sendo estes flexíveis ou rígidos. Possui também um navio operador para a instalação dos dutos flexíveis

nos campos de petróleo, o Sunrise 2000, com uma capacidade de instalação de até 2.000m de profundidade. Este navio é atualmente um dos únicos que operam no Brasil em tal profundidade.

A Flexibrás Tubos Flexíveis, localizada no estado do Espírito Santo, é a unidade de manufatura dos dutos flexíveis. A unidade foi construída em 1985 com o objetivo de atender a alta demanda do mercado de exploração de petróleo nacional.

Finalmente, a Technip Engenharia, também localizada no Rio de Janeiro, é responsável pelo escritório de engenharia de projetos ligados às obras de engenharia de grande porte. No ramo *off-shore*, atua em projetos de construção de diversos tipos de plataformas de produção de petróleo, desde as que atuam em águas mais rasas até as mais profundas. No ramo *on-shore*, atua tanto na indústria de petróleo, elaborando plantas para petroquímicas e refinarias, quanto em outras indústrias, como de fábrica de fertilizantes e metalúrgicas.

4.1.1 Segmento de atividade: SURF

O segmento de atividade SURF representa atualmente mais de um terço do faturamento mundial do grupo. No mercado nacional, sua presença é ainda mais expressiva, com aproximadamente 75% de *market share*.

Seu cliente potencial e praticamente exclusivo é a Petrobras, operadora estatal de exploração, produção e distribuição de petróleo. Isto porque, até 1997 a operação e produção de petróleo eram monopolizadas pela Petrobras. Com a Lei n.º 9.478, sancionada pelo então presidente do Brasil Fernando Henrique Cardoso, as atividades da indústria petrolífera no Brasil foram abertas à iniciativa privada. Com isso, a Petrobras perdeu a exclusividade e foi legalmente obrigada a participar dos leilões promovidos pela Agência Nacional do Petróleo - ANP, para obter áreas de exploração. Desde então, mesmo com a quebra do monopólio, os resultados econômico-financeiros demonstram que a Petrobras, no cenário competitivo, continuou sua tendência de crescimento e, conseqüentemente, a dominar o mercado de exploração nacional. Como curiosidade, o lucro da Petrobrás passou de US\$ 1,373 bilhão, em 1997, para quase US\$ 26 bilhões em 2006.

Geograficamente, no escritório da Technip no Rio de Janeiro/RJ é feita toda a engenharia de dutos flexíveis, rígidos e umbilicais, e de seus respectivos acessórios aplicados na área SURF.

Em Macaé/RJ, dada a localização estratégica próxima à Bacia de Campos, localiza-se a base de apoio logístico entre a maioria dos projetos e a Petrobras. Além do apoio aos projetos, a unidade de Macaé é também responsável por toda a operação dos navios, *Supply Boat* e ROV.

Em Vitória/ES, localiza-se a unidade fabril do Grupo no Brasil que produz os dutos flexíveis e os umbilicais.

Tal organização possibilita à empresa uma atuação completa no segmento, que vai desde o desenvolvimento dos produtos, de acordo com as necessidades dos clientes, fabricação e construção, à instalação dos mesmos já nas localidades de produção do petróleo.

4.1.2 Um Breve Histórico

Sua atuação nacional no segmento SURF iniciou-se em 1976, quando ainda se chamava COFLEXIP, uma empresa privada de origem francesa.

Em 1985 foi então construída a Flexibrás, fábrica do grupo destinada à fabricação dos dutos flexíveis que tinha como objetivo principal atender o crescente mercado nacional da época. Acompanhando o crescimento da demanda, a fábrica já sofreu dois *upgrades*, sendo o último deles em 2006, o qual possibilitou um aumento em sua capacidade de produção para praticamente o dobro.

Em setembro de 2001 a Technip, uma empresa também de origem francesa e especializada em projetos de engenharia e construção de grande porte, comprou a COFLEXIP (no Brasil representada pela Brasflex e pela Flexibrás). Com uma força de trabalho considerada o dobro e novas regras de negócio, o segmento SURF passou e ainda passa por resquícios desta fusão, conforme ressalta um dos entrevistados deste estudo:

“Então o que nós percebemos hoje em dia é uma empresa que cresceu enormemente, mas não teve um crescimento orgânico. Ela agregou as coisas, mas ela tem que costurar estes retalhos” (Entrevistado 2).

4.1.3 O Novo Modelo de Gestão

A opção por um sistema de gestão que apoiasse melhor estrategicamente os desafios crescentes da empresa, no que diz respeito a tamanho e necessidades, levou a Technip a buscar no mercado práticas mais modernas de

gestão, especialmente na área de Recursos Humanos: *"A gente não tinha nenhuma política formal de desenvolvimento de RH. A gente tinha uma área de administração pessoal"* (representante do RH).

Até meados de 2001, a Brasflex possuía práticas de gestão de uma empresa praticamente familiar (*"Só não era familiar porque o dono não era proprietário"* - Entrevistado 2), em função de seu tamanho, que girava em torno de 800 profissionais atuando a nível nacional, sendo 200 apenas no escritório do RJ. O fundador possuía um poder muito grande, que ia desde as definições estratégicas do negócio às questões de ordens mais pessoais, como seleção de recursos humanos e salários.

A ferramenta oficial até então existente para medir o desempenho era uma avaliação que focalizava principalmente a remuneração, ou seja, tinha como objetivo avaliar se um dado profissional estaria com um desempenho que viabilizaria uma promoção. Além disto, baseava-se em fatores muito básicos de desempenho, tais como pontualidade, assiduidade, entre outros, e possuía uma abordagem mínima sobre aspectos comportamentais.

Com a fusão da Technip e o crescimento, tanto em termos de tamanho como de demanda, começou-se a perceber uma necessidade de estruturação maior, a partir de regras claras e coletivas que pudessem equalizar o tratamento dos recursos da empresa de uma forma geral.

Com o passar do tempo e o conhecimento das práticas de mercado, a Diretoria de Recursos Humanos do grupo no Brasil optou por um sistema de gestão baseado em competências.

"A gente como profissional de recursos humanos tem contato com as práticas de mercado, então a gente via que o que a gente tinha aqui era muito básico, muito simples" (representante do RH).

É importante salientar que essa foi uma iniciativa do grupo no Brasil, aprovada pela matriz francesa, mas não padronizada globalmente. Portanto, a filial brasileira deveria construir toda a abordagem a ser adotada, já que não havia uma referência inicial a ser seguida.

Outra questão importante levantada era que, por se tratar de uma empresa de engenharia de ponta, percebia-se que muitas vezes o desenvolvimento dos profissionais como gestores ficava comprometido em relação ao desenvolvimento técnico. Mostravam-se claras as dificuldades por parte de muitos gestores no que diz respeito à administração de suas equipes.

O modelo escolhido tinha como base a implantação de uma nova filosofia de gestão de pessoas que, por meio da definição e acompanhamento dos objetivos dos profissionais da empresa, trabalharia o desenvolvimento das competências maximizadoras do desempenho da mesma.

O principal objetivo na implantação desse modelo consistia na relação direta entre o alcance dos objetivos individuais de desempenho e o alcance dos objetivos dos departamentos, diretorias e empresa em geral.

Pode-se dizer que todo este processo se iniciou no começo do ano de 2002, e estará aqui apresentado em quatro fases distintas que marcam a evolução dos objetivos e ações ao longo da adequação desse novo estilo de gestão, em meio a uma cultura extremamente conservadora. Estas fases estão resumidas no Quadro 6. Cada uma dessas fases é detalhada nos próximos itens.

Quadro 6 - Evolução da implantação do novo modelo de gestão na Technip

Cronologia	Tema Central	Mês/Ano
Antes	Área de administração de pessoal e avaliação de desempenho focada em remuneração	-
Fase I	Levantamento e estudo sobre o tema e revisão da matriz de cargos e salários básica para atender à ISO (sistema de qualidade)	jan/02
Fase II	Apresentação para a diretoria e definição das competências organizacionais	ago/05
Fase III	Avaliação de desempenho baseada nas competências organizacionais	jan/06
Fase IV	Revisão da matriz de cargos e avaliação de desempenho com maior foco no treinamento	fev/07

Fonte: Elaborada pela Autora.

4.1.3.1 Fase I - Levantamento e Estudo

Esta primeira fase, iniciada no começo do ano de 2002, teve a duração de aproximadamente três anos e meio, e foi marcada por uma intensa dedicação ao estudo e à teoria. Neste momento, o objetivo principal era estruturar o que a área de recursos humanos tinha para propor, tanto no que diz respeito aos objetivos e vantagens, como com relação às influências do novo estilo no fluxo de trabalho da época.

Foi então iniciada uma primeira revisão na matriz de cargos e salários que tinha como objetivo primordial o atendimento dos critérios de qualidade de empresas certificadas pela ISO, no que diz respeito às atividades e responsabilidades. A representante da área de RH, entrevistada nesta pesquisa,

ressalta, porém, que o objetivo dessa revisão da matriz de cargos e salários deveria ir além das exigências da certificação:

“Desta forma a gente atendia ao básico, mas a gente sabia que a gente pode fazer mais que aquilo. Fazer algo que serviria à gente e não apenas a uma potencial auditoria que a gente viria a ter” (representante do RH).

Considerando o alto grau de subjetivismo atrelado à gestão de pessoas, o objetivo do estudo era encontrar um modelo que possibilitasse aos gestores da empresa instrumentalizar a gestão. Isto significaria trazer o mensurável para dentro dessa área, criando, assim, um canal de comunicação ágil e transparente. A expectativa era de uma implantação favorável, dado o ambiente de linguagem técnica característico de uma empresa de engenharia de projeto, acostumada em seu dia-a-dia a lidar com números e gráficos.

Nessa fase iniciou-se um mapeamento que visava ao entendimento, ainda genérico, do nível de senioridade dos colaboradores do grupo no Brasil: *“Qual é o nível de profissional que a gente tem hoje na empresa? É um nível júnior, pleno, sênior?”* (entrevistada representante da área de RH). Outro ponto seria levantar as ferramentas que estavam sendo utilizadas para medir este grau. Basicamente, tratava-se de uma fotografia daquele momento.

Este levantamento se tornava potencialmente necessário, devido à fusão entre empresas (Technip e COFLEXIP) e à necessidade de um melhor entendimento dos recursos existentes. Portanto, neste aspecto, o método utilizado visava basicamente ao reconhecimento das similaridades e distorções entre os cargos de ambas as empresas.

Ao final, como resultado de tal estudo, foi elaborada uma proposta do modelo a ser adotado, a qual seria apresentada à alta cúpula da empresa.

Já no que diz respeito ao mapeamento dos recursos, o resultado foi um grande banco de dados de informações das descrições de cargos existentes na época.

4.1.3.2 Fase II - Apresentação e Definição das competências organizacionais

Após três anos e meio de estudos e levantamentos, em agosto de 2005, foi então agendada uma reunião com a alta cúpula da empresa que envolvia, além do presidente do grupo no Brasil, os diretores, incluindo representantes da fábrica e da base de Macaé. Um evento importante naquele ano foi a contratação, em junho, do novo diretor responsável pela área de RH que possuía

larga experiência no assunto. O mesmo já trabalhava na área, em uma instituição financeira.

Além da apresentação da proposta do modelo de gestão que envolvia a sistema de gestão baseado em competências, desde o projeto de remuneração, avaliação, treinamentos, entre outros, foram eleitas, neste encontro, as competências estratégicas do grupo no Brasil. Esta eleição tinha como base o planejamento estratégico elaborado até 2010.

“A missão tem esta data como parâmetro. Então, pensando nesta data, eles discutiram e elegeram sete competências” (representante do RH).

De uma lista inicial de 35 competências, foram selecionadas sete. Foram elas: adaptabilidade, comprometimento, espírito de equipe, foco nos resultados, liderança, motivação e pró-atividade.

As competências escolhidas poderiam ser já existentes ou então desejadas. Para o tratamento das competências a serem ainda adquiridas, a proposta envolvia o uso de ferramentas de treinamento e desenvolvimento e/ou captação no mercado, elaboração de uma matriz de cargos com a visão de treinamento e desenvolvimento, um plano de recrutamento por competência, avaliação de desempenho e, finalmente, remuneração estratégica por competência baseada em desempenho.

Portanto, ao final desta segunda fase a equipe de recursos humanos possuía as competências organizacionais mapeadas e a permissão para a colocação em prática da nova filosofia de gestão.

4.1.3.3 Fase III - Avaliação de Desempenho

O primeiro passo foi então a implantação de uma avaliação de desempenho já para o ano de 2006, que possibilitasse um levantamento da dissonância existente entre o grau das competências (dentre as sete escolhidas) possuídas pelos colaboradores e o desejado. Nessa fase, buscava-se trabalhar basicamente em cima das diferenças, e era esperado que todas as competências, técnicas ou organizacionais, fossem pontuadas através da ferramenta.

O ponto principal era desenvolver uma ferramenta através da qual fosse possível medir o grau de proximidade entre as necessidades da empresa e a realidade em perspectivas de um, cinco e dez anos.

Para isso, antes da implantação da avaliação, entre agosto e dezembro de 2005, foi realizada uma revisão na matriz de cargos, de maneira que a mesma contemplasse as competências organizacionais elegidas, segundo uma visão mais detalhada:

“Você tem que ter dentro daquele cargo específico, habilidades diferenciadas. Também pontuar dentro da avaliação os comportamentos. Dentro de uma mesma competência, as várias formas que aquele comportamento se apresenta. É aí que a gente vai conseguir trabalhar as diferenças, que a gente chama dos gaps, e aí delinear as várias ações em cima disso” (representante do RH).

A avaliação de desempenho implantada naquele ano foi realizada de forma bilateral, ou seja, entre chefe e subordinado, que discutiram em conjunto o desempenho do subordinado. Os objetivos traçados e divulgados por meio de *banners*, e-mail, folheto, intranet, brindes, entre outros meios, foram: avaliar o *gap* de competências e conhecimentos dos colaboradores, minimizar a subjetividade do processo de avaliação e garantir a equidade, melhorar a comunicação entre chefia e colaborador, definir o programa de treinamento, mapear os colaboradores de alto potencial e fornecer ferramenta para desenvolvimento de carreira.

O questionário elaborado também se dividiu em blocos. Foram eles: (i) levantamento dos resultados atingidos no ano anterior, 2005, pelo colaborador; (ii) análise dos *gaps* de competências organizacionais; (iii) definição dos objetivos para o próximo ciclo, incluindo os indicadores a serem utilizados; (iv) a indicação de possíveis treinamentos; e finalmente, (v) as indicações, no que dizia respeito ao desenvolvimento de carreira daquele colaborador, tomando como base os cargos existentes.

No dia 02/01/06, 1.900 questionários foram distribuídos, com um prazo de resposta de dois meses. O percentual de resposta dos questionários se aproximou de 80%. Em relação ao retorno, foram registrados diversos tipos de comportamentos, inclusive no que dizia respeito à diretoria:

“A gente teve diretores que entregaram no prazo, diretores que se interessaram e vieram perguntar como fazia, diretores que cumpriram o prazo, mas não vieram perguntar como fazia e também diretores que não fizeram e não deram retorno porque não fizeram.” (representante do RH)

Como conclusão desta primeira rodada de avaliações, após tabulados os resultados, ficou muito claro que se tratava de uma empresa muito bem preparada tecnicamente, que valoriza o desenvolvimento técnico. Já nas questões administrativas o mesmo não pode ser percebido.

“O que se ouve é que é o seu dia a dia, o seu projeto acontecendo, o seu prazo, o seu desenho, e a outra questão administrativa vai sempre ficando de lado” (representante do RH).

Esta questão foi percebida desde os treinamentos indicados até as justificativas utilizadas nas escolhas dos possíveis sucessores, quando o assunto era o desenvolvimento das carreiras dos profissionais.

Foi quando a empresa tomou seu primeiro passo, no que diz respeito aos treinamentos, e implantou em junho de 2006, pela primeira vez um programa voltado exclusivamente ao desenvolvimento do corpo gerencial, a ser ministrado em diferentes módulos, abrangendo as seguintes áreas: Liderança, Gestão Financeira, Negociação, Comunicação, entre outras.

A questão da carência nos aspectos administrativos também foi percebida desde as observações registradas pelos profissionais em suas avaliações, às discrepâncias encontradas nos critérios avaliativos e nas metas estabelecidas.

“ela elegeu aquela pessoa, que é um técnico maravilhoso dentro do cargo dele, e indicou-o para gerir pessoas. São coisas que podem não ter nada ver uma com a outra. Você pode perder o seu melhor técnico e não ganhar um gestor de qualidade. Então é responsabilidade da empresa dar este suporte e a empresa nunca fez nenhum movimento” (representante do RH).

4.1.3.4 Fase IV - Matriz de Cargos e Desenvolvimento

As avaliações realizadas ao longo do ano de 2006 só reforçaram o entendimento, por parte da área de recursos humanos, de que a nova abordagem estaria no caminho certo. Isto porque as avaliações foram ferramentas que mostraram no “preto e branco” que a empresa apresentava insuficiência na área administrativa, a ser potencialmente desenvolvida.

A taxa de *turnover* na fábrica chegou a alcançar neste ano de 2006 um valor de 10% na unidade de manufatura do grupo no Brasil, valor este considerado alto se comparado à taxa padrão deste segmento que é de 1,5%. Foi gerado um clima de insegurança em relação à satisfação e retenção dos profissionais que ainda restavam. Em contrapartida vinha a descoberta de novos relacionamentos com os novos entrantes.

“... ano passado a gente passou por uma fase braba na fábrica, muito difícil. Foi a visão do inferno. Muita gente saindo, Porque tinha várias empresas novas contratando. Então antigos saem, novos entram, de uma fábrica que tem sim um padrão de comportamento muito homogêneo, uma cultura antiga. O corredor não era mais o mesmo. Fez muita diferença. Com reflexos até agora” (representante do RH).

Foi então criada no primeiro trimestre do ano de 2007, dentro da área de remuneração do RH para o apoio a relacionamentos baseados em regras mais claras e menos traumáticos, uma posição específica que ficou responsável por passar um *pente fino* em todo o descritivo da matriz de cargos e competências, inicialmente controlada pela a área de desenvolvimento. A proposta era de um trabalho mais aprofundado, com uma dedicação exclusiva, julgado altamente mutável e inovador:

“... cada hora a gente via que tínhamos que adicionar um critério de competência diferente. Por exemplo, na linha comportamental; até o momento só temos as organizacionais” (representante do RH).

Ainda no início desta fase, por questões associadas ao prazo e complexidade, foi decidido que ainda não era o momento do mapeamento das competências individuais. Foram mantidas as sete competências organizacionais, a serem desenvolvidas, em diferentes níveis, por todas as pessoas da empresa.

Na fase atual, iniciada em 2007, o objetivo é o desenvolvimento mais aprofundado da matriz de cargos, com um foco maior nos treinamentos e naquelas competências técnicas, ou seja, qual o tipo de formação que o colaborador deve possuir, que cursos deve ter praticado, qual é a experiência desejada.

Um dos primeiros passos foi a criação de uma segunda categoria, a posição, associada ao cargo. Isto porque o cargo é um nome genérico da função do colaborador. Já a posição representa exatamente as atribuições detalhadas e mais específicas associadas aos colaboradores:

“Aqui no RH, por exemplo, a gente pode ter analista de recursos humanos como cargo genérico, mas você pode estar na posição de analista de treinamento ou benefícios.” (representante do RH).

Para cada uma dessas posições o objetivo será associar uma formação diferente, competências em níveis diferentes, treinamentos diferentes, níveis de experiências exigidos de forma igualmente diferentes.

Em paralelo, vem sendo buscada a adequação da ferramenta de medição de desempenho (avaliação), possibilitando a mesma medir adequadamente os *gaps* existentes entre os requisitos esperados para aquela posição e os obtidos. O novo ciclo de Avaliação de Desempenho e Competências 2007, constará de duas etapas a serem realizadas em datas distintas.

Na 1ª etapa do processo, realizada entre fevereiro e março de 2007, os gestores receberam da diretoria de Recursos Humanos um documento

destinado unicamente à Avaliação das Metas e Objetivos traçados em 2006, conforme indicado no ciclo anterior, e à Elaboração das Metas e Objetivos Individuais para 2007.

A esta etapa encontra-se vinculado o Programa de Bônus lançado no final de 2006, que, além de estar correlacionado às Metas da Unidade, também considera a Performance Individual dos colaboradores como um dos indicadores. Desta forma, a ferramenta de Avaliação de Desempenho e Competências 2007 torna-se item fundamental para a elegibilidade ao bônus. O percentual de retorno desta etapa manteve-se em 80%.

O programa de bônus, que terá o seu pagamento a ser efetuado no 1º trimestre de 2008, consiste em um bônus onde todos os colaboradores do grupo no Brasil são elegíveis, sempre que o grupo atingir o lucro definido e acordado com os acionistas. Uma vez atingido o lucro definido, o cálculo do valor a ser pago como bônus dependerá do atendimento das metas das unidades e do desempenho individual.

A segunda etapa do processo, prevista inicialmente para meados de 2007, seria o momento de avaliar a graduação das competências, indicar treinamentos necessários, sugerir ações para desenvolvimento profissional, conceder *feedback* e avaliar o colaborador de forma geral. Até a conclusão deste estudo não havia previsão de aplicação desta fase.

Em paralelo, estava igualmente sendo implantado um sistema informatizado e integrado de Recursos Humanos que, além do suporte às avaliações, conta com um módulo de treinamento e desenvolvimento. A primeira versão do sistema, denominada de *Technip Connection* foi inaugurada ainda em janeiro de 2007, e já possibilitava aos usuários acesso completo à sua ficha cadastral, incluindo o histórico profissional, tanto em termos de cargos quanto de salários.

Na segunda versão deste sistema, prevista para entrar em operação até o final do ano de 2007, deverão constar todos os treinamentos individuais, sejam eles externos ou internos. Também será possível a solicitação automática de treinamentos.

Os objetivos esperados são basicamente: (i) controles mais eficazes; (ii) histórico de todos os treinamentos realizados pelos colaboradores; (iii) indicadores de treinamento com mais qualidade; e (iv) agilidade na aprovação das solicitações de treinamento, a qual acontecerá de forma eletrônica.

4.1.4 Processo de implantação

Algumas dificuldades ao longo do processo foram destacadas, o que caracteriza o caráter cauteloso da implantação de uma nova filosofia de gestão deste porte. São elas:

- A diversidade de critérios e pensamentos no grupo no Brasil - "... cada diretoria tem um critério diferente. Então, a gente tem realmente uma dificuldade grande de ter uma unificação deste pensamento" (Entrevista representante do RH);
- No que diz respeito às dificuldades encontradas, a maior delas era vencer uma barreira cultural conservadora habitual, conforme já citado anteriormente:

"A gente não está trabalhando com um público que tem desconhecimento e se você dá alguma informação ele começa a trabalhar automaticamente estes conceitos. Não, é muito pelo contrário, a gente tem resistências, Então a gente não está saindo do zero, é como se a gente estivesse saindo de um -5 pra chegar no básico. Para a gente poder exigir mais coisas, e conseguir implantar mais coisas vai demorar (...).

É, eu acho que é fundamentalmente da cultura, eu acho que quando a gente conseguir incutir na cabeça das pessoas o resultado que uma gestão bem conduzida daria, a gente vai conseguir trabalhar muito mais fácil. É isso hoje que é o limitador (...).

Eu acho que tem a vontade, um início de vontade, mas eu não vejo isso na prática. Na teoria eles gostam de saber que é importante, que a própria equipe está se movimentando para isso, mas a prática deles é mais difícil. E o que é muito cobrado pelos funcionários, do tipo, vai ter treinamento, "o fulano de tal foi convidado?" "o fulano de tal entregou?", claro é um exemplo. É o q a gente estava falando de estratégia, é em cascata. E cascata nunca é de baixo pra cima" (representante do RH).

4.1.5 A estrutura de RH

"Recursos humanos é o coração do crescimento estratégico do grupo", disse o atual CEO da Technip na última visita feita ao Brasil, em dezembro de 2006.

Buscando atender às novas tendências, a área de recursos humanos da empresa no Brasil encontra-se estruturada da seguinte forma:

- Recrutamento e seleção - deve garantir a composição da equipe, através do recrutamento e seleção de profissionais qualificados e adequados às necessidades da empresa, a fim de viabilizar a sua missão;

- Desenvolvimento e avaliação - deve desenvolver, implantar e acompanhar a aplicação da ferramenta que analisa a performance de todos os colaboradores da empresa, com o objetivo de proporcionar oportunidades de melhoria e desenvolvimento constantes; o processo de Avaliação ocorre anualmente e permite uma auto-avaliação e avaliação descendente;
- Treinamento - deve desenvolver, implantar e acompanhar o sistema integrado de treinamento, sua aplicabilidade e eficácia a todos os colaboradores da empresa, garantindo a utilização desta ferramenta como uma das alternativas de capacitação de mão-de-obra especializada; todas as necessidades de treinamento são indicadas na avaliação de desempenho, que devem ser definidas em parceria entre colaborador e gerência e atreladas às metas anuais da empresa; uma característica singular do segmento de atuação SURF se deve ao fato de que, por ser a pioneira mundial na tecnologia de dutos flexíveis, a melhor fonte de treinamento na área encontra-se, portanto, em seu próprio pessoal; esta noção conduziu à criação, em 1989, da TECHNIP Education, módulos de treinamento interno que permitem abordar e aprofundar a tecnologia;
- Expatriação - orienta sobre leis e normas internas a todos os colaboradores que farão parte de um contrato de mobilização internacional, promover adaptação e integrar o mesmo e a família, dar assistência constante aos estrangeiros que vêm trabalhar no Brasil e brasileiros que vão trabalhar em uma das unidades Technip no exterior;
- Assistência social - atua junto ao colaborador visando à integração social e administração de suas necessidades, auxiliando nas relações com os grupos de trabalho, família e grupos sociais;
- Benefícios - promove a qualidade de vida através dos benefícios oferecidos pelo Grupo;
- Medicina ocupacional - lida com as relações entre a saúde dos colaboradores e seu trabalho, visando não somente à prevenção das doenças e dos acidentes do trabalho, mas à promoção da saúde e da qualidade de vida, através de ações articuladas capazes de assegurar a saúde individual e propiciar uma saudável inter-relação das pessoas e destas com seu ambiente social, particularmente, no trabalho;
- Departamento pessoal - gerencia a composição da equipe, através do processamento operacional e manutenção das rotinas trabalhistas, de

modo a permitir o funcionamento adequado da empresa e assim viabilizar a sua missão;

- Comunicação interna - divulga, por meio dos canais disponíveis na companhia, informações e notícias corporativas para todos os empregados, mantendo-os informados sobre os assuntos do Grupo Technip no Brasil e no Mundo; também é responsável pela promoção da integração dos colaboradores por meio de eventos, e por meio da Comunicação;
- a recém criada área de Cargos e Salários - responsável pela estruturação dos cargos e salários individuais; também fica responsável pela administração da matriz de competências.