

RUI LUÍS DOS SANTOS

**GESTÃO DE PESSOAS: ESTUDO DA CAPTAÇÃO E CAPACITAÇÃO PARA
O SETOR DO PETRÓLEO E GÁS NO BRASIL**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

VIÇOSA
MINAS GERAIS – BRASIL
2013

**Ficha catalográfica preparada pela Seção de Catalogação e
Classificação da Biblioteca Central da UFV**

T

S237g
2013

Santos, Rui Luís dos, 1979-

Gestão de pessoas: estudo da captação e capacitação para o
setor do petróleo e gás no Brasil / Rui Luís dos Santos. –
Viçosa, MG, 2013.

xvii, 108 f. : il. ; 29 cm.

Inclui apêndices.

Orientador: Adriel Rodrigues de Oliveira

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Viçosa.

Referências bibliográficas: f. 94-104

1. Recursos humanos. 2. Política de mão-de-obra.
3. Capacitação profissional. I. Universidade Federal de Viçosa.
Departamento de Administração. Programa de Pós-Graduação
em Administração. II. Título.

CDD 22. ed. 658.3

RUI LUÍS DOS SANTOS

**GESTÃO DE PESSOAS: ESTUDO DA CAPTAÇÃO E CAPACITAÇÃO PARA
O SETOR DO PETRÓLEO E GÁS NO BRASIL**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

APROVADA: 20 de junho de 2013.

Geraldo Magela Braga

Magnus Luiz Emmendoerfer
(Coorientador)

Adriel Rodrigues de Oliveira
(Orientador)

“Preocupe-se mais com a sua consciência do que com a sua reputação, porque a sua consciência representa o que você é, a sua reputação representa o que os outros pensam de você.”
(Albert Einstein)

A todos que, direta ou indiretamente, fizeram parte desta trajetória.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela constante presença, pela benevolência, pelo amor e pelas bênçãos que têm proporcionado na minha vida e, acima de tudo, pela força, que nunca permitiu que faltasse nos exatos momentos em que precisei de seu auxílio.

À minha família, especialmente à minha mãe, Rita José dos Santos, a Dona Zita, e ao meu irmão, António Luís Manuel, o Tony Zita, por sempre acreditarem em mim e me darem o apoio necessário toda vez que eu precisei.

Ao professor Adriel Rodrigues de Oliveira, meu orientador, pelas orientações necessárias, que tornaram possível a condução e realização deste trabalho.

Aos professores Geraldo Magela Braga, Magnus Luiz Emmendoerfer, Nina Rosa Silveira da Cunha e Edson Arlindo Silva, por todo contributo que proporcionaram para a construção deste trabalho.

Ao professor Marco Aurélio Marques Ferreira, por toda ajuda prestada ao longo deste árduo processo, pelas dicas preciosas e pela amizade compartilhada, do ponto de vista acadêmico, profissional e social.

A todos os meus colegas de turma, pelo apoio que me prestaram nos momentos em que mais precisei, especialmente o Kapeth Costa, Mário Nunes, Lúcia Gazola e Josiel Valadares.

A todo o pessoal da Secretaria do Departamento de Administração e Contabilidade (DAD), em especial à Luiza Ladeira, pela amizade, disponibilidade e prontidão com que atendeu às minhas necessidades de natureza acadêmica, durante todo curso; ao Weliton Rodrigues, pela alegria e pelo ânimo contagiante, características que sempre o transbordou; e ao Thiago dos Santos, pela amizade e simpatia.

Ao casal Demba e família, pela amizade desenvolvida ao longo desta trajetória.

Aos demais, meus sinceros agradecimentos.

BIOGRAFIA

RUI LUÍS DOS SANTOS, filho de Luís Manuel António e de Rita José dos Santos, nasceu em 03 de abril de 1979, em Luanda, Angola. Concluiu, em 2000, o curso técnico médio em Perfuração e Produção em Petróleo e Gás, pelo Instituto Nacional de Petróleos (INP), na cidade do Sumbe - Kwanza - Sul - Angola. Graduou-se, em 2010, em Engenharia de Minas, pela Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP), em Ouro Preto, Minas Gerais. Em junho de 2013, defendeu sua dissertação pelo Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração e Contabilidade da Universidade Federal de Viçosa, requisito obrigatório para obtenção do título de Mestre. Atuou como professor nas disciplinas de Geologia e Técnicas de Campo em Petróleo e Gás, pelo Instituto de Formação Profissional de Luanda (IFPL), Angola.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	ix
LISTA DE FIGURAS	x
LISTA DE ABREVIATURAS.....	xi
RESUMO	xiv
ABSTRACT	xvi
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Relevância do trabalho	6
1.2. O problema e sua importância	6
1.3. Objetivos	7
1.3.1. Objetivo geral	7
1.3.2. Objetivos específicos.....	7
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	8
2.1. Gestão de pessoas no setor público.....	8
2.2. Captação de pessoas no setor público	9
2.2.1. Planejamento efetivo da captação de RH no setor público	11
2.2.2. Recrutamento de pessoas no setor público.....	12
2.2.3. Itens do edital de concurso público.....	13
2.2.4. Seleção de pessoas no setor público	14
2.3. Processo admissional	15
2.3.1. Fundamento da constituição para o exame de legalidade.....	16
2.3.2. Aspectos de análise da legalidade do ato de admissão	18
2.3.3. Capacitação, treinamento e desenvolvimento de pessoas no setor público	19
2.3.4. Aprendizagem e formação: aspectos conceituais essenciais.....	20
2.4. Alinhamento interorganizacional	22
2.4.1. Parcerias no setor público	25
2.4.2. Convênios no setor público	26
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	28
3.1. Classificação do estudo	28
3.2. Delineamento da pesquisa	28
3.3. Objeto de estudo e unidades de análise.....	30
3.4. Seleção dos sujeitos entrevistados.....	32
3.5. Técnicas de análise de dados	35
3.6. Caracterização das unidades de análise	38

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	39
4.1. Órgãos da administração direta do governo federal que atuam no setor do P&G	39
4.1.1. Ministério das Minas e Energia (MME)	39
4.1.1.1. Captação de pessoas	40
4.1.1.2. Capacitação profissional	40
4.1.1.3. O Plano Nacional de Qualificação Profissional (PNQP)	40
4.1.1.4. Origem dos recursos do PNQP	41
4.1.1.5. Principais resultados do PNQP	44
4.1.1.6. Importação de mão de obra na percepção do MME	45
4.1.2. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI)	46
4.1.2.1. O Fundo Setorial do Petróleo e Gás Natural (CT-PETRO)	47
4.1.2.2. Origem dos recursos do CT-PETRO	47
4.1.2.3. Programas subsidiados pelo CT-PETRO	48
4.1.2.4. Resultados	48
4.1.2.5. Importação de mão de obra na percepção do MCTI	48
4.1.3. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC)	48
4.1.3.1. Captação de pessoas	49
4.1.3.2. Capacitação profissional	49
4.1.3.3. Origem dos recursos	50
4.1.3.4. Resultados	51
4.1.3.5. Importação de mão de obra na percepção do MDIC	51
4.1.4. Ministério do Trabalho e Emprego (MTE)	51
4.1.4.1. Captação de pessoas	52
4.1.4.2. Capacitação de pessoas	52
4.1.4.3. O plano setorial de qualificação para o setor de petróleo e gás (PLANSEQ-P&G)	52
4.1.4.4. Origem dos recursos	52
4.1.4.5. Resultados	52
4.1.4.6. Importação de mão de obra, na percepção do MTE	53
4.1.5. Ministério da Educação (MEC)	54
4.1.5.1. Captação de pessoas	55
4.1.5.2. Capacitação de pessoas	55
4.1.5.3. Origem dos recursos	55
4.1.6. Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP)	56

4.1.6.1. Captação de pessoas.....	57
4.1.6.2. Capacitação de pessoas	57
4.1.6.3. O Programa de Recursos Humanos da ANP (PRH-ANP)	57
4.1.6.4. Origem dos recursos do PRH-ANP	58
4.1.6.5. Concessão de bolsas	59
4.1.6.6. Investimento e abrangência do PRH-ANP	60
4.2. Órgãos da administração indireta que atuam no setor do P&G	63
4.2.1. Petrobrás	63
4.2.1.1. Captação de pessoas.....	64
4.2.1.2. Capacitação de pessoas	64
4.2.1.3. Universidade Petrobrás	65
4.2.1.4. Capacitação interna.....	66
4.2.1.5. Volume de empregados capacitados	69
4.2.1.6. Investimento em capacitação interna	69
4.2.1.7. Capacitação externa.....	70
4.2.1.8. Importação de mão de obra qualificada na percepção da Petrobrás.....	82
4.3. Alinhamento interorganizacional	83
5. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS	88
REFERÊNCIAS.....	93
APÊNDICE A - ENTREVISTA COM ROTEIRO SEMIESTRUTURADO PARA PETROBRÁS.....	104
APÊNDICE B - ENTREVISTA COM ROTEIRO SEMIESTRUTURADO PARA O PROMINP/PQNP	105
APÊNDICE C - ENTREVISTA COM ROTEIRO SEMIESTRUTURADO PARA A ANP.....	106
APÊNDICE D - ENTREVISTA COM ROTEIRO SEMIESTRUTURADO PARA O CT-PETRO/MTCI.....	107
APÊNDICE E - ENTREVISTA COM ROTEIRO SEMIESTRUTURADO PARA O MDIC.....	108

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Lista de documentos analisados	31
Quadro 2 - Lista das pessoas entrevistadas e suas respectivas organizações	33
Quadro 3 - Codificação dos entrevistados	34
Quadro 4 - Data da coleta dos dados, a vigência e o recorte temporal da pesquisa.....	34
Quadro 5 - Categorias e temas de análise.....	37
Quadro 6 - PLANSEQ – P&Gem relação às vagas por estado.....	53
Quadro 7 - Autorizações concedidas a estrangeiros até 2009 e respectivas profissões.....	54
Quadro 8 - Duração dos cursos e valores das bolsas concedidas.....	60
Quadro 9 - Resultados do PRH-ANP em relação ao cenário da formação profissional.....	63
Quadro 10 - Média de hora/aula gasta em treinamento (Petrobrás x indústria)	69
Quadro 11 - Investimento em capacitação de RH da Petrobrás no Brasil e no Exterior, em 2012-2013.....	70
Quadro 12 - Diferenças entre o PFRH e PRH-ANP	76
Quadro 13 - Valores das bolsas do PFRH	78
Quadro 14 - Projetos desenvolvidos e em desenvolvimento	80
Quadro 15 - Abrangência do Programa Profissão do Futuro	81
Quadro 16 - Órgãos, ações desenvolvidas, principais resultados e alinhamento	85

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Cargos, empregos e funções públicas.....	9
Figura 2 - Macroprocesso de admissão no setor público.....	10
Figura 3 - Processo de exame de legalidade dos atos de admissão.	17
Figura 4 - Esquema do procedimento de coleta e análise de dados.....	35
Figura 5 - Investimentos para capacitação dos profissionais desde 2007 até 2012.	42
Figura 6 - Demanda de pessoas qualificadas até 2012 e a qualificar até 2015.	44
Figura 7 - Resultados do PNQP.....	45
Figura 8 - Esquema do repasse dos recursos.....	47
Figura 9 - Esquema da trajetória dos recursos do PRONATEC/MEC/MDIC....	50
Figura 10 - Instituições de ensino conveniadas e seus respectivos estados. ..	61
Figura 11 - Similaridade entre universidade acadêmica x universidade corporativa.	65
Figura 12 - Estrutura organizacional da UP em escolas, por áreas de conhecimento.....	66
Figura 13 - Capacitação externa da Universidade Petrobrás.....	71
Figura 14 - Linhas de atuação do PFRH.....	75
Figura 15 - Abrangência das atividades do PFRH.	79
Figura 16 - Esquema do alinhamento interorganizacional.	86

LISTA DE ABREVIATURAS

ABDI – Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial
ABRH-RJ – Associação Brasileira de Recursos Humanos
APEX – Agência Brasileira de Promoção de Exportação e Investimento
ANP – Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis
ASCOF – Assessor de Coordenação dos Fundos Setoriais
BDEP – Banco de Dados de Exploração e Produção
BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CAGED – Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CDT – Coordenadoria de Desenvolvimento Tecnológico
CENPES – Centro de Pesquisas e Desenvolvimento Leopoldo Américo Miguez de Mello
C&T – Ciência e Tecnologia
CF – Constituição Federal
CNPE – Conselho Nacional de Política Energética
CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
COO – Coordenador
CsF – Ciências Sem Fronteiras
CT-PETRO – Fundo Setorial do Petróleo e Gás Natural
DNA – Ácido desoxirribonucleico
DRH – Departamento de Recursos Humanos
DSc I – Doutorado
DSc II – Pós-Doutorado
FAT – Amparo do Trabalhador
FGV – Fundação Getúlio Vargas
FIES – Programa de Financiamento Estudantil
FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos
FNDCT – Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
FUNTEC – Fundo de Apoio à Tecnologia
GRA – Graduação
IE – Instituições de Ensino
ITE – Instituto Tecnológico Estadual

IFBA – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia
IFET – Instituto Federal de educação Tecnológica
INMETRO – Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial
INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial
MSc – Mestrado
MDCI – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MEC – Ministério da Educação
MME – Ministério das Minas e Energia
MTE – Ministério do Trabalho e Emprego
MTCI – Ministério da Ciência e Tecnologia e Inovação
PASEP – Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público
PB – Petrobrás
P&D – Pesquisa e Desenvolvimento
P&G – Petróleo e Gás
PFRH – Programas Petrobrás de Formação de Recursos Humanos
PIS – Programa de Integração Social
PLANSEQ-P&G – Plano Setorial de Qualificação para o Setor de Petróleo e Gás
PLANTEQ – Plano Territorial de Qualificação
PMB – Programa Brasil Maior
PNQ – Plano Nacional de Qualificação
PNQP – Plano Nacional de Qualificação Profissional
PPJA – Programa Petrobrás Jovem Aprendiz
PRH-ANP – Programa de Recursos Humanos da agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis
PROESQ – Projetos Especiais de Qualificação
PROMINP – Programa de Mobilização da Indústria Nacional do Petróleo e Gás Natural
PRONATEC – Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e ao Emprego
PV – Pesquisador Visitante
RH – Recursos Humanos
RHNEWS – Revista da Associação Brasileira de Recursos Humanos
S/A – Sociedade Anônima

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SFL – Sem Fins Lucrativos

SUFRAMA – Superintendência da Zona Franca de Manaus

UE – Universidade Estadual

UF – Universidade Federal

UP – Universidade Petrobrás

RESUMO

SANTOS, Rui Luís dos, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, junho de 2013. **Gestão de pessoas: estudo da captação e capacitação para o setor do petróleo e gás no Brasil.** Orientador: Adriel Rodrigues de Oliveira. Coorientadores: Magnus Luiz Emmendoerfer e Nina Rosa Silveira da Cunha.

Este trabalho, de natureza qualitativa, evidencia a gestão de pessoas, mais precisamente o estudo da captação e capacitação de “profissionais” para o setor de petróleo e gás no Brasil. A realização desta pesquisa foi importante, pois permitiu estudar e analisar com profundidade a captação e capacitação de pessoas para o setor de petróleo e gás no Brasil, em resposta à demanda de profissionais requerida desse setor. Portanto, objetivou-se com este trabalho analisar o alinhamento, entre a captação e capacitação de profissionais, desenvolvido por alguns órgãos em relação aos outros. Em captação, que é uma prática que consiste na absorção de mão de obra no mercado ou dentro da própria organização, foram abordados itens como o recrutamento, que busca no mercado o profissional com o perfil demandado; a seleção, que evidencia a escolha, dentre os profissionais recrutados do mercado, aqueles que mais se adequam às exigências e, ou, ao perfil do cargo; e a admissão de pessoas, que é conotada como a aceitação legal do profissional na organização. Já a capacitação, que é a prática que consiste em preparar o profissional absorvido do mercado ou dentro da própria organização, para o correto exercício da sua função, foram abordados aspectos com o treinamento, que consiste na aquisição de conhecimentos necessários para a realização das funções demandadas; e desenvolvimento, que é um treinamento no longo prazo. Em alinhamento interorganizacional, variável que representa uma situação em que partes e, ou, organizações trabalham juntas para atingir objetivos comuns, que individualmente não seriam atingíveis, foram abordados aspectos como recursos financeiros, parceria e convênios. Os recursos financeiros representam todo o aporte financeiro usado para a manutenção da captação e capacitação, desenvolvidas pelas organizações envolvidas com a questão do petróleo e gás. A parceria, no entanto, consiste em um arranjo em que duas ou mais organizações estabelecem um acordo de cooperação para

atingir interesses comuns. Os convênios, por sua vez, se referem a acordos firmados entre várias organizações, para realizar os objetivos de interesse comum entre os participantes. A obtenção dos dados para o desenvolvimento deste trabalho foi realizada por meio de entrevistas com pessoas que pertencem aos vários órgãos pesquisados, sobretudo, pessoas entendidas sobre o assunto em estudo. Para complementar as entrevistas, foram usadas informações contidas em diversas fontes disponíveis. Os dados coletados por meio das entrevistas e aqueles obtidos das outras fontes foram analisados, mediante técnica de análise de conteúdo. Como resultado, constatou-se que o governo federal, por meio de organizações da administração direta e indireta envolvidas com a questão do petróleo e gás, capta e capacita profissionais para atender as demandas de mão de obra para esse setor. A capacitação é desenvolvida tanto no Brasil quanto no exterior. Com base na análise das parcerias e nos convênios para a captação e capacitação de profissionais por vários órgãos, constatou-se a existência de convergência entre eles, ficando, no entanto, demonstrada a presença de alinhamento.

ABSTRACT

SANTOS, Rui Luís dos, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, June, 2013. **People management: study of recruitment and training for the oil and gas sector in Brazil.** Adviser: Adriel Rodrigues de Oliveira. Co-advisers: Magnus Luiz Emmendoerfer and Nina Rosa Silveira da Cunha.

This work, qualitative evidences people management, specifically the study of recruitment and training of "professional" for oil and gas in Brazil. This research was important because it allowed for in-depth study and analyze the recruitment and training of people for oil and gas in Brazil, in response to the demand for professionals in this industry required. Therefore, the aim of this work was to analyze the alignment between the capture and training of professionals, developed by some agencies in relation to others. In capture, which is a practice that consists in absorbing labor market or within the organization itself, were addressed items such as recruitment, seeking the professional market with the profile required; selection, which shows the choice among professionals recruited from the market, those that best fit the requirements and, or, the job profile, and the admission of persons, which is labeled as legal acceptance in the professional organization. As for training, which is the practice of preparing the professional market or absorbed within the organization, for the proper exercise of their functions, aspects were addressed such as training, which consists in the acquisition of knowledge required to perform the functions demanded ; and development, which is a training in the long term. In interorganizational alignment, variable that represents a situation in which parties and or organizations work together to achieve common goals, which individually would not be attainable, were addressed aspects such as financial resources, and partnership agreements. The funds represent any financial support used for the maintenance of recruitment and training, developed by organizations involved with the issue of oil and gas. The partnership, however, consists of an arrangement in which two or more organizations establish an agreement of cooperation to achieve common interests. Covenants, in turn, refer to agreements between various organizations, to realize the goals of common interest among the participants.

Data collection for the development of this work was conducted through interviews with people belonging to various organs surveyed, especially people knowledgeable about the subject under study. To complement the interviews, we used information in various sources available. The data collected through the interviews and those obtained from other sources were analyzed through content analysis technique. As a result, it was found that the federal government, through administration organizations directly and indirectly involved with the issue of oil and gas, captures and trains professionals to meet the demands of labor for this sector. The training is developed both in Brazil and abroad. Based on the analysis of partnerships and agreements for the recruitment and training of professionals in various organs, we found the existence of convergence between them, being, however, demonstrated the presence of alignment.

1. INTRODUÇÃO

O setor de petróleo e gás natural vem ganhando importância cada vez maior no Brasil. O potencial brasileiro de produção, ampliado agora com a descoberta de enormes reservas de petróleo e gás na camada pré-sal, que se estende por 800 km entre o Espírito Santo e Santa Catarina, deve colocar o país nos próximos anos em uma posição de destaque no mercado internacional, como exportador de petróleo, derivados e tecnologia (PUC-SP, 2012).

Um levantamento da Revista da Associação Brasileira de Recursos Humanos do Estado do Rio de Janeiro apresentou que, com o desenvolvimento de novas tecnologias e as descobertas de enormes reservas de petróleo, a indústria do P&G no Brasil vem experimentando continuamente notável crescimento, fazendo com que o país ocupe posições cada vez mais estratégicas e competitivas no cenário nacional e internacional (RHNEWS, 2011).

Paralelamente ao crescimento que se registra no setor, vem aumentando também a demanda por mão de obra capacitada, ou seja, a descoberta do petróleo na camada do pré-sal reaqueceu o setor de energia do país, principalmente do Estado do Rio de Janeiro, que disputa, a peso de ouro, a pouca mão de obra qualificada disponível no mercado com os demais setores da economia, como a construção civil (RHNEWS, 2011, p. 12).

A demanda por profissionais acompanha o aumento dos investimentos; nesse sentido, as estimativas apontam que, para cada emprego direto criado no setor, surgem outros cinco indiretos (MACHADO, 2011, p. 12).

Machado (2011, p. 12) argumenta ainda que:

A demanda por profissionais acompanha o aumento dos investimentos. Hoje, falta mão de obra, principalmente em cargos mais técnicos. A falta de profissionais especializados preocupa, mas o principal gargalo é a pouca experiência. A própria Petrobrás sofre com isso. [...].

Essa demanda é tal que está resultando em expressivos gargalos, constituindo-se numa das maiores preocupações das organizações atuantes nesse ramo. Esses gargalos são incrementados pela baixa experiência do pessoal já atuante no setor (RHNEWS, 2011).

O gargalo de mão de obra é um obstáculo para empresas interessadas em se inserirem no setor, pois muitas têm dificuldades em se estabelecerem nesse segmento do mercado, por não disporem de trabalhadores qualificados para as demandas exigidas (LAUFER, 2011). Uchôa (2011) é da mesma opinião e concorda ao afirmar que:

Um dos desafios da indústria do petróleo no Brasil é a escassez de mão de obra especializada para atender às demandas do mercado. A área do petróleo e gás apresenta um déficit de trabalhadores qualificados, principalmente pela falta de cursos de formação específica e pelo aumento da demanda por esses profissionais.

De acordo com dados de um levantamento realizado por Half (2012), “o principal desafio para 44% das empresas de P&G ouvidas é a escassez de mão de obra capacitada [...]”. Os resultados desse levantamento evidenciaram que 37,5% dos participantes da pesquisa afirmam que a alternativa usada para compensar a oferta insuficiente de profissionais é a busca de profissionais na concorrência, 20,8% apostam em investimentos em programas de formação de talentos, enquanto, para 12,5%, a estratégia consiste em contratar estrangeiros e, ou, buscar talentos em outros setores (HALF, 2012).

Em relação às alternativas de longo prazo para compensar a oferta insuficiente, para alguns autores é importante o crescimento dos investimentos tanto na formação de talentos quanto na busca de profissionais de outros setores, caso contrário, as empresas terão muita dificuldade de compor os quadros e a inflação salarial será constante (D’AVE, 2012).

Segundo uma pesquisa¹ da Confederação Nacional da Indústria (CNI), a falta de mão de obra qualificada interfere em 69% das empresas do setor de P&G, demonstrando que para mais da metade (52%) das empresas consultadas a má qualidade da educação básica é uma das principais dificuldades para capacitar esses funcionários (RESENDE, 2011).

A escassez de mão de obra é um problema que atinge a indústria como um todo, dificultando o aumento de produtividade e a qualidade do produto. Embora todas as áreas e categorias profissionais sejam atingidas por esse gargalo, a área de produção, principalmente operadores e técnicos, é a mais prejudicada (FONSECA, 2011). De acordo com Kawano (2012), “cargos

¹ Na pesquisa, foram entrevistados executivos de 1.616 empresas entre os dias 3 e 26 de janeiro. Dentre esses executivos, 931 são de pequenas empresas; 464, de médias; e 221, de grandes.

técnicos, como geólogos e geofísicos, são muito demandados”. Para Machado (2011), “hoje falta mão de obra, principalmente em cargos mais técnicos”.

Queiroz (2012) considera que “a escassez de mão de obra já é sentida pela cadeia do petróleo e gás nas embarcações marítimas, o que levou o governo a flexibilizar regras de contratação de estrangeiros. [...]”.

Prates (2012) afirma que:

Para garantir a oferta de trabalhadores, a Petrobrás investe, desde 2006, num programa de formação que já capacitou 90,7 mil profissionais para o setor do petróleo e gás e a indústria naval. Mas, com as previsões de novos investimentos – só a Petrobrás deve investir US\$ 70 bilhões até 2016 [...]. Até o fim de 2015, a companhia de petróleo estima que a demanda por profissionais gere 200 mil novos postos de trabalho. [...]. Ou seja, será preciso formar duas vezes mais pessoas na metade do tempo. Vive-se um problema crônico de falta de mão de obra na cadeia de petróleo e gás desde 2005.

Diante dessa escassez, muitas vezes as empresas têm precisado recorrer ao profissional estrangeiro para preencher alguma vaga (INFURNA, 2011, p. 15). Esse dado é confirmado por Marques (2011, p. 15) ao afirmar que “a contratação de estrangeiros é rotina dentro do setor de petróleo e gás”. Esse autor considera também que:

Antes de se colocar em debate implicações jurídicas decorrentes do aumento da mão de obra estrangeira no país, é preciso considerar o complexo equilíbrio que o governo deve manter ao lidar com essa questão. [...]. É compreensível que se queira proteger a mão de obra nacional – a fim de se garantir o pleno emprego da população e, por conseguinte, o seu bem-estar. Por outro lado, sabe-se que o Brasil carece de trabalhadores capacitados para atender à demanda de setores como o de petróleo e gás, principalmente pela deficiência na formação educacional, seja de nível técnico ou superior.

Ainda sobre a contratação de estrangeiros ou importação de mão de obra, o Conselho Nacional de Imigração (CNIg) tem demonstrado estar atento aos problemas que o país enfrenta, como a necessidade de crescimento e formação de mão de obra capacitada. O CNIg tem se apresentado criterioso ao analisar os processos submetidos ao seu crivo, para concessão de visto de trabalho, bem como para rever sempre que necessário suas normas regulamentadoras (MARQUES, 2011, p. 15). Este autor avalia que, apesar de positivas, as ações da CNIg não afastam a necessidade de revisão da legislação em vigor (MARQUES, 2011, p. 15).

Marques (2011, p. 15) conclui que “muito mais do que uma mudança na legislação, é fundamental que haja uma uniformidade na compreensão do problema por todos os poderes da República, isto é, executivo, judiciário e legislativo”.

Diante desse panorama, emerge o papel do gestor de RH. As evidências revelam que ao mesmo tempo em que o setor abre um leque de oportunidades para a área de gestão de pessoas surgem também muitos desafios para os profissionais de recursos humanos (RH), os quais precisarão aprender a lidar com uma quantidade muito maior de profissionais, com tendência a crescer ainda mais nos próximos anos, como é o caso da Petrobrás que estima contratar cerca de 9.000 pessoas até 2014 (MACHADO, 2011, p. 12).

Na área técnica, por exemplo, estimativas do Programa de Mobilização da Indústria Nacional do Petróleo e Gás Natural (PROMINP)², do Ministério de Minas e Energia (MME), indicam que a demanda por trabalhadores especializados continuará em ritmo crescente. Segundo esse órgão, será preciso qualificar mais de 200 mil pessoas nos próximos cinco anos, isto é, entre 2012 e 2017(PROMINP, 2011).

Diante dessa perspectiva, a área de gestão de pessoas nas organizações desse setor deve estar preparada para captar, gerir e nortear os respectivos colaboradores e, ou, funcionários na direção dos resultados que objetivam de fato atender a demanda de RH, requerida nesse segmento do mercado.

A cadeia produtiva do petróleo e do gás natural é bastante complexa e engloba etapas que se iniciam com os estudos que visam à descoberta de novos reservatórios, passando pela perfuração de poços, pela caracterização das rochas e fluidos presentes, pela construção e operação das plataformas e dos sistemas de produção, pelo transporte, pela estocagem e terminando com o refino e a distribuição dos seus vários subprodutos e, ou, derivados. Nessas etapas, são aplicadas técnicas e conhecimentos bastante diferenciados e que

² Programa de Mobilização da Indústria Nacional de Petróleo e Gás Natural (PROMINP), coordenado pelo Ministério de Minas e Energia (MME), foi instituído pelo Governo Federal por meio do Decreto n. 4.925, em 19 de dezembro de 2003, com o objetivo de maximizar a participação da indústria nacional de bens e serviços, em bases competitivas e sustentáveis, na implantação de projetos de petróleo e gás natural no Brasil e no exterior.

exigem formação especializada. Nesse sentido, emerge a importância da adequada capacitação e constante atualização dos profissionais que atuam na área (PUC, 2012).

Para promover a captação, capacitação e constante atualização da mão de obra requerida no setor, governo, instituições de ensino e organizações públicas estão trabalhando conjuntamente para sanar os gargalos causados pelo déficit de profissionais capacitados (UCHÔA, 2011).

O lócus de estudo deste trabalho foram algumas organizações da administração direta e indireta do governo federal envolvidas com a questão do P&G. As organizações da administração direta pesquisadas neste trabalho foram: Ministério da Educação (MEC), Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), Ministério das Minas e Energia (MME), Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP) e Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC). Já a organização da administração indireta foi a Petrobrás (S/A), principal empresa estatal atuante no setor.

Com o subsídio de informações dessas organizações, foi possível nortear os procedimentos metodológicos que, posteriormente, serviram para embasar as análises e discussões referentes aos dados levantados na pesquisa. Assim, optou-se por desenvolver o referencial, definindo-se dois eixos: (1) Gestão de pessoas no setor público³; e (2) Alinhamento interorganizacional.

Neste trabalho, abrangeram-se informações, na gestão de pessoas no setor público, sobre captação, que incluiu o planejamento efetivo da captação, do recrutamento, da seleção e da admissão de pessoas; e sobre capacitação, que englobou o treinamento e o desenvolvimento.

O alinhamento interorganizacional é caracterizado como a convergência da captação e capacitação de pessoas, desenvolvida pelos vários órgãos pesquisados. Todavia, é importante estudar o alinhamento porque a sua existência no cenário dos vários órgãos estudados permite não só conhecer como é feita a captação e capacitação de pessoas nas respectivas

³ Em virtude da possibilidade de imprecisão entre as terminologias captação e capacitação, adotou-se, a partir deste momento, considerar que: Captação: Inclui recrutamento, seleção e admissão de pessoas. Capacitação: treinamento e desenvolvimento.

organizações, mas acima de tudo analisar e compreender como essas práticas se relacionam umas com as outras para atender a demanda de mão de obra requerida no o setor.

Do ponto de vista do princípio da eficiência da administração pública, também é importante estudar o alinhamento, neste trabalho, porque esse princípio estabelece que a administração pública deve buscar o aperfeiçoamento na prestação dos serviços públicos, mantendo ou melhorando a qualidade dos serviços com economia de despesas. Portanto, espera-se que no final deste trabalho o resultado da análise do alinhamento possa atender aos pressupostos desse princípio (FC, 2013).

1.1. Relevância do trabalho

Este trabalho é relevante pela preponderância do seu tema, pela sua importância na atualidade e pela carência na instituição acadêmica e fora dela, de estudos científicos que abordam sobre o assunto.

1.2. O problema e sua importância

De acordo com os dados levantados pelas diversas fontes já mencionadas, o setor do petróleo e gás no Brasil está em forte crescimento, justificado pelo advento das descobertas de novas reservas de P&G ou jazidas de P&G⁴, demandando desse setor investimento cada vez maior em captação e capacitação de pessoas para atender as necessidades requeridas.

As mesmas fontes demonstraram que toda a cadeia do setor sofre com a falta de profissionais capacitados, somada à baixa experiência de profissionais que já atuam no setor. Esses fatos representam as maiores preocupações e conseqüentemente os principais gargalos enfrentados pelo setor.

Tendo em conta que esses efeitos poderiam ser previstos e minimizados na fase do processo de captação e, ou, solucionados com ações

⁴ Jazida de Petróleo e Gás: ocorrência de substâncias minerais de origem orgânica, constituindo um depósito natural de petróleo e gás com valor econômico, concentrado em certos pontos da superfície do globo terrestre. Novo Dicionário geológico-geomorfológico. 4.ed. Rio de Janeiro, 2005. p. 364.

de capacitação, a ideia norteadora desta dissertação pressupõe buscar resposta à seguinte pergunta: considerando a carência de mão de obra capacitada, somada à baixa experiência de pessoal para o trabalho no setor, como as organizações da administração pública direta e indireta do governo federal, envolvidas com a questão do petróleo e gás, captam e capacitam a mão de obra para atender demandas de RH nesse setor e como as práticas “captação” e “captação” estão alinhadas para suprir tal demanda?

A resposta deste questionamento é de suma importância porque permitirá analisar e compreender como é feita a captação e capacitação de pessoas pelos vários órgãos já anteriormente mencionados, bem como analisar e compreender como a convergência dessas práticas está alinhada entre si para atender as respectivas demandas no setor.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo geral

Analisar o alinhamento relativo à captação e capacitação de pessoas, desenvolvido pelos órgãos da administração direta e indireta do governo federal do Brasil, envolvidos com a questão do petróleo e gás.

1.3.2. Objetivos específicos

- Caracterizar a captação e a capacitação de pessoas, desenvolvidas pelo governo federal e pela Petrobrás para atender a demanda requerida pelo setor.
- Descrever a captação e capacitação de pessoas, nas organizações estudadas.
- Delinear e analisar o resultado da captação e capacitação de pessoas desenvolvidas pelos vários órgãos.
- Avaliar e definir o alinhamento entre as organizações.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Gestão de pessoas no setor público

Por mais de uma década, as entidades do setor público vêm realizando mudanças substanciais na forma de como gerenciam seus recursos humanos. Em decorrência da eliminação de barreiras à comunicação, por meio do avanço em telecomunicações, informações e parcerias, observa-se uma globalização das práticas de gestão de pessoas. Muitos governos nacionais, estaduais e municipais descentralizaram suas práticas de recursos humanos para dar aos gestores mais liberdade de ação e responsabilidade; para tal, adotaram inovações para a melhoria da eficiência e qualidade dos serviços de gestão de pessoas (OECD, 2001a; SELDEN et al., 2001 apud PETERS; PIERRE, 2003, p. 79).

Segundo Dutra (2002), a gestão de pessoas em qualquer organização é entendida como “o conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

A gestão de pessoas no setor público é definida como o esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades em condições do ambiente em que se inserem (BERGUE, 2007, p. 18).

Conforme já referenciado, a exemplo do gerenciamento de qualquer recurso escasso, a administração de pessoas se processa, necessariamente, ainda que não se perceba, segundo as quatro etapas interdependentes do denominado ciclo administrativo. Nesse contexto, a gestão de pessoas envolve um conjunto de ações preliminares de planejamento das necessidades mútuas entre a organização e as pessoas, seguidos dos esforços de direção desse conjunto, orientados pelo vetor resultante do produto dos objetivos institucionais e individuais, constantemente balizado pelo cotejo entre o desempenho efetivo e previsto com vistas às correções de curso do processo. Quando uma organização está realmente voltada para as pessoas, a sua

filosofia global e cultura organizacional passam a refletir essa crença (BERGUE, 2007, p. 18).

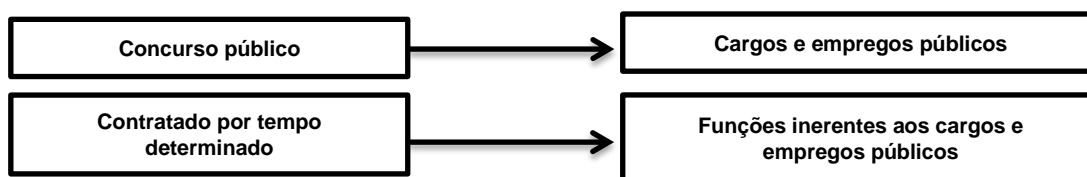
2.2. Captação de pessoas no setor público

De forma bastante sintética, pode-se afirmar que o objetivo geral da gestão de pessoas nas organizações é composto por três ações fundamentais: captar⁵, capacitar e desenvolver pessoas. Na administração pública, a consecução desse objetivo envolve aspectos e procedimentos específicos que diferem de seus correspondentes da esfera privada (BERGUE, 2007, p. 379).

Essencialmente, a captação de pessoas no setor público observa um processo devidamente planejado, quando as demandas são previstas e incluídas na Lei de diretrizes orçamentárias, com vista à sua consecução no exercício seguinte. Na Figura 1, é apresentado o caminho a ser seguido, de acordo com o que está previsto no art. 37, inciso II, da Constituição da República (BERGUE, 2007, p. 379).

Bergue (2007) considera que:

[...] A administração pública está sujeita a contingências que podem demandar o incremento imprevisto de pessoal por tempo determinado para atender à necessidade específica. Para atender a essas situações, o legislador constituinte fez constar a alternativa de natureza excepcional prevista no art. 37, inciso IX, da Carta Constitucional que trata da possibilidade de a administração estabelecer ajustes em carácter precário com vistas a atender necessidades excepcionais de interesse público.



Fonte: Bergue (2007, p. 173).

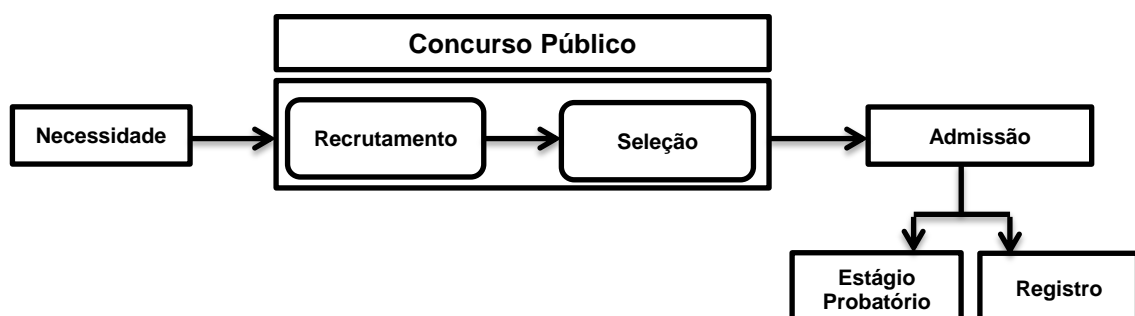
Figura 1 - Cargos, empregos e funções públicas.

⁵ A absorção de RH do mercado, de acordo com a literatura consultada, é chamada de “captação de RH”, por alguns autores, e de “suprimento de RH”, por outros autores. Neste trabalho, foi usado apenas o termo “captação de RH” para caracterizar e resumir a variedade de termos que representam a busca de RH do mercado.

A captação de pessoas em qualquer organização consiste em encontrar e estabelecer uma relação de trabalho com pessoas capazes de atender as suas necessidades. É uma prática ampla que vai desde a definição e caracterização das necessidades organizacionais de RH até o estabelecimento da relação de trabalho em si (DUTRA, 2002); é considerada um dos processos da dinâmica da gestão de pessoas e pauta-se a toda atividade relacionada à busca e ao estabelecimento de relação de trabalho com pessoas capazes de atender às necessidades presentes e futuras das organizações (DUTRA, 2002 apud SARNO, 2006, p. 186).

A captação de pessoas nas organizações públicas se processa segundo o que se pode denominar de processo admissional, que envolve quatro fases, ou atividades, bem definidas e que, por sua vez, podem ser visualizadas como processos específicos, quais sejam: recrutamento, seleção, admissão e registro (BERGUE, 2007, p. 380).

Em que pese seus distintos propósitos, essas fases são estritamente orientadas, segundo os princípios gerais de gestão pública previstos no caput do art. 37 da Constituição da República. Essas atividades podem ser detalhadas, segundo processos específicos: planejamento efetivo da captação de RH, recrutamento, seleção, admissão e registro (BERGUE, 2007, p. 380) (Figura 2).



Fonte: Bergue (2007, p. 380).

Figura 2 - Macroprocesso de admissão no setor público.

2.2.1. Planejamento efetivo da captação de RH no setor público

A consolidação do planejamento de RH de uma organização representa o início do processo de captação, uma vez que define o quadro de pessoal. Essa etapa diagnostica a necessidade de RH da organização em médio e longo prazo, ou seja, nessa etapa é feito o planejamento da demanda requerida pela organização, para atender aos seguintes itens: quem procurar, onde procurar e que tipo de relação estabelecer (DUTRA, 2002).

O planejamento efetivo da captação de RH tem por objetivo identificar o número e o tipo certo de empregados para a organização; o que é feito por meio da análise das demandas internas de pessoas e da análise da oferta interna e externa de pessoas, para, em seguida, conciliar as discrepâncias entre demanda e oferta, mediante a manutenção ou mudança das atividades de gestão de pessoas (MILKOVICH, 2000).

Para Bergue (2007):

São pontos específicos, que assumem carácter de diretriz central de planejamento, a integrar a definição de um planejamento nesse nível de governo: o perfil de agente público desejado e a quantidade de pessoas necessárias por área e processos.

O planejamento de RH é aquele desenvolvido segundo um horizonte no longo prazo, contendo macro-objetivos organizacionais relacionados à gestão de pessoas, incluídos os reflexos nessa área, advindos de cenários futuros projetados pelos demais segmentos funcionais da administração; além disso, é concebido com o propósito de transcender governos ou gestões, focalizando em ações de desenvolvimento da estrutura de capital humano existente no serviço público, com vistas à sua forma de inserção nos moldes futuros de produção de bens e serviços públicos (BERGUE, 2007, p. 97). Esse autor considera que:

Completando a dimensão qualitativa das demandas de pessoal, coloca-se para o gestor o desafio de definir as necessidades quantitativas de pessoal. Impõe-se, para isso, o conhecimento do perfil da estrutura humana, e seus movimentos, cíclicos ou não, de expansão e contração da demanda de pessoas, segundo cada área de atuação da administração ao longo do tempo.

É importante assinalar que os componentes do sistema tradicional de planejamento – as peças orçamentárias – não têm sido objeto da devida

atenção dos gestores públicos; por um lado, pela insuficiência de conhecimento e, por outro, pela crença de que o planejamento é desnecessário para uma gestão orientada para a satisfação do interesse público (BERGUE, 2007, p. 97).

2.2.2. Recrutamento de pessoas no setor público

Por muitos anos se pensou que o obstáculo que segurava o desenvolvimento das organizações fosse o capital. Era uma crença generalizada. Hoje, no entanto, é a inabilidade de uma organização em recrutar e manter uma boa força de trabalho que constitui o principal empecilho para a produção. Não existe nenhum projeto com base em boas ideias, vigor e entusiasmo que tenha sido interrompido por falta de caixa ou recursos financeiros (JUNIOR, 2010).

Existem organizações que cresceram e esse crescimento foi parcialmente bloqueado ou dificultado porque certamente não puderam manter uma força de trabalho eficiente e entusiasmada. As pessoas constituem o principal ativo das organizações; por isso, há a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas a seus funcionários/empregados (JUNIOR, 2010). Esse autor considera ainda que:

As organizações bem-sucedidas estão percebendo que somente podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente o dos empregados.

O processo de recrutamento de pessoal, de acordo com a literatura especializada, constitui o esforço de chamar os candidatos interessados, aptos e disponíveis para suprir a necessidade existente. Na administração pública, esse processo envolve uma sucessão de atos administrativos complexos a serem produzidos em perfeita observância aos ditames constitucionais e legais aplicáveis, que se estendem desde a verificação da efetiva necessidade da administração, encerrando-se com a homologação das inscrições para o concurso, no caso de provimento de cargos efetivos ou empregos públicos (BERGUE, 2007, p. 380).

Bergue (2007) considera que o processo de recrutamento na administração pública percorre as seguintes fases:

Identificação da efetiva necessidade: atividade que envolve a análise da estrutura vigente, considerando as possibilidades de realocação de pessoas, redesenho de processos operacionais e administrativos [...], com o propósito principal de garantir que a admissão [...]; Análise da existência legal da vaga: envolve a verificação da disponibilidade de vaga prevista em lei – análise do demonstrativo de provimento e vacância de cargos, empregos e funções; Elaboração e publicação do edital de abertura do concurso: nessa fase são examinadas as exigências legais para investidura (previstas em lei e manuais administrativos) e cotejadas com as efetivas demandas de serviço (características atuais inerentes ao desempenho das atribuições do cargo). [...]; Processo de inscrições: fase em que se recolhem todas as inscrições dos interessados em participar do processo seletivo; Homologação das inscrições: constitui-se na etapa final do processo de recrutamento de pessoal. Nesse momento deverão ser publicadas as inscrições indeferidas, seguidas do motivo ensejador da negativa de inscrição. [...].

2.2.3. Itens do edital de concurso público

De acordo com Bergue (2007), “com o propósito de garantir a plena observância aos ditames constitucionais e legais, atinentes ao processo de concurso público, sugere-se que o edital de abertura contemple os seguintes aspectos”:

Normas gerais de processamento: Neste item devem constar referências que remetam aos demais instrumentos normatizadores de processos seletivos, aplicáveis ao caso particular, tais como leis, decretos, regulamentos de concursos, etc.; (b) Forma de divulgação das etapas do certame: Estabelecer item os instrumentos mediante os quais a administração promoverá a divulgação dos atos relativos ao processo seletivo; (c) Perfil do Cargo: É indispensável constar no edital de abertura do concurso as características do cargo a ser provido. [...]; (d) Condições e procedimentos para inscrição: Especificar neste item os procedimentos necessários à efetivação da inscrição, homologação e recursos cabíveis, bem como requisitos invariáveis atinentes à participação em certames, tais como idade mínima de 18 anos na data de encerramento das inscrições. [...]; (e) Condições para investidura: Nesse item devem constar os requisitos constitucionais gerais e legalmente especificados para o exercício de cargos e empregos públicos, tais como: Nacionalidade brasileira; Quitação militar e eleitoral; Sanidade física e mental e; Atendimento às demais exigências específicas do cargo; (f) Provas: Neste ponto é imperativa a exposição de quais provas serão aplicadas, a forma de composição de nota final, grau mínimo exigido para aprovação e o coeficiente de ponderação das provas, além do carácter de cada prova (eliminatório ou classificatório)⁶; [...].”

⁶ Súmula 686 do supremo tribunal – STF: só por lei se pode sujeitar a exame psicotécnico a habilitação de candidato a concurso público.

2.2.4. Seleção de pessoas no setor público

A fase subsequente ao recrutamento é a de seleção de pessoas. Essa etapa do processo corresponde ao conjunto de atos administrativos destinados a avaliar os candidatos, conforme os critérios previamente estabelecidos e ordená-los segundo o desempenho individual. Essa fase visa identificar dentre os pretendentes aqueles mais aptos ao exercício do cargo. Nesses termos, a fase de seleção objetiva alcançar a situação de máxima adequação e eficiência do indivíduo em relação ao cargo (BERGUE, 2007, p. 390).

Selecionar significa, em síntese restrita, identificar e reordenar, entre os candidatos aptos e interessados, colhidos na fase de recrutamento, aqueles mais bem capacitados para o desempenho do cargo. Na administração pública, o instrumento fundamental de seleção de pessoas é o concurso público de provas ou de provas e títulos, conforme preconiza o art. 37, inciso II, da Constituição da República (BERGUE, 2007, p. 390).

A Constituição da República estabelece:

Art 37. A Administração pública direta e indireta de qualquer dos poderes da União dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, e também, ao seguinte:

I - Os cargos e funções públicas são acessíveis a todos os brasileiros que preencham os requisitos estabelecidos em lei, assim como os estrangeiros na forma da lei;

II - A investidura em cargo público ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração.

Em consonância com o texto constitucional, a regra geral para admissão de pessoas na administração pública tem no concurso público, observados os requisitos previstos em lei, seu instrumento de seleção por excelência.

Bergue (2007) considera que “a inobservância desse postulado cumpre destacar, conforme expressa disposição constitucional, implica absoluta nulidade do ato (§ 2º do art. 37, da Constituição da República)”.

O concurso público presta-se à garantia de eficiência e normalização no processo de ingresso de pessoal no serviço público. Diz-se que esse instrumento é moralizador, em essência, pelo fato de ser público; mais do que isso, por garantir igualdade relativa de acesso aos cargos e empregos públicos para aqueles que atendam aos requisitos estabelecidos em lei para o seu provimento (BERGUE, 2007, p. 391).

Bergue (2007) considera que:

Bem implementado, o certame de caráter público, constitui significativamente para a escolha do profissional mais apto dentre aqueles disponíveis no mercado de trabalho, segundo os critérios de seleção definidos. Nesse sentido é o fator de eficiência.

Um concurso adequadamente concebido e conduzido deve ter por escopo a seleção dos melhores candidatos, tomando por referência o perfil do cargo. Nesse caso particular, cumpre trazer à tona a ressalva contida no antes citado dispositivo constitucional, relativamente à natureza e complexidade do cargo ou emprego (BERGUE, 2007, p. 391).

Bergue (2007) destaca também que:

[...] que a existência de um adequado desenho de cargos e empregos (e empregos) – estruturado de forma clara, objetiva e aderente à realidade – é uma das condições necessárias, não somente para subsidiar o processo de recrutamento de pessoal, mas para orientar a fase de seleção dos candidatos. Nessa etapa do macroprocesso de admissão de servidores, a administração tem no perfil do cargo (desenho) os parâmetros básicos para a formulação dos instrumentos de avaliação dos candidatos, especialmente no que concerne à natureza das atribuições a serem desenvolvidas.

2.3. Processo admissional

A condução do processo admissional tem como parâmetros e, ou, critérios básicos a ordem classificatória de candidatos aprovados, contida no edital de homologação do resultado final do concurso público e no ordenamento legal aplicável. A legislação incidente no processo de admissão é prevista pela Constituição da República e pela legislação local atinente, notadamente o estatuto dos servidores, o plano de cargos, e as demais normativas, como manuais, resoluções etc., que disciplinem a investidura e o exercício dos cargos e empregos (BERGUE, 2007, p. 396).

Segundo Bergue (2007), “o estágio inicial do processo admissional é a nomeação do candidato”. A nomeação caracteriza-se pela convocação formal do candidato para a assunção de cargo público. Os aspectos críticos associados à fase de nomeação são, de acordo com Bergue (2007):

a) rigorosa observância à ordem classificatória do certame;⁷ b) a publicação do ato de nomeação ou a convocação direta e formal, com aposição de ciência por parte do interessado (preferencialmente ambos), sendo que os casos de desistência devem ser devidamente formalizados mediante termo de próprio e arquivados com a documentação afeta ao processo de recrutamento e seleção;⁸ c) A constatação de pleno atendimento às exigências legais para a investidura no cargo. Note-se que é tão-somente por ocasião da nomeação que as exigências legais para a investidura são necessariamente exigidas do candidato.

As exigências legais, em geral, constituem-se em: quitação militar e eleitoral; titulação ou escolaridade exigida para o exercício do cargo; convocação de sanidade física e mental; e outras definidas na legislação local.

O estágio seguinte, no processo de admissão, é a posse, que pode ser entendida como a aceitação formal do cargo por parte do candidato nomeado, o qual preencheu todos os requisitos legais para a investidura. Nesse caso, em geral, é lavrado um termo de posse (BERGUE, 2007, p. 397). Sobrevém à fase de posse o exercício, que se caracteriza pela efetiva entrada do servidor à atividade. A partir desse momento, inicia-se o efetivo desempenho das atribuições do cargo, com o conseqüente cômputo de tempo de serviço para todos os fins, como percepção de vencimentos, aquisição de vantagens e aposentadoria (BERGUE, 2007, p. 397).

2.3.1. Fundamento da constituição para o exame de legalidade

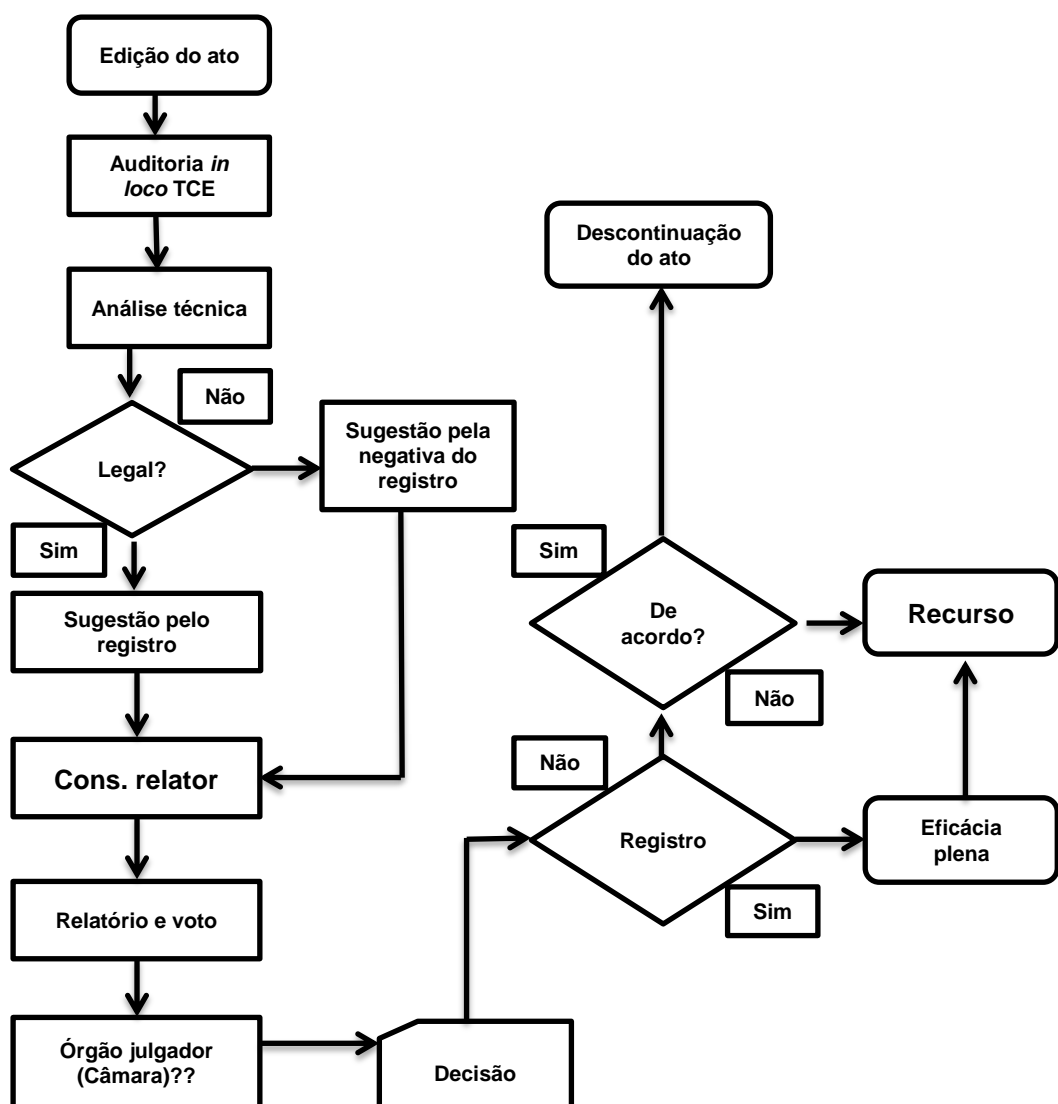
Os atos de admissão são atos administrativos complexos, ou seja, dependem da interveniência de mais de um órgão para alcançarem sua

⁷ O art. 37, inciso IV, da Constituição da República assim dispõe sobre o chamamento de candidatos aprovados em concurso público: “IV – Durante o prazo improrrogável previsto no edital de convocação, aquele aprovado em concurso público de provas ou de provas e títulos será convocado com prioridade sobre novos concursados para assumir cargo ou emprego na carreira.”

⁸ Com vista ao posterior exame de legalidade dos atos de admissão a serem procedidos pelo tribunal de Contas, com fundamento na competência estatuída no art. 71, inciso III, da Constituição da República.

eficácia plena. Essa plenitude do ato de admissão de pessoas na administração pública depende do registro homologado pelo Tribunal de Contas, depois de apreciada e verificada a legalidade do ato (BERGUE, 2007, p. 404).

De acordo ainda com Bergue (2007), o exame de legalidade dos atos de admissão para fins de registro é competência constitucional dos Tribunais de Contas, estatuída no art. 71, inciso III, do Texto Magno. No entanto, o processo de exame de legalidade dos atos de admissão pode assumir diferentes configurações, como é apresentado na Figura 3.



Fonte: Bergue (2007, p. 104).

Figura 3 - Processo de exame de legalidade dos atos de admissão.

Segundo Bergue (2007), as decisões de mérito expedidas relativamente aos atos de ingresso de pessoal apreciados, em geral, admitem duas situações distintas, que são o registro ou a sua negativa. O registro determina a eficácia plena do ato de admissão após trânsito julgado da decisão, uma vez que pode haver interposição de recurso por parte da administração ou do Ministério Público. A negativa de registro importa a declaração de desconformidade do ato, em relação aos ditames legais. A decorrência lógica da denegação de registro de um ato de admissão, após o trânsito em julgado da decisão, é a sua desconstituição no prazo estipulado pelo órgão julgador; por exemplo, 30 dias.

Bergue (2007) salienta que:

Das decisões proferidas pelos órgãos julgadores fracionários (Câmaras), conforme previsão regimental, cabem recursos, os quais podem ser interpostos pela parte (administração), pelo servidor interessado, ou pelo Ministério Público, normalmente dirigido à instância julgadora superior (Tribunal Pleno), com o intuito de reformar a decisão. Em caso de insucesso na tentativa de reforma de decisão denegatória de registro de seu ato sujeito a exame de legalidade pelo Tribunal de Contas, resta à administração proceder a sua desconstituição e consequente comprovação perante o órgão de controle, nos termos da decisão. Merece destaque, por fim, o fato de que o exame de legalidade dos atos administrativos (âmbito de atuação dos Tribunais de Contas), julgamento este que não afasta a possibilidade de apreciação da matéria na esfera judicial.

2.3.2. Aspectos de análise da legalidade do ato de admissão

É importante frisar que a apreciação da legalidade do ato de admissão, para fins de registro, deve alcançar a legalidade *lato sensu*, ou seja, examinar sua conformidade com o ordenamento jurídico tomado desde a Constituição da República, notadamente no que concerne à observância dos princípios de gestão previstos no seu art. 37, *caput* (BERGUE, 2007, p. 405). A mesma fonte entende que:

Dessa forma a análise da legalidade transcende a estrita observância do ordenamento legal, impondo-se que se avalie a adequação do ato em relação aos demais elementos componentes do sistema jurídico quais sejam:

(a) Fase identificação da necessidade de pessoal: Nesse estágio do processo admissional, os órgãos especializados da administração (secretarias, setores, departamentos, etc.) identificam as efetivas necessidades de pessoal, dando início à sucessão de atos destinados a supri-la. Esse, em geral constitui o estágio mais frágil do processo, não obstante possa ser, em casos específicos, o crítico.

[...]. (b) Fase de recrutamento: No que diz respeito à etapa de recrutamento de pessoal, assume destaque a verificação do *instrumento e publicidade* do chamamento. [...]. (c) Fase de seleção: A avaliação da regularidade da fase de seleção exige, no mínimo, a aferição da identidade entre os tipos e conteúdos das provas com o estabelecido no edital do concurso. [...]. (d) Fase admissional: a avaliação de legalidade do ato na fase admissional envolve essencialmente, a verificação de atendimento, por parte do conteúdo das condições exigidas na legislação específica do ente ou órgão, e a observância das formalidades inerentes à admissão.

2.3.3. Capacitação, treinamento e desenvolvimento de pessoas no setor público

No mundo atual e globalizado, o mercado de trabalho se apresenta cada vez mais exigente; a busca por uma colocação profissional não é mais uma questão de empenho ou de sorte e sim de capacitação. A capacitação profissional tanto no setor público quanto no privado deve ser vista como fator determinante para o futuro daqueles que estão buscando colocação no mercado de trabalho. Também é de suma importância para os que buscam manter a posição ocupada, alimentando chances reais de crescimento nas organizações, o que leva a crer que à medida que o tempo passa e o mundo evolui, muito além da experiência, adquirir e renovar conhecimento torna-se inevitável.

A capacitação profissional permite obter resultados para os indivíduos/empregados, para suas equipes de trabalho e também para as próprias organizações. Essa qualificação pode ocorrer de diversas formas, desde a contratação de estagiários e pessoas em primeiro emprego até ações de capacitação, como treinamentos em serviço ou investimentos em cursos realizados dentro ou fora da organização. Todavia, quando uma organização investe no aumento do grau de escolarização dos seus colaboradores/empregados, certamente ela também está oferecendo oportunidade de qualificação profissional (MOURÃO, 2009).

A capacitação em qualquer segmento, no setor público em particular, protege a organização da perda de qualidade, da baixa produtividade e da falta de habilidade perante as novas tecnologias. O profissional se sente mais motivado e com maior autoestima. A capacitação visa preparar tanto os

empregados/funcionários quanto a própria organização, face aos desafios tecnológicos e de competitividade (REBOUÇAS, 2010).

Segundo ainda Rebouças (2010),

Capacitar é treinar é submeter o profissional a um processo de educação, reciclagem e mudança de comportamento. Por meio da capacitação profissional, o trabalhador adquire melhores condições de ação, de conhecimento sobre as necessidades da organização, do setor e, muitas vezes, implica estar preparado para capacitar outras pessoas.

Em virtude do fato de que capacitar é treinar, modernamente, a administração pública tem se voltado para as ações de treinamento, como forma de melhorar seu desempenho pela via de qualificação de seus serviços. Enfim, o treinamento de servidores públicos constitui uma necessidade; com isso, no mínimo, a imensa maioria certamente concorda (BERGUE, 2007, p. 333).

Para Bergue (2007), percebendo, pois, as discussões em relação à sua relevância ou às diretrizes de ação, faz-se necessário definir os contornos conceituais afetos ao tema. Somente a partir disso é possível conceber sua formulação e integrá-lo em seu contexto – uma política de formação profissional continuada.

2.3.4. Aprendizagem e formação: aspectos conceituais essenciais

É de se referir inicialmente que por estar afeto à dimensão humana das organizações, o tratamento mais objetivo do tema requer que se imponha limitação ao seu foco de abordagem, para restringi-lo à perspectiva essencialmente profissional. Nesse contexto, o lançamento das bases conceituais inerentes à matéria exige que se definam, fundamentalmente, três elementos, que são a formação profissional, o desenvolvimento profissional e o treinamento.

Bergue (2007) define formação profissional como:

O processo destinado a preparar uma pessoa para o exercício de uma profissão. Essa formação, em geral de médio a longo prazo de maturação, pode envolver desde a aquisição de conhecimentos afetos a uma área específica do conhecimento humano e estruturada como profissão regulamentada, tais como as de economista, de contador, de administrador ou de engenheiro, entre outras [...].

O desenvolvimento profissional caracteriza-se pelo esforço de potencialização da formação profissional, ou seja, na ampliação da capacidade profissional com escopo qualificado. Essa dimensão de educação profissional destina-se a preparar o agente público para transcender os limites de atuação do seu cargo, envolvendo funções de natureza mais complexa, como as diretivas e as de assessoramento superior ou as de coordenação qualificada. Certamente, trata-se de um empreendimento cuja maturação se processa em um horizonte temporal de médio prazo, conduzido, em geral, na forma de cursos de especialização, mestrado, doutorado ou pós-doutorado, relacionados aos respectivos segmentos de atividades (BERGUE, 2007, p. 334).

O treinamento, por fim, pode ser definido como atividade caracteristicamente de rápido ou curtíssimo prazo, geralmente orientada para a preparação do agente, com vista a desempenhar atribuições pertencentes à esfera de competência ou órbita de influência do cargo. O treinamento, em síntese restrita, constitui a forma de adaptação do indivíduo às transformações que são operadas em seu cargo. Essas transformações podem advir da organização do processo de trabalho, da introdução de nova tecnologia, da incorporação de novo ou novos produtos (bem/ns ou serviço/s público/s), ou mesmo por força do ingresso de um novo membro na equipe (BERGUE, 2007, p. 334).

Segundo Krener (2010), “treinamento de pessoas é um instrumento importante para estimular as competências, os desempenhos bem como os resultados desejáveis”.

O treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes, que buscam a melhoria da adequação entre as características dos empregados e exigências dos papéis funcionais. Já o desenvolvimento é o processo em longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados, a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui, além do treinamento, a carreira e outras experiências (MILKOVICH, 2000 apud FRANÇA, 2007, p. 88).

Para Dessler (2004), treinamento é “o conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários novos e antigos as habilidades necessárias para o desempenho no trabalho”.

Percebe-se que a administração pública pode e deve atuar de forma mais intensa, conforme suas necessidades, nas áreas de treinamento e desenvolvimento de pessoas. Sendo assim, impõe-se a definição de uma política articulada com os objetivos institucionais da entidade, precedida de consistente análise e diagnóstico das necessidades de treinamento e desenvolvimento (BERGUE, 2007, p. 334).

2.4. Alinhamento interorganizacional

A dinâmica do mercado e a intensa competição motivam as organizações a encontrarem soluções para manterem-se competitivas e sobreviverem nesse ambiente hostil. Esse contexto motiva o alinhamento⁹ entre organizações, pois se torna questão-chave para o desenvolvimento de estratégias que não seriam executáveis isoladamente. Esse fator é particularmente importante em arranjos produtivos, em que as organizações dificilmente são capazes de se autossustentar (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; TÁLAMO; CARVALHO, 2004; JARILLO, 1988 apud BROCK; GAVRONSKI, 2011, p. 1).

De modo geral, as ações alinhadas nascem da necessidade de se atingirem determinados objetivos que não seriam alcançados de forma isolada ou individualizada (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008, p. 39). Como no campo social, conforme debruçado por Axelrod (1984 apud BROCK; GAVRONSKI, 2011), o alinhamento nas organizações não emergem de ações puramente altruístas, visto que tal condição é rara na sociedade; entretanto, sempre que há alinhamento existe um objetivo comum que gerará ganhos individuais e coletivos, caso contrário dificilmente haverá alinhamento (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008, p. 40 apud BROCK; GAVRONSK, 2001, p. 5).

O alinhamento interorganizacional também implica em alinhar os indicadores estratégicos dos processos e das pessoas (postos do trabalho)

⁹ De acordo com a literatura consultada, muitos autores definem alinhamento como cooperação, relacionamentos, integração, entre outros termos. Neste trabalho, todas essas definições foram caracterizadas como “alinhamento”.

entre várias organizações, com objetivo de juntos atenderem propósitos comuns (ALBUQUERQUE; ROCHA, 2007, p. 12).

Esse tipo de alinhamento é muitas vezes uma estratégia de organizações que objetivam resultados comuns; a sua existência é praticamente impossível quando considerada totalmente isolada de qualquer outra entidade. Por meio da compatibilidade de valores, da confiança, do comprometimento e da cooperação, o alinhamento permite vantagens competitivas aos envolvidos, uma vez que nessas condições é verificável a existência de sinergia de forças e capacidades (BROCK; GAVRONSK, 2011, p. 5).

O desenvolvimento de ações é tarefa importante e árdua, quando levado a cabo em vários cenários institucionais. Contudo, está claro que as questões de desenvolvimento de ações são mais espinhosas – e mais interessantes – em vários contextos interorganizacionais (PETERS; PIERRE, 2003, p. 299).

Os cenários institucionais para o desenvolvimento de ações podem variar substancialmente de muitas maneiras. Há distinção importante entre o desenvolvimento de ações, como a que pode ser alcançada por meio de uma única organização (TORENLIED, 1996 apud PETERS; PIERRE, 2003) e a que requer alinhamento e talvez coordenação de várias organizações ou partes delas (HJEM; PORTER, 1981). À medida que o desenvolvimento das ações é resolvido e, ou, efetivado, dentro dos limites de uma única organização formal, muito do que se sabe sobre administração pública em geral pode ser aplicado para oferecer resultados políticos (O'TOOLE, 1996a).

Quando programas públicos necessitam ser executados por meio de ações, envolvendo dois ou três cenários organizacionais, o trabalho de desenvolvimento dessas ações é mais complicado. Entre duas ou mais organizações, as rotinas diferenciadas e as linguagens especializadas, sem mencionar as distintas maneiras de ver o mundo, significam que o desenvolvimento de ações interorganizacionais apresenta desafios particularmente intimidadores. Dentre outras coisas, essas situações exigem que os administradores suplementem o que sabem acerca de gestão organizacional com perspectivas e operações adicionais (PETERS; PIERRE, 2003, p. 230).

O alinhamento interorganizacional pode ser crucial para o desenvolvimento de ações. Dois ou mais ministérios de um único governo, por exemplo, podem ser destacados para lidar com um programa comum (PETERS; PIERRE, 2003).

Segundo Peters e Pierre (2003), os gestores precisam encontrar maneiras de fazer com que as organizações trabalhem em conjunto, visando o sucesso da ação. A indução do sucesso via vínculos interorganizacionais comumente exige alguma combinação entre criar e extrair interesses comuns e, ou, utilizar trocas para ligar às unidades de forma produtiva, a fim de atingir os objetivos das ações; por exemplo, na construção de interesses comuns, se as organizações A e B cuidarem de um mesmo objetivo e se a participação de cada uma for essencial para o sucesso, o interesse compartilhado no resultado pode ser suficiente para criar esforços interorganizacionais voltados ao desenvolvimento de ações.

De acordo com Morgan e Hunt (1994 apud SANCHES, 2003), o termo alinhamento representa uma situação em que partes trabalham juntas para atingir objetivos comuns.

Diversos autores destacam o papel dos alinhamentos interorganizacionais como fundamental para obter vantagens competitivas. É o caso de Kanter (1994 apud SANCHES, 2003), o qual considera que o alinhamento interorganizacional deve ser considerado como um ativo-chave para as empresas na economia globalizada. Esse alinhamento é apontado como a habilidade de criar e manter relacionamentos que ofereçam resultados positivos para a organização, como vantagens colaborativas; essa habilidade pode proporcionar importante vantagem competitiva para as organizações (KANTER, 1994 apud SANCHES, 1994).

Para Smith et al. (1995 apud MACHADO, 2006), “muitas definições de alinhamento enfocam processos pelos quais atores, grupos se unem, interagem e formam relações para ganhos ou benefícios mútuos”.

Para Ring e Van de Ven (1994), alguns autores veem o alinhamento de forma dinâmica, como a disposição dos atores em continuar as relações cooperativas, que são mecanismos socialmente construídos para a ação coletiva, que é continuamente reestruturada por ações e interpretações simbólicas das partes envolvidas.

A sociedade moderna fez com que as organizações passassem a estar cada vez mais interconectadas e interdependentes, uma vez que a delimitação entre o que é a organização e o que é seu ambiente não é clara, ou seja, o processo de formulação e desenvolvimento de ações deve levar em consideração não só os interesses específicos da organização, vista como unidade competitiva isolada, mas a complexidade de sua rede de relacionamentos, que pode incluir fornecedores, clientes e concorrentes (ASTLEY, 1984, apud SANCHES, 2003).

Elucidados alguns fenômenos desencadeados nas relações interorganizacionais, pode-se afirmar que o estudo carece ainda de suportes metodológico e teórico, que considerem as estruturações das relações do campo organizacional. Atribui-se a um sistema social uma série de padrões estruturais e de relação, desenvolvidos a partir da interação entre os atores organizacionais. Logo, Pode-se considerar que o alinhamento é atualmente a imagem que mais se aproxima do desenho das relações organizacionais (MACHADO, 2006, p. 6).

Neste trabalho, o alinhamento entre as organizações consiste na análise da convergência “das práticas” de captação e capacitação desenvolvidas pelos vários órgãos pesquisados, com o propósito de capacitar mão de obra para o setor do P&G.

2.4.1. Parcerias no setor público

Uma parceria é um arranjo em que duas ou mais partes estabelecem um acordo de cooperação para atingir interesses comuns. As parcerias podem ser estabelecidas entre sujeitos públicos e privados e, ou, individuais e coletivos, para o desenvolvimento econômico ou social de determinado grupo.

Segundo Di Pietro (2008), parceria significa o mesmo que sociedade. É a “reunião de duas ou mais pessoas que investe capital, ou capital e trabalho, com o fim especulativo em proveito comum”.

Como observa Neto (1997, apud DI PIETRO, 2008):

A palavra parceria vem do latim **Partiarus**, participante, vem sendo empregada tradicionalmente em direito para designar uma forma *sui generis* de sociedade em que não se dá a composição de um capital social nem a instituição de uma nova pessoa, mas, apenas, uma

relação negocial, em que uma das partes assume obrigações determinadas com vista à participação de lucros alcançados.

Como afirma Di Pietro (2008), o termo parceria é utilizado para designar todas as formas de sociedade que, sem formar nova pessoa jurídica, são organizadas entre setores públicos e, ou, privados, para a consecução de fins de interesse público.

Di Pietro (2008) considera que:

A parceria pode servir a variados objetivos e formalizar-se por diferentes instrumentos jurídicos: (a) [...]; (b) Meio de fomento à iniciativa privada de interesse público, efetivando-se por meio de convênio ou contrato de gestão; (c) [...].

Especificamente neste trabalho, a parceria entre os órgãos estudados é efetivada por meio de convênios.

2.4.2. Convênios no setor público

O convênio é um dos instrumentos que o poder público utiliza para se associar com outras entidades públicas e, ou, privadas; é considerado um acordo de vontade com características próprias, que resulta da Lei n. 8.666, de 1993, no art. e cap. 116. Nele, os interesses entre as partes são recíprocos, ou seja, os entes conveniados têm objetivos institucionais comuns e se reúnem para alcançá-los (DI PIETRO, 2006, p. 237-246).

Ainda para Di Pietro (2006):

Os partícipes do convênio têm competências institucionais comuns; [...]. No convênio, os partícipes objetivam a obtenção de um resultado comum, ou seja, um estudo um ato jurídico, um projeto, uma obra, um serviço técnico, uma invenção, etc., que serão usufruídos por todos os partícipes. No convênio, verifica-se a mútua colaboração, que pode assumir várias formas, como repasse de verbas, uso de equipamentos, de recursos humanos e materiais, de imóveis, de know-how, entre outros; [...].

Meirelles (1996 apud DI PIETRO, 2006) por sua vez define os convênios como “acordos firmados por entidades públicas de qualquer espécie, ou entre estas e organizações particulares, para realização de objetivos de interesse comum dos partícipes”.

O convênio administrativo é instrumento de realização de um objetivo específico, em que os interesses não se contrapõem, ainda que existam

prestações específicas e individualizadas, a cargo de cada partícipe. Nele, a assunção de deveres destina-se a regular a atividade harmônica de sujeitos integrantes da administração pública, que buscam a realização imediata de um mesmo e idêntico interesse público (FILHO, 1998, p. 24 apud RIBEIRO, 2010, p. 91).

Ribeiro (2010, p. 23) conclui, no entanto, que “o convênio reflete um simples acordo. [...]. No convênio não se pode afirmar que existam partes, mas apenas partícipes com os mesmos ideais”.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para subsidiar este estudo, foram utilizadas referências da literatura especializada em administração pública e indústria do petróleo e gás em geral, e da Petrobrás, em particular; buscaram-se também informações dos vários órgãos pesquisados.

3.1. Classificação do estudo

Quanto à natureza, este projeto classifica-se como uma pesquisa qualitativa. Este tipo de pesquisa constitui uma atividade que posiciona o observador no mundo. Ela consiste num conjunto de práticas interpretativas que tornam o mundo visível. Essas práticas tendem a transformar o mundo, fazendo dele uma série de representações (FLICK, 2009, p. 16).

Entretanto, a pesquisa qualitativa não procura mensurar os eventos estudados; contrariamente, parte-se de questões amplas que se definem na medida em que decorre o estudo. Ela envolve a busca de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (GODOY, 1995, p. 58).

Ainda em relação à pesquisa qualitativa, Godoy (1995, apud NEVES, 1996), aponta que “pese embora à grande diversidade de estudos, métodos, objetivos e formas, a pesquisa qualitativa apresenta um conjunto de características essenciais”. Essas características são o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental; o caráter descritivo; o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida, como preocupação do investigador; e o enfoque indutivo (NEVES, 1996, p. 1).

3.2. Delineamento da pesquisa

Adotou-se como base a taxionomia apresentada por Vergara (2006), o qual qualifica a pesquisa qualitativa em dois aspectos: “quanto aos objetivos e, ou, fins e quanto aos meios”, visando atingir os objetivos propostos.

Esta pesquisa, quanto aos objetivos e, ou, fins, classifica-se como descritiva, tendo em conta que se descreveu a gestão de pessoas por meio do estudo da captação e capacitação de RH, para a indústria do petróleo e gás no Brasil (VERGARA, 2006).

Gil (2007) considera que “a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno ou estabelecer relações entre variáveis”. Sobre esse assunto, Cervo e Bervian (2002, p. 66) consideram que a pesquisa descritiva “procura descobrir, com maior precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características”. Nesta dissertação, a pesquisa é descritiva porque, no âmbito da gestão de pessoas, ela descreve a captação e capacitação de RH, para o setor de petróleo e gás no Brasil.

O método empregado é o estudo multicaso, pois esse permite que se faça uma pesquisa aprofundada dos objetos em contexto, proporcionando uma visão global do problema ou de identificação de possíveis fatores que o influenciam ou são influenciados por ele (GIL, 2007). Tal como sugere Martins (2006), o “estudo de caso possibilita a penetração na realidade social, não conseguida plenamente pela avaliação quantitativa”.

Especificamente, esta pesquisa, se trata de um estudo multicaso por estudar com profundidade e detalhamento a captação e capacitação de RH para o setor de P&G no Brasil, envolvendo um universo de várias organizações. Os casos estudados foram cinco organizações da administração direta e uma organização da administração indireta do governo federal, envolvidos com a questão do P&G.

Neste trabalho, embora cada caso seja estudado separadamente, com a observância de seus aspectos particulares, o foco da pesquisa multicaso recai na compreensão do objeto, no fenômeno, na condição ou no alvo coletivo, sob o qual os casos são estudados (STAKE, 2006 apud DONATO, 2011).

Quanto aos meios, este estudo fez uso de pesquisa documental e entrevistas (vide tópico 3.4). É documental porque se realizou mediante pesquisa em documentos conservados em órgãos públicos e privados ou com pessoas. Esse tipo de trabalhos e assemelha à pesquisa bibliográfica, como

explica Martins (2006); a diferença reside somente no fato de que neste tipo de pesquisa não se levanta material já editado, como livros, periódicos etc., mas busca material que não foi editado como cartas, memorandos, correspondências, entre outros. Especificamente, foram pesquisados documentos internos das organizações estudadas e dos relacionados ao objeto de estudo.

Como fonte de dados, recorreu-se à consulta em documentação oficial dessas organizações e em fontes secundárias relacionadas ao assunto. Este aporte de dados e, ou, informações consistiu em materiais impressos, digitais, virtuais, eletrônicos, revistas, jornais, entre outros, como está apresentado no Quadro 1.

3.3. Objeto de estudo e unidades de análise

Esta pesquisa teve como objetivo estudar a gestão de pessoas, mais precisamente a captação e capacitação de RH para o setor de P&G no Brasil. Como unidades de análises, foram selecionadas as organizações da administração direta e indireta do governo federal, envolvidas com a questão do petróleo e gás, que são: Ministério da Educação (MEC); Ministério do Trabalho e Emprego (MTE); Ministério das Minas e Energia (MME); Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI); Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC); Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP); e Petrobrás (S/A).

Foram escolhidos esses órgãos por constituírem a amostra representativa necessária para o desenvolvimento deste trabalho. Para a escolha deles, foi feito um o recorte em que identificaram-se os órgãos da administração direta e indireta do governo federal que têm algum envolvimento com a indústria do P&G; analisaram-se os tipos de envolvimento desses órgãos com o setor de P&G; identificaram-se os que convergiam em ações voltadas para a captação e capacitação de RH para o setor de P&G; e analisou-se a disponibilidade das organizações para conceder entrevistas.

Quadro 1 - Lista de documentos analisados

Documentos	Tipo	Órgão responsável	Ano
Lei do Petróleo-Lei nº 9.478	Lei	ANP	1997
Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - Fundos Setoriais	Relatório-1	MCTI	2007-2009
Uma história de sucesso – 50 anos de desenvolvimento de recursos humanos – Universidade Petrobrás	Livro	Petrobrás	2005
Cenário Orçamentário do FNDCT 2013-POLA 2013	Relatório	MCTI	2012
Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico Tecnológico - Fundos Setoriais	Relatório-2	MCTI	2007-2009
Petróleo e Gás – Cenário 2011	Seminário	ANP	2012
Manual PFRH - Manual Geral	Livro	Petrobrás	2011
Universidade Petrobrás – RH-Educação Corporativa	Seminário	Petrobrás	2013
PFRH - Universidade Petrobrás – Desenvolvimento de RH	Seminário	Petrobrás	2011
PNQ – Qualificação de Cursos (legado) - Informações sobre a Qualificação de Cursos – PNQ (Legado)	Relatório	MTE	2008
PNQ – Planejamento x Realizado por Curso – Informações sobre a distribuição do Planejamento dos Projetos (PLANTEQ, PLANSEQ e PROESQ)	Relatório	MTE	2010
Edital do PLANSEQ-Petróleo e Gás Natural - Edital de chamada pública de parcerias SPPE/MTE n. 08/2010	Edital	MTE	2010
A Cláusula de P&D e os Desafios Tecnológicos do Setor de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis: IX Seminário de Iniciação Científica e Desenvolvimento Tecnológico e Inovação – IFBA	Seminário	ANP	2012
PRH-ANP - Programa de Recursos Humanos da ANP	Palestra	ANP	2011
Edital de Seleção Pública Conjunta FINEP/BNDES de Apoio à Inovação Tecnológica Industrial no Setor de Petróleo & Gás – INOVA PETRO	Edital	MCTI	2012
Projeto Gerando Futuro - 9º Encontro Nacional do PROMINP	Palestra	Petrobrás	2012
Plano Nacional de Qualificação Profissional- Estratégias para Aprimoramento dos Resultados - 9º Encontro Nacional do PROMINP	Palestra	Petrobrás	2012
Programa de Mobilização da Indústria Nacional de Petróleo & Gás Natural	Palestra	Petrobrás	2010
Trabalhadores Estrangeiros e Qualificação Profissional Observatório do Mercado de Trabalho do MTE	Relatório	MTE	2010

Fonte: Dados da pesquisa.

3.4. Seleção dos sujeitos entrevistados

No âmbito da gestão de pessoas, estudou-se a captação e capacitação de RH para o setor de P&G no Brasil, desenvolvidas por órgãos da administração direta e indireta do governo federal. Portanto, neste trabalho, além da pesquisa documental, a coleta de dados se deu também por meio de entrevistas, com roteiros semiestruturados, com profissionais indicados por cada uma das organizações pesquisadas, procurando extrair o máximo de informação possível.

De acordo com Lakatos e Marconi (2011):

A entrevista com roteiro semiestruturado é um procedimento de coleta de dados que consiste na interação entre duas ou mais pessoas, de modo que uma delas obtenha da outra, informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza formal e, ou, profissional.

Goode e Hatt (1969 apud LAKATOS; MARCONI, 2011) definem entrevista com roteiro semiestruturado, como “o desenvolvimento de precisão, focalização, fidedignidade e validade de um determinado fato social como a conversação”. Segundo Cervo e Bervian (2002, p. 46), a entrevista é uma conversa orientada para um objetivo definido, como recolher, por meio de interrogatório do informante, dados para a pesquisa.

A escolha dos entrevistados se deu por indicação das próprias organizações, obedecendo aos seguintes trâmites/etapas: enviou-se pelo correio, em nome do Departamento de administração e Contabilidade (DAD), uma carta ao departamento de RH de cada organização pesquisada, solicitando as informações necessárias para o desenvolvimento deste trabalho e a disponibilidade de cada organização para conceder entrevistas, de acordo com o conteúdo demanda com base no conteúdo demandado, o departamento de RH, por sua vez, encaminhou a carta recebida para o setor mais bem preparado para lidar com o assunto; e os entrevistados foram selecionados e escolhidos por seus departamentos, de acordo com a vivência e domínio sobre o assunto e por estarem diretamente envolvidos com o objeto de estudo deste trabalho.

De acordo com o Quadro 2, os sujeitos sociais entrevistados na pesquisa foram em número de seis pessoas, distribuídos da seguinte maneira:

Analista em Ciência e Tecnologia - Secretário Executivo do Fundo Setorial do Petróleo e Gás Natural (CT-PETRO) e Assessor de Coordenação dos Fundos Setoriais (ASCOF) do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI); Analista de Infraestrutura do Departamento de Combustíveis Derivados do Petróleo, órgão afeto à Secretaria de Petróleo, Gás Natural e Combustíveis Renováveis do Ministério de Minas e Energia (MME); Assessora da Superintendente de Pesquisa da Agência Nacional do Petróleo (ANP); Analista de Comércio Exterior, da Secretaria do Desenvolvimento da Produção, Petróleo, Gás e Naval do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio exterior (MDIC); Gerente de Suporte à Gestão; e Gerente de Desenvolvimento de Recursos Humanos, sendo os dois últimos da Petrobrás.

Quadro 2 - Lista das pessoas entrevistadas e suas respectivas organizações

1	Analista em C&T (Secretário Executivo do CT-PETRO)	MCTI
2	Analista de infraestrutura	MME
3	Assessora de pesquisa	ANP
4	Analista de Comércio Exterior	MDIC
5	Gerente de suporte	PETROBRÁS
6	Gerente de DRH	PETROBRÁS
7	-----	MEC*
8	-----	MTE*

Fonte: Dados da pesquisa. *Nota: Estas organizações não se mostraram disponíveis para a realização de entrevistas. Para efeito deste trabalho, o conteúdo relacionado a esses dois ministérios (MEC e MTE) foi desenvolvido apenas com auxílio de dados secundários.

Para se resguardar a identidade dos entrevistados, codificaram-se em E₁ a E₆. A etapa de coleta de dados se deu por meio de cinco entrevistas com roteiros semiestruturados, em que quatro foram individuais e uma em dupla, conforme Quadro 3.

Quadro 3 - Codificação dos entrevistados

Atores-Organizações	N.º de atores	Código de identificação
Assessor – ANP	Um (1)	E ₁
Analistas - MME, MDIC, MCTI	Três (3)	E ₂ , E ₃ , E ₄
Gerentes – PETROBRÁS	Dois (2)	E ₅ , E ₆

Fonte: Dados da pesquisa.

As entrevistas e a consequente coleta de dados foram realizadas entre novembro de 2012 e janeiro de 2013, tendo um roteiro específico para cada órgão pesquisado. A pesquisa abrangeu aspectos como o tipo de ação desenvolvido por cada órgão e o objetivo de cada uma, bem como o seu início e a sua vigência. Em relação ao recorte temporal, a pesquisa considerou o intervalo que vai desde a criação de cada ação desenvolvida até a data da coleta dos dados, como está evidenciado no Quadro 4.

Quadro 4 - Data da coleta dos dados, a vigência e o recorte temporal da pesquisa

Órgão	Ação ¹⁰	Objetivo da ação	Início da ação	Recorte temporal	Data da coleta dos dados	Vigência	
						Sim	Não
ANP	Captação e capacitação	Formar RH para o setor de P&G	1999	Desde a criação da ação até agora	11/2012	X	
MEC	II	II	2008	II	**	X	
MCTI	Fomento	Subsidiar recursos para formar RH para o setor de P&G	1999	II	11/2012	X	
MDIC	Captação e capacitação	Formar RH para o setor de P&G	Em fase de planejamento	II	11/2012	X	
MME	II	II	2006	II	11/2012	X	
MTE	II	II	2008	II	**		***
PETROBRÁS	II	II	2010	II	12/2012	X	

Fonte: Dados da pesquisa.

**Nota: Não foram realizadas entrevistas nestes dois órgãos ministeriais;

***Nota: De acordo com os dados coletados, registraram-se somente duas ações desenvolvidas pelo MTE, em 2008 e 2010. No entanto, nada foi frisado sobre a vigência da ação desse Órgão.

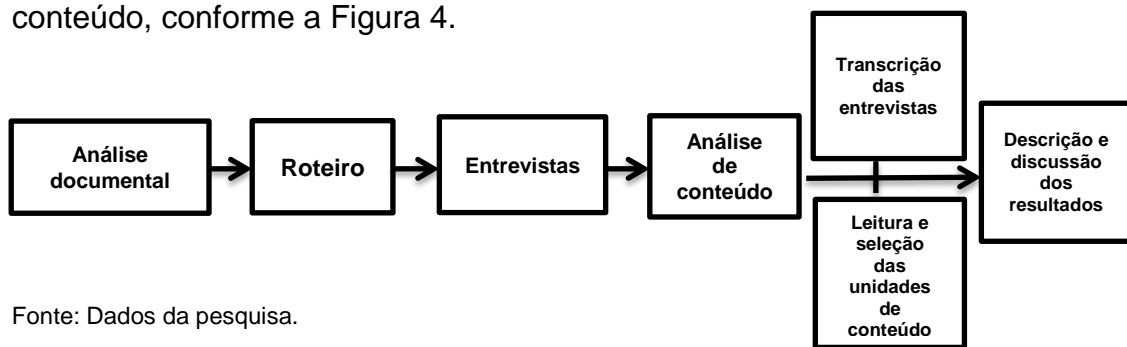
¹⁰ O trabalho não se referiu às questões de mandatos governamentais, mas sim às ações vigentes e quando essas foram criadas.

Para subsidiar a condução das entrevistas, foram utilizados cinco roteiros previamente elaborados, apresentados nos Apêndices A, B, C, D e E. Neles consideraram-se os aspectos sobre gestão de pessoas, mais precisamente sobre a captação e capacitação de RH, desenvolvidas pelas organizações da administração direta e indireta do governo federal, atuantes no setor de P&G. Esses aspectos foram transformados em questões que, por sua vez, foram categorizadas, de acordo com a demanda de cada entrevista.

As entrevistas foram gravadas, utilizando-se dois dispositivos de gravação de som *MP4 digital Player* e *Samsung Galaxi S*. Os dados foram gravados em formato AMR e depois convertidos para o MP3, com auxílio do *software Free Star AMR/MP3 Converter*. Posteriormente, os dados foram transcritos na íntegra com auxílio de *softwares* como *Windows Media Player*, *VLC Media Player* e *Twelvekeys Music Transcription Software*.

3.5. Técnicas de análise de dados

Após as etapas da análise documental, da elaboração dos roteiros e das entrevistas terem sido realizadas, iniciou-se a etapa da análise do conteúdo, conforme a Figura 4.



Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 4 - Esquema do procedimento de coleta e análise de dados.

Os dados coletados foram analisados mediante a técnica da análise de conteúdo, que é uma ferramenta poderosa utilizada quando se pretende verificar hipóteses ou descobrir o que está implícito em cada conteúdo manifesto (MINAYO, 2003, apud DIAS, 2011). Essa técnica é usada quando se deseja saber ou identificar o que está sendo abordado sobre determinado conteúdo ou assunto (VERGARA, 2005).

Como um conjunto de técnicas de análise de comunicação, a análise de conteúdo visa obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e, ou, recepção dessas mensagens (BARDIN, 2009, p. 44).

A análise de conteúdo tem como propósito prover conhecimento a partir de dados qualitativos, por meio de análise da expressão verbal ou escrita de opinião ou ideias; proporciona uma análise de opiniões nas entrelinhas, além do que é expresso diretamente em palavras, sendo seu objetivo a inferência de conhecimento por meio de processos dedutivos (FREITAS; JANISSEK, 2000).

Fiske (2005), por sua vez, argumenta que:

A análise de conteúdo analisa a ordem de significação denotativa; por outro lado, funciona melhor a grande escala, ou seja, quanto mais tiver que analisar, mais exata é; por fim, as unidades de análise devem ser facilmente identificáveis, proporcionando uma evidência, relativa à abstração sobre a problemática em estudo. Com esta técnica de análise pretende-se rigorosamente identificar todos os elementos presentes na explanação dos entrevistados citados em maior ou menor frequência.

Como está evidenciada na Figura 4, a análise de conteúdo foi realizada em três etapas, obedecendo à seguinte ordem:

- Transcrição das entrevistas

As entrevistas foram ouvidas cuidadosamente e transcritas na sua íntegra, conservando-se inclusive os vícios de linguagem. Na transcrição, cada entrevistado recebeu um código correspondente à letra E, seguido de um índice numérico, ou seja, E₁, E₂, E₃... E₆. Esses códigos servem para preservar a identidade dos entrevistados.

- Leitura e seleção das unidades de análise de conteúdo

Nessa etapa, as entrevistas já transcritas foram lidas, com o intuito de se identificarem as unidades de análise ou temas. Logo, alguns itens foram selecionados para serem utilizados como exemplo dessas unidades de análise. Portanto, a seleção de alguns trechos possibilitou o agrupamento dos temas, de acordo com suas afinidades.

- Redação e discussão dos resultados obtidos

Uma vez identificadas as unidades de análise, procedeu-se à discussão das categorias de forma individual, de acordo com cada tema correspondente. Todavia, os trechos das entrevistas foram reproduzidos integralmente, de forma a corroborar as discussões resultantes das análises das entrevistas.

Após a análise das entrevistas, foi possível identificar os temas mais frequentes citados, de acordo com cada categoria. As categorias identificadas nas entrevistas representaram o alicerce deste trabalho e permitiram fazer a análise detalhada do objeto em estudo. Os temas estão resumidos no Quadro 5. Posteriormente, desenvolveu-se uma discussão individual sobre cada item.

Quadro 5 - Categorias e temas de análise

Categorias	Subcategorias	Indicadores/Temas
1. Gestão de pessoas	Captação	Recrutamento; Seleção; Admissão; Registro
	Capacitação	Treinamento; Desenvolvimento
2. Alinhamento	Alocação e tipo de recursos	Recursos financeiros
	Tipo de relacionamentos	Parcerias formalizadas por meio de convênios

Fonte: Dados da pesquisa.

É importante realçar que as conceituações dessas categorias, subcategorias e respectivos indicadores foram tratadas na fundamentação teórica, sobretudo nos subtópicos 2.2; 2.2.2; 2.2.4; 2.3; 2.3.3; 2.4; 2.4.1 e 2.4.2 e na apresentação dos resultados e discussão.

De acordo com os resultados da pesquisa, ou seja, as entrevistas, a alocação de recursos e o tipo de relacionamentos foram conotados como as características indicativas de alinhamento, ressaltando que a literatura consultada não foi esclarecedora sobre esse assunto. Sendo assim, para fins deste trabalho, optou-se por essas características, enquanto pressuposto desta pesquisa.

3.6. Caracterização das unidades de análise

Para o Estado cumprir suas atribuições depende de uma estrutura organizada denominada administração pública, que pode ser direta ou indireta. A administração pública direta se refere a órgãos que compõem o Estado (União, Estados, Distrito Federal e Municípios); e a indireta, a órgãos constituídos para executar um serviço público especializado, porém controlados por um órgão ligado à administração direta (DI PIETRO, 2006).

Como o conjunto de competências administrativas do Estado é grande, esse pode criar por meio de lei outras pessoas jurídicas especializadas, a fim de desempenharem um dado serviço público, vinculando-as a um órgão da administração pública direta, a fim de serem controladas por ele (DI PIETRO, 2006).

Portanto, tanto nos órgãos da administração pública direta quanto nos da indireta, a captação é feita mediante processo seletivo público, enquanto a capacitação, por programas de treinamento e, ou, desenvolvimento de RH.

No que concerne à captação, a Constituição Federal estabelece no artigo 37, II, que a admissão de novos funcionários em qualquer órgão da administração direta ou indireta depende de aprovação prévia em processo seletivo público, de acordo com a natureza e complexidade do cargo.

As ações de captação e capacitação de pessoas na administração direta e indireta, para atender demandas de formação de mão de obra qualificada para o setor de P&G, são desenvolvidas pelos seguintes órgãos: Ministério da Ciência e Tecnologia e Inovação (MCTI); Ministério das Minas e energia (MME); Agência Nacional do Petróleo Gás Natural e Biocombustíveis (ANP); Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC); Ministério do Trabalho e Emprego (MTE)^{11*}; Ministério da Educação (MEC)^{12*}; e Petrobrás (S/A).

* 11 e 12: Em virtude da impossibilidade de realização de entrevistas nesses órgãos, o desenvolvimento do conteúdo relacionado a esses dois ministérios foi feito apenas com dados secundários disponíveis em documentos oficiais desses órgãos, como materiais impressos e digitais, revistas, jornais, material eletrônico e, ou, virtual, entre outros.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo, são apresentados os resultados das entrevistas aplicadas aos gestores e, ou, representantes das organizações pesquisadas, com o propósito de responder aos objetivos apresentados na pesquisa.

4.1. Órgãos da administração direta do governo federal que atuam no setor do P&G

4.1.1. Ministério das Minas e Energia (MME)

No que tange ao MME e suas atribuições na indústria do Petróleo e gás, E₂ (2012) afirma:

No que tange a política energética nacional e às atividades relativas ao monopólio do petróleo, o Ministério de Minas e Energia (MME), órgão da administração pública federal direta, possui diretrizes estabelecidas na Lei nº 9.478¹³, de 6 de agosto de 1997. Essa norma, conhecida como Lei do Petróleo, institui o Conselho Nacional de Política Energética (CNPE), vinculado à Presidência da República e presidido pelo Ministro de Estado de Minas e Energia, com a atribuição de propor ao Presidente da República políticas nacionais e medidas específicas destinadas a diversas questões inerentes à indústria de petróleo e gás natural.

¹³ Lei do Petróleo: A Lei nº 9.478, de 6 de agosto de 1997, também conhecida como nova lei do petróleo, revogou a Lei nº 2004 de 1953 e foi sancionada pelo Presidente Fernando Henrique Cardoso. A Lei nº 9.478 reafirma o monopólio estatal do petróleo da União nas atividades relacionadas a exploração, produção, refino e transporte do petróleo no Brasil, mas também passa a permitir que, além da Petrobrás, outras empresas constituídas sob as leis brasileiras e com sede no Brasil passem a atuar em todos os elos da cadeia do petróleo, ou seja, do poço ao posto, em regime de concessão ou mediante autorização do poder concedente - a União. Até o advento desta Lei, outras empresas só podiam atuar no *downstream*, isto é, apenas na venda dos derivados do petróleo. A Petrobras perdeu, assim, o monopólio da exploração e do refino de petróleo no Brasil. A mesma Lei instituiu: o Conselho Nacional de Política Energética (CNPE), órgão de assessoria e consulta da Presidência da República, com a atribuição de propor políticas para o setor petrolífero; a Agência Nacional do Petróleo (ANP), órgão regulador da indústria do petróleo e responsável pela definição de diretrizes para a participação do setor privado na pesquisa, na exploração, no refino, na exportação e na importação de petróleo e derivados. Posteriormente, diante da descoberta de jazimentos de petróleo e gás na camada pré-sal, ao longo do litoral brasileiro, a Lei nº 9.478 foi modificada pela Lei nº 12.351, de 22 de dezembro de 2010. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9478.htm>. Acesso em: nov. 2012.

4.1.1.1. Captação de pessoas

Neste quesito, E₂ (2012) considera que geralmente “são abertos editais públicos de seleção de pessoal, com objetivo de formar mão de obra qualificada para a demanda prevista”. E₂ (2012) realça ainda que “o processo de captação de pessoas pelo MME é feito através de concurso público”.

O concurso público, como processo administrativo, de natureza concorrencial, consiste na escolha dos candidatos mais aptos a ocuparem os cargos públicos (LIMA, 2009). Meirelles (2008 apud LIMA, 2009) considera o concurso público como “um meio técnico de realização dos princípios da isonomia, moralidade e eficiência administrativa”.

Segundo a Constituição Federal (1988):

O concurso público é o meio técnico posto à disposição da Administração pública para obter-se moralidade, eficiência e aperfeiçoamento do serviço público e, ao mesmo tempo, propiciar igual oportunidade a todos os interessados que atendam aos requisitos da lei, fixados de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, como determina o art. 37, II, da Constituição Federal.

4.1.1.2. Capacitação profissional

Para fazer frente à necessidade de pessoal qualificado para o setor de petróleo e gás natural, foi estruturado, em 2006, o Plano Nacional de Qualificação Profissional (PNQP), que vem capacitando, por meio de cursos gratuitos, milhares de profissionais em vários os estados do país com empreendimentos previstos. Os cursos são de nível básico, médio, técnico e superior, em mais de 185 categorias profissionais ligadas às atividades do setor de petróleo e gás. Na Figura 6, tem-se um demonstrativo da perspectiva para a qualificação em que estão envolvidas aproximadamente 77 instituições de ensino em 17 estados do Brasil (PROMINP, 2012).

4.1.1.3. O Plano Nacional de Qualificação Profissional (PNQP)

O PNQP tem o objetivo de capacitar profissionais na quantidade, no tempo e nos locais demandados, a fim de suprir o mercado de trabalho

nacional de pessoas aptas a atuarem nos empreendimentos do setor de petróleo e gás natural. Este plano foi criado com o propósito de disponibilizar um profissional qualificado no país, para atuar nos diferentes elos da cadeia de suprimentos, nas categorias e quantidades necessárias, de forma a maximizar a participação de força de trabalho nacional na implantação dos projetos de petróleo e gás (PROMINP, 2012).

Neste plano, a programação dos cursos é fruto de um planejamento que leva em consideração as necessidades de capacitação de pessoas por região, onde existam ou estejam previstos empreendimentos do setor. Após a identificação da demanda (categoria profissional e quantidade), é considerado o cronograma de implementação de cada empreendimento; dessa forma, o programa capacita os profissionais no momento adequado à sua contratação pelas empresas fornecedoras da cadeia de P&G (PROMINP, 2012).

Para E₂ (2012):

Os cursos são de níveis básico, médio, técnico e superior (incluindo nível de especialização), em mais de 185 categorias profissionais ligadas a diversas atividades do setor de petróleo e gás, com duração variando entre 76 e 496 horas/aula.

Estão envolvidas neste processo cerca de 80 instituições de ensino em 16 Estados do Brasil (Amazonas, Maranhão, Piauí, Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Alagoas, Sergipe, Bahia, Minas Gerais, Espírito Santo, Rio de Janeiro, São Paulo, Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Paraná). Os cursos normalmente são ofertados pelo SENAI, pelos Institutos Federais e por algumas universidades (PROMINP, 2012).

Para o MTE (2012):

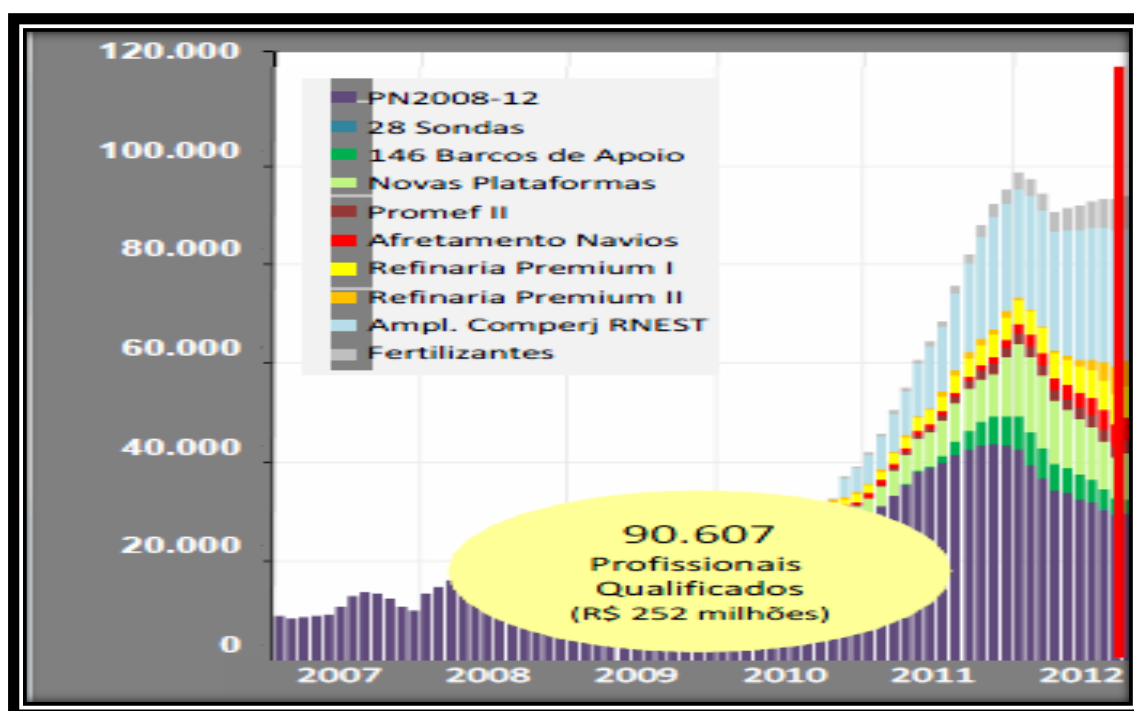
O Plano Nacional de Qualificação Profissional (PNQP) transformou-se num grande projeto de qualificação profissional que visa capacitar, gratuitamente, mão de obra especializada em categorias profissionais consideradas críticas para o setor de petróleo e gás, ou seja, categorias com disponibilidade de mão de obra bem inferior à demanda do setor.

4.1.1.4. Origem dos recursos do PNQP

A Petrobrás é a principal financiadora deste plano de qualificação, aportando recursos previstos para investimentos em P&D, estabelecidos nos

contratos de concessão, cuja aplicação em qualificação profissional foi aprovada pela Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP); conta também com recursos oriundos do Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT), do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), e do Fundo Setorial do Petróleo e Gás Natural (CT-PETRO), do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) (PROMINP, 2012).

Em seis anos (2006-2012), o PNQP do Programa de Mobilização da Indústria Nacional do Petróleo e Gás Natural (PROMINP)¹⁴ capacitou 90.607 mil pessoas, em 185 categorias profissionais, para o atendimento dos empreendimentos do setor de P&G, em 17 estados do país. Na Figura 5, estão evidenciados os investimentos da ordem de R\$ 270 milhões para o treinamento deste quantitativo identificado (PROMINP, 2012).



Fonte: PROMINP (2012).

Figura 5 - Investimentos para capacitação dos profissionais desde 2007 até 2012.

¹⁴ O Governo brasileiro, por meio do Ministério de Minas e Energia, em articulação com as entidades empresariais da indústria e operadoras de petróleo com atuação no Brasil, especialmente a Petrobrás, lançou, em 19 de dezembro de 2003, pelo Decreto n. 4.925, o Programa de Mobilização da Indústria Nacional de Petróleo e Gás Natural (PROMINP). O Programa foi criado com o objetivo de maximizar a participação da indústria nacional fornecedora de bens e serviços, em bases competitivas e sustentáveis, na implantação de projetos de investimentos do setor de petróleo e gás natural no Brasil e no exterior (PROMINP, 2012).

Ainda no que diz respeito à origem dos recursos, E₂ (2012) afirma:

A resolução ANP 33/2005 estabelece a cláusula de investimento em pesquisa e desenvolvimento constante dos contratos de concessão para exploração, desenvolvimento e produção de petróleo e gás natural; por exemplo, a autorização ANP 394/2010 concede autorização prévia para a Petrobrás investir no Plano Nacional de Qualificação Profissional - PNQP/PROMINP um montante de até R\$ 120.000.000,00, no período de 24 meses.

Os cursos de qualificação do PNQP são oferecidos por meio de processos de seleção pública, que ocorrem, no mínimo, uma vez por ano, nos estados do país que possuem empreendimentos do setor de petróleo e gás natural. Por essa razão, a quantidade e os tipos de cursos oferecidos, por estado, variam de ciclo para ciclo, pois dependem diretamente da demanda e do estágio dos empreendimentos da região em cada período (PROMINP, 2012).

Para participar do PNQP é necessário possuir, no mínimo, 18 anos, e preencher os pré-requisitos de escolaridade e experiência profissional exigidos para o curso de interesse. Após lançado o edital de seleção pública, os candidatos precisam se inscrever no curso desejado e, em seguida, realizar a prova nacional de seleção. Se o candidato for aprovado, antes de iniciar o curso ele deverá comprovar os pré-requisitos. Aqueles que estiverem desempregados durante o período do curso recebem uma bolsa-auxílio mensal de R\$ 300,00, para o nível básico; R\$ 600,00, para nível o médio e o técnico; e R\$ 900,00, para o nível superior (PROMINP, 2012).

Entretanto, embora tudo seja planejado e implementado para que as empresas fornecedoras absorvam os profissionais treinados pelo PNQP/PROMINP, não há garantia de emprego após a conclusão do curso. Diante disso, o PNQP, por meio do PROMINP, vem trabalhando a fim de aproximar os profissionais que recebem os cursos de capacitação das empresas fornecedoras do setor, especialmente por meio da criação de um banco de currículos *on-line*, que contém os dados pessoais e profissionais dos alunos e ex-alunos do Programa, como está evidenciado na Figura 6 (PROMINP, 2012).

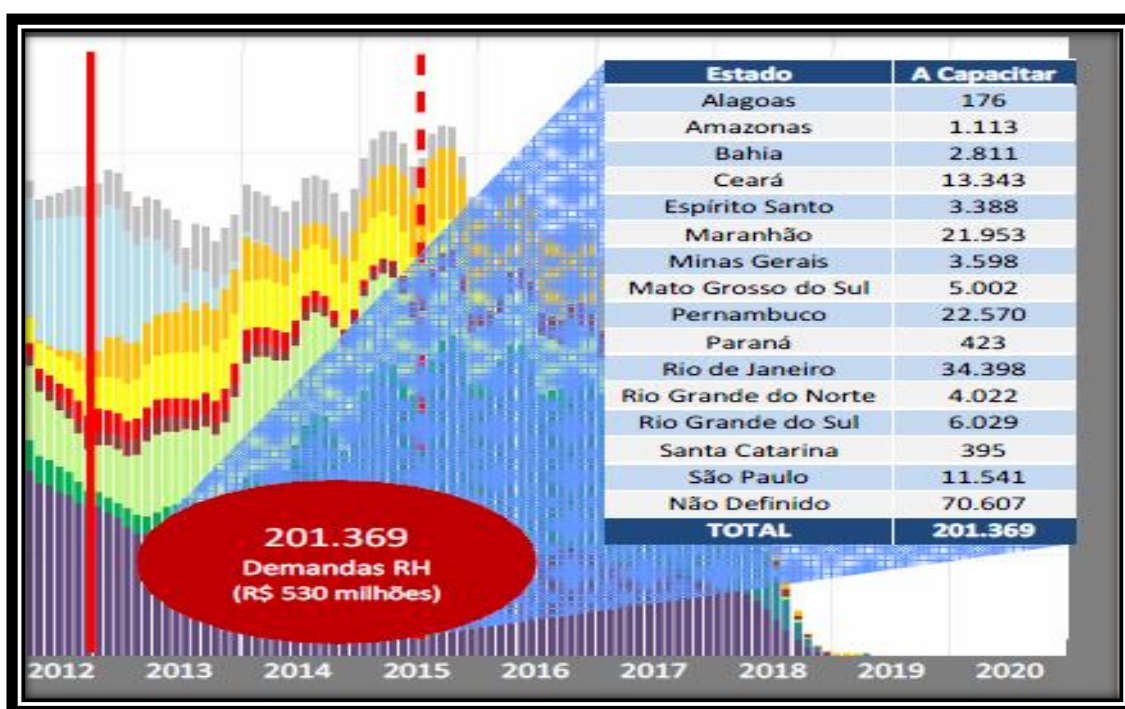
De acordo com E₂ (2012):

Um levantamento recente feito no Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) do Ministério do Trabalho e Emprego

identificou-se que 75% dos profissionais qualificados pelo PROMINP estão empregados no mercado de trabalho formal.

De acordo com a demanda dos profissionais para qualificar, como está apresentado na Figura 6, E₂ (2012) ressalta:

Regularmente, faz-se um levantamento detalhado da necessidade de os profissionais se qualificarem para um horizonte de cinco anos. A partir desses dados, é possível regionalizar essa demanda e avaliar a necessidade de formar mão de obra pontualmente [...]. O Pré-sal potencializou as demandas para o setor de petróleo e gás natural; exemplo disso é o crescimento do recurso financeiro aportado ao plano de negócios da Petrobrás para o período entre 2013 e 2016, que irá demandar a qualificação de mais 201 mil pessoas, em 185 categorias profissionais, com investimento na ordem de R\$ 530 milhões para o treinamento desse quantitativo identificado, como mostra.



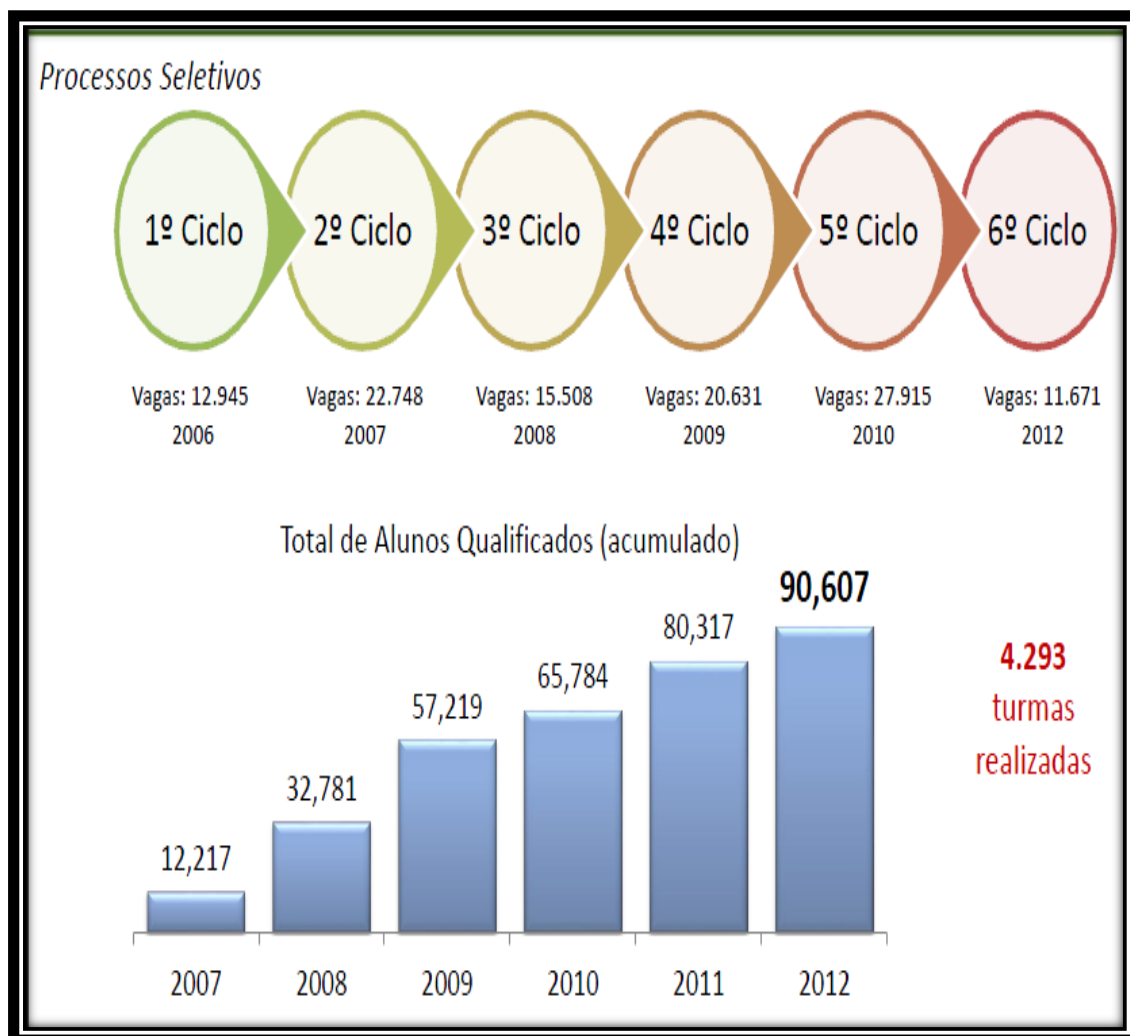
Fonte: PROMINP (2012).

Figura 6 - Demanda de pessoas qualificadas até 2012 e a qualificar até 2015.

4.1.1.5. Principais resultados do PNQP

Desde a sua criação em 2006, os principais resultados do PNQP, de acordo com dados do CAGED e PROMINP, estão apresentados na Figura 7, em que estão evidenciados: a realização até então de seis ciclos de seleção

pública; a qualificação de mais de 90 mil profissionais em 4.239 turmas e 185 categorias profissionais; o investimento na ordem de R\$ 252 milhões; e o aumento de empregabilidade de 33,4% para 74,5%.



Fonte: PROMINP/TEM/CAGED (2012).

Figura 7 - Resultados do PNQP.

4.1.1.6. Importação de mão de obra na percepção do MME

O MME não fez qualquer pronunciamento em relação à importação de mão de obra estrangeira.

4.1.2. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI)

O MCTI, Órgão da administração direta do governo federal, é responsável pela formulação e implementação da Política Nacional de Ciência e Tecnologia (PNCT) e tem suas ações pautadas nas disposições do “Capítulo IV do Título VIII da Constituição Federal de 1988”¹⁵ (MCTI, 2012).

A criação desse Ministério, em 15 de março de 1985, por meio do Decreto n. 91.146¹⁶ atendeu a um antigo anseio da comunidade científica e tecnológica nacional; o nome original era Ministério da Ciência e Tecnologia. Em 2011, o termo “Inovação” foi a ele incorporado, expressando a prioridade que essa dimensão ganhou na política de desenvolvimento sustentável do país (MCTI, 2012).

Como Órgão central do sistema federal de ciência e tecnologia, o MCTI tem como competências os seguintes assuntos: políticas nacionais de pesquisa científica e tecnológica e de incentivo à inovação; planejamento, coordenação, supervisão e controle das atividades de ciência, tecnologia e inovação; política de desenvolvimento de informática e automação; política nacional de biossegurança; política espacial; política nuclear e controle da exportação de bens e serviço sensíveis (MCTI, 2012).

No que diz respeito ao papel do MCTI*, no setor de P&G, E_s (2012) afirma:

Esse órgão atende demanda de formação de RH para o setor de P&G, mediante iniciativas de fomento em ações de capacitação de pessoas em parcerias com outros órgãos. O instrumento de fomento do MCTI usado para subsidiar ações de capacitação de RH para o setor de P&G é o Fundo Setorial do Petróleo e Gás Natural (CT-PETRO).

¹⁵ Constituição Federal, Capítulo IV do Título VIII: dispõe sobre a política energética nacional e as atividades relativas ao monopólio do petróleo e institui o Conselho Nacional de Política Energética e a Agência Nacional do Petróleo e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9478.htm>. Acesso em: 17 nov. 2012.

¹⁶ Decreto Lei 91.146 de 05/03/1985: Cria o Ministério da Ciência e Tecnologia e dispõe sobre sua estrutura, transferindo-lhe os órgãos que menciona, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1980-1987/decreto-91146-15-marco-1985-441419-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 17 nov. 2012.

* O MCTI não capta nem capacita RH para o setor de P&G, apenas subsidia ações de capacitação de pessoas desenvolvidas por outros órgãos.

4.1.2.1. O Fundo Setorial do Petróleo e Gás Natural (CT-PETRO)

Segundo E₅ (2012), “o fundo Setorial do Petróleo e Gás Natural (CT-PETRO), foi o primeiro fundo do MCTI, criado junto com a Lei do Petróleo, Lei n. 9.478¹⁷, de 6 de agosto de 1997, que entrou em operação em 1999”.

4.1.2.2. Origem dos recursos do CT-PETRO

Os recursos do CT-PETRO são oriundos de 25% da parcela da União do valor dos *royalties* que exceder a 5% da produção de petróleo e gás natural. O CT-PETRO estimula a inovação na cadeia produtiva do setor de petróleo e gás natural, a formação e qualificação de recursos humanos e o desenvolvimento de projetos em parceria com empresas, instituições de ensino superior e centros de pesquisa do país, com vista ao aumento da produção e produtividade, à redução de custos e preços e à melhoria da qualidade dos produtos e da vida de todos quantos possam ser influenciados por seus resultados (FNDCT, 2007-2009, p. 18).

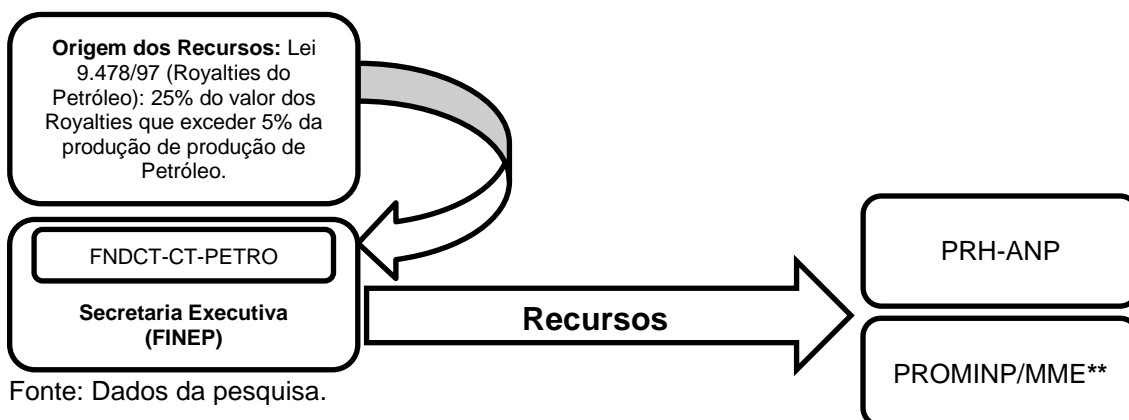


Figura 8 - Esquema do repasse dos recursos.

¹⁷ Lei n. 9.478 (Lei do Petróleo de 6 de agosto de 1997): dispõe sobre a política energética nacional e as atividades relativas ao monopólio do petróleo e institui o Conselho Nacional de Política Energética e a Agência Nacional do Petróleo (ANP, 2012).

** Não foram especificados os valores destinados para o Plano Nacional de Qualificação Profissional (PNQP) do Programa de Mobilização da Indústria Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (PROMINP).

4.1.2.3. Programas subsidiados pelo CT-PETRO

De acordo com E₅ (2012), os principais programas de capacitação de RH para a indústria do Petróleo e gás natural, subsidiados pelo CT-PETRO são o Programa de Recursos Humanos, da Agência Nacional do Petróleo (PRH-ANP); e o Programa de Mobilização da Indústria Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis, do Ministério de Minas e Energia (PROMINP/MME).

4.1.2.4. Resultados

Em relação aos resultados, E₅ (2012) considera que “o nosso programa continuado e mais importante é o PRH; ele acumula mais de R\$ 200.000.000 em aporte desde 2000”. E₅ (2012) afirma:

[...]. Até 2012 o PRH-ANP recebia anualmente do CT-PETRO um valor de R\$ 21.000.000. [...]. Para 2013 está previsto um repasse de R\$ 25.000.000. A partir de 2014, está previsto aumento desse valor para R\$ 30.000.000, como resultado do processo de expansão desse programa. [...].

De acordo ainda com E₅ (2012):

Existem duas novas ações deliberadas na última reunião do CT-PETRO que vão para o CNPq, com o objetivo de atender a demanda de formação, sobretudo para subvenção de bolsas de estudo [...].

4.1.2.5. Importação de mão de obra na percepção do MCTI

Quanto à importação de mão de obra para atender demandas de RH especializado para o setor de P&G, E₂ (2012) atesta:

Existem inclusive dados que foram para a ANP na última reunião extraordinária que relatam o grande número de estrangeiros que estão indo trabalhar na indústria do Petróleo e gás, para atender a grande demanda por mão de obra superespecializada.

4.1.3. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC)

O MDIC é um órgão integrante da estrutura da administração pública direta do governo federal com os objetivos de formular, executar e avaliar políticas públicas para o incentivo da competitividade, do comércio exterior, do investimento, da inovação nas empresas e do bem-estar do consumidor,

mediante a promoção de políticas industriais, isto é, políticas públicas orientadas ao desenvolvimento da indústria. Esse Ministério tem a visão orientada para ser um gestor de políticas públicas para o fortalecimento da competitividade das empresas brasileiras (MDIC, 2012).

E₃ (2012) considera que “o papel da MDIC é a promoção de políticas industriais, isto é, políticas públicas orientadas ao desenvolvimento da indústria”.

4.1.3.1. Captação de pessoas

De acordo com E₃ (2012), “por se tratar de uma organização pública, a captação de pessoas no MDIC é feita mediante edital público (concurso público)”.

Ainda em relação à captação, E₃ (2012) argumenta:

Um novo projeto utilizando ferramentas virtuais foi proposto na última reunião do PROMINP, no sentido de identificar os profissionais do mercado, através de uma base de dados robusta e, do lado da demanda, gerar também uma lista de vagas e perfis indicados, de modo a se fazer uma correspondência entre demanda e oferta de profissionais, elevando, com isso, o aproveitamento do capital humano no setor.

4.1.3.2. Capacitação profissional

No que diz respeito à capacitação profissional, o MDIC, em parceria com o MEC, fechou um acordo de cooperação que consiste na criação de 260 mil novas vagas em cursos de capacitação profissional. As vagas vão atender setores da economia brasileira priorizados pelo Plano Brasil Maior (PBM), com destaque para a capacitação de mão de obra para o setor de petróleo e gás. Desse número (260 mil vagas), ainda não está definido o contingente exato de profissionais a serem qualificados para o setor de petróleo e gás, apenas está previsto que os profissionais selecionados serão capacitados pelo PNQP/PROMINP (MDIC, 2012).

O Plano Brasil Maior (PBM), criado a partir de um projeto de desenvolvimento com base na articulação de um conjunto de programas de governo, busca a adoção de ações de apoio e fortalecimento da

competitividade da indústria, a aceleração de ganhos de produtividade, a promoção do adensamento produtivo e tecnológico das cadeias de valor, a ampliação de mercados e a criação de empregos de melhor qualidade (MDIC, 2012).

De acordo como MDIC (2012):

O Plano Brasil Maior é a política industrial, tecnológica e de comércio exterior do governo Dilma Rousseff [...]. Para tanto, o Plano tem como principal foco a inovação e o adensamento produtivo do parque industrial brasileiro, objetivando ganhos sustentados da produtividade do trabalho.

4.1.3.3. Origem dos recursos

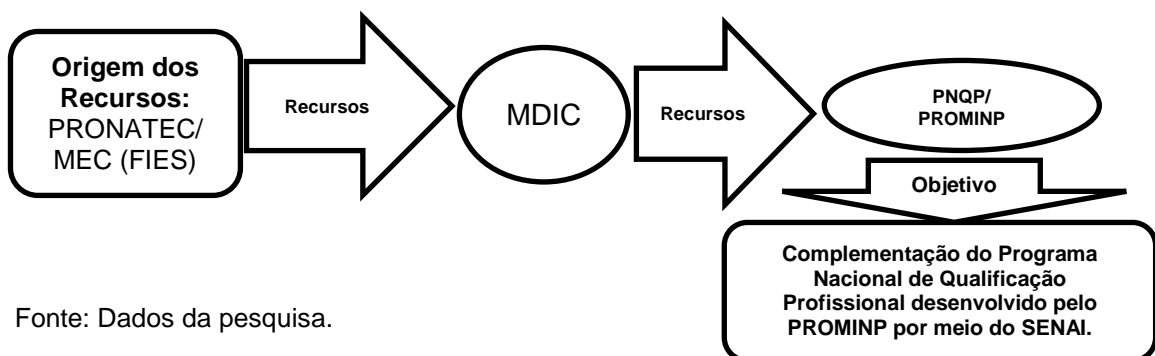
No que concerne à origem dos recursos, E₃ (2012) atesta que:

A ação desenhada pela Coordenação Sistêmica de Qualificação Profissional do Plano Brasil Maior (PBM) tem como objetivo utilizar recursos do PRONATEC para financiar a formação de profissionais de alguns setores, em especial o de petróleo e gás [...].

Ainda nesse quesito, E₃ (2012) afirma que:

Embora o projeto ainda esteja em fase de detalhamento, a parceria será feita com o MEC, com os recursos do Programa de acesso ao ensino técnico e ao emprego (PRONATEC) do Ministério da Educação, tendo como executor o Sistema S, especialmente o SENAI.

O volume de recursos subsidiados pelo PRONATEC, previstos para 2013, vai somar R\$ 2,7 bilhões, e o número de novas vagas em cursos de capacitação profissional deve aumentar gradativamente. Além das 260 mil vagas, a cada três meses haverá a oportunidade de se repactuar com os ofertantes de formação e capacitação de mão de obra novas demandas apresentadas pelos Comitês Setoriais do Plano Brasil Maior – PBM (PBM, 2012).



Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 9 - Esquema da trajetória dos recursos do PRONATEC/MEC/MDIC.

Quanto ao tempo de desenvolvimento dessas ações, E₂ (2012) assevera que “como esse é um programa precursor, o MDIC ainda não tem um histórico de atuação em capacitação de pessoas para atender demandas do setor do P&G, diretamente ou sob sua coordenação”.

Como as ações de captação e capacitação de RH para o setor de P&G desenvolvidas pelo MDIC ainda está em fase de planejamento, há uma carência, no entanto, de informações complementares sobre a dinâmica dessas ações.

4.1.3.4. Resultados

Quanto aos resultados atingidos, E₃ (2012) afirma que “nada se pode dizer por enquanto, ou seja, ainda não existem resultados pelo fato de o programa estar ainda em fase de planejamento”. Já em relação aos resultados esperados, E₃ (2012) relata que “a ampliação do volume atual de vagas estimadas vai influenciar favoravelmente a demanda de mão de obra no setor de petróleo e gás nos próximos tempos”.

4.1.3.5. Importação de mão de obra na percepção do MDIC

Quanto à importação de mão de obra, nada foi frisado por esse ministério.

4.1.4. Ministério do Trabalho e Emprego (MTE)

O MTE é um órgão da administração direta do governo do federal, cuja competência abrange políticas e diretrizes para: geração de emprego e renda, apoio ao trabalhador, modernização das relações do trabalho, fiscalização do trabalho, bem como aplicação das sanções previstas em normas legais ou coletivas, política salarial, formação e desenvolvimento profissional, segurança e saúde no trabalho, política de imigração, cooperativismo e associativismo urbanos (MTE, 2012).

4.1.4.1. Captação de pessoas

A captação de pessoas é feita segundo aprovação prévia, em processo seletivo público, com já enunciado anteriormente.

4.1.4.2. Capacitação de pessoas

Desde 2008, o MTE atende demandas de capacitação de RH para o setor do petróleo e gás por meio do Plano Setorial de Qualificação em Petróleo & Gás (PLANSEQ - P&G), um dos três planos pertencentes ao MTE. Esse órgão atende demandas de P&G por meio de uma iniciativa para qualificar trabalhadores da construção civil que atuarão em grandes obras de infraestrutura ligadas ao setor de petróleo e gás, em parceria com o PROMINP e Petrobrás (MTE, 2010).

4.1.4.3. O plano setorial de qualificação para o setor de petróleo e gás (PLANSEQ-P&G)

O PLANSEQ - P&G capacita trabalhadores da região, onde as obras serão executadas, para desempenharem funções como de pedreiro, carpinteiro, armador, soldador, encarregado civil, eletricitista predial, encanador predial e pintor predial (MTE, 2010).

4.1.4.4. Origem dos recursos

Os recursos para subsidiar essas iniciativas são oriundos do Fundo do Amparo ao Trabalhador (FAT). Os cursos são gratuitos e os alunos recebem uma bolsa-auxílio, no valor de R\$ 300,00 (MTE, 2010).

4.1.4.5. Resultados

Entre 2008 e 2010, o MTE por meio do PLANSEQ-P&G* capacitou 27.959 profissionais do nível básico, em 38 categorias profissionais, na área de construção civil, em 11 estados brasileiros (MTE, 2010), como ser observado no Quadro 6.

Quadro 6 - PLANSEQ – P&G em relação às vagas por estado

Estado	PLANSEQ-P&G (MTE) - Construção Civil*
	Nível Básico
PE	6.180
RJ	5.990
MA	6.720
SP	2.800
CE	3.560
BA	661
RN	441
ES	237
AM	300
PR	500
PI	570
Total	27.959

Fonte: PNQP/PROMINP (2010).

*Nota: Nada foi relatado sobre a continuidade das ações desse plano.

De acordo com o MTE (2010):

O cenário apresentado pelo setor de petróleo e gás é bastante promissor para a geração de emprego nos próximos anos, principalmente pelos investimentos realizados e programados para explorar petróleo na camada pré-sal. Portanto, o Ministério do Trabalho e Emprego continuará articulando-se com outros órgãos do governo, empregadores e sindicatos, intensificando as ações de capacitação de mão de obra especializada, para aproveitar todo o potencial de geração de postos de trabalho oferecidos pelo setor de P&G.

4.1.4.6. Importação de mão de obra, na percepção do MTE

De acordo com as fontes documentais do MTE (2010), e corroboradas pelo Quadro 7, “dos 11.530 vistos de trabalho concedidos a estrangeiros em 2010, 45% foram para profissionais do setor do petróleo e gás, os quais trabalham a bordo de navios ou plataformas e desempenham variadas funções”.

Quadro 7 - Autorizações concedidas a estrangeiros até 2009 e respectivas profissões

Profissão	Autorizações
Marinheiro de convés (marítimo e fluviário)	1.169
Técnico de mineração (óleo e petróleo)	635
Técnico mecânico (embarcações)	455
Oficial de quarto de navegação da marinha mercante	430
Capitão de manobra da marinha mercante	411
Agente de manobra e docagem	404
Engenheiro mecânico	396
Eletricista de instalações (embarcações)	314
Ajustador naval (reparo e construção)	302
Primeiro oficial de máquinas da marinha mercante	291
Comandante da marinha mercante	282
Segundo oficial de máquinas da marinha mercante	253
Oficial superior de máquinas da marinha mercante	248
Técnico em mecatrônica - automação da manufatura	223
Camareiro de embarcações	210
Não Informados	70
OUTROS	7.279
TOTAL	13.372

Fonte: Coordenação-Geral de imigração (2010).

Apesar de os profissionais estrangeiros autorizados a trabalhar no Brasil trazerem grande contribuição ao desenvolvimento do país, por deterem conhecimentos específicos e atuarem na implantação de projetos inovadores que favorecem a produção e a geração de emprego, o governo brasileiro tem estado atento para que a mão de obra nacional seja sempre prioritária e que sejam acompanhadas, por meio da capacitação profissional, todas as inovações tecnológicas que caracterizam o trabalho contemporâneo (MTE, 2010).

4.1.5. Ministério da Educação (MEC)

O MEC é um órgão da administração direta, fundado pelo decreto n. 19.402, em 14 de novembro de 1930, cuja competência abrange a criação de políticas e diretrizes de manutenção da educação em todos os seus níveis,

fiscalização dos sistemas de ensino público, privado e sem fins lucrativos, bem como aplicação das sanções previstas em normas legais ou coletivas (MEC, 2012).

4.1.5.1. Captação de pessoas

Como qualquer outro órgão público e, de acordo com a Constituição da República, a captação de pessoas é feita segundo aprovação prévia em processo seletivo público (MEC, 2012).

4.1.5.2. Capacitação de pessoas

De acordo com as fontes documentais disponíveis no portal do MEC, este Órgão atende demandas de capacitação de RH para o setor de petróleo e gás, por meio do PRONATEC¹⁸, que capacita profissionais em P&G, pelos seguintes eixos tecnológicos (PRONATEC, 2012):

- Recursos Naturais: Curso Técnico em Geologia - Carga horária: 1.200 h.
- Recursos Naturais: Curso técnico em Recursos Minerais – Carga horária: 1.200 h.
- Produção Industrial: Curso Técnico em Petróleo e Gás – Carga horária 1.200 h.

4.1.5.3. Origem dos recursos

Segundo os dados obtidos do Pronatec (2011), “os recursos para subsidiar estas iniciativas são oriundos do Fundo de Financiamento ao estudante do Ensino Superior (FIES)”.

Por insuficiência de fontes para obtenção de dados, não foi possível fazer o desenvolvimento dos demais aspectos necessários nesta parte do trabalho. Assim sendo, não foram consideradas as informações relativas à abrangência das ações, seus resultados, entre outros.

¹⁸ O Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec) foi criado pelo governo federal, em 2011, com o objetivo de ampliar a oferta de cursos de educação profissional e tecnológica. Disponível em:<<http://pronatec.mec.gov.br/institucional/o-que-e-o-pronatec>>. Acesso em: 22 set. 2012.

É importante ressaltar que essa insuficiência se deve ao fato não se realizarem entrevistas nesse órgão ministerial; conseqüentemente, o desenvolvimento deste conteúdo baseou-se apenas nas fontes documentais disponíveis, constituindo, por isso, uma das maiores dificuldades no desenvolvimento deste trabalho como um todo.

4.1.6. Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP)

A Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP), implantada pelo Decreto n. 2.455¹⁹, de 14 de janeiro de 1998, é o órgão regulador das atividades que integram a indústria do petróleo e gás natural e a dos biocombustíveis no Brasil. É uma autarquia federal, vinculada ao Ministério de Minas e Energia, e a responsável pela execução da política nacional para o setor energético do petróleo, gás natural e biocombustíveis, de acordo com a Lei do Petróleo (Lei n. 9.478/1997) (ANP, 2012). ANP tem as seguintes responsabilidades:

- **Regular:** responsabilidade voltada para estabelecimento de regras ou normas infralegais por meio de portarias, instruções normativas e resoluções para o funcionamento das indústrias, do petróleo, gás natural e biocombustíveis.
- **Contratar:** responsabilidade voltada para outorgar autorizações para as atividades das indústrias reguladas, promover licitações e assinar contratos em nome da União com os concessionários em atividades de exploração, desenvolvimento e produção de petróleo e gás natural.
- **Fiscalizar:** responsabilidade para fazer cumprir as normas nas atividades das indústrias reguladas, diretamente ou mediante convênios com outros órgãos públicos (ANP).

A ANP estabelece regras por meio de portarias, instruções normativas e resoluções; promove licitações e celebra contratos em nome da União com os concessionários em atividades de exploração, desenvolvimento e produção de petróleo e gás natural; e fiscaliza as atividades das indústrias reguladas,

¹⁹ Decreto Lei n. 2.455, de 19 de agosto de 1988: autoriza a capitalização dos créditos da União, nas empresas que menciona, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/legislacao/ anotada/2875081/decreto-lei-2455-88>>. Acesso em: 23 jul. 2012.

diretamente ou mediante convênios com outros órgãos públicos, entre outras atribuições (ANP, 2013). A ANP tem, dentre muitas, as seguintes atribuições:

Implementação da política setorial, que promove a garantia do suprimento de petróleo, gás natural e seus derivados e de biocombustíveis; proteção aos interesses dos consumidores, que realiza a proteção quanto a preço, qualidade e oferta dos produtos; e proteção aos interesses dos regulados, que efetiva a garantia de contratos e transparência na elaboração e implantação dos marcos regulatórios.

4.1.6.1. Captação de pessoas

Segundo E₂ (2012):

Por se tratar de uma instituição pública, o ingresso de pessoas em programas de formação de RH da ANP é feito mediante concurso público. O ingresso de novas pessoas normalmente é de acordo com a abertura de editais públicos de seleção de pessoal para a demanda prevista.

4.1.6.2. Capacitação de pessoas

De acordo com E₂ (2012), a “capacitação de pessoas é feita por intermédio do Programa de Recursos Humanos da Agência Nacional do Petróleo (PRH-ANP)”.

4.1.6.3. O Programa de Recursos Humanos da ANP (PRH-ANP)

Para desempenhar as atribuições previstas na Lei n. 9.478/1997 e contribuir de forma efetiva com as políticas de apoio ao desenvolvimento econômico, a ANP implementou, em 1999, um programa para incentivar a formação de mão de obra, em resposta à expansão da indústria do petróleo e do gás natural, verificada a partir de 1997, após a abertura do setor à iniciativa privada (ANP, 2012). Desde sua criação, o programa de recursos humanos da ANP para o setor do petróleo e gás PRH-ANP assenta-se sobre três importantes pilares da administração moderna: coesão, consistência e sinergia, que dão ao aluno bolsista a segurança, a infraestrutura e os contatos adequados para desenvolver suas pesquisas na área de Petróleo e Gás. Esse diferencial é imprescindível para o sucesso do PRH-ANP e o crescimento profissional de todos os seus participantes (2008).

Segundo E₂ (2012):

O PRH-ANP foi criado em 1999 para incentivar a formação de profissionais especializados para a indústria regulada. Essa iniciativa é importante instrumento de promoção do desenvolvimento do país. Essa iniciativa [...] integra a Coordenadoria de Desenvolvimento Tecnológico (CDT) da ANP com o Programa de Investimentos em P&D.

Para concretizar as parcerias com as instituições de ensino, a ANP organizou um sistema de editais; até então foram realizadas quatro chamadas em que instituições de nível superior de vários estados da Federação apresentaram suas propostas. Ao fim desse processo, foram celebradas as parcerias e criados comitês gestores compostos por docentes das instituições participantes. Estabeleceu-se um conjunto nacional de instituições que privilegia as competências regionais e o desenvolvimento de uma cultura de ensino e pesquisa aplicada à indústria do petróleo, gás natural e biocombustíveis (ANP, 2012). Segundo ainda a mesma fonte, entre 1999 e 2004, o PRH-ANP abrangeu duas vertentes:

Uma voltada para profissionais de nível superior, subvencionado com recursos do CT-PETRO/MCTI (PRH-ANP/MCTI^{20*}) – incluindo graduação e pós-graduação *stricto sensu*; e a outra, para a educação profissional de nível técnico, subvencionado com recursos do MEC (PRH-ANP/MEC-Técnico).

4.1.6.4. Origem dos recursos do PRH-ANP

Quanto à origem dos recursos, E₂ (2012) afirma que:

Os recursos para o PRH-ANP são oriundos do Fundo Setorial do Petróleo (CT-PETRO), do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) e da Cláusula de obrigação de investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D), constante nos contratos de concessão firmados pela ANP. O CT-PETRO é alimentado por uma parcela dos *royalties*, previsto pela lei do petróleo, Art. 49. Essa Lei concede ao CT-PETRO 25% da parcela do valor dos *royalties*, que excede 5% da produção de petróleo e gás natural. Já a Cláusula de investimentos em P&D, que é uma obrigação contratual para campos de alta produtividade de P&G, que recolhem participação especial, estabelece que 1% de toda receita bruta da produção de P&G, proveniente de concessionários e da união, deve ser investida em P&D [...]. Desses recursos, 50% são destinados a universidades, instituições de pesquisa (pública e, ou, sem fins lucrativos); os outros 50% dos recursos, aos próprios concessionários. A gestão desses recursos é operacionalizada pelos próprios concessionários, sob regulação e fiscalização da ANP.

^{20*} Atualmente, somente o PRH-ANP/MCTI é voltado para profissionais de nível superior, subvencionado com recursos do CT-PETRO/MCTI.

Ainda no que diz respeito à Cláusula de P&D, a ANP (2012) atesta:

No período 1998-2011, esses recursos somaram R\$ 6,3 bilhões, possibilitando o incremento nas atividades de P&D e a expansão na infraestrutura de pesquisa do País. Projeções indicam que, no período 2012-2022, os recursos da Cláusula de P&D somarão R\$ 19,8 bilhões. Recursos dessa magnitude, conjugados à expansão da capacidade instalada para execução de atividades de P&D, representam um novo patamar para o desenvolvimento tecnológico do setor de petróleo, gás natural e biocombustíveis.

4.1.6.5. Concessão de bolsas

O PRH-ANP incentiva a inclusão de disciplinas de especialização específicas para atender demandas da indústria do petróleo, gás natural e biocombustíveis, no currículo de cursos de graduação, mestrado e doutorado, concedendo bolsas para alunos matriculados nessas disciplinas. A agência orienta as instituições selecionadas sobre as tendências do setor regulado, privilegiando as competências regionais (ANP, 2011).

Desde 1999, o PRH-ANP concede bolsas de estudo para iniciação científica, mestrado, doutorado, pesquisador visitante e coordenador e taxa de bancada para alunos matriculados em cursos com especialidades relacionadas ao setor de P&G. A taxa de bancada é um recurso utilizado para a aquisição de insumos necessários ao desenvolvimento e manutenção dos estudos. É um suporte financeiro para aquisição de material para pesquisa, livros, periódicos, viagens de estudo e participações em congressos.

As bolsas são definidas pelos comitês gestores das instituições participantes, que estabelecem os critérios para a seleção dos bolsistas e a aplicação dos recursos do PRH-ANP (ANP, 2013).

Durante a existência do PRH-ANP de nível técnico - PRH-ANP/MEC-Técnico (PRH-ANP de nível técnico desenvolvido com recursos do MEC), a ANP concedia taxa de custeio, para contratação temporária de instrutores e professores. Desde 2004, o PRH-ANP/MEC-Técnico deixou de capacitar profissionais nesse nível (técnico), passando a capacitar profissionais apenas nos níveis de graduação e pós-graduação (mestrado, doutorado e pós-doutorado) (ANP, 2013).

No caso particular do quantitativo de bolsas do PRH-ANP, subsidiados pela Petrobrás (Cláusula de P&D-Petrobrás), esse é determinado, a cada ano,

a partir do resultado de uma avaliação, que se concretiza em reuniões específicas, em que são apresentados os trabalhos dos alunos. Essa nota, juntamente com a quantificação de indicadores de qualidade (fatores gerenciais, empresariais e acadêmicos) de cada programa, compõe a nota final do PRH-ANP. Dependendo do resultado final, a universidade poderá ter 100%, 80% ou 50% das bolsas pedidas para o ano subsequente (PETROBRÁS, 2011, p. 11). Porém, nada foi apresentado a respeito da definição do quantitativo de bolsas subsidiado com recursos do CT-PETRO.

As bolsas para os níveis de graduação, mestrado e doutorado têm duração máxima de dois anos; para o pós-doutorado, três anos; e para coordenador e pesquisador visitante, quatro anos (ANP, 2011, p. 1). Os valores das bolsas estão evidenciados no Quadro 8.

Quadro 8 - Duração dos cursos e valores das bolsas concedidas

Tipo de bolsa	Duração máxima (meses) ²¹	Valor mensal em (R\$)
Graduação - (GRA – a partir do 5º período, inclusive)	24	R\$ 600
Mestrado- (MSc)	24	R\$ 1.640,40
Doutorado I - (DSc I – até aprovação do exame de qualificação).	24	R\$ 2.277,90
Doutorado II - (DSc II -realização do trabalho para elaboração da tese)	36 ²²	R\$ 2.819,10
Coordenação - PRH-ANP (COO)²³	48	1.254,00 (Desatualizado)
Pesquisador Visitante	48	Desconhecido*

Fonte: PRH-ANP (2011, p. 1). (Conclusão).

* Não foi apresentado o valor da bolsa pago ao pesquisador visitante.

4.1.6.6. Investimento e abrangência do PRH-ANP

De 1999 a 2011, a ANP investiu cerca de R\$ 225 milhões na concessão de 6.349 bolsas de estudos para 44 cursos de especialização em 31 instituições de ensino, em 16 estados brasileiros. Atualmente, estão em atividade 45 programas de nível superior em 27 instituições de ensino, em 16 estados, como está demonstrado na Figura 10 (ANP, 2013).

²¹ Todos os tipos de bolsa requerem renovação anual.

²² O limite máximo de vigência da bolsa é de 48 meses para o doutorado (DSc I + DSc II).

²³ Admitido um por programa.



Fonte: ANP (2011, p. 2).

Figura 10 - Instituições de ensino conveniadas e seus respectivos estados.

É importante realçar que o PRH-ANP só faz convênios com instituições nacionais (universidades federais, estaduais e sem fins lucrativos), ou seja, o PRH-ANP não capacita fora do país.

Para participar do PRH-ANP, E₁ (2012) afirma:

O PRH-ANP seleciona as instituições de ensino participantes por edital público. Os bolsistas são selecionados de acordo com critérios estabelecidos pela ANP e pela comissão gestora do programa de cada instituição. O candidato a bolsista deve submeter-se aos requisitos de seleção e exigências de aproveitamento da instituição, isto é, ter dedicação integral ao curso e manter a ANP regularmente informada sobre toda a dinâmica acadêmica e consequente resultados das atividades realizadas.

No que concerne à avaliação dos cursos do PRH-ANP, fontes documentais da ANP (2011, p. 2) sustentam que:

Os cursos são avaliados anualmente, ou seja, os bolsistas do PRH-ANP apresentam seus trabalhos para técnicos experientes da ANP e

para representantes do setor de PG para que estes possam avaliá-los. Os resultados dessas avaliações têm comprovado o alto nível das pesquisas no programa.

Segundo E₁ (2012), “o número de ex-bolsistas até agora empregados (2.300) e os prêmios nacionais e internacionais conquistados pelos estudantes do programa são indicadores do sucesso do PRH-ANP”.

4.1.6.7. Resultados do PRH-ANP

Ampliação dos recursos do PRH-ANP

Segundo E₁ (2012):

Um resultado muito importante foi a ampliação do PRH-ANP, que passou a contar desde 2010 com atuação direta da Petrobrás, alocando recursos oriundos da cláusula de obrigação contratual de investimentos em P&D.

Outros resultados

- O Setor P&G e biocombustíveis incorporou, em 12 anos de existência do PRH-ANP, aproximadamente 2.343 ex-bolsistas.
- A Petrobrás absorveu 374 ex-bolsistas.
- A ANP integrou 24 ex-bolsistas.
- Os ex-bolsistas conseguiram empregos em mais de 170 instituições.
- O valor de R\$ 225 milhões foi o investimento desde 1999.
- O Órgão concedeu mais de 6.000 bolsas.
- O edital público foi a opção para a seleção de 47 programas.
- O programa teve a participação de 27 instituições de ensino.
- O PRH-ANP está presente em 16 estados.

Em linhas gerais, os resultados do PRH-ANP e sua interface comparativa com as outras ações congêneres podem ser melhor entendidos com o que se apresenta no Quadro 9, que evidenciada forma resumida o cenário da formação profissional no Brasil, face a demanda de mão de obra capacitada.

Quadro 9 - Resultados do PRH-ANP em relação ao cenário da formação profissional

	Realizado	Projeção
PRH-ANP	6.500 bolsas concedidas no período 1999-2012	340 bolsas/ano
PFRH	6.700 bolsas concedidas entre 2010-2012 para cursos técnicos, superior, mestrado e doutorado	Manutenção de 9.485 bolsas para cursos técnicos, superior, mestrado e doutorado já aprovadas pela ANP
Ciência sem fronteiras	2012-2017 5.000 bolsas	
PROMINP	88.000 profissionais qualificados no período 2006-2011	Qualificação de 47.749 profissionais já autorizados pela ANP (2011-2015). Demanda do setor aponta para a necessidade de qualificação de cerca de mais 200.000 profissionais
Marinha (CIAGA+CIABA)	Ampliação da capacidade de Formação de Oficiais da Marinha Mercante de 230 em 2008 para 477 oficiais da Marinha em 2012	

Fonte: ANP (2012).

Percepção da ANP, quanto à importação de mão de obra

Segundo E₁ (2012), “existe uma entrada em massa de estrangeiros para atuar no setor de P&G, sobretudo para atender demandas de plataforma”.

E₁ (2012) conclui, no entanto, que:

Essa realidade do setor é uma questão temporária, pelo que o país já está se preparando internamente para dar resposta a essa demanda. O país dispõe hoje de universidades capacitadas para oferecer essa mão de obra e estão sendo criadas as condições necessárias para que se tenha, em pouco tempo, força de trabalho competente e suficiente para o mercado.

4.2. Órgãos da administração indireta que atuam no setor do P&G

4.2.1. Petrobrás

A Petrobrás é uma empresa de capital aberto (sociedade anônima-S/A)²⁴, cujo acionista majoritário é o governo do federal. Ela é uma empresa

²⁴ Sociedade Anônima (S/A): é uma das várias formas que uma empresa pode ser constituída. Segundo a Lei 6.404, de 15 de dezembro de 1976, a companhia ou sociedade anônima terá

estatal de economia mista, instituída em 3 de outubro de 1953, com sede no Rio de Janeiro e opera, atualmente, em 32 países distribuídos em cinco continentes. Essa empresa atua no segmento de energia com abrangência em toda a cadeia produtiva de petróleo e gás, isto é, nas áreas de exploração e produção, refino, comercialização e transporte de óleo e gás natural, petroquímica, distribuição de derivados, energia elétrica, biocombustíveis e outras fontes renováveis de energia (PETROBRÁS, 2013).

4.2.1.1. Captação de pessoas

Segundo E₅ e E₆ (2013), “a captação de pessoas é feita mediante aprovação prévia em concurso seletivo público”.

4.2.1.2. Capacitação de pessoas

No que concerne à capacitação de pessoas, uma das principais estratégias da Petrobrás consiste em incentivar o funcionário a investir em sua formação profissional. A Petrobrás investe na capacitação do seu pessoal por meio de programas de treinamento desenvolvidos pela Universidade Petrobras²⁵, que é o órgão responsável pelo treinamento do pessoal interno e externo à Petrobrás. Nessa Universidade, os profissionais de nível técnico e superior (graduação e pós-graduação) recém-admitidos, nos casos sem exigência de experiência prévia, passam entre três e doze meses antes de começarem efetivamente a trabalhar. Ali, eles recebem treinamento técnico e conhecimentos organizacionais, contextuais e vivenciais sobre a dinâmica da Petrobrás e da indústria do Petróleo e gás. Os profissionais já empregados recebem regularmente treinamento rápido e de curta duração, no âmbito de um

o capital dividido em ações e a responsabilidade dos sócios ou acionistas será limitada ao preço da emissão das ações subscritas ou adquiridas. Disponível em: <<http://www.infoescola.com/empresas/sociedade-anonima/>>. Acesso em: 30 jan. 2013.

²⁵ Universidade Petrobrás: é o órgão da Petrobrás responsável pelo treinamento e desenvolvimento de pessoal. Nela, os profissionais de nível superior, recém-admitidos (nos casos sem exigência de experiência prévia), passam até 15 meses antes de começarem a efetivamente trabalhar. Na Universidade Petrobrás, eles recebem treinamento técnico e conhecimentos organizacionais, contextuais e vivenciais sobre a Petrobrás e a indústria de Petróleo (UNIVERSIDADE PETROBRÁS, 2013).

programa chamado educação continuada (UNIVERSIDADE PETROBRÁS, 2013).

4.2.1.3. Universidade Petrobrás

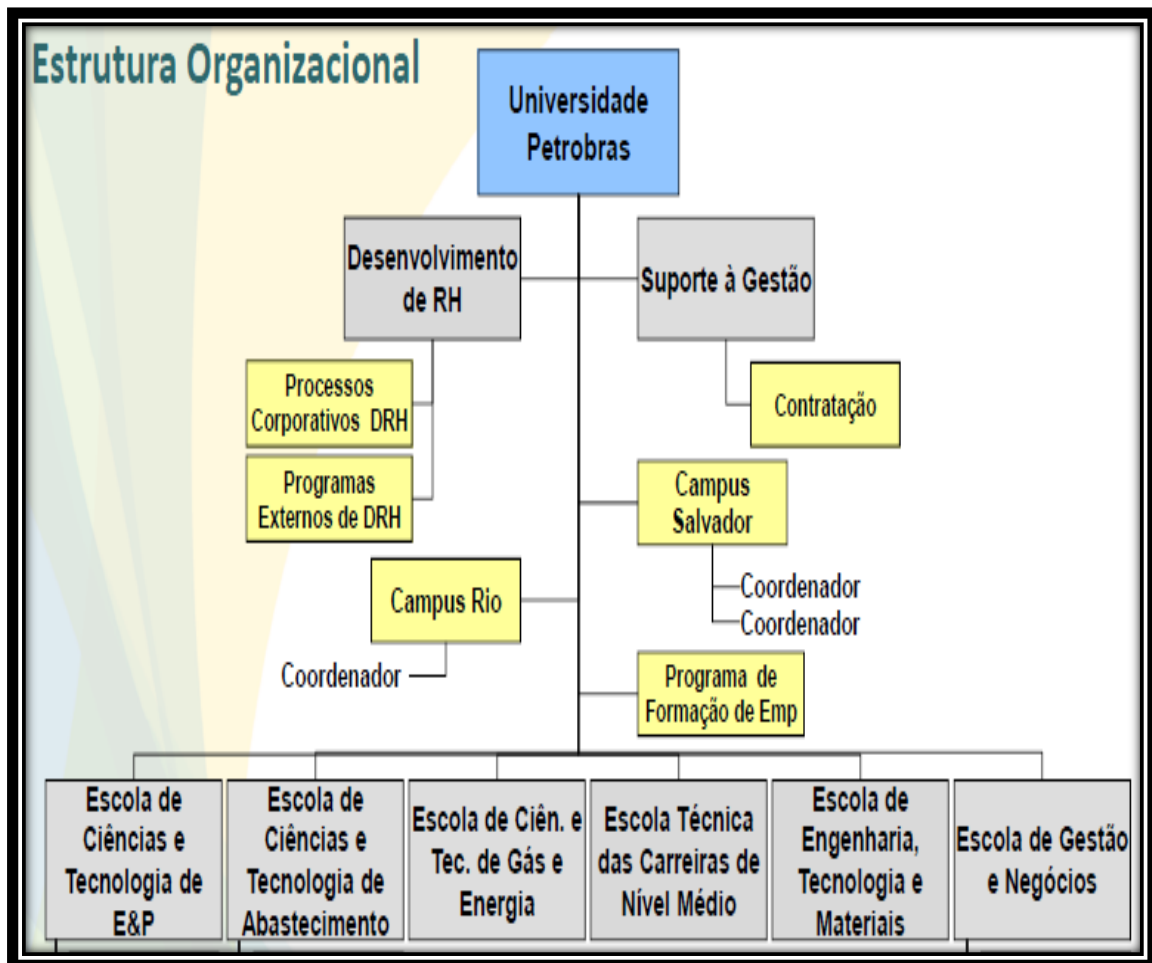
Tal como está apresentado nas Figuras 11 e 12, a Universidade Petrobrás, uma universidade corporativa com foco no treinamento de profissionais internos e externos à Petrobrás, tem sua estrutura organizacional desenhada em escolas por áreas do conhecimento (UNIVERSIDADE PETROBRÁS, 2013). De acordo com E₅ e E₆ (2013):

A Universidade Petrobrás tem uma estrutura similar a de uma instituição acadêmica convencional (tradicional), embora esse não seja o seu cunho, o seu foco é treinar empregados internos e externos a Petrobrás, mas ela é organizada em escolas por áreas de conhecimento (por exemplo, a escola de exploração e produção de petróleo, de abastecimento, a parte de petroquímica, de refino, de distribuição, escola de gás de gestão, entre outras).

	Universidade Tradicional	Universidade Petrobras		Universidade Tradicional	Universidade Petrobras
Foco	Cursos para o mercado e academia	Adequado às necessidades da companhia	Formação	Cidadãos para a sociedade	Empregados competentes para garantir o sucesso da Petrobras
Aprendizado	Generalista	Específico		Acadêmica	Empresarial
Ensino	Teórico-conceitual	Prático	Formatação dos cursos	Padrão	Flexível e customizado
Cultura	Valores e crenças universais	Valores e crenças Petrobras	Público-alvo	Universidades - Formação Superior Escolas Técnicas e de Ensino Médio - Formação Nível Médio	Nível Médio e Superior

Fonte: Petrobrás (2013).

Figura 11 - Similaridade entre universidade acadêmica x universidade corporativa.



Fonte: Petrobrás (2013).

Figura 12 - Estrutura organizacional da UP em escolas, por áreas de conhecimento.

Segundo E₅ (2013):

A universidade Petrobrás tem um corpo técnico interno que atua na docência e profissionais que atuam em todos os processos de suporte à educação dos empregados da Petrobrás em duas grandes linhas: formação de mão de obra interna (capacitação de profissionais da própria Petrobrás) [...]; e formação de mão de obra externa (capacitação de profissionais externos à Petrobrás).

4.2.1.4. Capacitação interna

Quanto à capacitação interna, E₅ (2013) afirma:

A educação corporativa na Petrobrás não é uma iniciativa nova, embora seja um termo novo no vocabulário da área de gestão. Na Petrobrás, a capacitação como educação corporativa existe há muito tempo, desde o momento da constituição da própria organização. A

educação corporativa existe desde os primórdios da atividade de exploração do óleo e gás no país, quando não se tinha ainda *expertise*²⁶ na perfuração e produção do petróleo, obrigando a Petrobrás a importar mão de obra do exterior para formar RH no Brasil.

E₅ (2013) considera ainda que:

[...] A Petrobrás vem evoluindo com tecnologias novas, tendo necessariamente que capacitar seus empregados nessas tecnologias. A Universidade Petrobrás, hoje com o termo 'universidade com foco em educação corporativa', faz o que sempre fez, ou seja, capacita os seus empregados nas tecnologias que suportam as suas operações.

E₆ (2013), por sua vez, considera que:

Em se tratando de novos empregados, independentemente da sua área de formação, os cursos de capacitação desenvolvidos pela UP, têm objetivos de complementar a formação desses candidatos para atenderem as especificidades das atividades e, ou, operações da Petrobrás.

E₆ (2013) completa que:

Tal como acontece para muitas outras especialidades do setor, não existe no mercado, por exemplo, um curso específico de Engenheiro Submarino. Quando a Petrobrás precisa de um especialista para essa área, e não tiver nenhum profissional disponível dentro do seu corpo técnico para atender essa demanda setorial, ela precisa formá-lo [...]. Por essas razões, os cursos de formação da UP, apresentam certa elasticidade, tanto de duração (variável de 3 a 12 meses) quanto de dinâmica (cursos mutáveis e, ou, adaptáveis a todo o momento). É o caso, por exemplo, dos cursos na área de Geologia, que, por causa de aspectos novos sobre áreas de Carbonatos, que são as rochas do pré-sal, a UP está tendo que readaptar rapidamente esses cursos e adequá-los para que os empregados possam ser formados nessas novas modalidades e atendam, com isso, as novas questões demandadas.

Segundo E₅ (2013):

A Petrobrás providencia programas de educação continuada, que é geralmente um curso rápido e de curta duração, projetados para que, de tempo em tempo, os empregados sejam atualizados nos conhecimentos que a Empresa precisa. Assim sendo, quando for solicitada qualquer atualização, o empregado vai à UP faz um curso de três a cinco dias, algumas vezes até seis meses (variável, dependendo da natureza e complexidade do curso), aperfeiçoando conhecimentos na atividade que ele atua ou que lhe é demandado.

E₆ (2013) argumenta:

²⁶ *Expertise*: No mercado de trabalho, pode ser considerada sinônimo de *know-how*; por exemplo, "a *expertise* tecnológica da empresa será exportada". É uma forma de reconhecimento da competência da empresa naquele campo. Disponível em: <<http://www.significados.com.br/expertise/>>. Acesso em: 30 jan. 2013.

Há um conceito novo (que existe há pouco mais de 10 anos), mas que tem sido muito aplicado nas empresas, que é o chamado 'itinerário formativo', ou seja, o empregado sabe de antemão que, de tempo em tempo ele vai ter que voltar à UP, para fazer determinado conjunto de cursos e, assim, sucessivamente. O 'itinerário formativo', no entanto, é o conceito que alicerça a educação continuada na Petrobrás.

O 'itinerário formativo', como o conjunto de etapas que se constituem na educação profissional em determinada área, possibilita o aproveitamento contínuo e articulado dos estudos, proporcionando à organização uma trajetória de educação permanente, tendo como pressupostos a formação contínua, o desenvolvimento de competências e a flexibilização curricular (SENAI, 2013).

E₆ (2013), ao se debruçar sobre alguns aspectos pertinentes sobre o assunto, considera:

A UP não é a única que capacita dentro da Petrobrás. Dentro da estrutura organizacional da empresa, cada diretoria tem seu RH, que trabalha matricialmente com a UP e que também capacita pontualmente, dependendo da sua demanda setorial ou local [...]. A UP é acima de tudo focada na inovação, nos novos conhecimentos, naquilo que certamente está alinhado à estratégia da companhia. Todos os cursos que a UP desenvolve têm uma estrutura de comitês, em que participam técnicos experientes da companhia, que apontam para a UP quais são as grandes lacunas no conhecimento que hoje estão sendo desenvolvidas, ou quais são os temas que a UP precisa estruturar para atender melhor a demanda interna de formação, e até mesmo avaliar se a UP precisaria de uma parceria externa ou não para isso. Em alguns casos, a companhia tem profissionais qualificados dentro da própria Petrobrás, e, ou, dentro da UP, que são utilizados para lecionar as matérias requeridas; caso contrário, é feito um contrato com uma parceria ou até mesmo um convênio com universidades do Brasil ou do exterior para ministrar essa capacitação.

Em relação à capacitação interna, E₅ (2013) conclui:

Existem alguns itens que orgulham a Petrobrás, ou seja, ela é uma empresa que treina e capacita continuamente. Esse fato faz com ela se torne uma das maiores atrações para profissionais trabalharem nela. Cada empregado da Petrobrás é treinado em média entre 80 e 90 horas/aula por ano. Em 2012, a média total de treinamento foi de 60.084 horas/aulas. Em 2013, estima-se uma média de 90.000 horas/aulas em treinamento.

Para E₆ (2013):

Esse é um volume de treinamento de empregados muito alto, comparado à média da indústria, que é de 30 a 40 horas/aula por empregado por ano, para as melhores empresas [...].

A média anual de treinamento em capacitação na Petrobrás, em comparação com a média da indústria brasileira, está evidenciada no Quadro 10.

Quadro 10 - Média de horas/aula gasta em treinamento (Petrobrás x indústria)

Média de capacitação/treinamento (horas/aula) por empregado por ano	
Petrobrás	Indústria
80 a 90	30 a 40

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2.1.5. Volume de empregados capacitados

O número de empregados capacitados é determinado em participações. De acordo com o conceito de 'itinerário formativo', participações é o número de vezes por intervalo de tempo que um mesmo profissional e, ou, funcionário é treinado. Nesse caso, E₅ (2013) considera que:

[...]. Como a Petrobrás tem aproximadamente 84.832 mil empregados, ou seja, 61.921 mil, no Brasil, e 22.911 mil, no sistema Petrobrás, divididos entre funcionários da Petrobrás no exterior e servidores de controladas e coligadas, e tendo em conta que em média todo empregado da Petrobrás é capacitado, pode-se dizer que em 2012 houve um volume interno de 230 mil participações, isto é, um mesmo funcionário foi treinado em média mais de três vezes ao ano.

4.2.1.6. Investimento em capacitação interna

Quanto ao investimento interno, E₅ (2013) afirma:

Para o desenvolvimento dos seus próprios empregados, em 2012, a Petrobrás investiu R\$ 206,8 milhões em programas de treinamento no país e R\$ 32,5 milhões, em programas de treinamento no exterior. Em 2013, o investimento para capacitação de pessoal já ultrapassa R\$ 260 milhões, em que 230 milhões foram para investimentos em capacitação de empregados da Petrobrás, no Brasil, e R\$ 30 milhões, no exterior.

No Quadro 11, está o volume de investimento em capacitação interna em 2012 e 2013.

Quadro 11 - Investimento em capacitação de RH da Petrobrás no Brasil e no Exterior, em 2012-2013

Capacitação interna no Brasil (R\$)	Capacitação interna no exterior (R\$)	Ano	Total (Milhões de R\$)
207 Milhões	32 Milhões	2012	239
230 Milhões	30 Milhões	2013	260

Fonte: Dados da pesquisa.

A capacitação interna realizada no exterior é feita pelo PDRHE. Esse programa e capacita o profissional por meio de cursos de longa duração (mestrado, doutorado e pós-doutorado); é priorizado para os empregados que atuam nas atividades estratégicas ou que requeiram tarefas de alta tecnologia ou de execução muito complexa ou, ainda, cujo ponto de autonomia profissional demanda longo tempo (PETROBRÁS, 2013).

4.2.1.7. Capacitação externa

Como observado na Figura 11, a capacitação externa consiste na formação de RH externo à Petrobrás. Tal como citado anteriormente e de acordo com E₆ (2013), a UP capacita RH externo à Petrobrás da seguinte maneira:

Capacita: jovens do ensino fundamental e médio com o programa Profissão do Futuro; jovens do ensino médio/técnico, graduação, mestrado e doutorado com o programa Estágio Estudante; jovens do ensino médio com o Programa Petrobrás Jovem Aprendiz – PPJA; jovens médio/técnico, graduação, mestrado e doutorado com o Programa Petrobrás de Formação de Recursos Humanos – PFRH; e jovens da graduação e doutorado com o programa Ciências sem Fronteiras – CsF.



Fonte: Petrobrás (2013).

Figura 13 - Capacitação externa da Universidade Petrobrás.

I. Programa Petrobrás Jovem Aprendiz (PPJA)

Segundo E₅ (2013):

O Programa Petrobrás Jovem Aprendiz (PPJA), com respaldo na 'Lei do Aprendiz'²⁷ - Lei nº 10.097, de 19 de dezembro de 2000, existe na Empresa normativamente há muito tempo e visa estimular e incentivar os estudantes a exercitarem o que aprenderam na escola, praticando esse aprendizado na Petrobrás.

Para E₅ (2013), esse programa:

Tem como objetivo desenvolver um programa educacional para aprendizes no Sistema Petrobras, promovendo a inclusão social de jovens em situação de pobreza e vulnerabilidade socioeconômica, por

²⁷ Lei do Aprendiz: Lei n. 10.097/2000, ampliada pelo Decreto Federal n. 5.598/2005. Determina que todas as empresas de médio e grande porte contratem um número de aprendizes equivalente a um mínimo de 5% e um máximo de 15% do seu quadro de funcionários, cujas funções demandam formação profissional. No âmbito da Lei da Aprendizagem, aprendiz é o jovem que estuda e trabalha, recebendo, ao mesmo tempo, formação na profissão para a qual está se capacitando. Deve cursar a escola regular, se ainda não concluiu o ensino médio, e estar matriculado e frequentando a instituição de ensino técnico profissional conveniada com a empresa. Aprendiz Legal. Bom para o jovem, melhor para a Empresa. Disponível em: <<http://www.aprendizlegal.org.br/main.asp?Team=%7B44BA8D38-9DCA-4C07-9F0B-D0B0AD8710BA%7D>>. Acesso em: 30 jan. 2013.

meio de sua qualificação pessoal e profissional, e contribuindo para a sua melhor inserção no mercado de trabalho e construção de um projeto de vida produtivo.

A aprendizagem é um processo que visa preparar o jovem para desempenhar atividades profissionais e ter capacidade de discernimento para lidar com diferentes situações no mundo do trabalho. (PETROBRÁS, 2013). Carvalho e Nascimento (1998) ampliam esse conceito ao definirem aprendizagem como “o processo de aquisição da capacidade de usar o conhecimento, que ocorre como resultado da prática e da experiência crítica e que produz uma mudança relativamente permanente no comportamento”.

Origem dos recursos para o PPJA

E₅ (2013) afirma que “os recursos para o PPJA são oriundos da cláusula de investimentos em P&D, previstos nos contratos de concessão”.

Público-alvo

De acordo com a Universidade Petrobrás (2013), o público-alvo no PPJA é normalmente jovens entre 15 e 17 anos completos. Para participar desse programa, os jovens devem pertencer ao grupo de vulnerabilidade socioeconômica, considerando a renda familiar (um salário mínimo per capita); ter frequência escolar no sistema de ensino regular; ser residentes em locais de maior risco social; cumprir medidas socioeducativas em meio aberto (não restritivas de liberdade); e ser residentes no entorno das unidades da Petrobrás.

Resultados do PPJA

Desde a sua criação, esse programa, que se encontra na terceira fase de execução, capacitou 8091 profissionais em todo país.

II. Ciência sem Fronteiras para o setor de petróleo e gás natural (CsF-P&G)

Segundo E₅ (2013), o Ciência sem Fronteiras (CsF), criado pelo Decreto Lei n. 7.642 de 13/12/2011, “é um programa do governo federal que busca promover a consolidação, expansão e internacionalização da ciência e tecnologia, da inovação e da competitividade brasileira por meio do intercâmbio

e da mobilidade internacional”. Ainda para E₅ (2013), “a iniciativa é fruto do esforço conjunto entre o MCTI, por meio das suas instituições de fomento - CNPq e CAPES, e o MEC, por meio da SESU e SETEC.”

Segundo o CsF (2013):

O projeto prevê a utilização de até 101 mil bolsas em quatro anos para promover intercâmbio, de forma que alunos de graduação e pós-graduação façam estágio no exterior, com a finalidade de manter contato com sistemas educacionais competitivos em relação à tecnologia e inovação. Além disso, busca atrair pesquisadores do exterior que queiram se fixar no Brasil ou estabelecer parcerias com os pesquisadores brasileiros nas áreas prioritárias definidas no programa, bem como criar oportunidade para que pesquisadores de empresas recebam treinamento especializado no exterior.

E₆ (2013) argumenta, no entanto, que:

Das 101 mil vagas (bolsas) previstas, 26 mil são subvencionadas por instituições privadas. Embora o CsF seja um programa de governo, a Petrobrás entrou nesse projeto como signatário, subsidiando 5 mil bolsas, por conta da vantagem de poder direcionar aos estudantes que vão ao exterior temáticas de seu interesse. [...]. O CsF é operado pela CAPES e pelo CNPq, mas a interlocução e, ou, o convênio da Petrobrás foi firmado com o CNPq.

E₆ (2013) completa:

A previsão da Petrobrás é que esses estudantes retornem ao país com um foco de estudo e uma bagagem voltada para a indústria do Petróleo e gás e operem no setor. [...].

As bolsas estão distribuídas da seguinte maneira: 2.754 para graduação sanduíche; 1.901 para doutorado sanduíche; e 345 para doutorado pleno.

Origem dos recursos do CsF-P&G

Segundo E₆ (2013), “os recursos do CsF-P&G são oriundos da cláusula de obrigação contratual de investimentos em P&D, para os campos de produção de alta produção de P&G em que é devida a Participação Especial”.²⁸

²⁸ Regulamento da ANP n. 05/2005, aprovado pela resolução ANP n. 33/05 DOU 25/11/2005; ou seja, em 25/11/2005, a ANP publicou a Resolução ANP n. 33/2005, no Diário Oficial da União, aprovando o Regulamento Técnico ANP n. 5/2005 (anexo à Resolução), que estabelece diretrizes, normas e definições para aplicação dos investimentos em P&D, periodicidade, formatação e conteúdo dos relatórios das despesas referentes à cláusula de investimentos em P&D, presente em todos os contratos de concessão para exploração, desenvolvimento e produção de petróleo e, ou, gás natural, firmados entre a ANP e os concessionários. Essa cláusula estabelece a obrigação, para o concessionário, de investir em despesas qualificadas, de P&D, o valor correspondente a 1% da receita bruta da produção dos campos, em que é devida a participação especial, prevista no art. 45, III, da

III. Programa Petrobrás de Formação de Recursos Humanos (PFRH)

O PFRH, criado em 2009 pela Lei n. 9.478, de 06 de agosto de 1997, tem como atribuições estimular a pesquisa, o desenvolvimento e a adoção de novas tecnologias para o setor de petróleo e gás natural (UNIVERSIDADE PETROBRÁS, 2013).

Segundo E₆ (2013):

Este programa objetiva ampliar e fortalecer a formação de recursos humanos voltados ao atendimento da demanda por profissionais qualificados na indústria do petróleo, gás, energia e biocombustíveis, por meio da concessão de bolsas e taxa de bancada e consequentemente reduzir o índice de evasão escolar, ter mais profissionais qualificados nas temáticas do setor e mais qualidade nos estudos desenvolvidos nas temáticas do setor.

De acordo com E₅ (2013), o PFRH tem como premissas:

Atender áreas de conhecimento (competências necessárias) de atuação estratégica da indústria do petróleo, gás, energia e biocombustíveis, bem como as demais áreas de apoio necessárias às atividades do setor; priorizar os estados onde a Petrobrás tem os seus maiores investimentos, assim como instituições com reconhecido potencial de desenvolvimento de áreas de conhecimento de interesse; e fazer parcerias com as instituições de ensino espalhadas no país, especialmente nas regiões onde a Petrobrás tem seus maiores investimentos.

Origem dos recursos

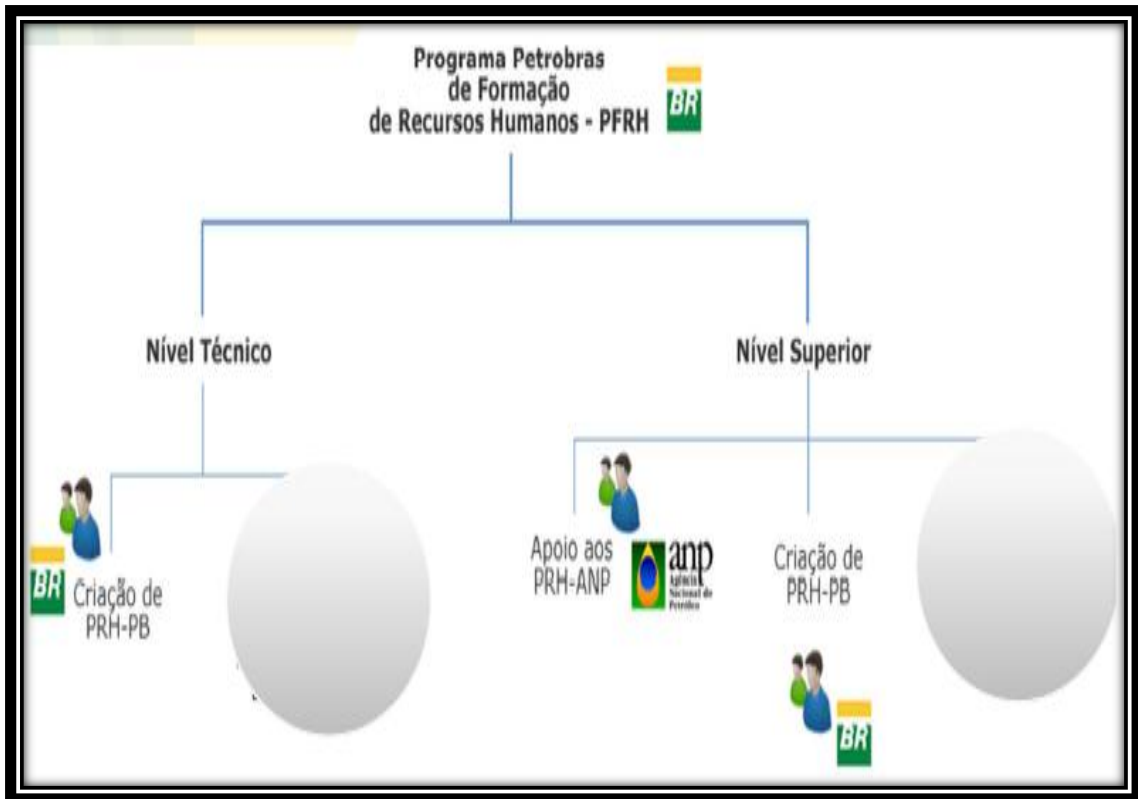
Segundo E₆ (2013), “os recursos são oriundos da participação especial presente nos contratos de concessão para exploração, desenvolvimento e produção de petróleo e gás natural”.

E₅ (2013) considera:

[...]. Os concessionários devem investir, no Brasil, o valor correspondente a 1% da receita bruta da produção de um determinado campo na realização de despesas qualificadas com pesquisa e desenvolvimento. [...]. Considerando que pelo menos 50 % desse valor deve ser para despesas realizadas na contratação de projetos/programas em universidades e institutos de pesquisa e desenvolvimento previamente credenciados pela ANP para este fim, doravante denominadas de Instituições credenciadas, conforme definidas no regulamento.

Lei n. 9.478/97, conforme critérios definidos no decreto 2.705/98. Ela estabelece, também, que, no mínimo, 50% dessa obrigação sejam realizadas por meio de investimentos em projetos e, ou, programas com as instituições nacionais de P&D, e que esses projetos e, ou, programas contemplem temas de interesse comum da ANP e do concessionário (ANP, 1997).

De acordo com a Figura 14, o PFRH tem duas linhas de atuação que são: nível superior (graduação, mestrado e doutorado) e nível técnico (médio/técnico).



Fonte: Petrobrás (2013).

Figura 14 - Linhas de atuação do PFRH.

Segundo E₅ (2013):

Em 2008, quando a Petrobrás negociou o PFRH com a ANP, incluiu também o nível técnico, por achar que seria importante incluir nesse novo projeto um curso com viés técnico para atender demanda nacional, por conta do grande volume de projetos desenvolvidos em todo o país [...].

Tendo em conta o potencial e a importância da força de trabalho de nível técnico, E₅ (2013) realça o seguinte:

Internamente, 2/3 do corpo técnico da Petrobrás é de nível técnico. Portanto, não é exclusividade da Petrobrás ter uma base forte de nível técnico, pelo contrário, essa é uma característica peculiar do setor, ou seja, é requerida no setor de petróleo e gás, uma base técnica extremamente sólida. Não adianta apenas alimentar todo o processo operacional com linhas de engenharia, geologia e outros de nível superior, se a base técnica não estiver bem preparada. [...]. Por essa razão, a Petrobrás achou importante incorporar nesse novo projeto (PFRH) uma formação de caráter técnico. [...].

Diferença entre o PRH-ANP e o PFRH

Quanto à diferença entre PRH-ANP e PFRH, E₆ (2013) afirma:

Além do nível médio que foi incluído no PFRH e ausente no PRH-ANP, outra diferença fundamenta-se no fato de o PRH-ANP só oferecer bolsas a partir do 4º período ou 2º ano. Contrariamente, o PFRH oferece bolsas a partir do 2º período ou 1º ano. Durante o 1º período ou 1º semestre, a instituição de ensino conveniada (universidade federal, universidade estadual ou institutos técnicos sem fins lucrativos) e a Universidade Petrobrás avaliam a atuação desse aluno e, se ele tiver bom desempenho, se torna um potencial candidato a ingressar no programa. Em tese, o PFRH segue o mesmo modelo que o PRH-ANP. [...].

Basicamente, o PRH-ANP e o PFRH seguem o mesmo modelo, com algumas diferenças pontuais, conforme o Quadro 12.

Quadro 12 - Diferenças entre o PFRH e PRH-ANP

Bolsas	Período oferecido	Nível acadêmico contemplado	Instituição Acadêmica
PRH-ANP	4º	Graduação, Mestrado e Doutorado	UF, EU e SFL
PFRH	2º	Médio/Técnico, Graduação, Mestrado e Doutorado	UF, UE, IFET e SFL

Fonte: Dados da pesquisa.

Concessão das bolsas

Segundo o PFRH (2011, p. 10):

As bolsas são tipificadas de acordo com a categoria e o estágio do curso, conforme as seguintes descrições e propósitos:

- Bolsa de Curso Técnico: fixa alunos em cursos de nível técnico, a partir do segundo período de desenvolvimento dos cursos. A bolsa é exclusiva para programas criados pela Petrobrás (PRHs - PB), sendo concedida por um período de execução compatível com o tempo de duração do curso.
- Bolsa de Retenção: incentiva a permanência dos alunos em cursos de graduação, a partir do segundo período, de modo a diminuir a evasão escolar. A bolsa é exclusiva para programas criados pela Petrobras (PFRH), sendo concedida por um período de execução compatível com o tempo de duração do curso, desde que não sobreponha ao período de concessão da Bolsa de Graduação.
- Bolsa de Graduação (Gra): apoia estudos e pesquisas de alunos em cursos de graduação, a partir do quinto período, desde que concluídas todas as disciplinas do ciclo básico. A bolsa é concedida por um período máximo de 24 (vinte e quatro) meses.
- Bolsa de Mestrado (MSc): apoia estudos e pesquisas de alunos em curso de mestrado, bem como a elaboração de dissertação em tema relacionado ao setor petróleo e gás natural. A bolsa é concedida por um período máximo de 24 (vinte e quatro) meses.

- Bolsa de Doutorado I (DSc I): apoia estudos e pesquisas de alunos em curso de doutorado, até a aprovação do exame de qualificação. A bolsa é concedida por um período máximo de 24 (vinte e quatro) meses.
- Bolsa de Doutorado II (DSc II): apoia estudos e pesquisas de alunos em curso de doutorado, bem como a elaboração do trabalho de tese em tema relacionado ao setor. A bolsa é concedida por um período máximo de 36 (trinta e seis) meses, sendo o limite máximo para o Doutorado (DSc I e DSc II) de 48 (quarenta e oito) meses.

Definição do quantitativo de bolsas de níveis técnico e superior

Quanto ao quantitativo de bolsas do nível superior, o PFRH (2011, p. 11) estabelece que “a definição desse quantitativo é negociada com a Instituição de Ensino conveniada, respeitando sua capacidade de realização”.

O quantitativo de bolsas a ser concedido para o nível técnico é de 50%, em relação ao total de vagas oferecidas nos processos seletivos públicos para cursos de interesse da Petrobrás. Tal percentual pode ser alterado com a anuência da ANP. Na vigência do convênio, as bolsas podem ser remanejadas entre os cursos ou entre as unidades da instituição de ensino, em conformidade com as necessidades identificadas ao longo do processo de seleção e desenvolvimento das atividades dos bolsistas e, mediante autorização prévia da Petrobrás, não ultrapassando o valor total do convênio (PFRH, 2012, p. 11).

Bolsa de Coordenador

Destina-se geralmente a viabilizar a gestão das atividades relacionadas aos convênios do PFRH, bem como a atuação do Coordenador do Programa no auxílio à pesquisa sobre a demanda de recursos humanos na área de especialização do programa ou curso e à pesquisa de inserção dos ex-alunos no mercado de trabalho. A bolsa é concedida durante todo o período de vigência do convênio (PFRH, 2012, p. 11).

Bolsa de Pesquisador Visitante

Essa bolsa é destinada para auxiliar o programa de nível superior com pesquisa sobre as tendências tecnológicas do setor de petróleo e gás natural, para identificar as oportunidades de novos cursos de capacitação de recursos humanos e o estudo de adequação curricular para o atendimento das

oportunidades detectada se para atender a necessidade de complementação do quadro docente, frente à introdução de disciplinas eletivas ou optativas específicas para caracterizar a ênfase requerida. A bolsa é concedida durante todo o período de vigência do convênio (PFRH, 2010, p. 11). O Manual atesta também que:

Nos casos de programas de iniciativa da ANP (PRH-ANP), subsidiados pela Petrobrás, a ANP é a responsável pelo pagamento das bolsas de Coordenadores e Pesquisadores Visitantes, utilizando-se de recursos do Fundo Setorial do Petróleo e Gás Natural (CT-PETRO).

Os níveis dos cursos e os correspondentes valores das bolsas estão evidenciados no Quadro 13.

Quadro 13 - Valores das bolsas do PFRH

Níveis dos cursos	Valor em R\$
Técnico	R\$ 350,00
Graduação	R\$ 600,00
Mestrado	R\$ 1.640,40
Doutorado I	R\$ 2.277,90
Doutorado II	R\$ 2.819,10
Coordenador	R\$ 2.800,00
Subcoordenador	R\$ 2.800,00
Pesquisador Visitante	R\$ 6.136,00

Fonte: Petrobrás (2012).

Taxa de Bancada

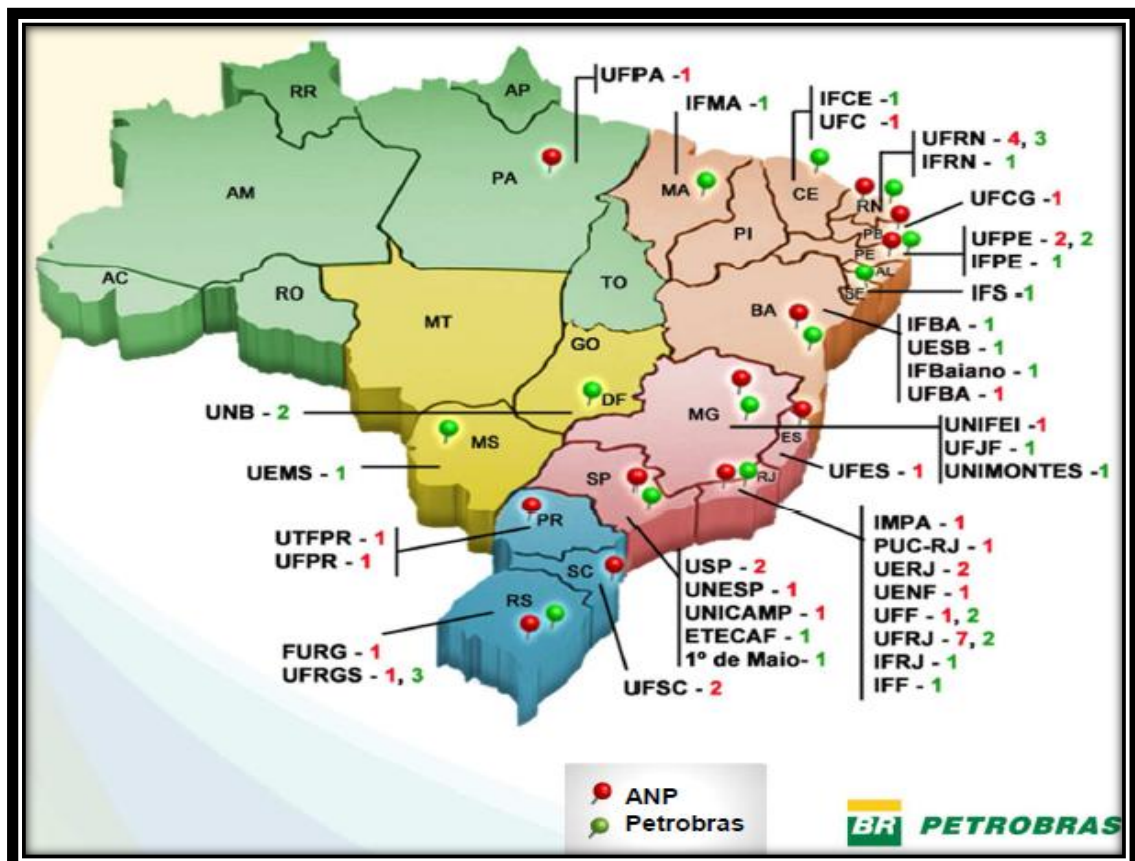
A taxa de bancada visa a contribuir com as despesas destinadas à melhoria e à manutenção das atividades e dos serviços necessários ao desenvolvimento do curso, principalmente em relação àquelas relacionadas com as atividades laboratoriais e de pesquisa dos alunos. O valor dessa taxa é definido em razão das bolsas de alunos efetivamente implementadas na data do repasse; a suspensão temporária da bolsa não implica na sua redução. As diferenças relativas às bolsas não implementadas, ou canceladas, provenientes do primeiro repasse dos recursos, são compensadas nos demais repasses (PFRH, 2011, p. 12).

Seleção dos bolsistas

É de competência exclusiva da instituição de ensino. Geralmente, essa seleção é realizada por meio de uma comissão gestora dos recursos do PFRH, que define as diretrizes a serem adotadas, em concordância com os requisitos dispostos no Manual do Usuário do PFRH (PFRH, 2011, p. 16).

Abrangência do PFRH

Segundo E₆ (2013), “uma das premissas do PFRH é investir prioritariamente nas regiões onde a Petrobrás desenvolve seus maiores investimentos (regiões com grandes volumes de negócios)”. De acordo com a Figura 15, o PFRH está presente em 12 estados brasileiros, em 47 instituições de ensino, nomeadamente.



Fonte: Petrobrás (2013).

Figura 15 - Abrangência das atividades do PFRH.

Resultados do PFRH

De acordo com os dados da Petrobrás (2013):

- Até o momento os investimentos comprometidos ultrapassam R\$ 291 milhões, sendo que 185 milhões são das edições piloto, 1ª e 2ª edição e R\$ 105 milhões serão comprometidos até 2021, na 3ª edição;
- O programa contempla 47 instituições de ensino, com 18.532 bolsas formalizadas. Do total de bolsas, 8.444 bolsas são da 3ª edição, que serão concedidas até 2021, para cursos de nível técnico e superior, para graduação, mestrado, doutorado e pesquisador visitante.

O número de alunos capacitados desde 2010, que é a data da criação do programa e está apresentado no Quadro 14.

Quadro 14 - Projetos desenvolvidos e em desenvolvimento

Conjunto	Ano	N.º de aluno
Projeto-piloto	01/2010	1.605
1º Conjunto	10/2010	3.012
2º Conjunto	11/2011	5.471
3º Conjunto (em fase de desenvolvimento)	02/2013	8.511

Fonte: Petrobrás (2013).

IV. Programa Profissões do Futuro

Este programa é uma iniciativa da UP, com foco no último ano do ensino fundamental no estudante do ensino médio e do técnico (UNIVERSIDADE PETROBRÁS, 2013).

Segundo E₅ (2013):

Esse programa objetiva divulgar as carreiras técnicas da indústria de P&G e energia, nas instituições de ensino do país, despertando o interesse dos estudantes para as crescentes oportunidades profissionais desse segmento.

E₆ (2013), por sua vez, atesta:

Esse programa nasceu da necessidade de despertar no aluno mais novo, sobretudo aquele que ainda está na fase de procura da carreira profissional futura, o interesse para atuar no setor de petróleo e gás. Mostrar a esse jovem que existe um setor de petróleo e gás no país, e que esse setor oferece boas oportunidades de emprego e de crescimento tanto profissional quanto material para profissionais de nível técnico, em discordância da tendência quase exclusiva do mercado que dá prevalência profissional às áreas de medicina, biomédicas, direito, engenharia civil, entre outras, e nunca a de

evidenciar o importante papel do profissional de nível técnico, fato que faz com profissões desse nível não sejam almejadas por muitos.

E₆ (2013) conclui e argumenta:

Através de testemunhos de profissionais bem sucedidos de nível técnico, o programa profissão do futuro consiste exatamente em mostrar que existem importantes profissões de nível técnico; se o desejo de algum aluno for por uma opção de nível técnico, ele certamente estará fazendo uma boa escolha, canalizando essa escolha para um lugar onde ele poderá ser bem empregado.

Origem dos recursos

E₆ (2013) considera que, diferentemente dos demais programas:

Esse programa não tem qualquer aporte financeiro, ou seja, não se concede qualquer bolsa de estudo, não há um convênio firmado e nem existe uma relação de caráter formal; ele é um programa somente educativo e informativo²⁹.

Abrangência e resultados do Programa Profissão do Futuro

O programa profissão do futuro, desde a sua criação em 2010, está presente em sete estados brasileiros. Dentre outros resultados, até então participaram desse programa 350 escolas e 37.120 estudantes, conforme o Quadro 15.

Quadro 15 - Abrangência do Programa Profissão do Futuro

PROGRAMA PROFISSÕES DO FUTURO - Setembro 2012				
	2010	2011	2012	Total
Eventos Institucionais	29	66	1	96
Capacitação Multiplicadores	3	11	2	16
Multiplicadores Treinados	30	100	21	151
Instituições Atendidas	37	117	21	175
Palestras para Estudantes	44	167	36	247
Estudantes Participantes	1725	13399	3436	18560
Estados Atingidos	RJ, BA e PE	SP, RN e CE	DF	7

Fonte: Universidade Petrobrás (2013).

²⁹ Uma vez feita a abordagem com o aluno, esse em seguida é encaminhado para o *site* do programa, especialmente criado para que ele possa obter mais informações sobre o assunto e, com isso, conhecer melhor o funcionamento do setor de petróleo e gás e saber também como se deve candidatar a alguma vaga de emprego para trabalhar no setor.

V. Programa Estágio de Estudante

Esse programa tem como foco estudantes dos ensinos médio/técnico e superior. Ele objetiva despertar no estudante o interesse pelo ingresso em empresas da cadeia produtiva de P&G, energia e biocombustíveis; criar uma experiência que deixe gravada na mente desses estagiários a marca da Petrobrás e a importância do papel que ela desempenha na economia, na sociedade e na geração de empregos; e proporcionar a cada estagiário uma experiência que complemente sua formação, fortalecendo habilidades e diferenciando-o no mercado (UNIVERSIDADE PETROBRÁS, 2013).

4.2.1.8. Importação de mão de obra qualificada na percepção da Petrobrás

Segundo o MTE (2010):

O número de autorizações concedidas a estrangeiros, em 2009, foi de 43.000, 70% superior a 2006; a entrada de engenheiros estrangeiros aumentou 30% só no último ano; e o percentual de estrangeiros com superior completo passou de 47% para 58% entre 2006 e 2010.

Ainda sobre esse assunto E₆ (2013) afirma:

Existe importação de mão de obra do exterior, mas não se trata de força de trabalho para atender demandas específicas da Petrobrás. [...] Essa importação vem atender demanda de toda a cadeia produtiva do P&G, não especificamente demandas da Petrobrás.

Para E₆ (2013):

Existem inclusive dados do MTE que mostram de onde essas pessoas estão vindo, para quais áreas estão trabalhando e o que estão fazendo. Existe também uma pesquisa da FGV que aborda esse assunto e que, através de um projeto que está sendo levado ao governo federal, propõe-se uma instituição do Ministério da Importação de Recursos Humanos, um órgão que se destinará a cuidar especialmente desse caso [...].

Já para E₅ (2013), “a carência de mão de obra qualificada no setor talvez afete a Petrobrás indiretamente, por conta de seus fornecedores que, possivelmente, não estão qualificados no tempo requerido pelos negócios da Companhia”. Para E₅ (2013):

A curva de crescimento do setor é muito grande, requerendo do fornecedor uma qualificação à altura das necessidades de crescimento da indústria, num volume de atuação muito maior do que se exigiu no passado. A Petrobrás talvez sofra por conta da rede de fornecedores, uma vez que o descompasso de um fornecedor dentro

da cadeia pode comprometer o bom funcionamento do setor como um todo.

E₆ (2013) conclui:

É importante caracterizar também a importação dessa mão de obra, visto que muitas empresas estrangeiras que vêm trabalhar no Brasil para atuar no setor, algumas delas, às vezes trazem parte de seus funcionários do exterior para poderem operar inicialmente, até formarem a mão de obra local; portanto, vale lembrar que isto também é importação de mão de obra qualificada.

4.3. Alinhamento interorganizacional

Neste trabalho, o alinhamento interorganizacional é conotado como a convergência das práticas de captação e capacitação de pessoas, desenvolvidas concomitantemente pelos vários órgãos pesquisados e que objetivam atender demandas de mão de obra preparada para o trabalho no setor de petróleo e gás.

Com base no resultado da análise da convergência das práticas desenvolvidas pelos órgãos citados anteriormente, foi verificável a presença de alinhamento. Esse alinhamento pode ser caracterizado e descrito quanto à origem e alocação dos recursos e ao tipo de relacionamento.

a) Quanto à origem e alocação dos recursos:

A análise do alinhamento, com base na origem e alocação dos recursos, foi feita levando em consideração as várias fontes de financiamento para manutenção das práticas de captação e capacitação e a forma como esses recursos são distribuídos. As origens dos recursos ou fontes de financiamento são:

- Fundo de Amparo do Trabalhador (FAT) - instrumento de financiamento usado pelo MTE e MME para subsidiar e atender demandas de captação e capacitação de RH para o setor do P&G, alocando recursos para o PLANSEQ-P&G/MTE e PNQP-PROMINP/MME.
- Fundo de Financiamento Estudantil (FIES) - usado pelo MEC e MDIC para subsidiar e atender demandas de captação e capacitação de RH para o setor do P&G. Esse fundo aloca recursos para o PRONATEC-MEC e MDIC.

- *Royalties* da União - utilizados pelo governo federal, cujos recursos são previstos pela Lei do petróleo ou Lei dos *royalties* do petróleo - Art. 49; destinam-se 25% da parcela da União do valor dos *royalties*, que excede 5% da produção de petróleo e gás natural para pesquisa e desenvolvimento (P&D) em P&G.
- Fundo Setorial do Petróleo e Gás Natural (CT-PERO) - instrumento de financiamento usado pelo MCTI para subsidiar e atender demandas de formação de RH para o setor de P&G, alocando recursos para o PRH-ANP.
- Cláusula Contratual de Obrigações de Investimentos em P&D – usada pelas próprias concessionárias para subsidiar e atender demandas de formação de RH para o setor de P&G; aloca recursos provenientes de 1% da receita bruta da produção de petróleo e, ou, gás, previstos nos contratos de concessão para exploração, desenvolvimento e produção de petróleo e, ou, gás natural, para o PRH-ANP e PFRH-PETROBRÁS.

b) Quanto ao tipo de relacionamento

A análise do alinhamento, com base no tipo de relacionamento entre as organizações pesquisadas, foi feita levando em consideração os tipos de parcerias formalizados por meio de convênios. Sendo assim, o alinhamento, com base na análise dos relacionamentos e, ou, nos convênios estabelecidos entre as organizações, foi o seguinte:

- MTE e MME – esses órgãos captam e capacitam RH para P&G, por meio de parceria formalizada por convênio firmado bilateralmente desde 2008.
- MEC, MDIC e MME – esses ministérios captam e capacitam RH para P&G, por meio de parceria formalizada por meio de convênio firmado desde 2012.
- PETROBRÁS e MME – esses órgãos captam e capacitam RH para P&G, pela parceria formalizada por meio de um convênio firmado bilateralmente desde 2008.
- PETROBRÁS e ANP – esses dois órgãos captam e capacitam RH para P&G, por meio de parceria formalizada por convênio firmado bilateralmente desde 2010.
- MTE e PETROBRÁS – esses órgãos captam e capacitam RH para P&G, por parceria formalizada pelo convênio firmado bilateralmente desde 2008.

– MCTI e ANP – nesse relacionamento, a ANP, usando recursos do CT-PETRO, capta e capacita RH para o setor do P&G, por meio de parceria formalizada com o MCTI desde 2000. Por sua vez, a capacitação desenvolvida por esses órgãos é feita mediante convênios com várias instituições de ensino, sobretudo universidades federais, universidades estaduais, instituições sem fins lucrativas, Sistema S (especialmente o SENAI) e institutos federais de ensino tecnológicos.

O alinhamento interorganizacional também pode ser entendido mediante o que está apresentado no Quadro 16 e na Figura 16.

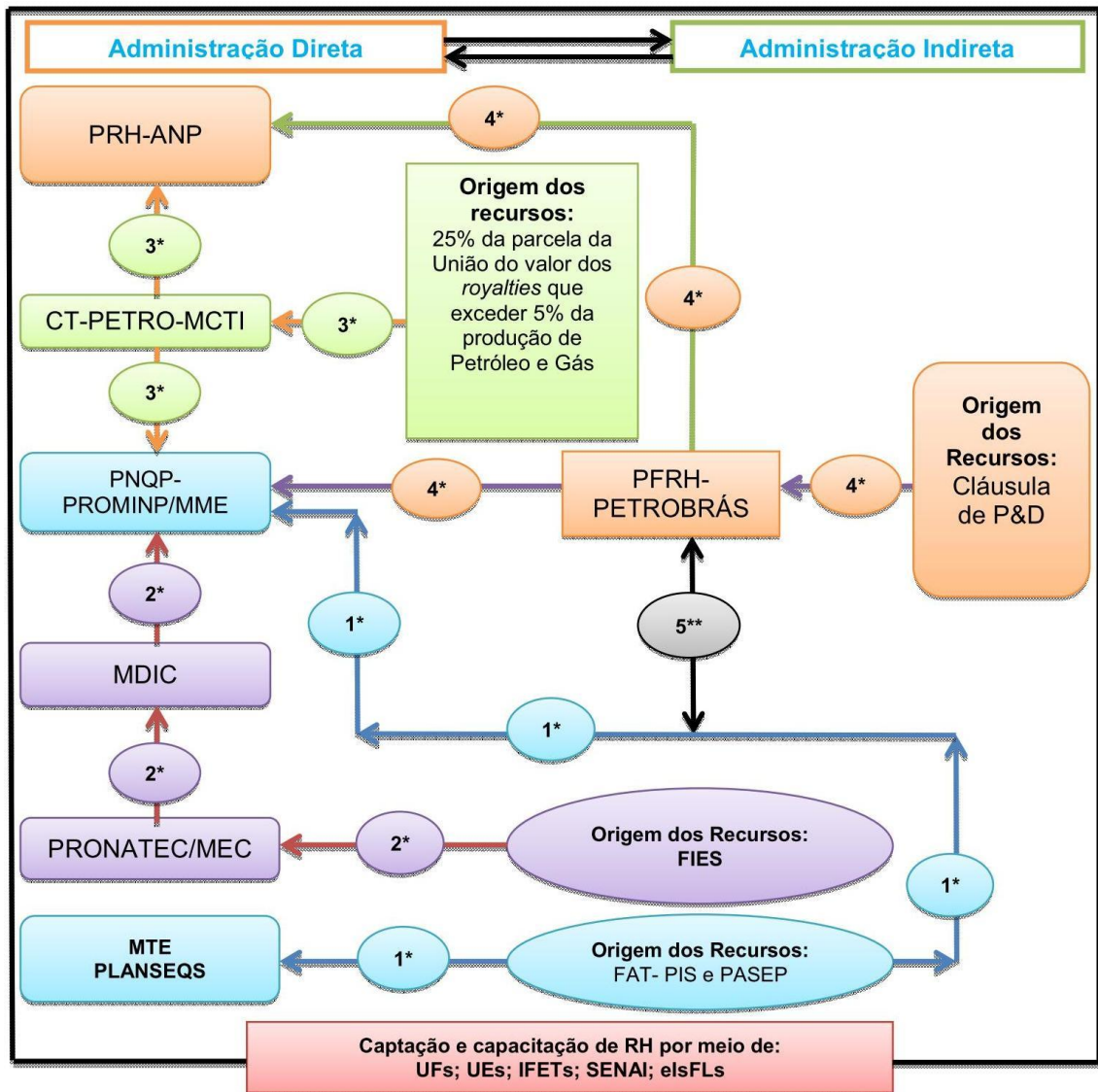
Quadro 16 - Órgãos, ações desenvolvidas, principais resultados e alinhamento

Órgão	Ações	Objetivo	Principais resultados	Existe alinhamento dessa ação com outra/s?		
				Sim	Não	Qual/is?
MDIC	Captação	Formar RH para o setor de P&G	Ainda em fase de planejamento	X		MEC
MEC	II	II	***	X		MDIC
MME	II	II	Mais de 90 mil profissionais formados	X		PETROBRÁS e MTE
MTE	II	II	55.874 profissionais capacitados até 2010	X		MTE e PETROBRÁS
ANP	Captação e Capacitação	II	Cerca de 6.500 profissionais capacitados	X		PETROBRÁS e MCTI
PETROBRÁS	II	II	Mais de 10 mil bolsas concedidas	X		MME e ANP
MCTI	Fomento	Subsidiar recursos para capacitar RH para o setor do P&G	Arrecadação de 1.600.000.000 até 2012	X		MME e ANP

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: ***Os dados das fontes documentais consultadas não proporcionaram a quantidade exata de profissionais formados até 2012 pelo MEC.

A descrição do Quadro 16 foi importante para verificar a presença ou ausência de alinhamento. Considerando a presença de alinhamento, montou-se o esquema de entendimento, representado pela Figura 16.



Fonte: Dados da pesquisa.
 * Parceria e convênios com recursos.
 ** Parceria e convênios sem recursos.

Figura 16 - Esquema do alinhamento interorganizacional.

Na Figura 16, está apresentado o resumo do alinhamento ou da convergência das práticas de captação e capacitação de pessoas desenvolvidas pelos órgãos pesquisados. A análise do alinhamento começa em 1* e termina em 5* e obedece a seguinte sequência:

1º - 1* caracteriza a captação e capacitação de pessoas desenvolvidas pelo PLANSEQ - MTE e PNQP - PROMINP/MME, com recursos do FAT.

2º - 2* particulariza a captação e capacitação de pessoas desenvolvidas pelo PRONATEC/MEC, MDIC e PNQP/PROMINP/MME, com recursos do FIES.

3º - 3* distingue a captação e capacitação de pessoas desenvolvidas pelo PNQP-PROMINP/MME e PRH-ANP, com recursos do CT-PETRO.

4º - 4* tipifica a captação e capacitação de pessoas desenvolvidas pelo PFRH-PETROBRÁS, PNQP-PROMINP/MME e PRH-ANP, com recursos da Cláusula Contratual de Investimento em Pesquisa e Desenvolvimento – P&D;

5º - 5* singulariza uma parceria sem recursos entre o MTE e a PETROBRÁS.

5. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A indústria do petróleo e gás no Brasil vem se transformando num setor cada vez mais importante, competitivo, desafiador e em contínuo crescimento, por conta das descobertas de novos e ricos depósitos de petróleo e gás natural.

A descoberta desses depósitos tem demandado mais investimento em novas tecnologias e, principalmente, em mão de obra, pois a indústria do P&G vem sofrendo com a falta de profissionais capacitados para atender às necessidades de trabalho do setor.

A alternativa adotada por muitas organizações do setor tem resultado na importação de mão de obra especializada para atender essa demanda. De acordo com o relatório do observatório do mercado do trabalho do MTE, realizado em maio de 2010, há grande entrada de estrangeiros que vêm para trabalhar no setor do Petróleo e gás. Esses dados da Coordenação-Geral de Imigração do Ministério do Trabalho e Emprego registraram no período de 2005 a 2009 mais de 165 mil vistos de trabalho a estrangeiros; desse total, 11.978 foram vistos permanentes e 154.015, temporários. Dentre esses vistos, destaca-se que 62% tiveram como destino o trabalho a bordo de embarcações ou em plataformas estrangeiras que exploram petróleo e gás (MTE, 2010).

Questionou-se com este estudo sobre a carência de mão de obra capacitada, somada aos gargalos causados pela baixa experiência do pessoal para o trabalho no setor e como as organizações da administração pública direta e indireta do governo federal, envolvidas com a questão do petróleo e gás, captam e capacitam essa mão de obra para atender as demandas de RH e como as práticas de captação e captação estão alinhadas para suprir tal demanda.

Em resposta a este questionamento, os resultados evidenciam que algumas organizações da administração direta e indireta do governo federal estão atuando conjuntamente no sentido de se contornar esse quadro. A capacitação da mão de obra requerida é feita por meio de instituições de ensino federal, estadual e sem fins lucrativos.

Alguns dos principais resultados alcançados pelos vários órgãos pesquisados são:

- Programa de Recursos Humanos da Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (PRH-ANP) - desde a sua criação em 1999 até 2012, esse programa capacitou mais de 6 mil profissionais em diferentes níveis e categorias profissionais e investiu aproximadamente R\$ 225 milhões em alguns estados do Brasil.
- Plano Nacional de Qualificação Profissional, do Programa de Mobilização da Indústria Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis do Ministério de Minas e Energia (PNQP-PROMINP/MME) - desde 2006 até 2012, foram capacitados mais de 90 mil profissionais em diferentes níveis e categorias profissionais e investidos aproximadamente R\$ 252 milhões em alguns estados do Brasil.
- Planos Setoriais de Qualificação do Ministério do Trabalho e Emprego (PLANSQP&G/MTE) – esses planos capacitaram, de 2008 a 2010, mais de 27 mil profissionais, com investimentos na ordem de R\$ 3 milhões em alguns estados do Brasil.
- Petrobrás – concedeu mais de 10 mil bolsas pelo PFRH desde 2010, com investimento de mais de R\$ 200 milhões; mais de 8 mil jovens participaram do PPJA, desde 2010; mais de 37 mil profissionais participaram do Programa Profissões do Futuro; e 5 mil bolsas concedidas para capacitar RH no exterior, por meio do CsF, entre outros.

Por meio de parcerias e convênios estabelecidos entre os vários órgãos pesquisados e instituições de ensino federal, estadual e sem fins lucrativos, foi possível determinar a existência de convergência das práticas de captação e capacitação de pessoas. Por essa convergência constatou-se a presença de alinhamento que foi caracterizado como sendo a conjugação de esforços conjuntos e cooperativos desenvolvidos pelos órgãos já mencionados.

Embora a análise dos resultados apresente e, ou, conclua que o governo brasileiro por meio de alguns órgãos da administração direta e indireta capta e capacita mão de obra para o setor do P&G, acredita-se que, muito mais importante do que apenas formar RH em grande quantidade, a preocupação maior deve ser a de formar mão de obra com a qualidade requerida. Não se trata apenas de formar mão de obra em grande quantidade, mas acima de tudo, uma força de trabalho com a aptidão e competência necessárias para atender realmente às necessidades demandadas pelo setor.

Embora os números evidenciem que o governo federal realmente capta e capacita mão de obra para o setor do P&G, a eficiência desses resultados é passível de alguns questionamentos; por exemplo, do ponto de vista do princípio da eficiência na administração pública, foi constatado um ponto crítico/gargalo relacionado ao fato de que em algumas organizações pesquisadas nem todo contingente de profissionais egressos é absorvido pelo setor de P&G. Normalmente, por não terem vínculos empregatícios com as organizações responsáveis pela sua formação, alguns profissionais egressos migram para outros setores, principalmente para o setor de construção civil. Esse resultado vai contra o princípio da eficiência do serviço público, que atesta que “a Administração Pública deve buscar um aperfeiçoamento na prestação dos serviços públicos, mantendo e, ou, melhorando a qualidade dos serviços, com economia de despesas e com os melhores resultados possíveis”³⁰. Por conta desse e dos demais princípios da administração pública, surgiram, com o desenvolvimento deste trabalho, novos questionamentos para novas reflexões e, ou, estudos futuros, como: está havendo de fato falta de mão de obra especializada e, ou, capacitada ou subaproveitamento da mão de obra existente por conta do tipo e da qualidade de formação que está sendo oferecido?; está havendo realmente eficiência na forma de como essas práticas estão sendo administradas?; essas ações são sustentáveis?; à luz do princípio da eficiência do setor público, a sociedade está tendo o retorno desejado?; o setor está demandando mão de obra em quantidade ou em qualidade?; quanto o governo federal está investindo em captação e capacitação à luz do PIB e da produção de petróleo no Brasil?; e, esse quantitativo em investimento é suficiente para atender de fato a demanda requerida no curto médio e no longo prazo?

Esses questionamentos são importantes e oportunos porque permitem repensar e reavaliar a forma de gerir pessoas sob a ótica de captação e capacitação para o setor de P&G em particular, e para outros setores em geral. As discussões sobre esses questionamentos abrem caminhos para outros

³⁰ Princípio da Administração Pública. Princípio da eficiência. Disponível em: <http://www.webjur.com.br/doutrina/Direito_Administrativo/Princ_pios_da_Administra__o_P_blica.htm>. Acesso em: 16 abr. 2013.

estudos sobre o assunto, que talvez não fossem passíveis de exposição e reflexão atual sem a realização deste trabalho.

Este estudo foi de capital importância, pela contribuição que proporcionou nos âmbitos: pessoal, dos setores público e do P&G e acadêmico.

No âmbito pessoal, o trabalho permitiu conhecer e compreender com profundidade o funcionamento da gestão de pessoas, mais precisamente da captação e capacitação da mão de obra desenvolvida por organizações da administração direta e indireta do governo federal para o setor de P&G. Pelo alinhamento, observaram-se como as organizações podem se relacionar e cooperar entre si, por meio de parcerias e, ou, convênios, na busca de sinergia e melhores resultados para os cooperados. Com isso, foi possível analisar e consolidar conceitos de alinhamento, cooperação, relacionamentos interorganizacionais, entre outros, como vias e, ou, formas de se atingirem resultados que seriam inatingíveis individualmente.

Do ponto de vista da academia, e tendo em conta que não existem muitos trabalhos acadêmicos que abordam o assunto, este estudo contribui para as discussões na área de gestão de pessoas, especificamente sobre as práticas de captação e capacitação de pessoas e sobre o alinhamento dessas no setor público, em geral, e no setor de P&G, em particular.

Em relação ao setor de P&G, espera-se que este trabalho venha contribuir como um documento de auxílio e consulta, relativo à gestão de pessoas e com foco sobre as ações de captação e capacitação de pessoas de RH para o setor. Também, no setor de P&G, está relacionado a possibilidade de despertar a necessidade de se repensar a forma de gerir pessoas sob a ótica de formação e, ou, capacitação, diante de demandas emergenciais atuais e futuras de mão de obra qualificada.

Por fim, espera-se que os resultados desta pesquisa permitam a análise, reflexão e compreensão das ações de captação e capacitação de pessoas para atender de fato a demanda requerida no setor de P&G. Quanto aos questionamentos feitos anteriormente, espera-se, também, que este estudo possa abrir espaço para novas e futuras discussões e, conseqüentemente, novas pesquisas, a fim de dar continuidade a este assunto.

Acredita-se que a reformulação da Lei dos *royalties* venha a dar nova configuração no cenário atual de captação e capacitação de pessoas para o setor. Recentemente, foi encerrada a discussão sobre essa Lei, definindo-se nova configuração, fato que certamente poderá demandar novos estudos.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO – ANP. **Competências**. Disponível em: <<http://www.anp.gov.br/?pg=65780&m=&t1=&t2=&t3=&t4=&ar=&ps=&cachebust=1367876734393>>. Acesso em: 12 nov. 2012.

_____. A cláusula de P&D e os desafios tecnológicos do setor de petróleo, gás natural e biocombustíveis. In: SEMINÁRIO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA E DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO E INOVAÇÃO, 9, 2012. **Anais...** IFBA, 2012.

_____. **Entidades vinculadas**. Disponível em: <http://www.mme.gov.br/mme/menu/entidades_vinculadas/anp.html>. Acesso em: 20 jul. 2013.

_____. **PRH 36 - direto do petróleo, gás natural e biocombustíveis**. Disponível em: <<http://www.ccsa.ufrn.br/prh36/index.php>>. Acesso em: 20 jul. 2013.

_____. Programa de Recursos Humanos. **Apresentação**. Disponível em: <<http://www.anp.gov.br/site/extras/adrenalina/prh.html>>. Acesso em: 21 jul. 2013.

_____. **Manual de identidade visual do PRH**. Disponível em: <http://www.prh24.ufpr.br/PRH24/formularios/manual_logomarca_prh-anp.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2013.

ALBUQUERQUE, A.; ROCHA, P. **Sincronismo organizacional**: como alinhar a estratégia, os processos e as pessoas. São Paulo: Saraiva, 2007.

ARAÚJO, G.C.; DIAS, E.M. **Estudo sobre os processos de recrutamento e seleção em agroindústrias**: uma análise em dois estudos de casos. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/69851953/trabalho-gestao-de-pessoas>>. Acesso em: 10 jan. 2012.

ASTLEY, W.G. Towards an appreciation of collective strategy. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 3, p. 526-535, 1984.

AXELROD, R. **The evolution of cooperation**. New York: Harper Collins, 1984.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial**: estratégias de gestão na nova economia. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

_____. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BARROS JUNIOR, N.J. **Conceito de gestão de pessoas**. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/gestao-artigos/conceito-de-gestao-de-pessoas-3804989.html>>. Acesso em: 27 fev. 2013.

BASTOS, A.V.B. Questões conceituais e desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva. In: BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G.S.; MOURÃO, L. (Orgs.). **Trabalho e qualificação**. 2006.

BERGUE, S.T. **Gestão de pessoas nas organizações públicas**. 2.ed. Caxias do Sul: Educs, 2007.

BRASIL. Ministério da Ciência e Tecnologia da Informação. Disponível em: <<http://www.mcti.gov.br/index.php/content/view/105.html?execview=>>. Acesso em: 20 mai. 2012.

_____. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=1&menu=1662>>. Acesso em: 15 jun. 2012.

_____. Ministério da Educação e Cultura. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=2&Itemid=1164>. Acesso em: 22 jun. 2012.

_____. Ministério do Trabalho e Emprego. **Observatório do mercado de trabalho do MTE - maio/2010**. Disponível em: <[http://www.mte.gov.br/...angeir os_final_maio_2010.pdf](http://www.mte.gov.br/...angeir%20os_final_maio_2010.pdf)>. Acesso em: 14 jul. 2012.

_____. Ministério do Trabalho e Emprego. Secretaria de Políticas Públicas de Emprego. Departamento de Qualificação. **Edital de chamada pública de parcerias SPPE/MTE n. 08/2010**. Disponível em: <http://portal.mte.gov.br/data/files/FF8080812BD96D6A012BE35DD4FD4DE/chp_SPPE_21_2010.pdf>. Acesso em: 10 out. 2012.

_____. **Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação**. Disponível em: <<http://www.mcti.gov.br/index.php/content/view/105.html?execview=>>. Acesso em: 20 nov. 2012.

_____. **Constituição Federal, Capítulo IV do Título VIII**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9478.htm>. Acesso em: 10 dez. 2012.

_____. **Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior**. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=1&menu=1662>>. Acesso em: 15 dez. 2012.

_____. **Ministério da Educação.** Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=2&Itemid=1164>. Acesso em: 22 set. 2012.

BROCK, V.F. **A visão estratégica da cadeia de suprimentos.** 2011.

BROCK, V.F.; GAVRONSK, I.I. **Relacionamento interorganizacional:** utilização da matriz de posicionamento estratégico de fornecedores como ferramenta de desenvolvimento de estratégias coletivas. Disponível em: <http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2011/artigos/E2011_T00246_PCN31951.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2012.

CARVALHO, A.V.; NASCIMENTO, L.P. **Administração de recursos humanos.** 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

CARVALHO JUNIOR, J.M.; FENSTERSEIFER, J.E. **Estratégia de produção e de operações.** 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. p. 151-172.

CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A. **Metodologia científica.** 5.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas:** o passo decisivo para a administração participativa. 3.ed. São Paulo: Makron Books, 1992.

_____. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoas.** São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal:** como agregar talentos à empresa. 7.ed. São Paulo: Barueri, 2009.

_____. **Gestão de pessoas.** 3.ed. Rio de Janeiro, 2010.

CONSTITUIÇÃO FEDERAL. **Art. 37 da Constituição Federal de 88.** Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/legislacao/ anotada/10204416/art-37-da-constituicao-federal-de-88>>. Acesso em: 04 mai. 2013.

_____. **Princípios gerais da administração pública (artigo 37 da CF).** Disponível em: <<http://educarjuridico.blogspot.com.br/2011/04/principios-gerais-da-administracao.html>>. Acesso em: 01 jul. 2013.

D'AVE, F.P. **Escassez de mão de obra qualificada.** Disponível em: <<http://g1.globo.com/concursos-e-emprego/noticia/2012/09/escassez-de-mao-de-obra-qualificada-e-maior-desafio-do-setor-de-petroleo.html>>. Acesso em: 26 mar. 2013.

DI PIETRO, M.S.Z. **Parcerias na administração pública**: concessão, permissão, franquia, terceirização, parceria público-privada e outras formas. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Administração pública direta e indireta**. Disponível em: <<http://pt.shvoong.com/law-and-politics/law/1863409/administra%C3%A7%C3%A3o-p%C3%BAblicadiretaindireta/#ixzz2LzKDOUyx>>. Acesso em: 21 fev. 2013.

DIAS, L.S.F. **Avaliação do processo de gestão do trabalho na unidade organizacional do SUS em Viçosa - MG**. 2011. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG.

DONATO, J.V. **Empreendedorismo e estratégia**: estudo de múltiplos casos de criação de empresas no setor de refrigerantes no Ceará. 2011. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP.

DUTRA, J.S. **Gestão de pessoas**: modelos, processo, tendências e perspectivas. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

FILHO, J.M. **Comentários à lei de licitação e contratos administrativos**. 5.ed. São Paulo: Didática, 1998.

FISKE, J. **Introdução ao estudo da comunicação**. Lisboa: ASA, 2005.

FLICK, E. **Desenho da pesquisa qualitativa**. São Paulo: Artmed, 2009.

_____. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2009. 405 p.

FNDCT. **Fundos Setoriais - Relatório de Gestão do FNDCT, 2007 – 2009**, p. 18.

FONSECA, R. **Falta de mão de obra qualificada prejudica 69% das empresas**. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/898922-falta-de-mao-de-obra-qualificada-prejudica-69-das-empresas.shtml>>. Acesso em: 26 mar. 2013.

FRANÇA, A.C.L. **Práticas de recursos humanos**: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2007.

FREITAS, H.M.R.; JANISSEK, R. **Análise léxica e análise de conteúdo:** técnicas complementares, presenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos. Porto Alegre: Sphinx-Sagra, 2000.

GIL, A.C. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GODOY, A.S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 57-63, 1995.

GOODE, W.J.; HATT, P.K. **Métodos em pesquisa social.** 3.ed. São Paulo: Nacional, 1969.

HALF, R. **Escassez de mão de obra qualificada é maior desafio do setor de petróleo.** Disponível em: <<http://g1.globo.com/concursos-e-emprego/noticia/2012/09/escassez-de-mao-de-obra-qualificada-e-maior-desafio-do-setor-de-petroleo.html>>. Acesso em: 26 mar. 2013.

HJEM, B.; PORTER, D.O. Implementation structures: a new unit of administrative analysis. **Organization Studies**, v. 2, n. 3, p. 211-227, 1981.

INFURNA, T. **Gestão de pessoas na indústria do petróleo e gás.** Disponível em: <http://www.abrhrj.org.br/typo/fileadmin/user_upload/RHNEWS/Revista_RHnews_PETR_LEO_E_G_S.pdf>. Acesso em: 02 nov. 2012.

JARILLO, C. On strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 1, p. 31-41, 1988.

KANTER, R.M. Collaborative advantage: successfull partnerships manage the relationship, not just the deal. **Harvard Business Review**, p. 96-108, 1994.

_____. Collaborative advantage: successfull partnerships manage the relationship, not just the deal. **Harvard Business Review**, 2003.

KAWANO, F. **Gestão de pessoas na indústria do petróleo e gás.** Disponível em: <http://www.abrhrj.org.br/typo/fileadmin/user_upload/RHNEWS/Revista_RHnews_PETR_LEO_E_G_S.pdf>. Acesso em: 02 nov. 2012.

KRENER, A.M. **Treinamento e desenvolvimento dos técnicos-administrativos da UFGD.** Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/treinamento-e-desenvolvimento-dos-tecnicos-administrativos-da-ufgd/55877/>>. Acesso em: 13 fev. 2012.

LACOMBE, F. **Recursos humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2005.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Técnicas de pesquisa.** 7.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LAUFER, A. **Gestão de pessoas na indústria do petróleo e gás.** Disponível em: <http://www.abrhrj.org.br/typo/fileadmin/user_upload/RHNEWS/Revista_RHnews_PETR_LEO_E_G_S.pdf>. Acesso em: 02 nov. 2012.

LIMA, A.O. **Concurso público e o direito à nomeação.** Disponível em: <http://www.prt7.mpt.gov.br/artigos/2009/agosto_2009_Concurso%20Publico.pdf>. Disponível em: Acesso em: 15 mar. 2012.

LODI, J.B. **Recrutamento de pessoal.** 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1967.

MACHADO, A. **Gestão de pessoas na indústria de petróleo e gás.** Disponível em: <http://www.abrhrj.org.br/typo/fileadmin/user_upload/RHNEWS/Revista_RHnews_PETR_LEO_E_G_S.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2012.

MACHADO, S.C.L.; COSER, C. Rede de relações interorganizacionais no campo organizacional de Videira-SC. **Rev. Adm. Contemp.**, Curitiba, v. 10, n. 4, 2006.

MARKETING FUTURO. **Gestão e captação de pessoas.** Disponível em: <<http://marketingfuturo.com/a-gestao-de-pessoas-e-a-captacao-depessoas/>>. Acesso em: 10 mar. 2013.

MARQUES, L.P.P. **Gestão de pessoas na indústria do petróleo e gás.** Disponível em: <http://www.abrhrj.org.br/typo/fileadmin/user_upload/RHNEWS/Revista_RHnews_PETR_LEO_E_G_S.pdf>. Acesso em: 02 nov. 2012.

MARTHO, R. **Recrutamento ou seleção.** Disponível em: <<http://www.mcrh.com.br>>. Acesso em: 15 jan. 2012.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2006.

MEIRELLES, H.L. **Direito administrativo brasileiro.** São Paulo: Malheiros, 1996.

_____. **Direito administrativo brasileiro.** 34.ed. São Paulo: Malheiros, 2008.

_____. **Pronatec oferecerá bolsas de estudo e financiamento para cursos de qualificação.** Disponível em: <<http://www.pedrouczai.com.br/index.php/noticias/118-pronatec-oferecera-bolsas-de-estudo-e-financiamento-para-cursos-de-qualificacao>>. Acesso em: 11 jun. 2013.

MILKOVICH, G.T. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, M.C.S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** 22.ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

MORGAN, R.M.; HUNT, S.D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, New York, v. 58, p. 20-38, 1994.

MOURÃO, L. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2000.

_____. Oportunidades de qualificação profissional no Brasil: reflexões a partir de um panorama quantitativo. **RAC**, Curitiba, v. 13, n. 1, p. 136-153, 2009.

NETO, D.F.M. O sistema de parceria entre os setores públicos e privado. **Boletim de Direito Administrativo**, São Paulo, ano 13, n. 1, 1997.

NEVES, J.L. Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, 1996.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT - OECD. **Summary of the PSPE data analysis and future direction for HRM data collection.** Paris, 2000.

_____. Government of the future. **Public Management Policy Brief**, n. 9, june 2001. Disponível em: <<http://www.oecd.org/puma/pubs/Govt-futureE.pdf>>. Acesso em: 29 jun. 2001.

O'TOOLE JR, L.J. Implementing public programs. In: PENY, J.L. **Handbook of public administration.** 2.ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1996. p. 250-260.

PETERS, B.G.; PIERRE, J. (Orgs.). **Administração pública.** São Paulo: UNESP; Brasília, DF: ENAP, 2010. 79 p.

PETROBRÁS. **Quem somos.** Disponível em: <<http://www.petrobras.com/pt/quem-somos/>>. Acesso em: 28 jul. 2012.

_____. **Carreiras.** Disponível em: <<http://www.petrobras.com.br/pt/quem-somos/carreiras/>>. Acesso em: 04 nov. 2013.

PETROBRÁS DISTRIBUIDORA. **Processo seletivo público**. Disponível em: <http://www.br.com.br/wps/portal/portalconteudo/acompanhia/recursoshumanos/!ut/p/c4/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3hLf0N_P293QwP3YE9nAyNTD5egIEcnQwNPM_2CbEdFAOgd_gE!/?PC_7_9O1ONKG10ONHF02LTKGIT3300600000_WCM_CONTEXT=/wps/wcm/connect/portal+de+conteudo/a+companhia/recursos+humanos/processo+seletivo+publico>. Acesso em: 01 mar. 2013.

PLANO BRASIL MAIOR. **Coordenação sistêmica de formação e qualificação profissional**. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=3&menu=3607>>. Acesso em: 03 mai. 2012.

_____. **Inovar para competir. Competir para crescer**. Disponível em: <<http://www.brasilmaior.mdic.gov.br/conteudo/128>>. Acesso em: 03 fev. 2013.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO - PUC-SP. **Introdução à indústria do petróleo e do gás natural**. Disponível em: <<http://cogee.pucsp.br/cogee/curso/2595>>. Acesso em: 20 fev. 2013.

PRATES, J.P. **Falta gente em alto-mar**. Disponível em: <http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/99286_FALTA+GENTE+EM+ALTOMAR>. Acesso em: 26 mar. 2013.

PROGRAMA DE MOBILIZAÇÃO DA INDÚSTRIA NACIONAL DO PETRÓLEO E GÁS NATURAL - PROMINP. **Plano de qualificação**. Disponível em: <http://www.prominp.com.br/portal/prominp/pt_br/plano-nacional-de-qualificacao-profissional/depth/2.htm#10>. Acesso em: 10 set. 2012.

_____. **Gestão de pessoas na indústria do petróleo e gás**. Disponível em: <http://www.abrhj.org.br/typo/fileadmin/user_upload/RHNEWS/Revista_RHnews_PETR_LEO_E_G_S.pdf>. Acesso em: 02 nov. 2012.

_____. **Qualificação profissional**. Disponível em: <http://www.prominp.com.br/portal/prominp/pt_br/plano-nacional-de-qualificacao-profissional/depth/2.htm>. Acesso em: 10 nov. 2012.

PROGRAMA NACIONAL DE ACESSO AO ENSINO TÉCNICO E AO EMPREGO - PRONATEC. **Canal nacional de cursos técnicos: eixos tecnológicos**. Disponível em: <http://pronatec.mec.gov.br/cnct/eixos_tecnologicos.php>. Acesso em: 23 set. 2012.

_____. Disponível em: <<http://pronatec.mec.gov.br/institucional/o-que-e-o-pronatec>>. Acesso em: 24 set. 2012.

PROGRAMAS PETROBRÁS DE FORMAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS - PFRH. **Manual geral**. Versão 29, abr. 2011, 10 p. Disponível em: <http://www.dep.fem.unicamp.br/prh15/baixar/manual_geral.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2013.

QUEIROZ, G. **Isto é dinheiro**. Disponível em: <http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/99286_FALTA+GENTE+EM+ALTOMAR>. Acesso em: 26 mar. 2013.

REBOUÇAS, F. **Capacitação de funcionários**. Disponível em: <http://www.infoescola.com/administracao/_capacitacao-de-funcionarios/>. Acesso em: 05 jul. 2020.

REIS, L.S.F. **Avaliação do processo de gestão do trabalho na unidade organizacional do SUS em Viçosa-MG**. 2011. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG.

RESENDE, T. **Falta de mão de obra qualificada prejudica 69% das empresas**. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/898922-falta-de-mao-de-obra-qualificada-prejudica-69-das-empresas.shtml>>. Acesso em: 26 mar. 2013.

RHNEWS. **Gestão de pessoas na indústria do petróleo e gás**. Disponível em: <http://www.abrhrj.org.br/typo/fileadmin/user_upload/RHNEWS/Revista_RHnews_PETR_LEO_E_G_S.pdf>. Acesso em: 02 nov. 2012.

RIBEIRO, M.J. **Curso avançado de convênios da União**. Rio de Janeiro: Forense, 2010.

RING, P.S.; VAN DE VEN, A.H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 1, p. 90-118, 1994.

ROBERTO, A. **Gestão do capital humano**. Disponível em: <<http://www.via6.com/comunidade/5688/gestao-do-capital-humano>>. Acesso em: 06 jul. 2011.

SANCHES, M.A.R. **Cooperação e competição na indústria de alimentos de amendoim de Marília, SP**. 2003. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP.

SANTOS, O.B. **Psicologia aplicada à orientação e seleção de pessoal**. São Paulo: Pioneira, 1973.

SARNO, C.R. **Captação de pessoas com deficiência intelectual: um estudo comparado**. Disponível em: <<http://www.cadernosnpga.ufba.br/viewarticle.php?id=113>>. Acesso em: 27 fev. 2013.

SELDEN, S.C.; INGRAHAM, P.W.; JACOBSON, W. Human resource practise in state governments: findings from a national survey. **Public Administration Review**, v. 61, n. 5, p. 598-607, 2001.

SENGE, P. **A quinta disciplina**: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. 11.ed. São Paulo: Best Seller, 1990.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL - SENAI. **Itinerário formativo**. Disponível em: <http://www.sp.senai.br/eletronica/Webforms/Intern_a.aspx?secao_id=46>. Acesso em: 03 fev. 2013.

SMITH, K.G.; CARROLL, S.J.; ASHFORD, S.J. Intra-and interorganizational cooperation: toward a research agenda. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 1, p. 7-23, 1995.

SOUZA, C. **Políticas públicas**: uma revisão da literatura. 2006. p. 20-45. (Sociologias, 16).

STAKE, R.E. **Multiple case study analysis**. New York, NY: The Guilford Press, 2006.

TACHIZAWA, T. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócio. 3.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TÁLAMO, J.R.; CARVALHO, M.M. Seleção dos objetivos fundamentais de uma rede de cooperação empresarial. **Gestão & Produção**, v. 11, n. 2, p. 239-250, 2004.

TORENVLIED, R. **Belsuiten in uitvoering**: theorieen over beleidsuitvoering model-matgetoetst op social evernieuwwing in driegemeenten. Amsterdam: Thesis Publishers, 1996.

TRT10. **Gestão estratégica**. Disponível em: <http://gestaoestrategica.trt10.jus.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=68&Itemid=80>. Acesso em: 12 fev. 2012.

UCHOA, C. **Gestão de pessoas na indústria de petróleo e gás**. Disponível em: <http://www.abrhrj.org.br/typo/fileadmin/user_upload/RHNEWS/Revista_RHnews_PETR_LEO_E_G_S.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2012.

_____. **Desafios na área de petróleo**. Recrutamento e seleção de profissionais. Gestão de pessoas na Indústria do petróleo e Gás. Disponível em: <http://www.abrhrj.org.br/typo/fileadmin/user_upload/RHNEWS/Revista_RHnews_PETR_LEO_E_G_S.pdf>. Acesso em: 02 nov. 2012.

UNIVERSA. **Escola de gestão**. Disponível em: <<http://uescolagestao.wordpress.com/2011/03/10/qualificar-x-capacitar/-QualificarxCapacitar>>. Acesso em: 10 fev. 2013.

UNIVERSIDADE PETROBRÁS. **Recursos humanos**. Educação Corporativa na Petrobrás, 2013.

VERGARA, S.C. **Gestão de pessoas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. **Métodos de pesquisa em administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VITOR, F.B.; IURI, G.; AXELROD, R. **The evolution of cooperation**. New York: Harper Collins, 1984.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YODER, D. **Administração de pessoal e relações industriais**. São Paulo: Mestre Jou, 1969.

ZANELA, M.S.; PIETRO, D. **Administração pública direta e indireta**. Disponível em: <<http://pt.shvoong.com/law-and-politics/law/1863409-administracao-p%C3%A7%C3%A3o-p%C3%BAblica-direta-indireta/>>. Acesso em: 22 fev. 2013.

APÊNDICE A

ENTREVISTA COM ROTEIRO SEMIESTRUTURADO PARA PETROBRÁS

1. Na visão da organização, qual é a situação atual do mercado de trabalho no setor de petróleo e gás?
2. Quais são as potencialidades e principais gargalos desse setor?
3. Existe/m algum/uns programa/s específico/s para capacitação de pessoas na Petrobrás, visando suprir a demanda atual e futura de mão-de-obra qualificada? Se sim, qual/is é/são e como funciona/m tal/is programa/s?
4. A sua organização recebe do governo federal ou de qualquer ente da união algum recurso direto ou indireto para a manutenção desses programas?
5. Além do governo federal a sua organização conta com outra/s parceria/s para a manutenção desse/s programa/s?
6. Quais os níveis de qualificação/capacitação desenvolvidos por esses programas? (nível médio/técnico, graduação, pós-graduação)?
7. Qual é o papel da Universidade Petrobras e que programa/s de capacitação de pessoas está/ão sendo desenvolvido/s por essa Instituição para atender a demanda de mão de obra no setor?
8. Qual o volume estimado de capital investido nesse/s programa/s e qual a capacidade de resposta da Universidade Petrobrás à grande demanda interna por profissionais qualificados?
9. Como você caracteriza tais projetos/programas antes e depois do Pré-sal?
10. Dados/informações da revista da Associação Brasileira de Recursos Humanos (RHNEWS), integrante do Sistema Nacional de Recursos Humanos do Rio de Janeiro (ABRH-RJ), na sua edição n. 173, do ano 16, atestam que, “um dos principais gargalos do setor de petróleo e gás é a baixa experiência do pessoal e a carência de mão de obra especializada”, fato que resulta na importação desse tipo de recurso. Como a Petrobrás está encarando essa situação e que medidas estão sendo tomadas para solucionar ou minimizar esse problema com a substituição da força de trabalho local?
11. Esses programas e, ou, projetos têm alcançado/atingidos seus objetivos?

APÊNDICE B
ENTREVISTA COM ROTEIRO SEMIESTRUTURADO PARA O
PROMINP/PQNP

1. O que é o MME e PROMINP e quais as suas atribuições na indústria do Petróleo e gás?
2. Do ponto de vista do MME e PROMINP, qual é a situação atual do mercado de trabalho no setor de petróleo e gás?
3. A sua Instituição desenvolve algum projeto/programa específico de captação e capacitação de pessoas para a indústria de petróleo e gás?
4. Quais são esses programas/projetos e como são desenvolvidos?
5. Há quanto tempo se desenvolvem tais projetos/programas?
6. Como você caracteriza tais projetos/programas antes e depois do Pré-sal?
7. Existe algum programa específico para níveis médio técnico, superior e Pós-Graduação (especialização, mestrado e doutorado)?
8. Como você caracteriza tais projetos/programas antes e depois do Pré-sal?
9. Dados/informações da revista da Associação Brasileira de Recursos Humanos (RHNEWS), integrante do Sistema Nacional de Recursos Humanos do Rio de Janeiro (ABRH-RJ), na sua edição n. 173, do ano 16, atesta-se que, “um dos principais gargalos do setor de petróleo e gás é a baixa experiência do pessoal e a carência de mão de obra especializada”, fato que resulta na importação desse tipo de recurso. Como o PROMINP/MME está encarando essa situação e que medidas estão sendo tomadas para solucionar ou minimizar esse problema com a substituição da força de trabalho local?
10. Quais têm sido os pontos críticos/gargalos e outras dificuldades em geral?
11. Em relação aos pontos críticos/gargalos, que medidas ou esforços estão sendo desenvolvidos para solucionar ou minimizar tais pontos?
12. Quais os pontos fortes desses programas/projetos?
13. Esses programas e, ou, projetos têm alcançado/atingidos seus objetivos?

APÊNDICE C

ENTREVISTA COM ROTEIRO SEMIESTRUTURADO PARA A ANP

1. Quais as suas atribuições ou atuações da ANP na indústria do petróleo e gás?
2. Do ponto de vista do ANP, qual é a situação atual do mercado de trabalho no setor do petróleo e gás, no que concerne à captação e capacitação de pessoas?
3. A ANP desenvolve algum projeto ou programa específico de captação e,ou, capacitação de pessoas para a indústria do petróleo e gás?
4. Quais são esses programas ou projetos e como são desenvolvidos?
5. Há quanto tempo o ANP desenvolve tais projetos ou programas?
6. Quais os níveis específicos para qualificação e,ou, capacitação desenvolvidos pelo programa/s?
7. Como você caracteriza tais projetos/programas antes e depois do Pré-sal?
8. Dados/informações da revista da Associação Brasileira de Recursos Humanos (RHNEWS), integrante do Sistema Nacional de Recursos Humanos do Rio de Janeiro (ABRH-RJ), na sua edição n. 173, do ano 16, atestam que “um dos principais gargalos do setor de petróleo e gás é a baixa experiência do pessoal e a carência de mão de obra especializada”, fato que resulta na importação desse tipo de recurso. Como a ANP está encarando essa situação e que medidas estão sendo tomadas para solucionar ou minimizar esse problema com a substituição da força de trabalho local?
9. Quais têm sido os gargalos e outras dificuldades em geral?
10. Que esforços estão sendo desenvolvidos para solucionar ou minimizá-los?
11. Quais os pontos fortes desses programas ou projetos?
12. Esses programas ou projetos têm alcançado/atingido seus objetivos?

APÊNDICE D
**ENTREVISTA COM ROTEIRO SEMIESTRUTURADO PARA O CT-
PETRO/MCTI**

1. Qual o papel do CT-PETRO/MCTI na indústria do petróleo e gás?
2. A sua Instituição financia algum projeto ou programa específico para captação, qualificação e, ou, capacitação de pessoas para a indústria do petróleo e gás? Se sim, diga:
3. Quais são esses programas ou projetos e como são desenvolvidos?
4. Há quanto tempo o CT-PETRO desenvolve tais projetos ou programas?
5. Dados/informações da revista da Associação Brasileira de Recursos Humanos (RHNEWS), integrante do Sistema Nacional de Recursos humanos do Rio de Janeiro (ABRH-RJ), na sua edição n. 173, do ano 16, atestam que “um dos principais gargalos do setor de petróleo e gás é a baixa experiência do pessoal e a carência de mão de obra especializada”, fato que resulta na importação desse tipo de recurso. Como o CT-PETRO/MCTI está encarando essa situação e que medidas estão sendo tomadas para solucionar ou minimizar esse problema com a substituição da força de trabalho local?
4. Como você caracteriza tais projetos/programas antes e depois do Pré-sal?
6. Quais têm sido os gargalos e outras dificuldades em geral?
7. Que esforços estão sendo desenvolvidos para solucionar ou minimizá-los?
8. Quais os pontos fortes desses programas ou projetos?
9. Esses programas ou projetos têm alcançado/atingido seus objetivos?
10. Que relação direta existe entre FNDCT, FINEP, CT-PETRO/MCTI e PRH-ANP?
11. Como é feito o processo de financiamento ao CT-PETRO?

APÊNDICE E

ENTREVISTA COM ROTEIRO SEMIESTRUTURADO PARA O MDIC

1. Quais as atribuições e, ou, atuações do MDIC na indústria do petróleo e gás?
2. Do ponto de vista do MDIC, qual é a situação atual do mercado de trabalho no setor de petróleo e gás, no que concerne a captação e capacitação de pessoas?
3. A política energética do país demanda programas/projetos voltados para a captação e capacitação de mão de obra do setor petrolífero? Se sim, diga:
4. A sua Instituição desenvolve alguma ação específica de captação ou capacitação e, ou, qualificação de pessoas para a indústria de petróleo e gás, em geral, ou para a Petrobrás, em particular?
5. Quais são esses programas ou projetos e como são desenvolvidos em prol do crescimento da indústria do petróleo e gás?
6. Qual a natureza dessas ações?
7. Há quanto tempo o MDIC desenvolve tais ações e qual a duração dessas?
8. Quais os níveis específicos de qualificação profissional desenvolvidos pelo MDIC?
9. Quais são os pontos críticos e outras dificuldades em geral?
10. Em relação aos pontos críticos, que esforços estão sendo desenvolvidos para solucionar ou minimizar tais pontos?
11. Quais os pontos fortes desses programas ou projetos?
12. Esses programas ou projetos têm alcançado/atingido seus objetivos?