

GESTÃO DE PESSOAS EM PROCESSOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL: o caso da Escola de Gestão e Negócios da Universidade Petrobras

Lucas Martins D'Oliveira

Marcelo Souza da Silva

Marcelo Maciel Monteiro

Paulo César Félix Osório

RESUMO

A mudança nas organizações vem sendo um dos temas mais discutidos e abordados, atualmente, nos estudos organizacionais. No entanto, pouca atenção parece ser dada ao fato de que a gestão de pessoas pode exercer um papel fundamental no engajamento das pessoas, quando voltada para a construção de uma visão participativa, que vai contra a visão mais comumente utilizada pelas organizações, na qual o objetivo é apenas o de gerar conformidade e obediência às diretrizes pré-estabelecidas pela alta diretoria. Nesse contexto, o objetivo deste artigo é analisar quais seriam as práticas de gestão de pessoas que uma empresa deveria adotar durante processos de transição, a fim de suportar a necessidade de adaptação constante da organização frente às mudanças ambientais, possibilitando o alcance das estratégias empresariais. Nesse sentido, será apresentado o estudo de caso da Escola de Gestão e Negócios da Petrobras, que passou por um processo de reorganização interna e mudança de suas práticas de gestão de pessoas. A partir desta pesquisa, foi possível demonstrar pontos a serem desenvolvidos a fim de tornar o processo de mudança menos traumático, por meio de uma gestão de pessoas mais integradora. A partir dos resultados, conclui-se com alguns

apontamentos sobre o papel estratégico da gestão de pessoas no envolvimento das pessoas em processos de mudança.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Mudança Organizacional. Motivação.

1 INTRODUÇÃO

Os processos de mudança organizacional tem sido um tema bastante estudado e abordado tanto por teóricos acadêmicos, quanto pelas empresas que atuam em mercados cada vez mais complexos e em constante mudança (GREGORIOU; RENNEBOOG, 2007; MARKS; MIRVIS, 1998; VASCONCELOS; CALDAS; WOOD, 2004). Apesar de crescente, os processos de mudança organizacional não têm apresentado os resultados esperados (TANURE; CANÇADO, 2004), em sua maioria por problemas de avaliação incorreta do negócio (34,3%), expectativa de mercado não atendida (32,8%) e questões culturais (19,4%) (BARROS; RODRIGUES, 2001). Nesse contexto, os processos de mudança organizacional nas empresas têm representado um dos principais fenômenos de transformação organizacional, e que possui forte impacto na cultura das empresas.

Dentro dessa perspectiva, observa-se que a integração entre as culturas

organizacionais, a convergência das formas de trabalho e demais aspectos sociais são frequentemente negligenciados em tais mudanças (MITLETON-KELLY, 2006), o que pode resultar em reações prejudiciais ao processo, tais como estresse, conflito, insegurança, sentimentos de frustração e de perda, desconfiança, com provável influência negativa sobre os desempenhos profissional e organizacional (PRITCHET, 2007).

Nesse contexto, a mudança organizacional, de acordo com Silva e Vergara (2002), não pode ser entendida somente como uma mudança de estratégias, processos ou tecnologia, e sim como uma mudança de relações entre o indivíduo e sua equipe, o indivíduo e a organização, o indivíduo e a sociedade, a organização e a sociedade e entre o indivíduo e si mesmo.

Nesse sentido, o objetivo deste artigo é tecer uma análise acerca de quais seriam as práticas de gestão de pessoas que uma empresa deveria adotar em processos de mudança organizacional a fim de contribuir para a criação de um ambiente favorável, que possa suportar a necessidade de adaptação constante da organização frente às mudanças ambientais, possibilitando o alcance de vantagens competitivas sustentáveis.

Com a finalidade de atingir o objetivo proposto acima e de suscitar futuros trabalhos, discutem-se, em primeiro lugar, os conceitos de mudança organizacional e gestão de pessoas em processos de mudança. Na sequência, descreve-se a metodologia e apresenta-se o caso da Escola de Gestão e Negócios da Petrobras (EGN). Por

último, apresentam-se algumas considerações finais.

2 MUDANÇA ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE PESSOAS EM PROCESSOS DE MUDANÇA

Considerando que os empregados têm muita importância no contexto empresarial, os processos de mudança na organização deveriam considerar a etapa de gestão de pessoas como estratégica para o alcance do sucesso esperado. Porém, a maioria dos casos negligencia o aspecto humano e muitos acabaram fracassando por conta de uma gestão de mudança ineficiente e mal planejada.

Segundo Vasconcelos, Caldas e Wood (2004), as fusões e reestruturações internas estão entre as mais relevantes e dramáticas formas de mudança organizacional e que, no entanto, os mecanismos estratégicos e organizacionais que contribuem para o sucesso de um processo de integração pós-fusão ou reestruturação não são bem entendidos, transformando-as em um processo traumático e que pode destruir valores.

Nos processos de fusões e reestruturação é frequente que a empresa ou setor dominante seja a empresa adquirente ou a empresa participante da fusão com maior poder aquisitivo e coloca-se em uma posição de superioridade na tentativa de dominar a cultura da outra empresa ou setor. Os riscos desta ação é que podem prejudicar o desempenho dos resultados objetivados na mudança (SOUSA; SOUSA, 2005). Porém, o choque cultural entre as organizações e setores

envolvidos e a capacidade de adaptação de ambas deve ser considerado neste processo.

Conforme mencionado por Crubellate e Machado-da-Silva (1998), a cultura organizacional, com seus valores, crenças e dependências de poder, podem ser considerados como fator de aceitação à mudança em alguns casos, e fator de resistência em outros. Sousa e Sousa (2005) mencionam que a cultura organizacional está presente de forma não intencional nas ações dos indivíduos.

A mudança requer a criação de um novo sistema, exigindo assim uma atuação da liderança (KOTTER, 1995). Segundo o autor, no processo de renovação não há como existir uma mudança enquanto os líderes reais não são promovidos ou contratados. Para o autor, as transformações só iniciam de forma correta quando a organização tem líderes que entendem a mudança, caso contrário, a mudança se torna com um grande desafio.

Para transformações de sucesso, o presidente ou gerente geral da divisão juntamente com grupo de pessoas, precisam caminhar juntos para criar um comprometimento compartilhado para um desempenho excelente por meio da renovação (KOTTER, 1995). Para o autor, este grupo cria uma coalisão poderosa no esforço de renovação e deve ter pessoas de níveis mais baixos da hierarquia, atuando assim, fora da hierarquia definida por padrão.

A visão de futuro precisa ser fácil de ser comunicada e visível para os fornecedores, funcionários e acionistas, auxiliando a clarear o direcionamento no

qual a organização quer se mover (KOTTER, 1995). Segundo o autor, sem esta visão sensível, o esforço de transformação pode se dissolver e se transformar em uma lista confusa e de projetos incompatíveis que pode levar a organização para a direção errada ou para lugar nenhum. Por isso, de acordo com o autor, é importante envolver um número de pessoas para que o processo de transformação seja bem sucedido, bem ter uma comunicação efetiva que irá auxiliar na tomada de ações do novo direcionamento.

Para o autor, o segundo fator importante é deixar um espaço de tempo suficiente para garantir que o grupo gerencial entendeu realmente o novo objetivo da empresa. Um dos fatores críticos em processos de fusões e reestruturações é a disparidade cultural entre as organizações envolvidas uma vez que cada organização possui valores, crenças e formas diferentes de realizar procedimentos e mapear seus processos (MORAES, 1986).

De acordo com o autor, a convivência mais próxima entre esses mundos diferentes ou até mesmo a sobreposição cultural imposta é difícil de ser aceita em meio ao processo transitório. Porém, para o autor, é possível prever o choque cultural como sendo um ponto crítico que requer cuidado e um plano de ação estruturado, pois sem a pesquisa sobre a cultura organizacional, as empresas não conseguirão fazer intervenções que justifiquem suas decisões e levem à realização de suas metas.

3 METODOLOGIA

Com o objetivo de responder à problemática elaborada nesta pesquisa, opta-se por utilizar a metodologia de estudo de caso, tendo em vista que tal método seria mais adequado quando se pretende estudar uma situação onde os fenômenos são amplos e difíceis de desenredar, a temática é de pouco conhecimento dentro do contexto estudado, encontrando-se ainda em estágio de maturação da teoria (EISENHARDT, 1989; YIN, 2010).

Nesse sentido, a metodologia de estudo de caso representa uma verificação empírica que investiga determinado fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, principalmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão nitidamente definidos (YIN, 2010). Para o autor, a partir da aplicação do método de estudo de caso, pode-se optar por utilizar casos múltiplos ou, ainda, o estudo de um caso único. Para fins deste trabalho, foi aplicado um estudo de caso único, tendo em vista ser o método que possui maior aderência à problemática proposta, bem como ao tempo e aos recursos disponíveis.

4 DEFINIÇÃO DO CASO E COLETA DE DADOS

Para fins desta pesquisa, optou-se por estudar a EGN da Petrobras, uma gerência ligada à Universidade Corporativa da mesma organização, que é uma empresa brasileira de energia com atuação global. “Na época em que foi realizada a pesquisa, a unidade objeto deste estudo possuía 3 gerências setoriais, ligadas diretamente à gerente

da EGN, 1 empregado de *staff* ligado também diretamente à gerente, responsável pelo suporte à gestão da EGN, 2 consultores internos, e 62 empregados sem função gerencial, de *staff* ou de consultoria.”

A coleta de dados desta pesquisa estruturou-se da seguinte forma: análise de documentos oriundos de fontes primárias e secundárias; realização de reuniões (semiestruturadas); realização de observação direta e participante; e construção e manutenção de um caderno de observações, a fim de definir a categorização das informações obtidas por meio da coleta de dados.

A pesquisa foi realizada ao longo do primeiro trimestre de 2013, e teve a duração total de 15 dias úteis não consecutivos, incluindo desde a coleta de dados até a elaboração de um relatório final que foi entregue aos gestores da unidade estudada e serviu como entrega final desta pesquisa.

5 CASO DA ESCOLA DE GESTÃO E NEGÓCIOS DA PETROBRAS

O texto que se segue foi resultado de ampla pesquisa documental, principalmente de relatórios gerenciais, de observação participante e das reuniões realizadas com empregados selecionados da própria gerência.

A EGN foi criada em 2005 e desde seu início vem se consolidado como a maior Escola da Universidade Petrobras. Apresenta crescimento constante tanto no volume de capacitação e qualificação quanto na variedade de seus clientes,

advindos de diversos segmentos da companhia e do Sistema Petrobras.

No processo de desenvolvimento recente da EGN duas fases podem ser identificadas. A primeira, de 2006 a 2009, foi marcada pelo desafio de se estruturar para responder às demandas da companhia que passavam a ter as áreas de conhecimento de gestão como foco de interesse.

Com uma organização fragmentada em programas e sob um intenso questionamento das áreas parceiras para que suas demandas fossem atendidas com rapidez e qualidade, a EGN conseguiu iniciar a consolidação de uma carteira rica e sofisticada em diversas áreas de conhecimento relacionadas à gestão.

Ainda sob a organização de duas coordenações: Gestão de Pessoas e Gestão Empresarial Econômico-Financeira, a estruturação dessa carteira estava assentada sob a lógica de Programas. Nesse momento, a construção das soluções educacionais era direcionada pelas áreas parceiras e a consolidação dessa carteira se dava pela participação nos Comitês-Técnicos Educacionais.

Ou seja, desde sua fundação, a EGN se constituiu de diferentes programas, cada qual relacionado com uma ou mais áreas específicas de conhecimento, com sua própria maneira de atuar junto aos diversos clientes, isto é, não havia integração entre os diferentes programas, assim como não havia integração entre os diversos membros da gerência. Não havia um processo sistematizado de troca de informações entre os gestores sobre o que acontecia

nas outras gerências setoriais, embora houvesse alguns temas transversais que eram tratados em diferentes cursos de diferentes programas – os empregados das diferentes gerências setoriais e dos diferentes programas seguiam nessa mesma linha.

A partir de 2009, a demanda que em 2005 era de 7.500 demandas passou para quase 16.000 por ano, ou seja, mais do que duplicou em quatro anos, sendo que a equipe permaneceu com a mesma estrutura e o mesmo número de empregados.

No início do segundo semestre de 2009, foi implementado um processo, chamado de Planejamento do Desenvolvimento de Recursos Humanos (PDRH), cuja finalidade era a de mapear de forma estruturada as demandas de capacitação, por programa e por cursos, a fim de obter dados mais precisos sobre a necessidade de capacitação da organização. Com a implementação desse processo, a demanda de capacitação da empresa destinada a EGN, e prevista para 2010, passou para 35.000 demandas mapeadas, ou seja, mais do que duplicou novamente – sendo que mais uma vez a estrutura organizacional e o número de empregados permaneciam os mesmos.

6 QUEDA DA SATISFAÇÃO DOS EMPREGADOS

A partir da análise dos dados coletados, pode-se perceber que a pouca integração entre os processos, o plano de desenvolvimento individual semi-estruturado, as barreiras existentes ao compartilhamento do conhecimento e à troca de experiências, aliadas ao

distanciamento entre os membros da equipe, em função da dinâmica de trabalho, fizeram com que o índice de satisfação do empregado (ISE) em 2009, que é medido através da pesquisa de clima já citada anteriormente, chegasse a um dos menores níveis desde o início de sua aferição (60% da equipe satisfeita). A pesquisa de clima é constituída por nove fatores que deveriam ser avaliados, sendo que os fatores com pior avaliação eram treinamento e desenvolvimento da equipe, reconhecimento e recompensa, e liderança.

Nesse contexto, no segundo semestre de 2009, houve troca no comando da Universidade Petrobras (UP), com a designação de um novo gerente geral. Houve, a partir de sua chegada, mudança de alguns dos gerentes da UP, incluindo a Escola de Gestão e Negócios. A decisão foi por escolher uma das pessoas da própria equipe para ocupar o posto de gerente da Escola. Esse fator foi importante para as mudanças que foram implementadas na dinâmica dos processos, dado que a gerente já conhecia a realidade da Escola e as questões relatadas na pesquisa de ambiência.

Havia uma tendência de aumento das demandas por capacitação na Petrobras, uma vez que iniciara-se a estruturação do PDRH. Aliado a isto, não houve chegada de novos integrantes, sendo necessário contar com cada um dos membros da equipe para entregar os cursos demandados com a qualidade esperada. Com isso, a primeira ação da nova gerente foi estabelecer uma agenda de reuniões com toda a equipe, que tinha como objetivo final a construção coletiva de um plano

estratégico para a gerência, que pudesse servir de base para mudanças na estrutura e na organização do trabalho, conforme descrito a seguir.

7 A REESTRUTURAÇÃO DA EGN

Para conduzir as reuniões, a gerente designou um grupo, que ficou responsável também por consolidar as ideias debatidas e as proposições do grupo ao final de cada encontro. Ao final de 2009, após o término das reuniões com toda a equipe, o plano estratégico da EGN ficou pronto, dando início a uma série de mudanças, previstas para acontecer já a partir do início de 2010.

A dinâmica adotada pela gerente para conduzir as reuniões, conforme descrito anteriormente, permitiu que todos os empregados pudessem participar da construção do plano estratégico da Escola, o que fez com que muitos se sentissem considerados dentro do processo de construção de sua própria realidade organizacional, gerando maior satisfação e otimismo com as mudanças previstas, mesmo porque sabiam o que iria mudar e quando isso aconteceria.

A partir de 2010, houve um intenso esforço de construção coletiva interna do planejamento estratégico, missão, visão e criação de indicadores que possibilitassem melhorias no gerenciamento dos processos de construção e execução das soluções educacionais. Para o fortalecimento das parcerias, a resposta da EGN foi enfrentar uma reestruturação interna, separando duas de suas três gerências setoriais, onde uma trataria das novas soluções educacionais (demandas

extemporâneas, formação, conclaves, novos cursos e contratações de pós-graduação) e a outra ficaria responsável pelas soluções em execução, com foco no PDRH.

A terceira gerência setorial continuou funcionando por área de conhecimento, ficando responsável por coordenar os cursos sobre os temas de Gestão de Segurança, Meio Ambiente, Saúde e Eficiência Energética (SMES), sendo que a opção por manter a dinâmica antiga de trabalho se deu pelo entendimento por parte dos gestores de que esses temas seriam mais técnicos e específicos e, por isso, deveriam ficar separados das outras duas gerências setoriais. Por último, um grupo de empregados foi designado para implantar e coordenar um laboratório de gestão, que responderia diretamente à gerente da EGN, e cujo objetivo era o de prospectar junto ao mercado e às universidades melhores práticas e inovações que pudessem ser aplicadas para melhorar os cursos (metodologias de ensino-aprendizagem, novas tecnologias de ensino, etc.).

Nesse novo contexto, todos os empregados passaram a ser responsáveis por participar de todo o processo, desde o desenvolvimento (desenho, especificação e contratação, quando necessário), passando pela implementação, até a avaliação dos projetos sob sua responsabilidade, de forma a entender a lógica de estruturação de cada curso, gerando nos empregados uma visão sistêmica dos processos. Para promover a integração dos processos e das diversas equipes, foi implementada uma estrutura de clusters que servia de pano de fundo para o funcionamento do trabalho, e

que foi constituída a partir da junção de uma ou mais áreas de conhecimento, ou seja, cada cluster representava um conjunto de áreas de conhecimento. Os clusters formados foram os seguintes: Planejamento, Gestão, Organização e Controle; Financeira; Relacionamento com Partes Interessadas; Gestão de Pessoas; Comercialização; Logística; Conformidade Legal; e SMES.

Além disso, a fim de promover um debate amplo e constante das equipes, com o objetivo de possibilitar uma comunicação transparente das mudanças e um engajamento de todos, foram criados diversos espaços para integração, troca de informações, debate e convivência entre os empregados: Reunião de Análise Crítica (RAC) Setorial (quinzenal), Reuniões de Clusters (quinzenal), entre outros. Pode-se observar que todos esses fóruns permitiam um maior diálogo entre os membros das equipes e seus gestores, possibilitando maior envolvimento das pessoas que seriam mais impactadas pelas mudanças planejadas.

Após as mudanças, implementadas entre 2010 e 2012, os resultados constatados foram os seguintes: o ISE atingiu o maior nível desde o início de sua aferição, chegando a 74% da equipe satisfeita, sendo que os fatores que mais contribuíram com o aumento foram liderança, treinamento e desenvolvimento, e reconhecimento e recompensa.

Nesse sentido, foi possível observar que a integração das equipes e dos processos, através da promoção do diálogo e de uma construção coletiva, possibilitou ampla comunicação das

mudanças, o envolvimento de toda a equipe e o aumento da satisfação dos empregados em trabalhar na EGN.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo aqui apresentado teve como objetivo a identificação das práticas de gestão de pessoas que possam facilitar a transição e impactar menos os indivíduos que passam por processos de mudança organizacional, dentro de uma gerência de uma empresa que compete num mercado em constantes transformações, com uma visão mais participativa, integradora e estratégica.

A proposta foi a de se fazer uma análise acerca da relação entre as práticas de gestão de pessoas adotadas por uma organização em processos de mudança, no caso deste estudo uma gerência, e o impacto na satisfação dos empregados que passam por processos de transição.

Através da análise de documentos, da análise do resultado das três últimas pesquisas de ambiência, de reuniões com as equipes e de observação direta e participante, pode-se identificar algumas características que formam um modelo de gestão de pessoas capaz de, através de suas práticas, facilitar a criação de canais de comunicação mais eficazes, os quais possibilitem ampla participação das pessoas no processo de construção de um novo contexto empresarial.

Sob a ótica participativa, para conseguir que se instaure um processo contínuo e coletivo de construção de sentido nas organizações é preciso desenvolver um tipo de abordagem sobre gestão de pessoas que considere uma visão mais

participativa e que leve em conta o caráter evolutivo do contexto empresarial, a qualidade e o conteúdo das relações e a criação de sentido pelos indivíduos participantes.

Dentro das constantes mudanças que vêm ocorrendo nas empresas, os indivíduos de forma geral sentem a falta de processos organizacionais que possibilitem a construção de um sentido em comum, um elo, entre os empregados e a empresa, o que poderia facilitar a implementação de mudanças internas e possibilitar um momento de reflexão no ambiente de trabalho.

Paralelo a essa questão, observa-se que a maioria dos problemas relacionados à gestão, como rotatividade de pessoal e resistência à mudança, estão frequentemente ligados à falta de engajamento dos funcionários nas atividades organizacionais.

Sendo assim, as mudanças, as ações e iniciativas, que possibilitem a construção de uma empresa mais participativa e integradora, no qual os processos de gestão de pessoas estimulem a criação de um ambiente criativo e motivador, devem ser uma constante nas organizações, para que todos os indivíduos, membros da companhia, possam caminhar numa mesma direção, alinhados com a estratégia da empresa e entendendo seu papel no contexto organizacional.

ABSTRACT

Nowadays, the change in organizations has been one of the most discussed and addressed topics in organizational studies. However, little attention seems

to be given to the fact that people management can play a key role in people engagement, instead of only generate conformity and obedience to the guidelines established by the top management. In this context, the purpose of this article is to analyze which people management practices a company should adopt during a transition process in order to support change adaptation across the firm, enabling the achievement of business strategies. In this sense, the case study of the School of Business and Management of Petrobras University will be presented. From this research, it was demonstrated points to be developed to make change process less traumatic, mainly through a more integrated people management model. From the results, it was concluded with some notes about the strategic role of people management in engaging people through change processes.

Keywords: People Management. Organizational Change. Motivation.

REFERÊNCIAS

- BARROS, Betânia T.; RODRIGUES, Suzana B. Compreendendo a dimensão cultural. In: _____ (Org.). **Fusões, aquisições e parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001. Cap. 5.
- CRUBELLATE, João M.; MACHADO-DASILVA, Clóvis L. Mudança ambiental e adaptação organizacional: estudo comparativo de casos departamentais na UEM. **Organizações & Sociedade**, v. 5, n. 13, p. 37-61, 1998.
- EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. **Academy of management review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- GREGORIOU, G; RENNEBOOG, L. **International mergers and acquisitions activity since 1990**. Academic Press, 2007.
- KOTTER, John P. Leading change: Why transformation efforts fail. **Harvard business review**, v. 73, n. 2, p. 59-67, 1995.
- MARKS, M. L; MIRVIS, P. H. **Joining forces: Making One Plus One Equal Three in Merger, Acquisitions, and Alliances**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- MITLETON-KELLY, Eve. Coevolutionary integration: the cocreation of a new organizational form following a merger and acquisition. **Emergence: Complexity & Organization**, v. 2, n. 8, p. 36-47, 2006.
- MORAES, L. F. R. **Cultura organizacional: implicações para a fusão e aquisição de empresas**. Belo Horizonte: 1986.
- PRITCHET, Price. **After the merger: the authoritative guide to integration success**. New York: McGraw-Hill, 2007.
- SILVA, J; VERGARA, S. A mudança organizacional pela ótica dos indivíduos: Resistência ou uma Questão de Sentimentos, Significado e Constituição do Sujeito? In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS . 2., Recife. **Anais...** Recife, 2002.
- SOUSA, C. V.; SOUSA, E. V. **A influência da cultura organizacional nas operações de fusões e aquisições**. FEAD

MINAS - Centro de Gestão
Empreendedora: 2005.

TANURE, Betania; CANÇADO, Vera L.
Relacionando o motivo da aquisição com
diferentes processos de integração
cultural. **Rev. Economia & Gestão**, v. 4, n.
8, 2004.

VASCONCELOS, F.C; CALDAS, M. P;
WOOD JR, T. Fusões e aquisições no
Brasil: uma análise crítica do teatro de
operações, **Rev. Comportamento
Organizacional e Gestão**, v. 10, n. 1, p.
43-58, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:**
planejamento e métodos. Rio de
Janeiro: Bookman, 2010.

Lucas Martins D'Oliveira

Graduação (2006) em Administração pela UFRJ. Mestrando (2014) em Administração pela FGV-RJ. Petrobras. RH/UP/EGN/IASSED – Rio de Janeiro, RJ. Chave: UPYO. E-mail: lucasmdo@petrobras.com.br

74

Marcelo Souza da Silva

Graduação (2006) em Administração pela UESA. Mestrando (2014) em Sistemas de Gestão pela UFF (2014). Petrobras. RH/UP/EGN – Rio de Janeiro, RJ. Chave: BEHI. E-mail: marcelossouza@petrobras.com.br

Marcelo Maciel Monteiro

Graduação (1997) em Engenharia de Produção pela UFF. Doutorado (2008) em Engenharia de Produção pela PUC-RJ. Petrobras. RH/UP/EGN/GDPED – Rio de Janeiro, RJ – Chave: CSYG. E-mail: marcelo.maciel@petrobras.com.br

Paulo César Félix Osório

Graduação (1986) em Engenharia de Produção pela UFF. Mestrado (2013) em Sistemas de Gestão pela UFF. Petrobras. RH/UP/EGN/IASSED – Rio de Janeiro, RJ. Chave: PCFO. E-mail: pauloosorio@petrobras.com.br

Como referenciar este artigo:

D'OLIVEIRA, Lucas et al. Gestão de pessoal em processo de mudança organizacional: o caso da Escola de Gestão e Negócios da Universidade Petrobras. **Revista Técnica da Universidade Petrobras**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 64-74, out. 2014. ISSN: 2359-134X.