

UNIVERSIDADE DO GRANDE RIO – UNIGRANRIO
ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – ECSA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

Marcelo Scofield de Lemos

A RELAÇÃO ENTRE A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E A ESTRATÉGIA: UM
ESTUDO DE CASO DA PETROBRAS

Tese de Doutorado

RIO DE JANEIRO

2024

Marcelo Scofield de Lemos

**A RELAÇÃO ENTRE A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E A ESTRATÉGIA: UM
ESTUDO DE CASO DA PETROBRAS**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade do Grande Rio (UNIGRANRIO) como requisito para obtenção do título de Doutor em Administração.

Linha de Pesquisa: Estratégia e Governança

Orientadores: Prof. Dr. Josir Simeone Gomes
Prof. Dra. Deborah Moraes Zouain (in memoriam)

RIO DE JANEIRO

2024

Marcelo Scofield de Lemos

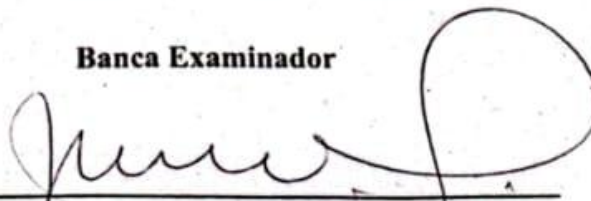
“A Relação entre a Estrutura Organizacional e a Estratégia: Um Estudo de Caso da Petrobras”

Tese apresentada à Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”, como parte dos requisitos parciais para obtenção do grau de Doutor em Administração.

Área de Concentração Gestão Organizacional

Aprovado em 20 de junho de 2024.

Banca Examinador



Prof. Dr. Josir Simeone Gomes
Universidade do Grande Rio – UNIGRANRIO

Documento assinado digitalmente
gov.br PAULO VITOR JORDAO DA GAMA SILVA
Data: 30/01/2025 10:55:28-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Prof. Dr. Paulo Vitor Jordão da Gama Silva
Universidade do Grande Rio – UNIGRANRIO

Documento assinado digitalmente
gov.br ANA CAROLINA DE GOUVEA DANTAS MOTTA
Data: 30/01/2025 10:44:35-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Profa. Dra. Ana Carolina de Gouvêa Dantas Motta
Universidade do Grande Rio – UNIGRANRIO

Documento assinado digitalmente
gov.br TADEU AUGUSTO DE ALMEIDA SILVA
Data: 30/01/2025 11:22:17-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Prof. Dr. Tadeu Augusto de Almeida Silva
Comissão Nacional de Energia Nuclear – CNEN

Assinado de forma digital por FRANCISCO JOSE DOS SANTOS ALVES:79105491720
Dados: 2025.02.03 08:02:51 -03'00'

Prof. Dr. Franciso José dos Santos Alves
Universidade do Estado do Rio de Janeiro - UERJ

Agradecimentos

Agradeço, em primeiro lugar, à minha esposa, Mônica Elizabeth da Silva Vieira, pelo companheirismo inabalável e pelo apoio constante ao longo desses 35 anos de convivência. Sua presença foi essencial nesta jornada. À minha filha, Laura Vieira Scofield, pelas palavras de incentivo e pelas diversas ajudas ao longo do caminho, e ao meu filho, que sempre esteve presente com um abraço caloroso e palavras de carinho nos momentos mais desafiadores.

À minha mãe, Iris Scofield de Lemos, e à minha sogra, Inalcir da Silva Vieira, que infelizmente partiram durante o percurso do doutorado. Tenho plena certeza de que ambas estariam profundamente orgulhosas desta conquista, que também é dedicada a elas.

Ao meu irmão, Paulo Fernando Scofield de Lemos, cuja integridade e inspiração sempre foram faróis que iluminaram minha trajetória.

Ao meu orientador, Professor Josir Simione Gomes, que aceitou o desafiador papel de me guiar na finalização desta tese, com paciência, sabedoria e dedicação.

À minha orientadora, Professora Deborah Moraes Zouain (in memoriam), que, com suas palavras de estímulo e motivação, me incentivou a continuar no doutorado mesmo diante dos momentos mais difíceis.

A Professora Rejane Prejot Nascimento, que sempre esteve disponível para auxiliar em todas as fases do Doutorado.

Às Doutoradas Adriana Amadeu e Vania Martins dos Santos, grandes colegas e amigas, cuja generosidade e apoio inestimáveis foram fundamentais para a conclusão desta tese.

Ao mestre Carlos Bernardo González Pecotche, autor da Logosofia, cujos ensinamentos sobre os múltiplos aspectos da vida sempre me inspiraram na busca do maior bem que um ser humano pode aspirar: o conhecimento.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho, minha mais sincera gratidão.

RESUMO

Esta Tese teve como finalidade principal verificar, através de um estudo de caso da Petrobras, se nas alterações nas estruturas organizacionais ocorridas entre 2012 e 2023, existiam indícios da relação destas mudanças com as estratégias adotadas pela organização. O processo de identificação teve como base uma revisão bibliográfica, apresentando qual a dimensão que os estudos acadêmicos têm manifestado sobre a importância da estrutura organizacional na implementação da estratégia de uma organização. Nesta revisão bibliográfica, buscou-se os conceitos de estrutura organizacional, estratégia organizacional e o que diversos autores destacam sobre a relação entre as estruturas organizacionais e as estratégias. Dessa forma, além da revisão bibliográfica, investigou-se especificamente a aplicação desta temática da relação da estrutura organizacional e a estratégia no âmbito de um estudo de caso de uma empresa brasileira. Foi apresentada, nesta Tese, como a maior empresa brasileira buscou, no decorrer do período da pesquisa, o alinhamento de sua estrutura organizacional como um elemento muito importante na gestão organizacional e particularmente no processo de busca da eficácia na implantação das estratégias definidas pela organização.

Palavras-chave: Estrutura Organizacional, Desenho Organizacional, Estrutura Organizacional, Estratégia e Implantação da Estratégia.

ABSTRACT

The main purpose of this Thesis was to verify, through a case study of Petrobras, whether in the changes in organizational structures that occurred between 2012 and 2023, there were signs of the relationship between these changes and the strategies adopted by the organization. The identification process was based on a bibliographical review, presenting the dimension that academic studies have expressed about the importance of the organizational structure in implementing an organization's strategy. In this literature review, we looked for the concepts of organizational structure, organizational strategy and what different authors highlight about the relationship between organizational structures and strategies. Therefore, in addition to the literature review, the application of this theme of the relationship between organizational structure and strategy was specifically investigated within the scope of a case study of a Brazilian company. In this Thesis, it was presented how the largest Brazilian company sought, throughout the research period, the alignment of its organizational structure as a very important element in organizational management and particularly in the process of seeking effectiveness in implementing the strategies defined by the organization.

Keywords: Organizational Structure, Organizational Design, Organizational Structure, Strategy and Strategy Implementation.

LISTA DAS FIGURAS

| | |
|--|-----|
| Figura 1 – Estrutura do Projeto de Tese | 21 |
| Figura 2 – Etapas do Processo de Estratégia..... | 26 |
| Figura 3 – Horizonte da Estratégia..... | 26 |
| Figura 4 – Configurações Organizacionais..... | 33 |
| Figura 5 Modelo de Congruência Organizacional | 34 |
| Figura 6 – Modelo para análise de indícios de relações entre a estrutura organizacional com a estratégia | 37 |
| Figura 7 – Etapas do Percurso Metodológico da Pesquisa | 44 |
| Figura 8 - Matriz energética Mundial 2021 | 51 |
| Figura 9 – Os 10 países com maior produção de petróleo no mundo (Barril/dia)..... | 52 |
| Figura 10 – Produção efetiva e projeção de petróleo pela OPEP e Internacional Energy Agency - IEA | 52 |
| Figura 11 – Distribuição da Demanda Global de Petróleo | 53 |
| Figura 12 – Indicadores da Petrobras 2022..... | 54 |
| Figura 13 – Distribuição de atividades do segmento de E&P no Brasil | 54 |
| Figura 14 – Distribuição de atividades do segmento de RTC no Brasil | 55 |
| Figura 15 – Níveis das estruturas organizacionais da Petrobras..... | 57 |
| Figura 16 - Organograma Petrobras 2012..... | 60 |
| Figura 17 – Curva de Produção Brasil..... | 62 |
| Figura 18 – Organograma Petrobrás 2013 | 62 |
| Figura 19 – Distribuição de recursos de investimentos por segmentos de negócios PNG 2014-2018.. | 66 |
| Figura 20 – Curva de Produção 2030 | 66 |
| Figura 21 – Organograma Petrobras 2014 | 67 |
| Figura 22 – Organograma Petrobras 2015 | 72 |
| Figura 23 – Volume de investimentos próprios | 78 |
| Figura 24 – Organograma Petrobras 2016 | 79 |
| Figura 25 – Mapa Integrado Visão e Estratégias | 84 |
| Figura 26 – Investimentos previstos 2018-2022 | 85 |
| Figura 27 Organograma da Estrutura Organizacional da Petrobras 2018..... | 86 |
| Figura 28 – Investimentos previstos 2019-2023 | 92 |
| Figura 29 – Organograma da Estrutura Organizacional da Petrobras maio 2019 | 92 |
| Figura 30 – Organograma da Estrutura Organizacional da Petrobras janeiro 2020 | 98 |
| Figura 31 – Pilares estratégico | 105 |
| Figura 32 – Investimentos previstos 2020-2024 | 106 |
| Figura 33 – Organograma da Estrutura Organizacional da Petrobras novembro 2020 | 107 |
| Figura 34 Investimentos previstos 2022-2026..... | 115 |
| Figura 35 – Organograma da Estrutura Organizacional da Petrobras janeiro 2022 | 116 |
| Figura 36 – Investimentos previstos 2023-2027 | 119 |

LISTA DOS QUADROS

| | |
|--|-----|
| Quadro 1 – Estratégia estrutura <i>fit</i> | 38 |
| Quadro 2 – Tipos de Estrutura Organizacional..... | 39 |
| Quadro 3 – Lista de documentos coletados para análise | 46 |
| Quadro 4 – Distribuição dos documentos coletados por ano de publicação | 49 |
| Quadro 5 - Distribuição dos documentos coletados por tipo de documento | 49 |
| Quadro 6 – Distribuição dos documentos coletados por assunto principal..... | 49 |
| Quadro 7 - Distribuição dos documentos coletados por fonte..... | 50 |
| Quadro 8 - Relação modelo de estrutura organizacional e estratégia – 2013..... | 63 |
| Quadro 9 – Congruência entre a estrutura organizacional e estratégia – 2013 | 64 |
| Quadro 10 – Relação modelo de estrutura organizacional e estratégia - 2014..... | 68 |
| Quadro 11 – Congruência entre a estrutura organizacional e estratégia - 2014 | 69 |
| Quadro 12 – Relação modelo de estrutura organizacional e estratégia - 2015..... | 73 |
| Quadro 13 – Congruência entre a estrutura organizacional e estratégia - 2015 | 74 |
| Quadro 14 – Estratégias por segmento de Negócio PE Petrobras | 76 |
| Quadro 15 – Relação modelo de estrutura organizacional e estratégia - 2016..... | 80 |
| Quadro 16 – Congruência entre a estrutura organizacional e estratégia - 2016 | 81 |
| Quadro 17 - Relação modelo de estrutura organizacional e estratégia - 2017 | 87 |
| Quadro 18 - Congruência entre a estrutura organizacional e estratégia - 2017..... | 89 |
| Quadro 19 – Estratégias por segmento de Negócio PE 2024 Petrobras..... | 91 |
| Quadro 20 – Relação modelo de estrutura organizacional e estratégia - 2018..... | 94 |
| Quadro 21 – Congruência entre a estrutura organizacional e estratégia – 2018..... | 95 |
| Quadro 22 – Estratégias por segmento de Negócio PE 2024 Petrobras..... | 97 |
| Quadro 23 – Relação modelo de estrutura organizacional e estratégia - 2019..... | 100 |
| Quadro 24 – Congruência entre a estrutura organizacional e estratégia – 2019..... | 101 |
| Quadro 25 – Estratégias por segmento de Negócio PE 2021-2025 Petrobras..... | 105 |
| Quadro 26 – Relação modelo de estrutura organizacional e estratégia - 2020..... | 108 |
| Quadro 27 – Relação modelo de estrutura organizacional e estratégia - 2020..... | 109 |
| Quadro 28 –Estratégias por segmento de Negócio PE 2022-2026 Petrobras..... | 114 |
| Quadro 29 – Relação modelo de estrutura organizacional e estratégia - 2021..... | 117 |
| Quadro 30 – Congruência entre a estrutura organizacional e estratégia – 2021..... | 118 |
| Quadro 31 - Estratégias por segmento de Negócio PE 2023-2027 Petrobras | 118 |
| Quadro 32 – Estratégias por segmento de Negócio PE 2023-2027 Petrobras..... | 120 |
| Quadro 33 – Organograma da Estrutura Organizacional da Petrobras julho 2023..... | 121 |
| Quadro 34 - Relação modelo de estrutura organizacional e estratégia – 2022/2023 | 122 |
| Quadro 35 – Congruência entre a estrutura organizacional e estratégia – 2022/23..... | 124 |
| Quadro 36 – Resumo das alterações organizacionais da Petrobras entre 2012 e 2023 | 132 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 – Produção de Petróleo da Petrobras..... | 56 |
| Tabela 2 – Plano de Negócios 2012 - 2016 | 59 |
| Tabela 3 – Plano de Negócios e Gestão 2013-2017..... | 61 |
| Tabela 4 – Investimentos por seguimento 2015 - 2019..... | 71 |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 14 |
| 1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA | 16 |
| 1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA | 16 |
| 1.3 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS | 18 |
| 1.3.1 Objetivo Geral..... | 18 |
| 1.3.2 Objetivos Específicos..... | 18 |
| 1.4 JUSTIFICATIVA | 18 |
| 1.5 DELIMITAÇÃO..... | 20 |
| 1.5.1 Delimitação temporal..... | 20 |
| 1.6 ESTRUTURA DA TESE..... | 21 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO | 22 |
| 2.1 ORGANIZAÇÃO..... | 22 |
| 2.2. ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL | 24 |
| 2.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL..... | 27 |
| 2.4 CORRELAÇÕES ENTRE ESTRATÉGIA E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL..... | 28 |
| 2.5 CONGRUÊNCIA ORGANIZACIONAL | 34 |
| 2.6 TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL..... | 37 |
| 3 METODOLOGIA | 43 |
| 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA..... | 44 |
| 3.3 COLETA DE DADOS | 45 |
| 3.3.1 Lista de documentos coletados para pesquisa..... | 45 |
| 3.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS | 50 |
| 4 A PETROBRAS | 51 |
| 4.1 A IMPORTÂNCIA DO PETRÓLEO E DAS COMPANHIAS PETROLÍFERAS NO MUNDO CONTEMPORÂNEO..... | 51 |
| 4.2 AS DIMENSÕES DA PETROBRAS | 53 |
| 4.2 A IMPORTÂNCIA DA PETROBRAS NO BRASIL..... | 56 |
| 4.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NA PETROBRAS | 56 |
| 4.4 CLASSIFICAÇÃO DOS NÍVEIS DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA PETROBRAS..... | 57 |
| 4.5 PLANO ESTRATÉGICO E DE NEGÓCIOS DA PETROBRAS | 58 |
| 4.5.1 Planos Estratégico e de Negócios e Estruturas Organizacionais de 2012..... | 58 |
| 4.5.1.1 Organograma Petrobras 2012..... | 59 |
| 4.5.2 Planos Estratégico/Negócios e Estruturas Organizacionais 2013 | 61 |
| 4.5.2.1 Organograma Petrobras 2013..... | 62 |
| 4.5.2.2 Principais alterações da estrutura organizacional entre 2012 e 2013..... | 63 |
| 4.5.2.3 Índícios de relação entre a estrutura organizacional e as estratégias em 2013 | 63 |
| 4.5.3 Planos Estratégico/Negócios E Estruturas Organizacionais 2014 | 65 |
| 4.5.3.1 Organograma Petrobras 2014..... | 67 |
| 4.5.3.2 Principais alterações da estrutura organizacional entre 2013 e 2014..... | 67 |
| 4.5.3.3 Índícios de relação entre a estrutura organizacional e as estratégias em 2014 | 68 |
| 4.5.4 Planos Estratégico/Negócios e Estruturas Organizacionais 2015 | 70 |
| 4.5.4.1 Organograma Petrobras 2015..... | 71 |

| | |
|---|------------|
| 4.5.4.2 Principais alterações da estrutura organizacional entre 2014 e 2015..... | 72 |
| 4.5.4.3 Índícios de relação entre a estrutura organizacional e as estratégias em 2015 | 73 |
| 4.5.5 Planos Estratégico/Negócios e Estruturas Organizacionais 2016 | 76 |
| 4.5.5.1 Organograma Petrobras 2016..... | 78 |
| 4.5.5.2 Principais alterações da estrutura organizacional entre 2015 e 2016..... | 79 |
| 4.5.5.3 Índícios de relação entre a estrutura organizacional e as estratégias em 2016 | 80 |
| 4.5.6 Plano Estratégico/Negócios e Estruturas Organizacionais 2017 | 84 |
| 4.5.6.1 Organograma Petrobras 2017..... | 85 |
| 4.5.6.2 Principais alterações da estrutura organizacional entre 2016 e 2017..... | 87 |
| 4.5.6.3 Índícios de relação entre a estrutura organizacional e as estratégias em 2017. | 87 |
| 4.5.7 Plano Estratégico, Plano de Negócios e Estruturas Organizacionais 2018..... | 91 |
| 4.5.7.1 Organograma Petrobras 2018..... | 92 |
| 4.5.7.2 Principais alterações da estrutura organizacional entre 2017 e 2018..... | 93 |
| 4.5.7.3 Índícios de relação entre a estrutura organizacional e as estratégias em 2018 | 93 |
| 4.5.8 Plano Estratégico, Plano de Negócios e Estruturas Organizacionais 2019..... | 97 |
| 4.5.8.1 Organograma Petrobras 2019..... | 98 |
| 4.5.8.2 Principais alterações da estrutura organizacional entre 2018 e 2019..... | 99 |
| 4.5.8.3 Índícios de relação entre a estrutura organizacional e as estratégias em 2019 | 100 |
| 4.5.9 Plano Estratégico, Plano de Negócios e Estruturas Organizacionais 2020..... | 104 |
| 4.5.9.1 Organograma Petrobras 2020..... | 107 |
| 4.5.9.2 Principais alterações da estrutura organizacional entre 2019 e 2020..... | 107 |
| 4.5.9.3 Índícios de relação entre a estrutura organizacional e as estratégias em 2020 | 108 |
| 4.5.10 Plano Estratégico, Plano de Negócios e Estruturas Organizacionais 2021..... | 114 |
| 4.5.10.1 Organograma Petrobras 2021 | 115 |
| 4.5.10.2 Principais alterações da estrutura organizacional entre 2020 e 2021..... | 116 |
| 4.5.10.3 Índícios de relação entre a estrutura organizacional e as estratégias em 2021. | 117 |
| 4.5.11 Plano Estratégico, Plano de Negócios e Estruturas Organizacionais 2022-2023.... | 118 |
| 4.5.11.1 Organograma Petrobras 2022/2023..... | 120 |
| 4.5.11.2 Principais alterações da estrutura organizacional entre 2021 e 2022/2023. | 121 |
| 4.5.11.3 Índícios de relação entre a estrutura organizacional e as estratégias em 2022/2023 | 122 |
| 4.5.12 Análise dos Resultados..... | 132 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 136 |
| 5.1 CONCLUSÃO E DISCUSSÕES | 136 |
| 5.2 LIMITAÇÕES | 137 |
| REFERÊNCIAS..... | 139 |

1 INTRODUÇÃO

Para Nadler e Tushman (1988; 1999), organizações complexas buscam constantemente estruturas organizacionais que contribuam para melhorar seus resultados. Essa dinâmica é evidente no número de estruturações e reestruturações realizadas ao longo do tempo. Daft (2021) aborda essa questão ao examinar problemas ocorridos na General Electric (GE), que, em 2019, atingiu apenas 10% do valor de mercado que já havia alcançado. Na época, os gestores estavam cientes da necessidade de mudanças, mas desconheciam metodologias claras para ajustar a empresa às demandas do ambiente externo. Esse desconhecimento resultou em reestruturações que, em muitos casos, desviaram o foco do cliente, dificultaram operações e prejudicaram a implementação de estratégias, ocasionando grandes perdas para a organização (GOOLD; CAMPBELL, 2002).

Ainda que gestores reconheçam a importância da estrutura organizacional, muitas vezes carecem de uma compreensão profunda sobre o impacto positivo ou negativo que ela pode ter nos resultados empresariais (MINTZBERG, 1995; NADLER; TUSHMAN, 1997). Essa lacuna se torna especialmente crítica em ambientes altamente competitivos e sujeitos a mudanças rápidas, onde a capacidade de adaptação é um fator-chave para a sustentabilidade das organizações. A ausência de alinhamento entre estrutura e estratégia pode levar à ineficiência operacional e à perda de oportunidades de mercado.

As estruturas organizacionais não são apenas um reflexo de como as empresas organizam suas atividades internas; elas também representam como essas empresas interagem com seu ambiente externo (CHANDLER, 1962; MINTZBERG, 1995). Em mercados dinâmicos, é fundamental que as organizações ajustem suas estruturas para responder rapidamente às mudanças ambientais e atender às demandas de stakeholders diversos. No entanto, a complexidade crescente das operações empresariais dificulta a identificação de soluções organizacionais ótimas, exigindo dos gestores uma compreensão sistêmica das interações entre estrutura, estratégia e desempenho.

Esse cenário desafia a implementação de estratégias eficazes, pois estruturas organizacionais inadequadas podem comprometer a execução de planos estratégicos, gerando resultados aquém das expectativas (KAPLAN; NORTON, 2005; NADLER; TUSHMAN, 1997). Além disso, gestores frequentemente enfrentam dificuldades para medir o impacto de suas decisões estruturais devido à falta de ferramentas analíticas robustas que correlacionem mudanças organizacionais aos resultados esperados. Como resultado, muitos ajustes estruturais

são baseados em intuição ou experiências passadas, em vez de evidências empíricas ou análises detalhadas.

No contexto brasileiro, esse desafio é amplificado pela diversidade e complexidade das empresas nacionais, que operam em setores com características únicas e muitas vezes enfrentam pressões econômicas e regulatórias significativas. A Petrobras, maior empresa do Brasil, exemplifica bem essa realidade, dado seu papel estratégico no cenário econômico e sua história de constantes adaptações organizacionais. Entre 2012 e 2023, a companhia passou por várias reestruturações, impulsionadas por mudanças no mercado de energia, políticas públicas e desafios internos de governança e eficiência operacional.

Estudos sobre a relação entre estrutura organizacional e estratégia são essenciais para entender como essas duas dimensões interagem e impactam o desempenho organizacional. Autores como Chandler (1962) e Mintzberg (1995) destacam que a estrutura organizacional é um fator crítico para a implementação bem-sucedida de estratégias. Chandler, em particular, argumenta que "a estrutura segue a estratégia", enfatizando que mudanças no ambiente externo frequentemente levam a ajustes nas estratégias empresariais, que, por sua vez, exigem reestruturações organizacionais.

Esse alinhamento entre estrutura e estratégia é também abordado por modelos teóricos, como o Modelo de Congruência de Nadler e Tushman (1997), que destaca a importância de consistência entre os componentes organizacionais para alcançar eficácia e alto desempenho. No entanto, aplicar esses conceitos teóricos a casos práticos exige uma compreensão profunda das particularidades de cada organização, assim como dos fatores externos que influenciam sua dinâmica interna.

Dessa forma, esta pesquisa busca explorar as interações entre estrutura organizacional e estratégia na Petrobras, analisando como mudanças estruturais realizadas entre 2012 e 2023 refletiram nos resultados da empresa e em sua capacidade de adaptação a um mercado em constante transformação. A investigação não apenas contribui para o campo teórico da administração, mas também oferece insights práticos para gestores que enfrentam desafios semelhantes em suas organizações.

Este capítulo inicial, portanto, estabelece as bases para a discussão, apresentando o tema, a contextualização e a justificativa do estudo, além de delinear o problema e os objetivos que orientam a pesquisa. Ao final, são apresentadas as delimitações e a estrutura da tese, oferecendo um panorama geral sobre como os conteúdos serão abordados nos próximos capítulos.

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

Olhando sob uma perspectiva temporal, as empresas não têm encarado os ajustes organizacionais como um caminho que poderia ser percorrido metodologicamente. Por consequência, na maioria das vezes, as estruturas organizacionais existentes não foram fruto de um processo de planejamento sistemático, mas de outras motivações. Desta forma, tais estruturas foram modificadas aleatoriamente ou com base em outras motivações em vez de serem baseadas em processos organizacionais. Isso, por si só, poderia paralisar as iniciativas estratégicas, criando uma falta de clareza, ou fragmentar as responsabilidades, contribuindo para a morte de oportunidades promissoras e para a geração de possíveis frustrações nos gestores (GOOLD; CAMPBELL, 2002).

Os gestores sentiam que as organizações não estavam funcionando adequadamente para atingir os objetivos perseguidos, mas não sabiam o caminho para corrigi-los. Achavam que a solução era muito abrangente, ou complicada, ou que os ajustes necessários poderiam levar a conflitos de personalidade e de poder, o que acabaria se tornando um processo intimidador. Para fugir deste quadro, os profissionais se concentravam nas falhas mais evidentes nas estruturas organizacionais, o que poderia torná-las ainda mais pesadas ou menos voltadas para a estratégia organizacional (GOOLD; CAMPBELL, 2002).

Dessa forma, torna-se importante apresentar um caso prático de uma empresa que tem buscado realizar, no decorrer do tempo, mudanças em sua estrutura organizacional para atender às suas estratégias, e essa importância se amplifica tendo em conta que as mudanças estruturais necessárias não ocorrem de uma única vez: elas ocorreram continuamente, pois as alterações no ambiente em que a organização está inserida também são constantes, o que requer ajustes contínuos de posicionamento estratégico e seus desdobramentos.

1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Em seu livro de 1911, “Os Princípios da Gestão Científica”, Frederick W. Taylor fez críticas à forma que as organizações estavam estruturadas, pois estas formas não favoreciam a especialização e aumento da produtividade, que geraria mais riqueza para patrão e empregado. Derivada dessa ideia de especialização de Taylor surge o modelo de estrutura organizacional

funcional, que praticamente teria uma única forma e que seria adequada a qualquer tipo de organização.

Em contrapartida à teoria mecanicista de Taylor, que estava sendo criticada pelo seu simplismo por outros teóricos organizacionais, a teoria contingencial, que foi desenvolvida a partir da década de 60, indicava que as estruturas organizacionais deviam ser permeáveis e adaptáveis ao ambiente empresarial, ou aos tipos de produtos e serviços que as organizações ofereciam. Não existiria, assim, uma resposta estrutural universalmente correta; o correto seria a estrutura mais adequada ao contexto que organização está imersa.

Organizações complexas mantinham uma busca permanente por uma estrutura organizacional que poderia contribuir positivamente para os resultados, isso foi se tornando visível pelo número de estruturações e reestruturações que realizadas ao longo do tempo (NADLER; TUSHMAN, 1988).

Os gestores, que tinham como objetivo melhorar os resultados de suas respectivas organizações, estavam sempre buscando formas de aumentar a velocidade de resposta às mudanças do ambiente através de flexibilidade, de integração e de inovação de sua organização, mas sem perder o seu controle. Normalmente, tais gestores observavam a estrutura organizacional, talvez porque isto parecia ser a coisa mais fácil de se fazer, mas na verdade isso acontecia porque buscavam saber qual estrutura funcionaria melhor para a organização e quais eram as opções disponíveis (STANFORD, 2015).

Apesar dessa busca, as organizações não tinham a real dimensão de quanto sua estrutura organizacional contribuía, positivamente ou negativamente, para seus resultados.

Uma das críticas à teoria da contingência estrutural estava, principalmente, na falta de clareza de como verificar se a estrutura organizacional estaria ajustada ou não aos fatores contingentes, o que poderia garantir um melhor desempenho (MARÍN-IDÁRRAGA; CUARTAS, 2016).

No entanto, se as organizações tivessem clareza dos princípios teóricos e conhecimento de casos práticos que indicassem; e a estrutura organizacional pudesse ter um alinhamento com suas estratégias e gestão, possivelmente não desperdiçariam tantos recursos em alterações estruturais.

De tudo o que foi apresentado, surge a importância de responder a seguinte questão: é possível identificar, em uma empresa selecionada, indícios nos modelos organizacionais utilizados e nas mudanças das estruturas organizacionais, ocorridas durante um período, capazes de apresentar a existência de uma relação entre estas e as estratégias adotadas pela organização?

1.3 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa é **identificar os indícios na estrutura organizacional capazes de apresentar uma possível congruência com as estratégias adotadas pela organização.**

1.3.2 Objetivos Específicos

- Compreender as tipologias de estruturas e estratégias passíveis de serem adotadas pelas organizações;
- Conhecer as possíveis correlações existentes entre as estruturas e estratégias organizacionais, presentes na literatura;
- Analisar, através de um estudo de caso, os elementos que auxiliem na identificação da existência ou não de alguma relação entre as mudanças nas estruturas organizacionais e as estratégias adotadas pelas organizações.

1.4 JUSTIFICATIVA

A justificativa para a realização deste estudo reside na importância de compreender como a estrutura organizacional de uma empresa impacta a implementação de suas estratégias e, conseqüentemente, seu desempenho no mercado. Embora a literatura sobre o tema seja extensa, há uma lacuna significativa no que diz respeito a metodologias que estabeleçam relações diretas entre estrutura e estratégia, especialmente em organizações brasileiras. Este trabalho busca preencher essa lacuna, propondo uma análise detalhada e baseada em evidências empíricas.

No caso da Petrobras, a maior empresa brasileira, sua relevância econômica e social, bem como sua influência em mercados globais, torna essencial entender as mudanças organizacionais que ocorreram nos últimos anos. Entre 2012 e 2023, a empresa enfrentou desafios significativos relacionados à governança, à eficiência operacional e à sustentabilidade. Essas questões impulsionaram transformações estruturais e estratégicas que oferecem um rico campo de estudo para compreender como organizações de grande porte lidam com ambientes complexos e dinâmicos.

A literatura destaca que empresas que não alinham suas estruturas às estratégias estão sujeitas a falhas na implementação de suas iniciativas. Segundo Kaplan e Norton (2005), um dos principais motivos para o fracasso estratégico é a falta de clareza nos papéis e responsabilidades dentro da estrutura organizacional. Além disso, Nadler e Tushman (1997) reforçam que a congruência entre os elementos organizacionais é fundamental para o sucesso.

Este trabalho também busca contribuir para o campo teórico e prático da administração ao propor um modelo de análise que integre princípios consagrados da literatura com evidências empíricas coletadas na Petrobras. A utilização do Modelo de Congruência de Nadler e Tushman (1997) como ferramenta principal permite uma avaliação estruturada da relação entre estratégia e estrutura, oferecendo insights valiosos para gestores e pesquisadores.

Outro aspecto relevante da justificativa é a contribuição que este estudo pode oferecer à gestão pública e privada no Brasil. Em um país onde muitas organizações enfrentam desafios de governança e eficiência, entender como alinhar estruturas e estratégias é essencial para promover competitividade e sustentabilidade. Além disso, a Petrobras, como empresa estatal de grande porte, oferece um contexto único para explorar essas questões, dado seu papel como motor econômico e social do país.

Em termos metodológicos, a escolha pela análise de um estudo de caso longitudinal é outro aspecto que reforça a relevância deste trabalho. Ao analisar um período de 11 anos, é possível identificar padrões, desafios e soluções que possam ser aplicáveis a outras organizações. A combinação de revisão bibliográfica, análise documental e aplicação de modelos teóricos oferece um arcabouço robusto para compreender as relações entre estrutura e estratégia em organizações de grande porte.

Por fim, este estudo também tem como objetivo influenciar práticas de gestão, fornecendo recomendações baseadas em evidências para melhorar a congruência entre estrutura e estratégia. Espera-se que os resultados contribuam para o desenvolvimento de organizações mais eficientes, flexíveis e alinhadas com seus objetivos estratégicos, tanto no setor público quanto no privado.

1.5 DELIMITAÇÃO

O estudo foi delimitado a analisar a Petrobras, considerando a sua importância como a maior empresa do Brasil, sua complexa organização interna, sua influência e impacto de suas ações no mercado. Além disso, a escolha deveu-se também por ser uma empresa que possui documentação acessível sobre as suas mudanças de estratégias e de estruturas organizacionais nos últimos 11 anos.

Existem vários modelos para analisar o alinhamento das diversas partes da organização, entre eles, podemos citar: o modelo de Galbraith (1977), de Weisbord (1976), de Nadler e Tushman (1980), de Burke e Litwin (1992) e o da consultoria Mckinsey (WATERMAN; PETERS; PHILLIPS, 1980).

O Modelo de Congruência, desenvolvido por Nadler e Tushman (1980), foi selecionado como uma ferramenta auxiliar, entre outras que serão mencionados posteriormente, para este trabalho, em virtude de sua simplificação na forma de analisar a relação entre a estratégia (*Input*), as partes da organização e o resultado da implantação da estratégia (*Output*); e essa simplificação pode contribuir na análise sobre a existência de uma relação entre as mudanças na estrutura organizacional e a estratégia. A parte da organização em que a pesquisa esteve focada representou a estrutura organizacional e sua relação com as estratégias adotadas pela organização.

1.5.1 Delimitação temporal

A análise dos documentos esteve delimitada entre os anos 2012 e 2023. Esta delimitação foi estabelecida pela disponibilidade de documentos; pelo volume de documentos que foram analisados; e pela sua abrangência, que permitiu uma análise significativa, mas sem perda da possibilidade de uma análise detida dos documentos.

A relevância do período definido para a pesquisa deveu-se à ocorrência de mudanças significativas, tanto nas estratégias adotadas pela organização analisada, quanto nas estruturas organizacionais, que permitiram realizar as análises para atender ao objetivo desta Tese.

1.6 ESTRUTURA DA TESE

Esta Tese foi estruturada em quatro capítulos, conforme Figura 1. O primeiro teve como objetivo apresentar uma introdução ao projeto, o tema do estudo e os pontos que serão pesquisados, assim como: contextualização e formulação do problema, objetivos, justificativa, delimitação e estrutura atual do projeto. O segundo capítulo foi dividido em seis seções: a primeira abordou o conceito de organização, a segunda o conceito de estratégia organizacional, a terceira o conceito de estrutura organizacional, a quarta as correlações entre a estratégia e a estrutura organizacional, a quinta sobre o modelo de congruência organizacional e a sexta e última seção abordou os tipos de estrutura organizacional. O terceiro capítulo foi representado pela metodologia empregada e os detalhes da pesquisa realizada. No quarto capítulo apresentou-se a organização analisada. No quinto capítulo foram apresentadas as considerações finais. Ao final, foram trazidas as referências utilizadas em todo o trabalho.

Figura 1 – Estrutura do Projeto de Tese



Fonte: Elaborado pelo autor.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste Referencial Teórico foi primeiramente apresentado o conceito de organização, seguido do conceito de estratégia organizacional, da importância da correlação entre a estratégia e a estrutura organizacional, do conceito de congruência organizacional e, por fim, das diversas modalidades de estrutura organizacional encontradas na bibliografia, com suas características, vantagens e desvantagens. Ao final de cada seção, foi definida uma clara definição do conceito que foi utilizado neste trabalho.

2.1 ORGANIZAÇÃO

O conceito de organização, uma das bases para esta tese, é um conceito que já foi amplamente abordado por diversos autores, que representaram diversas linhas de pensamentos e concepções. Considerando isto, este capítulo abordou somente aquelas concepções que mais se aproximam daquela, que por opção, foi escolhida como base conceitual para esta pesquisa.

A concepção de organização complexa começou a ser formalizada no final do século XIX com base nas mudanças nas relações das pessoas com as organizações. Nessa concepção, as pessoas deixaram de atuar em virtude de questões ligadas à comunidade, amizade ou parentesco para atender aos objetivos de organizações que não possuem relações afetivas. Estes objetivos tornaram-se o ponto central do conceito de organização complexa (MARINHO, 1990; ETZIONI, 1964).

Segundo Barnard (1971), a organização formal seria um sistema de atividades ou forças conscientemente coordenadas entre duas ou mais pessoas.

Já para Pfiffner e Sherwood (1965), a organização foi o meio pelo qual pessoas, empenhadas em desempenhar uma complexidade de tarefas, se relacionavam entre si no estabelecimento e realizavam consciente e sistematicamente objetivos em que concordam de maneira mútua.

De certa forma, complementando o conceito de Pfiffner e Sherwood, Litterer (1970) afirmou que as organizações formais são entidades que produzem alguma coisa, e atuam voltadas para a execução de seus propósitos e objetivos.

As organizações seriam estruturas que têm como objetivo central apreender, dirigir sistemas de fluxos e determinar os inter-relacionamentos das diferentes partes, segundo Mintzberg (1995).

Por outro lado, Morgan (1996, p.24) afirmou que as organizações “raramente são propostas como um fim em si mesmo. São instrumentos criados para se atingirem outros fins”.

Weber (1982) fez uma distinção entre organização social e grupo empresarial, pois este último está fechado ou limita a admissão de estranhos por meio de regras. Blau e Scott (1970) também distinguiram as organizações sociais e organizações formais, sendo estas criadas formalmente com o propósito explícito para certas finalidades.

Em seu sentido mais amplo, organização poderia ser entendida como o processo pelo qual se faz com que a estrutura da organização se ajuste a seus objetivos, a seus recursos e a seu ambiente, segundo Stoner (1985).

Uma organização poderia ser considerada uma coordenação de diferentes atividades de indivíduos com a finalidade de efetuar transações planejadas, segundo Lawrence e Lorsh (1972). Em parte, seguindo essa mesma concepção, Cichocki e Irwin (2011), acrescentaram que uma organização seria uma reunião de pessoas em uma comunidade que teria um propósito, e estruturada de modo que as partes sejam organizadas para serem interdependentes e coordenadas para formar um todo sistemático.

Por outro lado, Magalhães (2014) afirmou que a organização seria uma reunião de atores que possuem uma agenda individual própria, mas eles irão contribuir de alguma forma para os propósitos comuns da organização, e essa contribuição será mais efetiva para organização dependendo de qual modelo de gestão se adotou.

Para Daft (1999), as organizações seriam entidades sociais dirigidas por metas, projetadas como sistemas de atividades deliberadamente estruturados e coordenados e interligados ao ambiente externo.

Na mesma linha das concepções que foram destacadas anteriormente de Magalhães (2014) e Daft (1999), Puranam, Gulati e Reitzig (2011) definiram que as organizações seriam um sistema multiagente, ou seja, que não são formadas por um único agente solitário, com limites identificáveis que podiam ser definidos através de cargos ou contratos, e com metas para as quais os esforços dos agentes deveriam contribuir: os agentes não atuariam isoladamente.

Vieira e Quadros (2017) consideraram que as organizações deviam ser entendidas como sistemas abertos condicionados e afetados pelas influências do seu entorno.

Frente ao apresentado anteriormente, considerou-se para essa pesquisa, o conceito de organização como um sistema aberto, que possui uma estrutura organizacional, com objetivos

a serem atingidos através de processos de planejamento e que está exposta as mudanças do ambiente como base dessa pesquisa. Este conceito é fundamental quando da concepção de um projeto organizacional, principalmente na contemporaneidade onde as mudanças ambientais são tão aceleradas.

Esse trabalho teve como foco o conceito de organização empresarial formal.

2.2. ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

A busca de um processo que possa trazer resultados futuros melhores para as organizações é algo que tem invadido as mentes de acadêmicos, consultores e gestores. Um dos processos, nessa busca de melhores resultados futuros, é o de uso de estratégias. Escolas de negócios no mundo todo destinam diversas disciplinas, departamentos e centros de pesquisa com foco em estratégia empresarial.

Segundo Mintzberg (1994), o planejamento estratégico seria uma programação sistemática das estratégias, que foram definidas previamente, e que fariam parte de um plano de ação para organização. Mintzberg (1994, p.27) reforçou a importância do planejamento quando afirmou que este “[...] conquistou um nicho viável para si mesmo, por meio de seus próprios sucessos e fracassos. A necessidade, portanto, não é criar um lugar para o planejamento, mas sim reconhecer o lugar que ele já ocupa”.

Mintzberg (2007) abordou a questão de que muitas vezes o caminho de desenvolvimento de implantação das estratégias não seguia totalmente um processo metodológico, pois é muito frequente uma instabilidade no ambiente. Isso, no entanto, não inviabiliza o processo metodológico, pois é através dele que as organizações poderão entender melhor suas condições e buscar melhores oportunidades.

Para Montgomery (2012), a estratégia não seria uma solução e ou destino pré-concebido, mas sim, uma jornada onde os problemas aparecerão e deverão ser resolvidos. A estratégia faz parte de um processo dinâmico que não pode ser encarada como algo acabado, pois sempre haverá algo no plano que precisa ser ajustado em virtude das inúmeras contingências que surgem no caminho.

Nadler e Tushman (1997) afirmaram que, no processo de planejamento, as organizações, através de seus gestores, têm que tomar decisões sobre como alocar, da melhor forma possível, os recursos para superar as restrições e aproveitar as oportunidades que surgem

no ambiente; e que, em síntese, a estratégia poderia ser definida como as escolhas sobre a forma de atuar no mercado. As organizações que fazem escolhas erradas terão resultados ruins, independentemente dos elementos organizacionais internos; mas as organizações que fizerem escolhas corretas também terão resultados ruins se não alinharem os elementos organizacionais a essas escolhas.

Barney (2014) encarou o negócio que a organização está inserida como um jogo, e a estratégia seria a forma teórica usada para tentar se destacar, buscando alcançar altos níveis de desempenho. Para que a estratégia obtenha esse resultado, seria necessária uma compreensão tanto externa do ambiente econômico, na qual a organização estaria inserida, como no ambiente interno, com os processos organizacionais da organização na implantação das estratégias.

Em complemento a esse conceito da estratégia como uma teoria, Barney e Hesterly (2019) afirmaram que é uma teoria, uma escolha e uma aposta, pois não se sabe exatamente quais serão as mudanças que ocorrerão no mercado e na concorrência; e com isso não haveria a certeza de que a estratégia adotada traria os melhores resultados futuros que estavam previstos.

Essa concepção da estratégia como uma escolha já tinha sido apresentada por Porter (1996), quando afirmou que é necessário que a organização escolha quais atividades vai fazer e quais não vai fazer, pois muitas vezes elas são incompatíveis estrategicamente. Para reforçar esta ideia, Porter (1996), cita os exemplos de três organizações que decidiram formas diferentes de atuar com seus produtos e ou serviços: de atender muitas necessidades de poucos clientes, de atender as necessidades amplas de muitos clientes em um mercado determinado e de atender poucas necessidades de muitos clientes.

A estratégia, para Galbraith (2014), seria a direção que a organização deveria seguir para o crescimento, orientando o comportamento das pessoas, e na mesma linha da concepção do Porter, citada anteriormente, seria também realizar escolhas sobre o que iria fazer e o que não iria fazer, pois os recursos são sempre limitados. A escassez de recursos seria o principal motivo para as organizações terem uma estratégia definida, e o nível dessa escassez de recursos determinaria a maior ou menor definição da estratégia.

Para Barney e Hesterly (2019), a escolha/aposta de uma estratégia não significava nada sem um processo que garantisse sua adequada implementação. Para isso, seriam necessárias práticas organizacionais consistentes com essa estratégia, destacando-se entre essas práticas a estrutura organizacional formal, os sistemas de controle da gestão e as políticas de remuneração dos empregados.

Na Figura 2, Barney e Hesterly (2019, p.11) representaram as etapas que a organização deveria seguir no processo de estratégia até alcançar a vantagem competitiva escolhida.

Figura 2 – Etapas do Processo de Estratégia

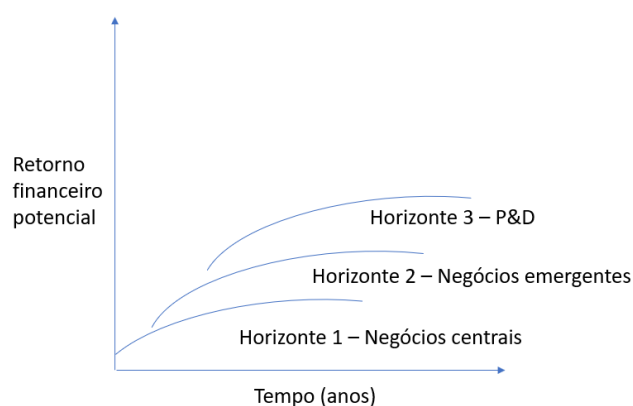


Fonte: Barney e Hesterly (2019, p.11).

Para Whittington et al. (2021), a estratégia seria a direção de longo prazo definida pela organização, e isto permitiria tanto um processo metodológico como a inclusão emergente e ou incremental de estratégias. Tal aspecto já havia sido abordado por Mintzberg (2007).

No sentido de desenvolver essa ideia de longo prazo, Johnson et al. (2017) apresentaram que as organizações deveriam distribuir suas estratégias por três horizontes diferentes (Figura 3): o primeiro seria voltado para os produtos, mercados e serviços atuais da organização; o segundo seria para as atividades emergentes, com grande possibilidade de prover retornos financeiros no futuro próximo; e o terceiro horizonte seria o destinado a projetos de pesquisas e desenvolvimento que teriam um nível grande de incerteza.

Figura 3 – Horizonte da Estratégia



Fonte: Adaptado de Johnson et al. (2017).

Rothaermel (2020) apresentou a estratégia como as ações que a organização tomaria com o objetivo de conseguir um desempenho superior aos concorrentes, e essa superioridade aconteceria na competição por recursos, fossem financeiros, humanos, clientes etc.

Nesta mesma linha de pensamento de que a estratégia seria uma teoria e uma aposta apresentada por Barney e Hesterly (2019), e que seria uma busca por vantagem sobre o concorrente apresentada por Rothaermel (2020), Hitt, Ireland e Hoskisson (2020), consideraram a estratégia um conjunto integrado e coordenado entre os compromissos e as ações voltadas para a vantagem competitiva, e representaria uma escolha entre alternativas concorrentes que definiriam o caminho que a organização percorresse.

Rumelt (2011), ao diferenciar o que seria uma boa de uma má estratégia, argumentou que além de indicar um caminho claro a seguir, a boa estratégia deveria apresentar em detalhe os aspectos que a organização superaria para alcançar os seus objetivos; enquanto a má estratégia normalmente não apresentaria clareza no caminho a seguir e muito menos os problemas que deveriam ser corrigidos.

Neste trabalho, foram tratadas as estratégias que a organização definiu formalmente e de forma detalhada em seu processo de planejamento, que passou por etapas definidas. Estas etapas normalmente foram compostas por um processo de explicitação da visão organizacional/missão, valores/princípios operacionais, estratégias, objetivos e táticas.

2.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Daft (1999, p.133) “[...]a estrutura de uma organização reflete-se em seu organograma. Esse diagrama é a representação visível de um conjunto completo de atividades e processos subjacentes de uma organização”. Mintzberg (1995, p.10) aponta que “[...]a estrutura de uma organização pode ser simplesmente definida como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas”.

Para Stoner (1985), a estrutura organizacional seria a disposição e a inter-relação entre as partes componentes e os cargos de uma empresa. A estrutura de uma organização especificaria a divisão das atividades, mostraria como as funções ou atividades diferentes estão interligadas e em certo sentido também mostraria o nível de especialização das atividades. Ela

também indicaria a estrutura hierárquica e de autoridade da organização, apresentando suas relações de subordinação.

Stoner (1985, p.180) disse ainda que “[...]para mostrar a estrutura da organização, os administradores normalmente fazem um organograma, que diagrama as funções, os departamentos ou os cargos da organização e mostra como eles se relacionam”.

Galbraith, Downey e Kates (2011) destacaram a importância da estrutura organizacional, afirmando que ela estabeleceria as relações básicas de poder, trazendo várias consequências em como os recursos da organização são alocados e coordenados, ou seja, a estrutura organizacional definiria quais as funções da organização eram centrais para execução da estratégia e como os centros de lucro do negócio seriam configurados. Galbraith (2014, p.22), reforçou, sintetizou e complementou esse conceito de estrutura organizacional afirmando que “é sobre a distribuição de poder e autoridade através de uma hierarquia. Todas as organizações que conhecemos têm formas hierárquicas”.

Para Vieira e Quadros (2017, p.206), a estrutura organizacional compreenderia o amálgama que mantinha a organização unida e coesa.

Já, de acordo com Johnson et al (2017), as estruturas organizacionais definiriam formalmente quais são as funções, responsabilidades e linhas de comando das pessoas. Tais estruturas poderiam ser vistas como esqueletos ou fundações das organizações, enquanto os sistemas de gestão seriam os músculos.

Na mesma linha, Burton, Obel e Håkonsson (2021) destacaram que a estrutura é a partição de tarefas por funções de trabalho e as relações de subordinação entre as funções de trabalho, e acrescentaram que a estrutura seria o meio para atingir os objetivos.

Stanford (2015), por sua vez, explicou que apesar de a estrutura organizacional não representar todos os elementos da organização, ela poderia representar a hierarquia, a linha de comando, o número de funções, de equipe e empregados, o nome das funções, o “*core business*”, dentre outros elementos.

O conceito utilizado nesta pesquisa entendeu que a estrutura organizacional é representada através do organograma, onde são apresentadas as distribuições de hierárquicas e de responsabilidades, a linha de comando, subordinações e o modelo de estrutura utilizado pela organização.

2.4 CORRELAÇÕES ENTRE ESTRATÉGIA E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A ligação entre a estratégia e a estrutura de uma organização é um tema muito abordado. Dentre os autores que escreveram sobre este tema, Chandler (1962) destacou que a principal causa da estrutura organizacional é a alteração ambiental: os diferentes ambientes levavam as organizações a escolherem novas estratégias e estas estratégias exigiam diferentes estruturas organizacionais. Ou seja, as organizações deveriam buscar o alinhamento entre o ambiente, a estratégia e a estrutura organizacional.

A estrutura organizacional deve refletir a adoção de uma ou outra estratégia que a organização traça em termos de mercado, produto, cliente etc. Podemos usar um exemplo de um banco, que define em suas estratégias o aumento de clientes corporativos: possivelmente, será criada uma estrutura para atender essa necessidade. Em um outro exemplo, se uma empresa industrial tem como estratégia a diminuição de custo, possivelmente optará por uma estrutura mais centralizada.

Muitos autores destacaram a necessidade de deixar de olhar para organização como um sistema fechado, para poder entender seus relacionamentos, sendo a variável central nessa concepção a formação e implementação de estratégias. Estas teriam impacto direto na configuração estrutural e no alinhamento entre organização e o ambiente (MILES et al., 1978; CHANDLER, 1998; PORTER, 1991; ANSOFF, 1977; OLIVEIRA, 1988).

Woodward (1977, p.97) disse que “[...]o critério para determinar se uma estrutura é apropriada para uma determinada organização deve ser baseado na extensão em que essa estrutura facilita o alcance dos objetivos da empresa”.

Hampton (1981, p.38) citou uma pesquisa, realizada pelo *Massachusetts Institute of Technology*, onde foram comparadas algumas empresas que fizeram agrupamentos dos empregados com base funcional e outras empresas que fizeram agrupamentos com base no produto, chegando à conclusão de que as que fizeram o agrupamento com base funcional obtinham um melhor produto. Baseado no resultado dessa pesquisa, Hampton concluiu que “[...]se a superioridade do produto for crítica à estratégia da empresa, deve-se aplicar, então, a estrutura funcional”.

Por outro lado, Hampton (1981, p.239) afirmou que “[...]embora as estruturas funcionais estivessem associadas a produtos tecnicamente superiores, as estruturas por produto estavam associadas a um melhor histórico de cumprimento de cronogramas e controle de custos”, e afirmou também que “[...]um estudo feito pela Universidade de Harvard em 385 empresas mostrou que as empresas com estruturas por produto eram mais eficazes no que se refere à criação e venda de produtos novos do que aquelas que não tinham esse tipo de estrutura”.

Hampton concluiu que a estrutura por produto seria mais adequada quando a estratégia fosse focada em custos e em inovação de produto.

As mudanças nos ambientes político, econômico, social, tecnológico, cultural, demográfico e ecológico, para Hall (1984), impulsionavam a adoção de novas estratégias empresariais nas organizações, e estas, para se manterem competitivas e lucrativas, precisariam ser permeáveis às mudanças do ambiente, ou seja, não deveriam perder de vista o referencial ambiental como o principal tópico do processo de mudança e adaptação estratégica.

Segundo Galbraith e Kazanjian (1986), quando fosse definida uma nova visão de estratégia e diversificação, seria apropriado revisar a estrutura organizacional.

Galbraith e Lawler III (1995) relacionaram a escolha de uma estrutura funcional, divisional ou holding à estratégia escolhida pela organização.

Para Nadler e Tushman (1997, p.30):

Para os gerentes, essas decisões sobre oferta, mercados e vantagem competitiva são cruciais. As organizações que tomam as decisões estratégicas erradas terão um desempenho inferior ou falharão. Nenhuma quantidade de design organizacional pode sustentar uma estratégia mal concebida. Da mesma forma, nenhuma estratégia, por mais deslumbrante que pareça no papel, pode ter sucesso a menos que seja consistente com as capacidades estruturais e culturais da organização. O desafio do gestor, conseqüentemente, é projetar e construir uma organização capaz de cumprir os objetivos estratégicos.

Para Clegg, Hardy e Nord (1999) a estrutura organizacional não deveria ter uma forma única para todas as organizações: ela deveria ser otimizada de acordo com a estratégia definida.

Galbraith, Downey e Kates (2011) reforçaram essa ligação direta entre estratégia e estrutura organizacional, quando afirmaram que nenhuma estrutura é melhor para todas as organizações, ou seja: que a melhor seria aquela que ajuda a organização a atingir sua estratégia. Para os autores, existiam várias maneiras de estruturar a organização. Como acontece com todas as escolhas, cada uma envolve *trade-offs* e compromissos. O objetivo na escolha de uma estrutura seria maximizar os critérios de design estratégico, minimizando os impactos negativos.

Na visão de Galbraith, as escolhas que as organizações faziam através da definição da estratégia, em virtude da escassez de recursos, iriam “orientar as decisões sobre a estrutura da organização, recompensas, processos e práticas de pessoas” (Galbraith, 2014, p.20).

Segundo Kaplan e Norton (2005), as empresas falhavam na execução de suas estratégias em virtude da falta de alinhamento de seus processos de gestão e clareza de papéis nas suas estruturas organizacionais.

Para Rabelo (2013), a ligação entre a estratégia e a estrutura acontecia no processo de planejamento e implantação das estratégias, pois se desenvolviam em fases que levariam a uma estrutura organizacional e, ao mesmo tempo, a estrutura organizacional impactaria o desenvolvimento das estratégias.

Nesta mesma linha, de entender a estrutura organizacional como uma parte inerente ao processo estratégico de uma organização, Barney e Hesterly (2019) simplificaram, com a Figura 2, que a estrutura organizacional é um dos três elementos no processo de implantação da estratégia.

Whittington et al (2021) citaram que uma das questões fundamentais para o sucesso na implantação de uma estratégia escolhida pela organização seria responder à questão: Qual a estrutura organizacional necessária?

Segundo Marin (2014, p.154):

La teoría de la contingencia estructural indica que no existe una única manera de configurar la estructura organizacional, pues su diseño depende de la influencia de distintos factores contingentes como lo son el ambiente y la estrategia. Debido a que mucho del trabajo de esta teoría se rezagó en el estudio de interacción entre las variables de estructuración, no dejó muy claro como esas relaciones potencian el desempeño superior. Es por eso que subyace la teoría de la co-alineación estratégica para superar los vacíos dejados por su teoría precedente y explicar que lograr el ajuste o fit entre las variables de estructuración y el ambiente, es una condición imprescindible para alcanzar un mayor desempeño organizacional.

Para Junqueira et al. (2016), as premissas do modelo de forças competitivas influenciam a definição das estratégias a serem adotadas e estas moldam a estrutura.

Vieira e Quadros (2017, p.216) concluem, em seus comentários finais do ensaio teórico sobre a organização para a inovação, que:

[...] para enfrentar os desafios específicos colocados pela inovação e pela competitividade em seu ambiente (setor/mercado) de atuação, as empresas formulam estratégias que dependem da exploração de seus recursos e capacidades (que gerem valor, sejam raros, sejam difíceis e custosos para imitar) e de sua habilidade de se organizar para explorá-los, assim como formalizam estruturas, sistemas de controle gerencial (modelos, sistemas e ferramentas de gestão) e políticas de recompensas para colaboradores.

Rocha, Cerretta e Battisti (2016) realizaram uma pesquisa com empresas localizadas no município de Vitorino – PR e tiveram como resposta que o comportamento estratégico *reativo* indicado em 39,4% das empresas na área de engenharia indicou uma carência na habilidade de resposta às mudanças ocorridas no seu ambiente, pois elas tenderiam a não investir em novos produtos e serviços a não ser quando ameaçadas por competidores. Esse comportamento apareceu,

principalmente, em empresas em que a tomada de decisão e o controle tiveram alto grau de centralização e possuíam uma estrutura organizacional rígida.

Na pesquisa realizada por Neis, Pereira e Maccari (2017), chegou-se à conclusão de que as duas proposições pesquisadas foram confirmadas; que o processo de planejamento estratégico influencia e é influenciado pela estrutura organizacional.

Segundo Vieira e Quadros (2017), o desempenho da organização dependeria do ajuste (*fit*) entre o ambiente, a estratégia e as estruturas organizacionais. As organizações que conseguissem desenhar estruturas consistentes alinhadas com sua estratégia e seu ambiente teriam maior resultado que as organizações que não realizassem este ajuste.

A estrutura organizacional, que permite formas mais flexíveis de arranjos, poderia auxiliar na estratégia voltada para diferenciação de produtos ou serviços, onde a velocidade no desenvolvimento e lançamento de novos produtos ou serviços traria como resultado uma vantagem competitiva para a organização. Isto poderia ocorrer, por exemplo, em empresas como a farmacêutica, onde equipes multidisciplinares explorariam diferentes disciplinas científicas para desenvolver novas categorias de drogas, na visão de Barney e Hesterly (2019).

Por outro lado, Barney e Hesterly (2019) afirmaram também que as organizações que seguissem estruturas organizacionais menos flexíveis, como o caso de empresas que adotassem modelos mais verticalizados, teriam mais dificuldade e ou resistência de entrar em novas áreas, novos produtos ou novos serviços que tivessem ganhos incertos, pois os custos de saída seriam muito altos. No entanto, os autores reforçam que mesmo as estruturas organizacionais menos flexíveis, como a funcional, poderiam auxiliar em um modelo verticalizado de organização que busca uma estratégia de baixo custo.

Ainda, de acordo com Barney e Hesterly (2019), empresas com estratégia de diversificação buscariam estruturas por divisão ou híbridas, que poderiam variar de organização para organização. Tais estruturas seriam configuradas por produto, clientes, mercados, geográfica e por processos; e estas divisões normalmente possuiriam bastante autonomia gerencial, permitindo que as áreas funcionais corporativas variassem sua forma de atuação.

Segundo Johnson et al. (2017), a implementação bem-sucedida da estratégia, mesmo a melhor desenvolvida, somente ocorreria se as pessoas, equipes e gestores, que compõem a organização, soubessem claramente o que é necessário fazer. Para isso, as estruturas organizacionais e os sistemas de gestão precisariam ser consistentes com a estratégia.

Na Figura 4, Johnson et al. (2017) expressaram a interdependência entre estratégia, estrutura e sistemas, onde qualquer projeto organizacional deveria buscar uma adequada correlação entre a estratégia, a estrutura organizacional e os sistemas de gestão.

Figura 4 – Configurações Organizacionais



Fonte: Adaptado de Johnson et al. (2017).

Stanford (2015) abordou a necessidade de um pensamento holístico para analisar os diversos elementos da organização além da estrutura organizacional; esses ajustes deveriam ser baseados tanto no planejamento como nas interações sociais. Ela afirmou também que tanto a estratégia quanto os objetivos de uma organização bem gerida garantiriam uma experiência de alta qualidade para clientes e para seus próprios funcionários, mas para isso seria preciso um alinhamento dos diversos elementos da organização, em particular a estrutura organizacional com a estratégia, o que facilitaria a criação, o desenvolvimento e a implantação de projetos coerentes.

Este trabalho teve como base os seguintes pontos:

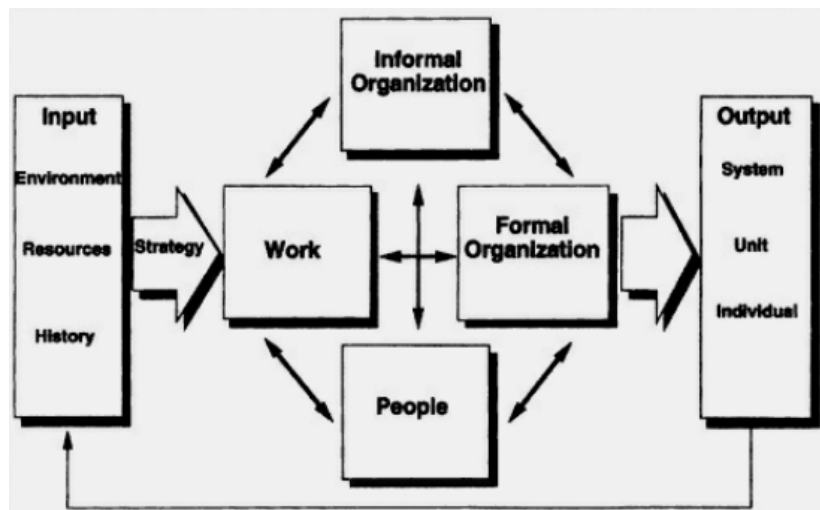
- A ideia central de que é fundamental o alinhamento e a congruência, dos diversos componentes da organização, para suportar a estratégia definida pela organização. Segundo Kates (2015), quanto mais a estrutura, os processos, as recompensas e as práticas das pessoas reforçam as ações e comportamentos desejados, melhor posicionada está a organização para atingir seus objetivos;
- O trabalho teve como foco a relação entre estratégia e estrutura organizacional, apesar da importância para o sucesso na implantação de estratégia passar pelo alinhamento de outros elementos da organização; e
- A concepção de que a partir de uma estratégia definida, existem escolhas de estruturas organizacionais que podem implementar essa estratégia melhor do que outras.

2.5 CONGRUÊNCIA ORGANIZACIONAL

Sátyro et al. (2014) realizaram uma pesquisa no sentido de buscar quais seriam as diversas abordagens de alinhamento estratégico que poderiam ser encontradas na literatura especializada. As seguintes terminologias foram mais utilizadas: alinhamento da estrutura, contingência estratégica, coalinhamento estratégico, ajuste estratégico, consistência estratégica, modelo de congruência e alinhamento de estratégias.

O Modelo de Congruência Organizacional, Figura 5, começou a ser construído por Nadler e Tushman na década de 70, tendo como base os trabalhos desenvolvidos por Katz e Kahn, Lorsh entre outros, e, ao mesmo tempo, Galbraith J. desenvolvia seu trabalho de Organization Design na universidade de Columbia e Leavitt H. na universidade de Stanford.

Figura 5 Modelo de Congruência Organizacional



Fonte: Nadler e Tushman (1997, p.38).

Segundo Nadler e Tushman (1997, p.28), os componentes organizacionais contemplados no modelo de Congruência, Figura 5, independente da organização, estariam em vários níveis de equilíbrio e consistência entre si. Quanto maior este nível de equilíbrio ou congruência, mais eficaz a organização se mostraria: “Este modelo ilustra claramente o papel crítico da interdependência dentro do sistema e dá ênfase especial ao processo de transformação – o meio pelo qual a organização converte entrada em saída”.

Nadler e Tushman desenharam o modelo com base na metáfora das organizações vistas como sistemas abertos, que sofriam influências do ambiente chamadas *inputs* e que produziam os chamados *outputs*, as saídas do sistema, que representavam o resultado do processo de transformação que ocorria no seu interior. A organização seria uma entidade onde as entradas se transformariam em saídas e o conceito de congruência traria a ideia de causalidade: quando a estrutura organizacional não apresentasse uma harmonia ou congruência com a estratégia traçada, a consequência provável seria o desempenho deficiente da organização.

Os *inputs* previstos no modelo de Congruência Organizacional seriam compostos pelo ambiente onde a organização atua, pelos seus recursos e pela história do desenvolvimento da organização. A partir destes três elementos, seria desenvolvida a estratégia da organização (NADLER; TUSHMAN, 1997).

O modelo representado na Figura 5 possui quatro componentes organizacionais centrais: o Trabalho (*Work*), a Estrutura Organizacional Formal (*Formal Organization*), os Elementos Organizacionais Informais (*Informal Organization*) e as Pessoas (*People*). O componente Trabalho se caracterizaria pelo desenho e execução dos processos básicos de produção. A Estrutura Organizacional Formal seria explicitada formalmente através dos organogramas, os processos chaves da organização, e os procedimentos, que definem e orientam as atividades que seriam desenvolvidas pelos indivíduos em relação a estratégia definida. Os Elementos Organizacionais Informais basicamente seriam formados pela cultura organizacional e o ambiente empresarial. O componente organizacional Pessoas seria composto pelas características, habilidades, conhecimento, experiência, expectativas, padrões de comportamento e demografia (NADLER; TUSHMAN, 1997).

Os *outputs* do modelo seriam, além do resultado econômico do que a organização entrega e da sua eficácia em atender o mercado, o desempenho dos indivíduos e equipes. E para medir o desempenho de como a organização produz esses *outputs*, o modelo sugere três critérios: o sucesso que conseguiu no cumprimento dos objetivos definidos na estratégia; o adequado uso dos recursos internos disponíveis; e o aproveitamento das novas oportunidades e o afastamento das ameaças do ambiente (NADLER; TUSHMAN, 1997).

Analisando a organização pela sua capacidade de produzir *output*, Nadler e Tushman (1997, p.31) afirmavam que

Para o gestor envolvido no desenho organizacional, a questão central é a identificação de “gaps de desempenho”. Isso implica uma comparação dos objetivos específicos articulados na “intenção estratégica” com o resultado real. As “lacunas” ajudam a destacar as atividades em que a produção está aquém dos objetivos e fornecem

diretrizes essenciais para descobrir onde na organização os esforços de redesenho precisam ser concentrados.

Ainda, de acordo com Nadler e Tushman (1997), o modelo de congruência poderia ajudar os gestores que estavam envolvidos no projeto de tornar a organização capaz de atingir as metas definidas nas estratégias a resolver a questão central, que seria identificar onde estão as lacunas de desempenho, como foi destacado anteriormente.

Entre outros autores, que também tratam sobre o conceito de congruência organizacional, destacamos Marín-Idárraga e Cuartas (2014, p.160), que definiram o conceito da seguinte forma:

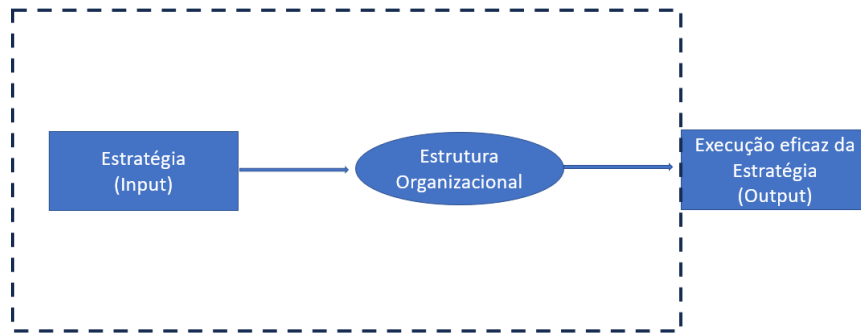
Los rasgos comunes de las diferentes aproximaciones son la consideración de un estado de congruencia necesario denominado ajuste o fit en su acepción inglesa, y que ha sido asumido como un simbolismo lingüístico para explicar la sincronía, consistencia o coherencia requerida entre los factores situacionales, los parámetros estructurales endógenos y el desempeño organizacional, en una perspectiva holística e integrada.

Venkatraman (1989) afirmou que a congruência é avaliada tendo como base critérios pouco objetivos, pois considerava os atributos como pouco ou muito congruentes, dependendo de uma interpretação e/ou validação.

Para Burke e Litwin (1992, p.525), o modelo proposto por Nadler e Tushman não apresentaria a ocorrência de uma congruência, ou que níveis de congruência ou de incongruência produziram efeitos desejáveis ou indesejáveis. Burke (2017) afirmou, ainda, que a falha do modelo de congruência residia no fato de que os autores não mostraram, incisivamente, que variáveis eram centrais no seu modelo.

Como dito anteriormente, o Modelo de Congruência foi selecionado como referência para este trabalho em virtude de sua simplificação na forma de analisar a relação entre a estratégia e a estrutura organizacional, e essa simplificação contribuiu na análise e seleção dos documentos coletados na pesquisa. Foi realizado um corte no modelo de congruência, conforme apresentado na Figura 6, focando especificamente na relação da estratégia e a estrutura organizacional.

Figura 6 – Modelo para análise de indícios de relações entre a estrutura organizacional com a estratégia



Fonte: Elaborado pelo autor.

Este foco se concentrou na análise da existência de relação entre as atribuições das unidades organizacionais, descritas no Plano Básico de Organização, e as estratégias definidas pela Petrobras para o período, o que de certa forma, poderia sanar as críticas apresentadas ao modelo por Burke (2017) e Venkatraman (1989).

Para Nadler e Tushman (1997), os arranjos organizacionais formais, explícitos nas estruturas, teriam suas atividades descritas para organizar o trabalho e orientar os indivíduos em sua atuação de atividades condizentes com a estratégia.

2.6 TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

As estruturas organizacionais podem ser desenhadas seguindo tipos e estilos diferentes para atender a forma como a organização deseja operar e implantar o seu planejamento estratégico em diversos ambientes em que atua.

Quando analisamos uma estrutura organizacional, possivelmente queremos identificar os seguintes aspectos: se ela favorece as decisões que serão tomadas e implementadas na velocidade necessária exigida pelas demandas do ambiente ao qual está inserida; se consegue manter a integração entre as diversas áreas da organização mantendo o melhor fluxo de comunicação, troca de conhecimento e melhor processo de trabalho; se está flexível para permitir as autonomias nas diferentes áreas/unidades que possuem demandas diferentes, se favorece as inovações, garantindo que estas sejam desenvolvidas e implementadas para responder no tempo adequado as novas demandas; e se garante os controles eficazes e eficientes necessários.

Na visão de Stanford (2015), as mudanças nas estruturas organizacionais afetariam todos os outros aspectos na forma da organização operar, por isso era essencial identificar a correta estrutura organizacional como parte do processo de alinhamento. Ter clareza dos caminhos para os negócios que a organização estaria buscando e refletir sobre estruturas potenciais eram consideradas, pelo autor, etapas importantes na concepção de uma organização eficiente.

Além das estruturas organizacionais que poderiam ser consideradas como consagradas na literatura especializada — como a funcional, a divisional e a de matriz — Stanford (2015) trouxe a questão do surgimento das estruturas especializadas, como resultados de inovações advindos das novas tecnologias digitais em processos produtivos e de trabalho. Tais estratégias, de acordo com o autor, possibilitavam as diferentes formas de colaboração, de atuação em redes de parceiros e de alianças estratégicas.

Os responsáveis por desenvolver suas organizações devem escolher os tipos de estruturas organizacionais que serão utilizadas de acordo com os desafios estratégicos que precisam enfrentar. Para esclarecer esta afirmação, Johnson et al. (2017, p.449) apresentaram no Quadro 1 - Estratégia estrutura *fit*, uma correção simplificada entre as estratégias de diversificação, internacionalização e inovação, que a organização optou por implementar, e qual seria o tipo de estrutura mais alinhada (*fit*).

No Quadro 1, quanto maior o número de asteriscos mais a estrutura estaria adequada a estratégia, segundo Johnson et al. (2017).

Quadro 1 – Estratégia estrutura *fit*

| Estratégia/Estrutura | Funcional | Divisional | Matricial | Transnacional | Projetos |
|----------------------|-----------|------------|-----------|---------------|----------|
| Diversificação | * | *** | ** | ** | ** |
| Internacionalização | * | ** | *** | *** | * |
| Inovação | ** | * | ** | ** | *** |

Fonte: Johnson et al. (2017, p.449).

Comparar os tipos de estruturas organizacionais, com suas respectivas características, vantagens e desvantagens, é um ponto inicial para um diagnóstico que pode auxiliar na escolha entre a estrutura atual e as possíveis alternativas que atenderiam melhor a combinação dos aspectos citados nos parágrafos anteriores.

O Quadro 2 apresenta os tipos de estruturas encontrados na bibliografia pesquisada, assim como suas características, vantagens e limitações.

Quadro 2 – Tipos de Estrutura Organizacional

| Tipo de Estrutura | Características | Vantagens | Limitações |
|-------------------|--|---|---|
| Funcional | <p>Dividida por funções como vendas, marketing finanças etc., tem suas origens na visão de especialização na gestão de Taylor.</p> <p>As equipes são formadas pelas suas capacidades técnicas exigidas pela área que trabalha.</p> <p>A autoridade é exercida em linha direta de uma função ou atividade especial. O CEO tem duas responsabilidades principais: coordenar e liderar o processo de formulação da estratégia e direcionar as áreas funcionais em direção a estratégia.</p> <p>Voltada para o desenvolvimento de produtos com ciclo de vida longo, para ganhos de escala e com isso muito voltada para padronização.</p> <p>Voltada para a estratégia de liderança em custos.</p> | <p>Utilização eficiente de recursos, resolução técnica de problemas de alto nível e oportunidades claras de promoção dentro da função.</p> <p>Tem poucas estruturas para reportar ações, relação simples de subordinação, grupo de staff corporativo pequeno. Clareza em quais funções/tarefas devem ser desempenhadas, permitindo um melhor acompanhamento controle sobre as operações/desempenho.</p> <p>Permite o desenvolvimento do conhecimento e especialização nas áreas funcionais.</p> | <p>Muitas vezes a tomada de decisão é lenta. Não responde bem a situações que precisam de mudanças rápidas, muitas vezes os gestores ficam focados em questões operacionais/funcionais dificultando uma visão estratégica.</p> <p>Dificuldade em medir a influência da atuação no desempenho da organização.</p> <p>Lealdade funcional dificultando o trabalho cooperativo. Concentrada em um pequeno número de funções de negócios.</p> <p>Dificulta em lidar com questões específicas de clientes, do produto e diferenças geográficas.</p> |
| Projetos | <p>É um tipo de estrutura organizacional que tem o caráter temporário, sendo alterada durante as fases do projeto e dissolvida após o término. A mudança constante é uma característica comum nesse tipo de estrutura.</p> <p>Normalmente reúne especialistas de outras áreas da organização, que após o término do projeto retornam para sua área de origem. Muito utilizada por organizações que produzem bens ou serviços de grandes dimensões e que requerem muito capital financeiro; ou para empresas que coordenam/produzem</p> | <p>Foco no desenvolvimento do projeto, proporcionando um menor período para o seu término que pode gerar uma vantagem competitiva para organização. Tem alta flexibilidade de sofrer ajustes conforme as necessidades que surgem nas etapas do projeto. Com a existência de um escopo detalhado do projeto, permite o acompanhamento e controle do desempenho da estrutura.</p> <p>Proporciona troca de conhecimento.</p> | <p>Requer uma atenção grande na coordenação, para evitar proliferação e ou desvios nos projetos. Requer gestores com habilidades de atuar com prazos, equipes temporárias e multidisciplinares. As mudanças e ou dispersões das equipes podem dificultar o processo de o acúmulo de conhecimento.</p> |

| Tipo de Estrutura | Características | Vantagens | Limitações |
|--|--|--|--|
| | eventos com prazos determinados. | | |
| Matricial/ híbrida | Este tipo de estrutura ganhou importância em contrapartida a um modelo funcional puro de organização e pode representar, de certa forma, uma extensão do conceito de organização por projeto. A organização matricial/híbrida muitas vezes é baseada em no mínimo duas dimensões, sendo uma funcional e outra por área geográfica ou por produto ou etc. É muita utilizada em organizações que adotaram estratégias de diferenciação e de atuação global, porque permite misturar dimensões diferentes, como uma dimensão regional e outra global. Este tipo de requer dos gestores diversas habilidades para o trabalho colaborativo. | Apresenta flexibilidade na utilização de recursos humanos, rápida adaptação às mudanças, foco nos processos produtivos e coordenação de projetos. Possibilita um ambiente para o desenvolvimento de habilidades especializadas onde sejam necessárias. Possibilita com mais facilidade a formação de equipes multifuncionais temporárias para o desenvolvimento e a implantação de novos produtos/serviços. Permite o compartilhamento de conhecimento entre as equipes. A flexibilidade de mais de uma forma de estrutura favorece empresas com grandes dispersões geográficas. | De gestão complexa, pois pode estimular disputas internas de poder ocasionadas por questões de supervisão de definição de responsabilidades, que muitas vezes estão sobrepostas e/ou com dupla autoridade, em contraponto ao princípio de unidade de comando. Vai exigir uma grande interação pessoal, demandando uma equipe de maior maturidade profissional. Pode ocasionar grupos isolados de desenvolvimento de produtos não vinculados a estratégia da organização. Pode ocasionar demora no processo decisório, pois poderá exigir o posicionamento de gestores de diferentes áreas. |
| Divisional /produto/serviço | A organização se divide por divisões/áreas determinadas pelos principais produtos, muitas vezes estas divisões são unidades de negócios independentes. Atua em canais diferentes de venda e suprimentos. É muito utilizada em organizações que adotaram estratégia de diferenciação por produto. | A organização foca no desenvolvimento de produtos que pode ter ciclo de vida curtos. Tem um bom funcionamento quando existem canais de vendas, distribuição e suprimentos diferentes por produto. Permite que unidades autônomas sejam controladas de forma mais distante. Essa maior autonomia permite a atuação mais focada nas estratégias específicas do produto/serviço. Pode proporcionar maior flexibilidade de alteração estrutural. | Pode ocasionar uma perda de economias de escala ocasionando um maior custo unitário. Se a organização tiver uma dispersão geográfica, podem surgir dificuldades de coordenação e ou para lidar com realidades locais diferenciadas. Pode gerar a duplicação de atividades com outras divisões e a área corporativa, dificultar o compartilhamento de conhecimento, menor colaboração entre as divisões e as estratégias divisionais podem sobrepor as corporativas. |
| Divisional /geográfico /mercado/clientes | A estrutura da organização é desenhada por regiões geográficas onde atua ou pelos principais mercados ou por segmento de clientes. Pode acontecer em momentos de expansão, principalmente internacional ou em países com grandes dimensões | Tem uma prestação de serviços normalmente adequada ao local ou mercado que atua. Maior proximidade às reais necessidades dos clientes, estes podem perceber a organização como local. Existe a possibilidade de oferecer serviços/produtos | Podem surgir dificuldade de relação com outras áreas da organização e a direção central. Demora na implantação de novos produtos e ou serviços. Maior dificuldade de implementar estratégias globais da organização. Nem tem foco na economia de |

| Tipo de Estrutura | Características | Vantagens | Limitações |
|----------------------|--|---|--|
| | geográfica que tornam os mercados muito distintos entre si, ou com alto custo de logística. É muito utilizada em organizações que adotaram estratégia de diferenciação por qualidade de atendimento e serviço. Utilizada em contrapartida a estrutura funcional que tem dificuldade com diferenças regionais, clientes etc. | por segmento de mercado ou de clientes. Passa a ter um grande conhecimento dos mercados e dos clientes. Maior velocidade de atendimento aos clientes. Possibilita um menor custo logístico se a produção estiver junto ao mercado. Permite que unidades autônomas sejam controladas de forma mais distante. Essa maior autonomia permite a atuação mais focada nas estratégias específicas do mercado, geográfica e dos clientes. | escala. Dificuldade de especialização funcional. Pode gerar a duplicação de atividades com outras divisões e a área corporativa, dificultar o compartilhamento de conhecimento, menor colaboração entre as divisões e as estratégias divisionais podem sobrepor as corporativas. |
| Divisional /processo | A estrutura organizacional está desenhada em torno dos principais processos da organização. Tornou-se uma alternativa a estrutura funcional. | Tem uma aceitação maior que a estrutura funcional. Possibilita, na implantação, a revisão dos principais processos chaves da organização, com ganhos de tempos, e a introdução de novos processos. | De difícil implementação, pois alguns processos passam por quase todas as áreas da organização e outros tem outro tipo de dimensão, criando problemas de sobreposição, duplicação, gaps e confrontos com gestão central. |
| Em Rede | Nas organizações que se estruturam em rede, o trabalho é organizado em torno das entregas por cada unidade, muitas vezes porque elas têm formas distintas de trabalhar. As unidades funcionam em combinação, pois a entrega ao cliente precisa estar adequada. | Possibilita as respostas rápidas para atender as novas demandas dos mercados e clientes, pois as unidades têm grande autonomia. | Pode criar dificuldades de coordenação entre os grupos. O processo de acompanhamento de desempenho é mais complexo. Pode acontecer uma falta de especialização funcional. |
| Cluster | É um modelo de subcontratação que uma equipe no central dirige toda a empresa. Os subcontratados são os aglomerados em torno dessa administração. Os contratos de trabalho específicos e temporais partem do ponto central. O objetivo do modelo de cluster é fornecer aos clientes soluções inovadoras por meio de equipes eficazes de indivíduos altamente qualificados. O modelo de cluster é um exemplo de | Ter parcerias especialistas em atuar em pontos específicos da cadeia de valor, desenvolvendo habilidade, criando a possibilidade de ganhos em economias de escala e maior velocidade de introduzir novos produtos no curto prazo. | Requer muita atenção na seleção das parcerias, pois precisam estar habilitados e sincronizados na resolução dos desafios e problemas. Complexidade no exercício de uma direção central claramente definida. |

| Tipo de Estrutura | Características | Vantagens | Limitações |
|-------------------|--|-----------|------------|
| | estilo organizacional ideal para condições que exigem flexibilidade, inovação e mudança. | | |

Fontes: Elaborado pelo autor baseado em Nadler e Tushman (1997), Stamford (2015), Barney e Hesterly (2019) e Johnson et al (2017).

O **Erro! Fonte de referência não encontrada.**, serviu de base para as análises que foram realizadas sobre a adequação de uso de um modelo de estrutura organizacional frente a estratégia escolhida pela organização investigada.

3 METODOLOGIA

Nesta parte do trabalho, é apresentado o caminho metodológico escolhido para o desenvolvimento da pesquisa, desde a estratégia, a abordagem, o delineamento, a construção e validação do instrumento de pesquisa, a definição da amostra, o método de coleta e, por fim, a análise de dados.

A pesquisa foi descritiva, pois analisou a situação da estrutura organizacional da Petrobras e estabeleceu relações entre as mudanças organizacionais e as mudanças nas suas decisões estratégicas.

Quanto aos meios, a pesquisa foi: bibliográfica, desenvolvida a partir do estudo sistematizado de livros, jornais e revistas especializadas, teses, dissertações que tratem do tema; e documental, feita por meio de documentos internos da Petrobras.

Segundo Gil (1995), a pesquisa bibliográfica deveria ser feita tendo como base um material já elaborado, sendo as principais fontes os livros e os artigos científicos. Para Martins e Teóphilo (2009, p.54) “uma pesquisa bibliográfica procura explicar e discutir um assunto, tema ou problema com base em referências publicadas em livros, periódicos, revistas, enciclopédias, dicionários, jornais, sites, CDs, anais de congressos etc.”

A pesquisa bibliográfica, com relação ao referencial teórico, que servirá de base para o conceitual da pesquisa e para o desenvolvimento da pesquisa documental, inicialmente utilizou pesquisas em bases de trabalhos acadêmicos com o critério da existência de palavras-chave na língua portuguesa, na língua espanhola e na língua inglesa, combinando os termos: “estrutura organizacional”; “congruência organizacional”; e “estratégia organizacional”. Como estas buscas resultaram em um número muito grande de publicações, foi realizada uma mudança de estratégia de busca de produções acadêmicas, passando a ter como base, em acordo com o orientador, as referências indicadas por instituições reconhecidas internacionalmente, e os seus possíveis desdobramentos em relação as referências bibliográficas.

As instituições selecionadas foram: European Organisation Design Forum (EODF), Organization Design Forum (ODF), Organizational Design Community (ODC) e Journal of Organization Design (JOD).

Esta etapa, além de proporcionar um aprofundamento na formulação do quadro teórico, serviu para definição da forma de pesquisa, já que a leitura de outros trabalhos científicos contribuiria fortemente para esta definição.

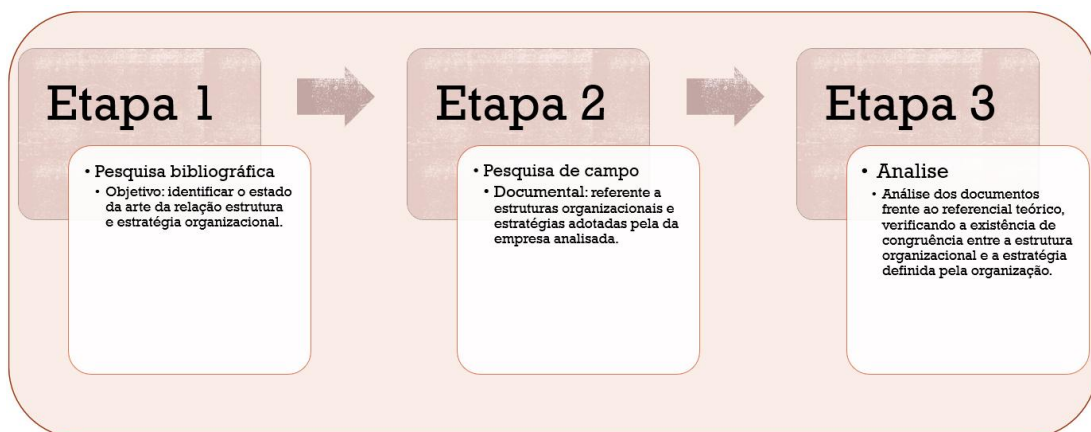
A investigação documental teve como objetivo a busca de informações históricas, dos últimos 11 anos, como, por exemplo: estruturas organizacionais, estratégias, entre outros. Consoante Gil (2002, p. 45), “a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa”.

A pesquisa documental foi realizada na organização selecionada, em documentos disponibilizados no site da Petrobras e através do processo de acesso à informação do Governo Federal, buscando as estruturas organizacionais implantadas no decorrer do tempo e as estratégias organizacionais aprovadas.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para que este projeto alcançasse o seu objetivo principal, que é **identificar os indícios na estrutura organizacional capazes de apresentar uma possível congruência com as estratégias adotadas pela organização**, o presente trabalho foi dividido em 3 (três) etapas, conforme descrito na Figura 7.

Figura 7 – Etapas do Percurso Metodológico da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor.

Na primeira etapa foi realizada uma pesquisa bibliográfica, com o objetivo de identificar o estado da arte da relação entre as possibilidades de modelos de estrutura organizacional que foram ou poderiam ser adotadas, as opções de estratégias organizacionais, e as possíveis correlações.

A segunda etapa teve como escopo, via pesquisa de campo, realizar uma busca documental, referente às mudanças na estrutura organizacional ocorridas e as estratégias formais definidas, ocorridas nos últimos 11 anos.

Segundo Nadler e Tushman (1997), seria impossível entender como a organização se encontra atualmente sem verificar os eventos do passado, e isto inclui particularmente as estratégias adotadas e suas consequências sobre as estruturas adotadas, entre outros aspectos organizacionais.

Na terceira etapa foi realizada a seleção e análise dos documentos coletados, frente ao referencial teórico.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada através de uma pesquisa documental, como mencionada anteriormente.

Segundo Bailey (1994), a pesquisa documental pode ser uma forma de pesquisa apropriada quando queremos estudar longos períodos, buscando identificar uma ou mais tendências no comportamento de um fenômeno.

Para Gil (2002), uma pesquisa poderia ser considerada como documental quando o material de pesquisa tem origem interna em uma organização e ainda não recebeu nenhum tratamento analítico, podendo ser relatórios, apresentações etc.

3.3.1 Lista de documentos coletados para pesquisa

Os documentos utilizados para análise tiveram duas fontes: o site da Petrobras e o recebimento dos documentos via processo de acesso à informação do Governo Federal.

Segue abaixo a **Erro! Fonte de referência não encontrada.**³ com os documentos da Petrobras consultados.

Quadro 3 – Lista de documentos coletados para análise

| Nº | Ano | Mês | Dia | Tipo | Título do Documento | Assunto Geral | Fonte |
|----|------|-----|-----|----------------|---|--------------------------|---|
| 1 | 2012 | 2 | | Relatório | Plano Básico de Organização | Estrutura Organizacional | https://falabr.cgu.gov.br/web/home |
| 2 | 2012 | 5 | | Relatório | Plano Básico de Organização | Estrutura Organizacional | https://falabr.cgu.gov.br/web/home |
| 3 | 2012 | 6 | 14 | Fato Relevante | Plano de Negócios 2012-2016 | Estratégia | www.petrobras.com.br |
| 4 | 2012 | 6 | 14 | Fato Relevante | Plano de Negócios 2013-2017 | Estratégia | www.petrobras.com.br |
| 5 | 2012 | 6 | | Relatório | Plano Básico de Organização | Estrutura Organizacional | https://falabr.cgu.gov.br/web/home |
| 6 | 2012 | 9 | | Relatório | Plano Básico de Organização | Estrutura Organizacional | https://falabr.cgu.gov.br/web/home |
| 7 | 2012 | 11 | | Relatório | Plano Básico de Organização | Estrutura Organizacional | https://falabr.cgu.gov.br/web/home |
| 8 | 2012 | 12 | 31 | Relatório | Relatório de Sustentabilidade | Gestão Organizacional | www.petrobras.com.br |
| 9 | 2012 | 12 | 31 | Relatório | Relatório de Atividades | Gestão Organizacional | www.petrobras.com.br |
| 10 | 2013 | 3 | 19 | Transcrição | Plano Estratégico Petrobras 2020 | Estratégia | www.petrobras.com.br |
| 11 | 2013 | 3 | 15 | Apresentação | Plano de Negócios e Gestão 2013-2017 | Estratégia | www.petrobras.com.br |
| 12 | 2013 | 4 | | Relatório | Plano Básico de Organização | Estrutura Organizacional | https://falabr.cgu.gov.br/web/home |
| 13 | 2013 | 8 | | Relatório | Plano Básico de Organização | Estrutura Organizacional | https://falabr.cgu.gov.br/web/home |
| 14 | 2013 | 11 | | Relatório | Plano Básico de Organização | Estrutura Organizacional | https://falabr.cgu.gov.br/web/home |
| 15 | 2013 | 12 | | Relatório | Plano Básico de Organização | Estrutura Organizacional | https://falabr.cgu.gov.br/web/home |
| 16 | 2013 | 12 | 31 | Relatório | Relatório de Sustentabilidade | Gestão Organizacional | www.petrobras.com.br |
| 17 | 2013 | 12 | 31 | Relatório | Relatório de Atividades | Gestão Organizacional | www.petrobras.com.br |
| 18 | 2014 | 2 | 26 | Apresentação | Plano Estratégico Petrobras 2023 | Estratégia | www.petrobras.com.br |
| 19 | 2014 | 2 | 2 | Apresentação | Plano Estratégico 2030 e Plano de Negócios e Gestão 2014-2018 | Estratégia | www.petrobras.com.br |
| 20 | 2014 | 5 | | Relatório | Plano Básico de Organização | Estrutura Organizacional | https://falabr.cgu.gov.br/web/home |
| 21 | 2014 | 8 | | Relatório | Plano Básico de Organização | Estrutura Organizacional | https://falabr.cgu.gov.br/web/home |
| 22 | 2014 | 11 | | Relatório | Plano Básico de Organização | Estrutura Organizacional | https://falabr.cgu.gov.br/web/home |
| 23 | 2014 | 12 | 31 | Relatório | Relatório de Sustentabilidade | Gestão Organizacional | www.petrobras.com.br |
| 24 | 2014 | 12 | 31 | Relatório | Relatório de Atividades | Gestão Organizacional | www.petrobras.com.br |
| 25 | 2015 | 2 | | Relatório | Plano Básico de Organização | Estrutura Organizacional | https://falabr.cgu.gov.br/web/home |
| 26 | 2015 | 3 | | Relatório | Plano Básico de Organização | Estrutura Organizacional | https://falabr.cgu.gov.br/web/home |
| 27 | 2015 | 6 | 29 | Apresentação | Plano de Negócios e Gestão 2015-2019 | Estratégia | www.petrobras.com.br |
| 28 | 2015 | 6 | 29 | Apresentação | Plano de Negócios e Gestão 2015-2019 | Estratégia | www.petrobras.com.br |
| 29 | 2015 | 6 | | Relatório | Plano Básico de Organização | Estrutura Organizacional | https://falabr.cgu.gov.br/web/home |
| 30 | 2015 | 10 | | Relatório | Plano Básico de Organização | Estrutura Organizacional | https://falabr.cgu.gov.br/web/home |

| Nº | Ano | Mês | Dia | Tipo | Título do Documento | Assunto Geral | Fonte |
|----|------|-----|-----|--------------|--|--------------------------|---|
| 31 | 2015 | 12 | 31 | Relatório | Relatório de Sustentabilidade | Gestão Organizacional | www.petrobras.com.br |
| 32 | 2016 | 1 | | Relatório | Plano Básico de Organização | Estrutura Organizacional | https://falabr.cgu.gov.br/web/home |
| 33 | 2016 | 3 | | Relatório | Plano Básico de Organização | Estrutura Organizacional | https://falabr.cgu.gov.br/web/home |
| 34 | 2016 | 4 | | Relatório | Plano Básico de Organização | Estrutura Organizacional | https://falabr.cgu.gov.br/web/home |
| 35 | 2016 | 7 | | Relatório | Plano Básico de Organização | Estrutura Organizacional | https://falabr.cgu.gov.br/web/home |
| 36 | 2016 | 9 | 20 | Apresentação | Plano Estratégico Plano de Negócios e Gestão 2017-2021 | Estratégia | www.petrobras.com.br |
| 37 | 2016 | 9 | 20 | Apresentação | Plano Estratégico e Plano de Negócios e Gestão 2017-2021 | Estratégia | www.petrobras.com.br |
| 38 | 2016 | 11 | | Relatório | Plano Básico de Organização | Estrutura Organizacional | https://falabr.cgu.gov.br/web/home |
| 39 | 2016 | 12 | 31 | Relatório | Relatório de Sustentabilidade | Gestão Organizacional | www.petrobras.com.br |
| 40 | 2017 | 3 | | Relatório | Plano Básico de Organização | Estrutura Organizacional | https://falabr.cgu.gov.br/web/home |
| 41 | 2017 | 4 | | Relatório | Plano Básico de Organização | Estrutura Organizacional | https://falabr.cgu.gov.br/web/home |
| 42 | 2017 | 6 | | Relatório | Plano Básico de Organização | Estrutura Organizacional | https://falabr.cgu.gov.br/web/home |
| 43 | 2017 | 7 | | Relatório | Plano Básico de Organização | Estrutura Organizacional | https://falabr.cgu.gov.br/web/home |
| 44 | 2017 | 8 | | Relatório | Plano Básico de Organização | Estrutura Organizacional | https://falabr.cgu.gov.br/web/home |
| 45 | 2017 | 9 | | Relatório | Plano Básico de Organização | Estrutura Organizacional | https://falabr.cgu.gov.br/web/home |
| 46 | 2017 | 10 | | Relatório | Plano Básico de Organização | Estrutura Organizacional | https://falabr.cgu.gov.br/web/home |
| 47 | 2017 | 12 | 31 | Apresentação | Relatório Anual 2017 | Gestão Organizacional | www.petrobras.com.br |
| 48 | 2018 | 1 | | Relatório | Plano Básico de Organização | Estrutura Organizacional | https://falabr.cgu.gov.br/web/home |
| 49 | 2018 | 3 | | Relatório | Plano Básico de Organização | Estrutura Organizacional | https://falabr.cgu.gov.br/web/home |
| 50 | 2018 | 5 | | Relatório | Plano Básico de Organização | Estrutura Organizacional | https://falabr.cgu.gov.br/web/home |
| 51 | 2018 | 6 | | Relatório | Plano Básico de Organização | Estrutura Organizacional | https://falabr.cgu.gov.br/web/home |
| 52 | 2018 | 7 | | Relatório | Plano Básico de Organização | Estrutura Organizacional | https://falabr.cgu.gov.br/web/home |
| 53 | 2018 | 10 | | Relatório | Plano Básico de Organização | Estrutura Organizacional | https://falabr.cgu.gov.br/web/home |
| 54 | 2018 | 11 | | Relatório | Plano Básico de Organização | Estrutura Organizacional | https://falabr.cgu.gov.br/web/home |
| 55 | 2018 | 12 | 21 | Apresentação | Plano de Negócios e Gestão 2018-2022 | Estratégia | www.petrobras.com.br |
| 56 | 2018 | 12 | 5 | Informe | Plano Estratégico 2040 | Estratégia | www.petrobras.com.br |
| 57 | 2018 | 12 | 5 | Apresentação | Plano Estratégico 2040 | Estratégia | www.petrobras.com.br |
| 58 | 2019 | 1 | | Relatório | Plano Básico de Organização | Estrutura Organizacional | https://falabr.cgu.gov.br/web/home |
| 59 | 2019 | 5 | | Relatório | Plano Básico de Organização | Estrutura Organizacional | https://falabr.cgu.gov.br/web/home |
| 60 | 2019 | 7 | | Relatório | Plano Básico de Organização | Estrutura Organizacional | https://falabr.cgu.gov.br/web/home |
| 61 | 2019 | 8 | | Relatório | Plano Básico de Organização | Estrutura Organizacional | https://falabr.cgu.gov.br/web/home |

| Nº | Ano | Mês | Dia | Tipo | Título do Documento | Assunto Geral | Fonte |
|----|------|-----|-----|----------------|--|--------------------------|---|
| 62 | 2019 | 9 | 26 | Informe | Petrobras aprova revisão de seu posicionamento estratégico | Estratégia | www.petrobras.com.br |
| 63 | 2019 | 9 | | Relatório | Plano Básico de Organização | Estrutura Organizacional | https://falabr.cgu.gov.br/web/home |
| 64 | 2019 | 10 | | Relatório | Plano Básico de Organização | Estrutura Organizacional | https://falabr.cgu.gov.br/web/home |
| 65 | 2019 | 12 | 5 | Apresentação | Plano Estratégico 2040 | Estratégia | www.petrobras.com.br |
| 66 | 2019 | 12 | 10 | Apresentação | Petrobras Day 2019 | Estratégia | www.petrobras.com.br |
| 67 | 2019 | 12 | | Relatório | Plano Básico de Organização | Estrutura Organizacional | www.petrobras.com.br |
| 68 | 2020 | 1 | 3 | Relatório | Plano Básico de Organização | Estrutura Organizacional | www.petrobras.com.br |
| 69 | 2020 | 5 | 14 | Relatório | Plano Básico de Organização | Estrutura Organizacional | www.petrobras.com.br |
| 70 | 2020 | 9 | 8 | Relatório | Plano Básico de Organização | Estrutura Organizacional | www.petrobras.com.br |
| 71 | 2020 | 11 | 30 | Apresentação | Petrobras Day 2020 | Estratégia | www.petrobras.com.br |
| 72 | 2020 | 12 | 4 | Relatório | Plano Básico de Organização | Estrutura Organizacional | www.petrobras.com.br |
| 73 | 2021 | 2 | 1 | Relatório | Plano Básico de Organização | Estrutura Organizacional | www.petrobras.com.br |
| 74 | 2021 | 5 | 11 | Relatório | Plano Básico de Organização | Estrutura Organizacional | www.petrobras.com.br |
| 75 | 2021 | 11 | 21 | Informe | Petrobras aprova Plano Estratégico 2022-2026 | Estratégia | www.petrobras.com.br |
| 76 | 2021 | 11 | 24 | Apresentação | Plano Estratégico 2022-2026 | Estratégia | www.petrobras.com.br |
| 77 | 2022 | 1 | 18 | Relatório | Plano Básico de Organização | Estrutura Organizacional | www.petrobras.com.br |
| 78 | 2022 | 5 | 18 | Relatório | Plano Básico de Organização | Estrutura Organizacional | www.petrobras.com.br |
| 79 | 2022 | 11 | 30 | Informe | Petrobras aprova Plano Estratégico 2023-2027 | Estratégia | www.petrobras.com.br |
| 80 | 2022 | 11 | 30 | Apresentação | Plano Estratégico 2023-2027 | Estratégia | www.petrobras.com.br |
| 81 | 2023 | 3 | 6 | Relatório | Plano Básico de Organização | Estrutura Organizacional | www.petrobras.com.br |
| 82 | 2023 | 4 | 4 | Apresentação | Para Investidores - Propostas a serem consideradas no PE | Estratégia | www.petrobras.com.br |
| 83 | 2023 | 6 | 1 | Fato Relevante | Petrobras sobre elementos estratégicos do PE 2024-28 | Estratégia | www.petrobras.com.br |
| 84 | 2023 | 7 | 10 | Relatório | Plano Básico de Organização | Estrutura Organizacional | www.petrobras.com.br |
| 85 | 2024 | 2 | 8 | Relatório | Relatório de Produção e Vendas 4T23 | Gestão Organizacional | www.petrobras.com.br |

Fonte: Elaborado pelo autor.

No quadro 3 é apresentada a lista contendo os 85 documentos coletados e analisados, classificados por ano de publicação, mês de publicação, dia de publicação, tipo de documento, título de documento, assunto principal do documento e fonte.

Quadro 4 – Distribuição dos documentos coletados por ano de publicação

| Ano de publicação | Quant. |
|-------------------|--------|
| 2012 | 9 |
| 2013 | 8 |
| 2014 | 7 |
| 2015 | 7 |
| 2016 | 8 |
| 2017 | 8 |
| 2018 | 10 |
| 2019 | 10 |
| 2020 | 5 |
| 2021 | 4 |
| 2022 | 4 |
| 2023 | 4 |
| 2024 | 1 |
| Total | 85 |

Fonte: Elaborado pelo autor.

O quadro 4 apresenta a distribuição por ano de publicação dos documentos para o período pesquisado de 2012 a 2023. O único documento de 2024 analisado foi o Relatório de Produção e vendas relativo ao quarto trimestre de 2023.

Quadro 5 - Distribuição dos documentos coletados por tipo de documento

| Tipo de Documento | Quant. |
|-------------------|--------|
| Apresentação | 16 |
| Fato Relevante | 3 |
| Informe | 4 |
| Relatório | 61 |
| Transcrição | 1 |
| Total | 85 |

Fonte: Elaborado pelo autor.

O quadro 5 apresenta a distribuição dos documentos coletados por tipo de documento, demonstrando que a pesquisa se concentrou principalmente em relatórios publicados, cujo total foi 61 documentos, e em apresentações, que tiveram um total de 16 documentos coletados.

Quadro 6 – Distribuição dos documentos coletados por assunto principal.

| Assunto Principal | Quant. |
|--------------------------|--------|
| Estratégia | 23 |
| Estrutura Organizacional | 52 |
| Gestão Organizacional | 10 |
| Total | 85 |

Fonte: Elaborado pelo autor.

O quadro 6 traz a distribuição de documentos por assunto principal, apresenta uma concentração de 52 documentos coletados que tinham como assunto principal a estrutura organizacional e 23 documentos coletados que tinham como assunto principal a estratégia.

Quadro 7 - Distribuição dos documentos coletados por fonte.

| Fonte | Quant. |
|---|--------|
| https://falabr.cgu.gov.br/web/home | 41 |
| www.petrobras.com.br | 44 |
| Total | 85 |

Fonte: Elaborado pelo autor.

O quadro 7 apresenta a distribuição dos documentos pelas fontes. Nesta pesquisa foram utilizadas somente as fontes de acesso público.

3.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para Vergara (2009), a investigação teria os seus objetivos alcançados com a coleta, o tratamento e, posteriormente, com a interpretação dos dados, buscando assegurar com isso a correlação entre objetivos e formas de atingi-los.

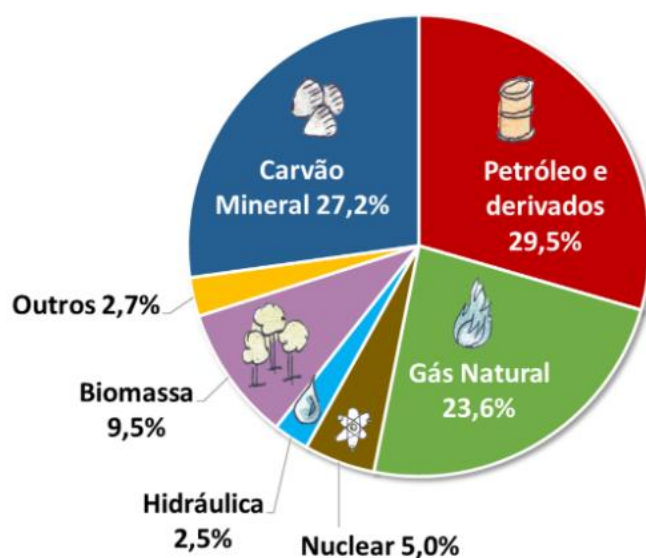
A análise dos resultados foi realizada na etapa 4 do projeto através de um processo comparativo e analítico dos dados colhidos nas etapas 1 e 2 (etapas qualitativas), ou seja, comparando as teorias referenciadas às informações colhidas através da pesquisa documental.

4 A PETROBRAS

4.1 A IMPORTÂNCIA DO PETRÓLEO E DAS COMPANHIAS PETROLÍFERAS NO MUNDO CONTEMPORÂNEO

Apesar de existir uma grande pressão social em virtude dos problemas climáticos, o petróleo ainda é a principal matéria-prima da civilização contemporânea, sendo utilizado como fonte de energia. Seus derivados são utilizados na produção também em outros produtos, como: o plástico, a borracha sintética, as tintas, os corantes, os adesivos, os solventes, os detergentes, explosivos, produtos farmacêuticos e de cosmética, entre outros.

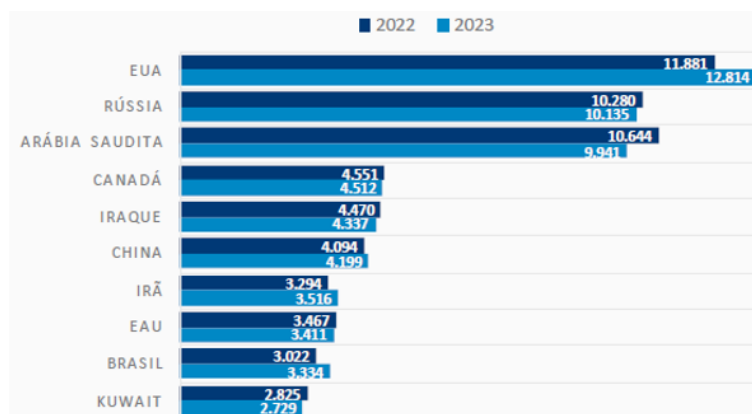
Figura 8 - Matriz energética Mundial 2021



Fonte: Empresa de Pesquisa Energética, 2019.

Segundo informações apresentadas na figura 8, a matriz energética mundial em 2021 era formada principalmente por fontes consideradas não renováveis como o petróleo, que participou com 29,5%, o carvão, com 27,2% de participação, e o gás natural, com 23,6%. O petróleo e o gás natural correspondiam por mais de 53% do total das fontes de energia. As demais fontes energéticas (a hidráulica, a da biomassa e as consideradas renováveis, como solar, eólica e geotérmica) totalizaram aproximadamente 15%.

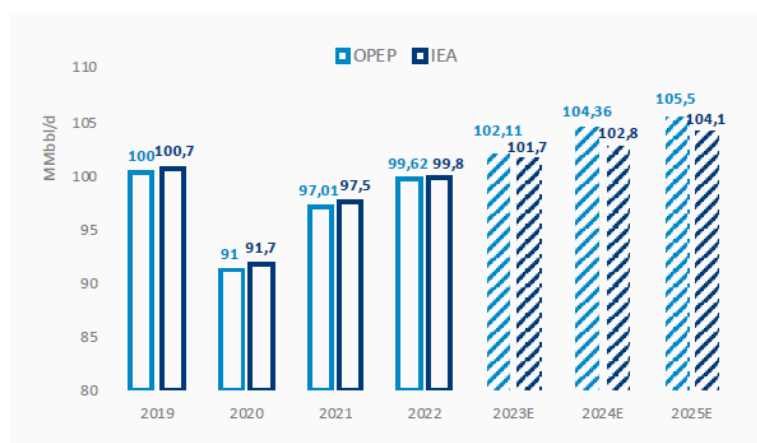
Figura 9 – Os 10 países com maior produção de petróleo no mundo (Barril/dia)



Fonte: FGV Energia - Informe óleo, gás e biocombustíveis, 2023.

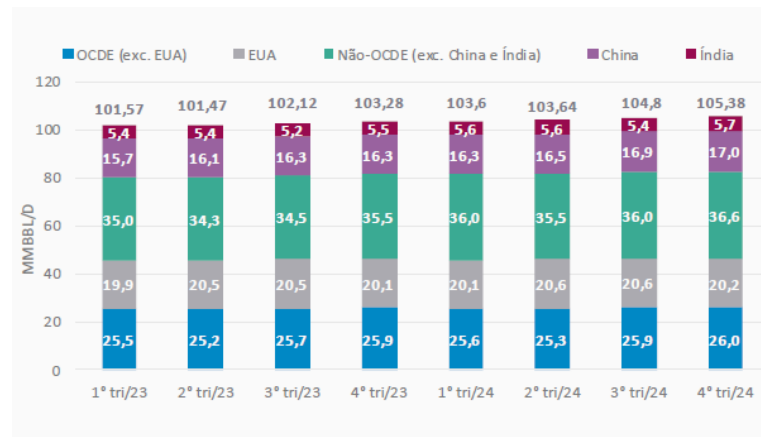
A Figura 9 apresenta os 10 países com maior produção de petróleo no mundo, com destaque para o EUA em primeira colocação e o Brasil em nona posição, com um crescimento de mais de 10% de 2022 para 2023. A posse de grandes reservas de petróleo tem conferido poder e influência, muitas vezes resultando em disputas geopolíticas e conflitos. Com isso, os países produtores de petróleo têm um papel significativo nas relações internacionais e na economia global.

Figura 10 – Produção efetiva e projeção de petróleo pela OPEP e Internacional Energy Agency - IEA



Fonte: FGV Energia - Informe óleo, gás e biocombustíveis, 2023.

Figura 11 – Distribuição da Demanda Global de Petróleo



Fonte: FGV Energia - Informe óleo, gás e biocombustíveis, 2023.

Analisando a figura 10, que apresentou a produção efetiva e as projeções de produção de petróleo até 2025; e o gráfico 11, onde foram apresentadas as projeções de demanda até o final de 2024, é possível notar que existe uma previsão do crescimento total da demanda um pouco maior que a produção total prevista para 2024. Este balanço, entre a oferta e demanda, mostra que ainda existe uma demanda mundial crescente pela utilização de petróleo e derivados nos próximos anos.

4.2 AS DIMENSÕES DA PETROBRAS

Segundo o relatório Form 20-F de 2022, a Petrobras é uma empresa brasileira fundada em 1953, com sede na Avenida República do Chile 65, no Rio de Janeiro, com valor de mercado de US\$ de 65,7 bilhões em 31 de dezembro de 2022 e com uma força de trabalho de 45 mil empregados.

No Form-20F consta também que a Petrobras tem como objetivo social, descrito em seu estatuto, “a pesquisa, a lavra, a refinação, o processamento, o comércio e o transporte de petróleo proveniente de poço, de xisto e de outras rochas, de seus derivados, de gás natural e de outros hidrocarbonetos fluídos, além de atividades vinculadas à energia, podendo promover a pesquisa, o desenvolvimento, a produção, o transporte, a distribuição e a comercialização de todas as formas de energia, bem como quaisquer outras atividades correlatas ou afins”.

Atualmente, as principais atividade da Petrobras descritas no Form-20F estariam divididas em 3 segmentos de negócios: o de exploração e produção (E&P), que teria como

atividades principais a exploração, desenvolvimento e produção de petróleo bruto e gás natural; o de refino, transporte e comercialização (RTC), que teria como atividades principais o refino, logística, transporte e comercialização de petróleo e derivados; e o de gás e energia (G&E), que teria como atividades principais as atividades de logística e comercialização de gás natural e geração e comercialização de energia elétrica.

Figura 12 – Indicadores da Petrobras 2022



Fonte: Petrobras - Relatório Anual e Form 20-F, 2022.

A figura 12 apresenta os principais indicadores financeiros de Petrobras desde 2020, apontando um crescimento nas receitas de venda, resultados operacionais e nos investimentos, e uma diminuição na dívida bruta.

As atividades operacionais dos segmentos de negócios da Petrobras ocorrem dispersas pelas regiões do Brasil.

Figura 13 – Distribuição de atividades do segmento de E&P no Brasil



Fonte: Petrobras - Relatório Anual e Form 20-F, 2022.

A figura 13 apresenta a distribuição das atividades do segmento de exploração e produção de petróleo e gás natural, tanto em atividade no mar (*offshore*) como em atividades em terra (*onshore*).

Figura 14 – Distribuição de atividades do segmento de RTC no Brasil



Fonte: Petrobras - Relatório Anual e Form 20-F, 2022.

A figura 14 apresenta a distribuição geográfica das atividades do segmento de refino, transporte e comercialização da Petrobras.

4.2 A IMPORTÂNCIA DA PETROBRAS NO BRASIL

Em relação ao total 3034 de milhões de barris de óleo equivalente por dia (boed) de produção de petróleo pelo Brasil em 2023, apresentado na figura 9, a produção total de petróleo e gás natural da Petrobras no Brasil significou 95% desse total, ou seja, cerca de 2,901 milhões de barris de óleo equivalente por dia (boed), segundo o relatório de Produção & Vendas 4T23, descrito na.

Tabela 1 – Produção de Petróleo da Petrobras

| Mil barris de óleo equivalente por dia (Mboed) | 4T23 |
|--|-------|
| Óleo, LGN e gás natural - Brasil | 2.901 |
| Óleo e LGN (Mbpd) | 2.361 |
| Terra e águas rasas | 36 |
| Pós-sal profundo e ultra profundo | 388 |
| Pré-sal | 1.937 |
| Gás natural (Mboed) | 540 |

Fonte: Petrobras - Produção & Vendas 4T, 2023.

De acordo com o publicado em 09/03/2023 no Portal Infomoney, a Petrobras, em 2022, bateu um recorde de recolhimento de tributos com valor total de R\$ 279 bilhões em tributos próprios, retidos e participações governamentais no Brasil. Esse valor representou um aumento de aproximadamente 37,5% em relação a 2021.

A publicação do site Exame sobre as 10 maiores empresas do Brasil, de 23 de fevereiro de 2024, apresentou a Petrobras como a maior empresa brasileira em valor de mercado, com um valor de R\$568 bilhões, e em segundo lugar o grupo Itaú Unibanco, com R\$315 bilhões.

Segundo o relatório da FUP/Dieese, de março de 2023, o número de empregados próprios em 2022 do Sistema Petrobrás, que inclui as subsidiárias, era de 45.149, e o número de empregados terceirizados era de 105.397.

4.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NA PETROBRAS

A Petrobras possui um Plano Básico de Organização (PBO), que tem como objetivo apresentar as diretrizes e os modelos de organização e de governança corporativa, a estrutura

geral da companhia, as atribuições das unidades, a competência dos titulares e as áreas de contato dos membros da Diretoria Executiva.

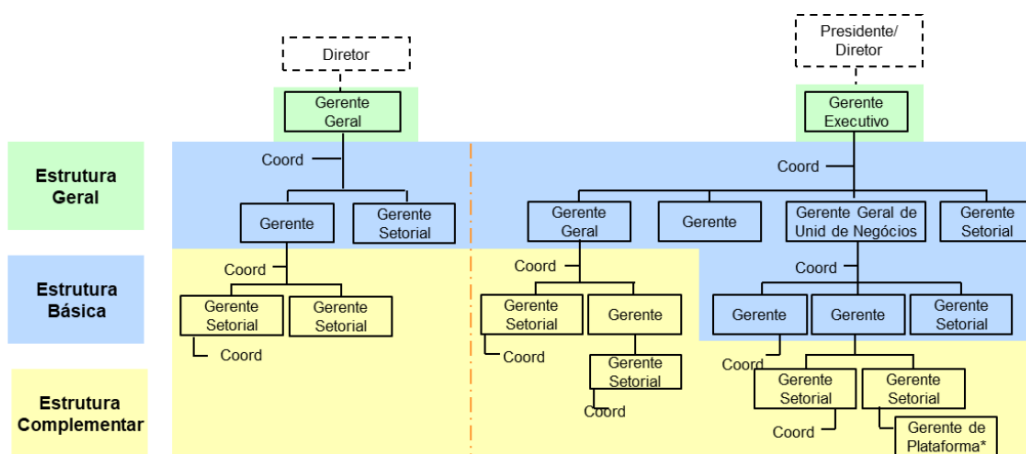
Segundo o PBO de novembro de 2023, o modelo de organização é aprovado pelo Conselho de Administração, que tem como finalidade cumprir o que está determinado no Estatuto Social para atingir os objetivos definidos no Plano Estratégico.

Também é definido no PBO que o número máximo de níveis estruturais é de quatro, tendo como base o Presidente e os Diretores como primeiro nível, e em segundo nível as estruturas diretamente ligadas aos mesmos. Caso ocorra a necessidade de um quinto ou sexto nível hierárquico, estes serão considerados extraordinários e precisam atender determinados requisitos.

4.4 CLASSIFICAÇÃO DOS NÍVEIS DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA PETROBRAS

A Petrobras classifica, segundo seu PBO de novembro 2023, a sua estrutura organizacional em estrutura geral, que compõe-se das unidades organizacionais e das funções de seus respectivos titulares diretamente vinculadas à DE ou ao CA. São descritas no PBO a estrutura Básica, que compõe-se das unidades organizacionais e das funções gerenciais diretamente vinculadas à estrutura geral ou ao gerente geral de unidade de operações; e a estrutura complementar, que compõe-se das unidades organizacionais e das funções gerenciais vinculadas, direta ou indiretamente, à estrutura básica.

Figura 15 – Níveis das estruturas organizacionais da Petrobras



Fonte: Petrobras - Plano Básico de Organização de novembro de 2023.

A figura 15 apresentou as classificações utilizadas que, entre outros aspectos, servia para definir o limite de competência para os ajustes organizacionais, e se estas poderiam ser alteradas pela pelo Conselho de Administração, pela Diretoria Executiva etc.

Nossa pesquisa se concentrou na Estrutura Geral, que é composta pelo Presidente, os Diretores e todas as unidades ligadas diretamente a eles, pois até este nível organizacional a Petrobras divulga externamente a sua estrutura organizacional vigente.

4.5 PLANO ESTRATÉGICO E DE NEGÓCIOS DA PETROBRAS

A divulgação do Plano Estratégico da Petrobras variou na periodicidade de revisão, de nomenclatura, e de divulgação durante o período pesquisado, por isto adotamos tanto o Plano Estratégico (PE) como o Plano de Negócios e Gestão (PNG) na nossa análise.

4.5.1 Planos Estratégico e de Negócios e Estruturas Organizacionais de 2012

Segundo o fato relevante de 14 de junho de 2012, o Plano de Negócios (PN) 2012-2016 teve como fundamento a gestão integrada do portfólio de projetos e enfatizou a recuperação da curva de produção de óleo e gás natural priorizando os projetos de exploração e produção de óleo e gás natural no Brasil. Seu foco concentrou-se no atendimento e perfeito alinhamento das metas físicas e financeiras de cada projeto e desenvolvimento dos negócios da empresa com indicadores financeiros sólidos.

Tabela 2 – Plano de Negócios 2012 - 2016

Plano de Negócios 2012-2016

(US\$ 236,5 bilhões)

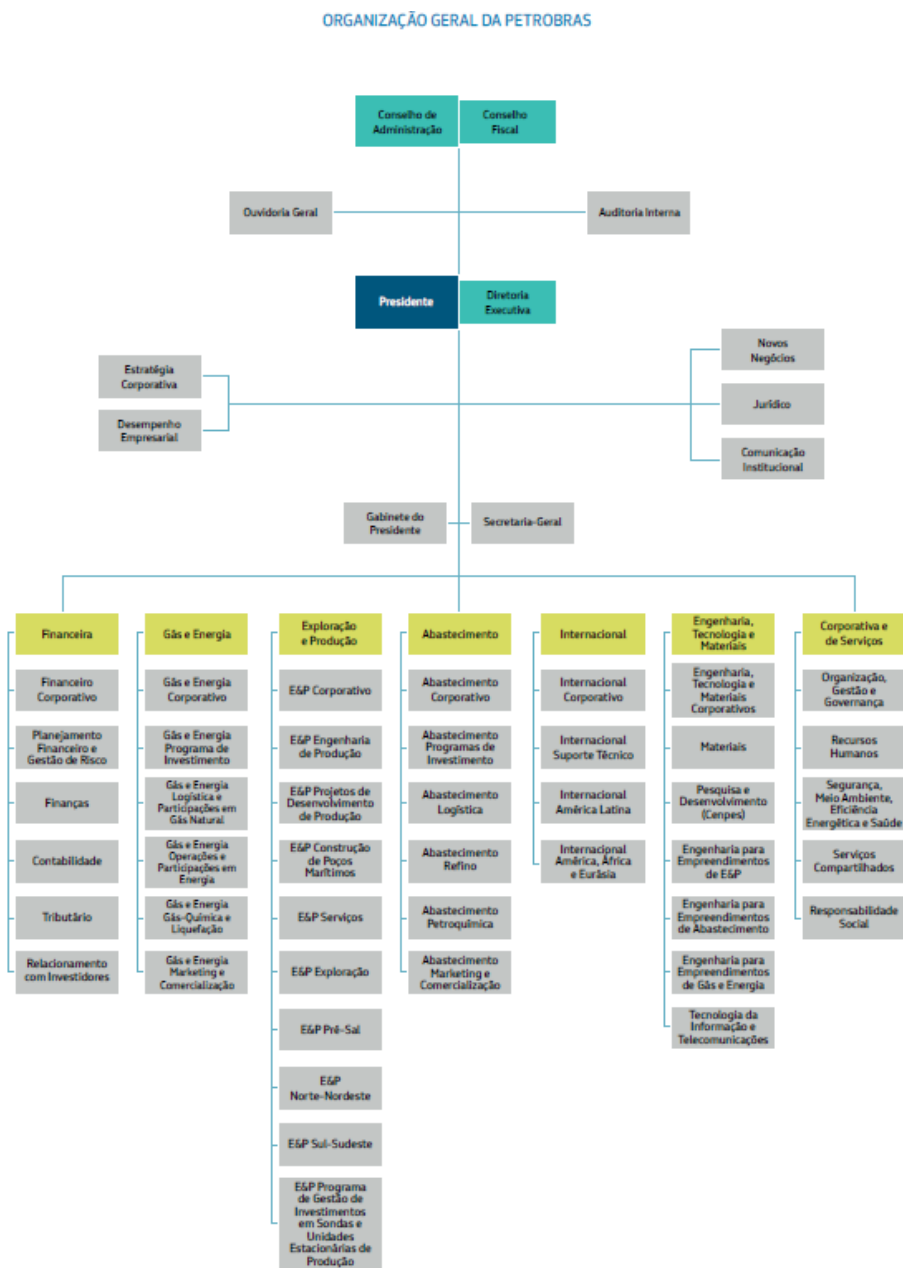
| Segmentos | Investimentos | % |
|--|---------------|-------|
| E&P | 141,8 | 60,0 |
| Refino, Transporte e Comercialização (RTC) | 65,5 | 27,7 |
| Gás&Energia | 13,8 | 5,8 |
| Petroquímica | 5,0 | 2,1 |
| Distribuição | 3,6 | 1,5 |
| Biocombustíveis | 3,8 | 1,6 |
| Corporativo | 3,0 | 1,3 |
| Total | 236,5 | 100,0 |

Fonte: Petrobrás Plano de Negócios 2012-2016, 2016.

Na **Erro! Fonte de referência não encontrada.**2 foi possível verificar a concentração de investimentos no seguimento de E&P e RTC, ficando com aproximadamente 90% do total.

4.5.1.1 Organograma Petrobras 2012

Figura 16 - Organograma Petrobras 2012



Fonte: Relatório de Sustentabilidade, 2012.

O organograma da Petrobras em 2012, figura 16, apresentou uma estrutura geral composta por 58 unidades organizacionais de modelo misto, funcional, geográfica e por projetos, sendo dividida por 4 áreas de negócios, uma área de execução dos projetos de investimentos, e duas áreas de apoio corporativas.

O organograma de 2012 serviu de base para análise das mudanças nas subsequentes estruturas organizacionais.

4.5.2 Planos Estratégico/Negócios e Estruturas Organizacionais 2013

Segundo o fato relevante divulgado pela Petrobras em 15 de março de 2013, a estratégia da Petrobras estaria baseada em três pilares: a exploração e produção do pré-sal, a gestão de portfólio e a recuperação financeira.

Essas estratégias foram desdobradas no plano de negócios e gestão da empresa para o período de 2013 a 2017, e tiveram como maior objetivo dar continuidade ao PNG de 2012 e aprofundar: os itens de manutenção das metas de produção de óleo e gás natural; a não inclusão de novos projetos, exceto para exploração e produção de óleo e gás natural no Brasil; a incorporação dos resultados dos programas estruturantes; e a ampliação do escopo do Programa de Desinvestimentos. Outro ponto de destaque deste PNG foi a manutenção do princípio da gestão sistemática de projetos.

Com essas diretrizes do PNG 2013-2017 foi realizada a distribuição de recursos, conforme tabela abaixo.

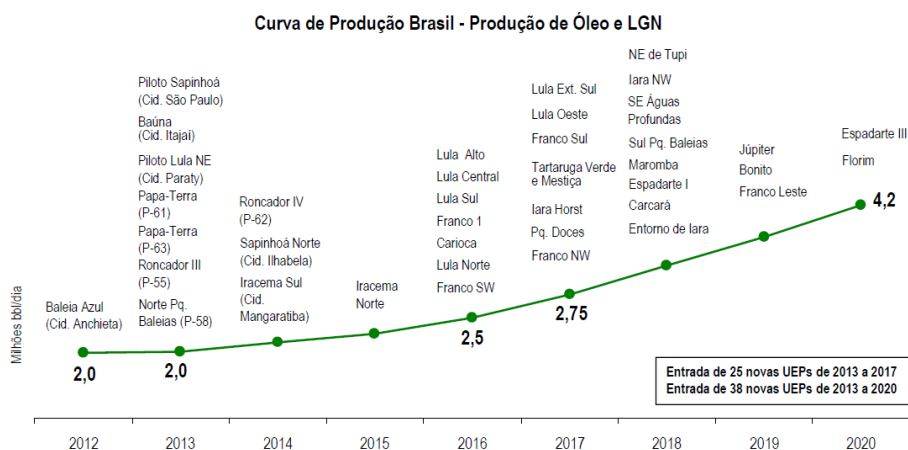
Tabela 3 – Plano de Negócios e Gestão 2013-2017

| Plano de Negócios e Gestão 2013-2017 (em US\$ bilhões) | | |
|--|---------------|-------------|
| Segmentos | Investimentos | % |
| Exploração & Produção (E&P) | 147,5 | 62% |
| Abastecimento | 64,8 | 27% |
| Gás & Energia (G&E) | 9,9 | 4% |
| Internacional | 5,1 | 2% |
| PBio - Petrobras Biocombustíveis | 2,9 | 1% |
| BR Distribuidora | 3,2 | 1% |
| ETM* | 2,3 | 1% |
| Demais Áreas ** | 1,0 | 0,4% |
| Total | 236,7 | 100% |

Fonte: Petrobras Plano de Negócios e Gestão 2013-2017, 2017.

A tabela 3 apresentou a distribuição de recursos de investimentos, com uma concentração de 62% de recursos de investimento nos projetos de exploração e produção, isto possivelmente estaria relacionado com a meta de expansão de produção de petróleo e gás natural que pode ser visto na figura 17 abaixo.

Figura 17 – Curva de Produção Brasil

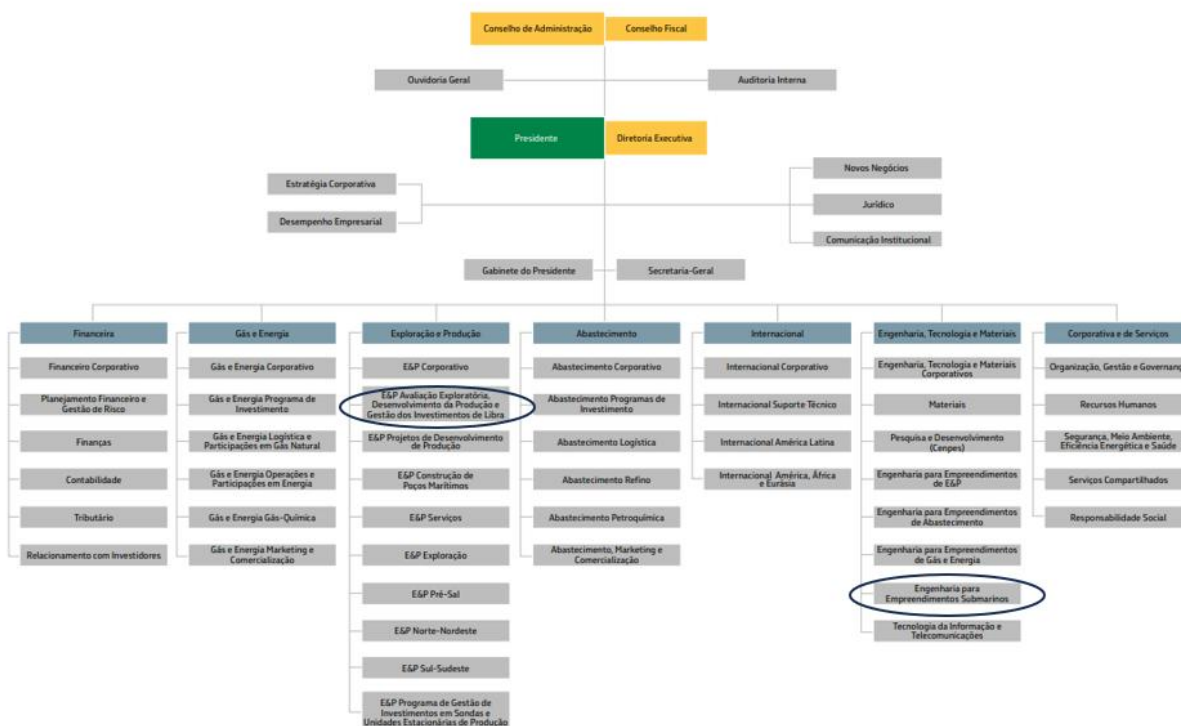


Fonte: Plano de Negócio e Gestão 2013-2017, 2017.

A figura 17 apresentou uma meta futura de produção total de óleo, LGN e gás natural no Brasil, saindo de 2 milhões de *boed* em 2013 para 4,2 milhões em 2020, ou seja, um aumento de 110% da produção em 7 anos.

4.5.2.1 Organograma Petrobras 2013

Figura 18 – Organograma Petrobrás 2013



Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2013.

O organograma da Petrobras em 2013, na figura 18, divulgado no Relatório de Sustentabilidade 2013, apresentou uma estrutura geral composta por 60 unidades organizacionais, distribuídas em 4 áreas de negócios, 1 de implantação de projetos e 2 de apoio, com um modelo de estrutura organizacional misto, seguindo os mesmos fundamentos da estrutura anterior, com unidades funcionais, divisionais e por projetos.

4.5.2.2 Principais alterações da estrutura organizacional entre 2012 e 2013

Em 2013 foram criadas: a unidade organizacional de Avaliação Exploratória, Desenvolvimento da Produção e Gestão dos Investimentos de Libra, ligada a Diretoria de Exploração e Produção; de Avaliação Exploratória, Desenvolvimento da Produção e Gestão dos Investimentos de Libra, e a unidade organizacional Tecnologia e Materiais, de Engenharia para Empreendimentos Submarinos, ligada a Diretoria de Engenharia, Tecnologia e Materiais, para Empreendimentos Submarinos.

Segundo o Plano Básico de Organização de dezembro de 2013, a unidade de Avaliação Exploratória, Desenvolvimento da Produção e Gestão dos Investimentos de Libra tinha como atribuição “delimitar, conceber, gerir os investimentos e implantar os Projetos de Desenvolvimento da Produção da área de Libra, sob regime da Partilha da Produção, no Polo Pré-Sal da Bacia de Santos” e a unidade de Tecnologia e Materiais, de Engenharia para Empreendimentos Submarinos, tinha como atribuições implementar empreendimentos de projetos submarinos e prestar serviços de engenharia.

4.5.2.3 Indícios de relação entre a estrutura organizacional e as estratégias em 2013

Quadro 8 - Relação modelo de estrutura organizacional e estratégia – 2013

| Ano | Estrutura | Modelo | Estratégia | Quadro 2 |
|------|---|------------------|---|--|
| 2013 | Financeira, Gás e Energia, Exploração e Produção, | Modelo Funcional | Manutenção das metas de aumento da Produção de óleo | Clareza em quais funções/tarefas devem ser desempenhadas, permitindo um melhor acompanhamento controle |

| | | | | |
|------|--|------------------------------|---|--|
| | Abastecimento e Corporativa e de Serviços | | | sobre as operações/desempenho. Permite o desenvolvimento do conhecimento e especialização nas áreas funcionais. |
| 2013 | Diretoria Internacional, E&P Norte-Nordeste, E&P Sul-Sudeste | Modelo Divisional Geográfico | Manutenção das metas de aumento da Produção de óleo | Essa maior autonomia permite a atuação mais focada nas estratégias específicas do mercado, geográfica e dos clientes. |
| 2013 | Engenharia para Empreendimentos Submarinos | Modelo Projetos | Foco em projetos de produção de óleo e gás natural | Foco no desenvolvimento do projeto, proporcionando um menor período para o seu término que pode gerar uma vantagem competitiva para organização. |

Fontes: Elaborado pelo autor a partir do Fato Relevante 15/03/2013 e o Relatório De Sustentabilidade de 2013.

No **Erro! Fonte de referência não encontrada.** – 2013, foi apresentada, com base nas definições contidas no **Erro! Fonte de referência não encontrada.**, a relação entre os tipos de modelos de estrutura organizacional utilizados e as possíveis razões para o uso do modelo de estrutura funcional, divisional e por projetos. As estratégias de manutenção do aumento da produção de óleo, que continham os programas de aumento de eficiência operacional e programas de otimização de custos, e a de foco em projetos de produção de óleo e gás natural, foram relacionadas com tais definições.

Quadro 9 – Congruência entre a estrutura organizacional e estratégia – 2013

| Ano | Estratégia | Tipo de Mudança | Estrutura Organizacional | Síntese das Atribuições | Indícios de Congruência |
|------|---|-----------------|---|---|-------------------------|
| 2013 | Manutenção do aumento da produção de óleo | Criação | Avaliação Exploratória, Desenvolvimento da Produção e Gestão dos Investimentos de Libra | Delimitar, conceber, gerir os investimentos e implantar os Projetos de Desenvolvimento da Produção da área de Libra, sob regime da Partilha da Produção, no Polo Pré-Sal da Bacia de Santos | Sim |
| 2013 | Manutenção do aumento da produção de óleo | Criação | Tecnologia e Materiais, de Engenharia para Empreendimentos Submarinos | Implementar empreendimentos de projetos submarinos e prestar serviços de engenharia. | Sim |

Fontes: Elaborado pelo autor a partir de Fato Relevante 15/03/2013 e PBO – 2013.

No **Erro! Fonte de referência não encontrada.**, foi apresentada a indicação de existência de possíveis relações entre as mudanças na estrutura organizacional e a estratégia.

Possivelmente, o aprofundamento do PNG 2012 previsto no PNG 2013 refletiu na pequena mudança na estrutura organizacional, pois ocorreu somente a criação de duas unidades organizacionais, citadas no quadro 9, que apresentaram indícios de congruência entre suas atribuições de delimitar, conceber, gerir os investimentos e implantar os projetos de desenvolvimento da produção da área de Libra e de sob regime da Partilha da Produção, no

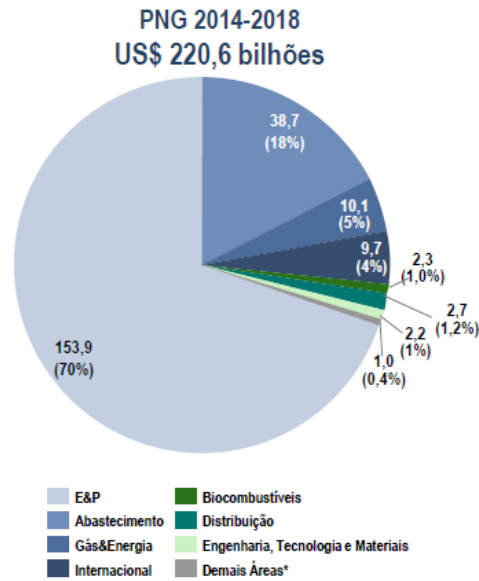
polo pré-sal da Bacia de Santos; e de implementar empreendimentos de projetos submarinos e prestar serviços de engenharia, respectivamente, com a meta de manutenção do crescimento da produção de petróleo e de derivados, criando uma estrutura específica para o pré-sal da Bacia de Santos e uma área de empreendimentos submarinos.

4.5.3 Planos Estratégico/Negócios E Estruturas Organizacionais 2014

A Petrobras, em seu plano estratégico de 2030, divulgado em 26 de fevereiro de 2014, atuaria como uma empresa integrada de energia, tendo a meta de produzir 4 milhões de barris de óleo por dia no período de 2020-2030, sob titularidade da Petrobras no Brasil e no exterior. Além disso, o plano previa: adquirir direitos de exploração de áreas que viabilizassem este objetivo, suprindo o mercado brasileiro de derivados, e alcançando uma capacidade de refino de 3,9 milhões de bpd, mantendo a liderança no mercado doméstico de combustíveis; ampliar a agregação de valor e a preferência pela marca Petrobras, agregando valor aos negócios da cadeia de gás natural, e garantindo a monetização do gás do pré-sal e das bacias interiores do Brasil; manter o crescimento em biocombustíveis, etanol e biodiesel e atuar em E&P, com ênfase na exploração de óleo e gás na América Latina, África e EUA.

Para sustentar essas estratégias, foi realizada uma nova distribuição de recursos conforme quadro abaixo.

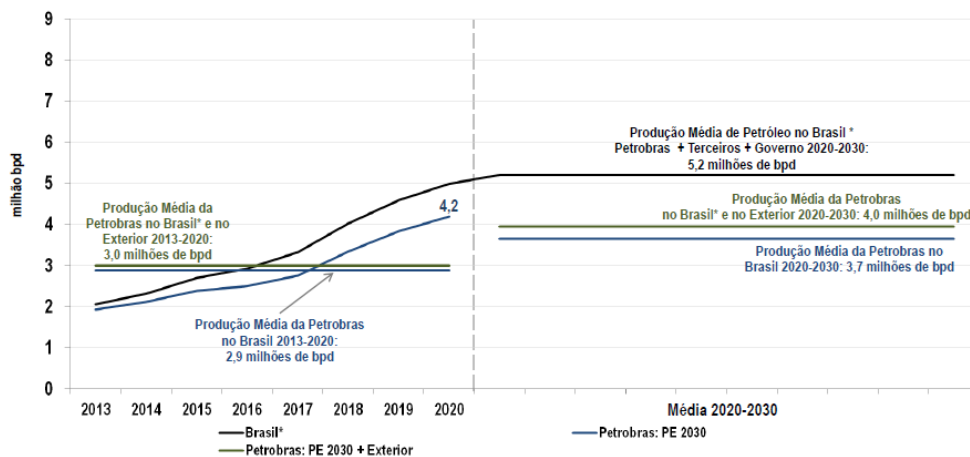
Figura 19 – Distribuição de recursos de investimentos por segmentos de negócios PNG 2014-2018



Fonte: Apresentação plano estratégico 2030 e PNG 2014-2018

Na figura 19 de distribuição de recursos de investimentos PNG 2014-2018, foi possível verificar que em relação ao PNG do ano 2013 ocorreu uma maior concentração de investimento no segmento E&P, chegando a 70% do total contra 62% do ano anterior. Em contrapartida, o segmento Abastecimento teve uma redução de 27% para 18%.

Figura 20 – Curva de Produção 2030

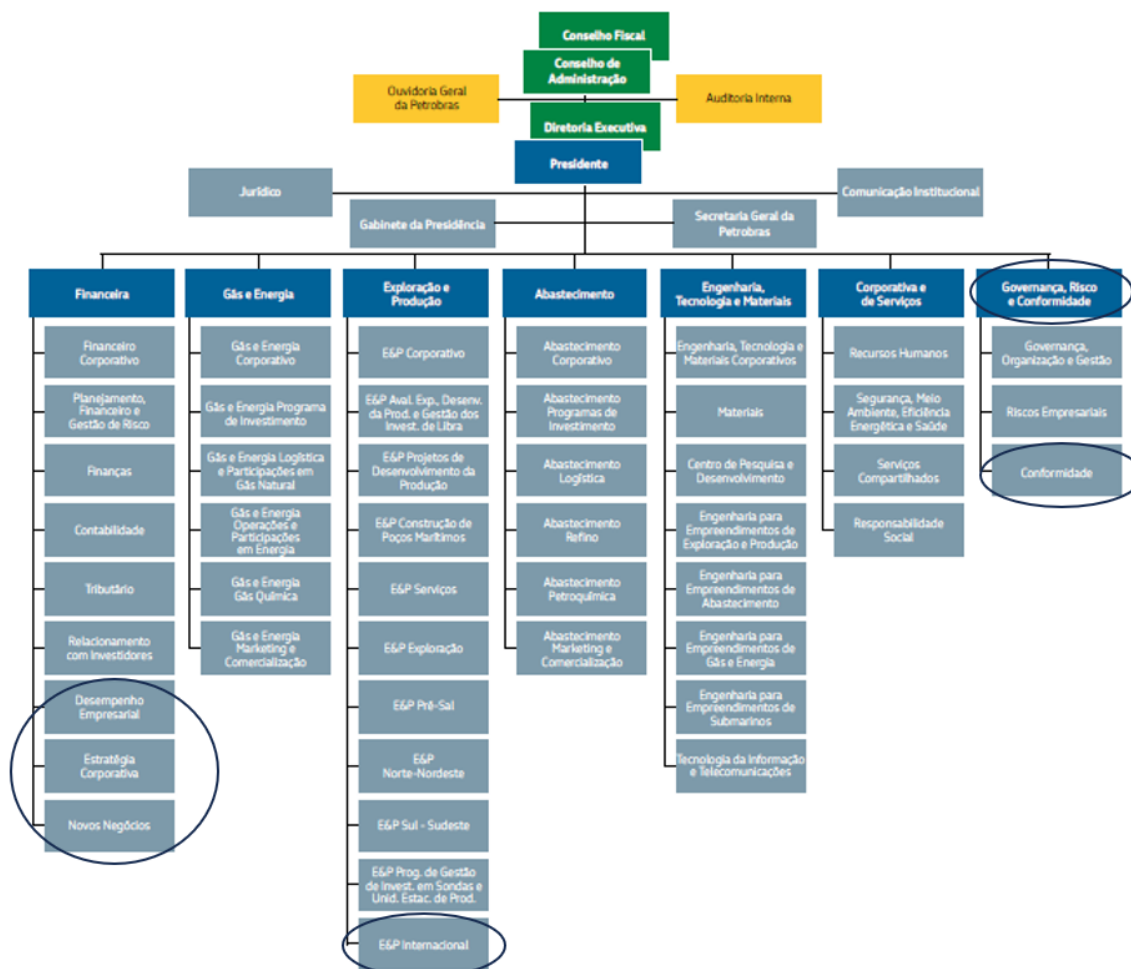


Fonte: Apresentação do Plano Estratégico 2023 e PNG 2014-2018.

A figura 20 apresentou uma projeção de aumento da produção média diária de barris de petróleo equivalente (bpd) da Petrobras no período de 2013 a 2030, saindo de uma média de aproximadamente 2 milhões bpd e atingindo um volume médio de 4 milhões de bpd em 2030.

4.5.3.1 Organograma Petrobras 2014

Figura 21 – Organograma Petrobras 2014



Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2014

A estrutura organizacional da Petrobras em 2014, representada pela figura 21 e divulgada no Relatório de Sustentabilidade 2013, apresentou uma estrutura geral composta por 59 unidades organizacionais em um modelo organizacional misto, funcional, divisional geográfico e por projetos, sendo dividida por 3 áreas de negócios, uma área de execução dos projetos de investimentos, e 3 áreas de apoio corporativas.

4.5.3.2 Principais alterações da estrutura organizacional entre 2013 e 2014.

Foram realizadas diversas alterações na estrutura básica da Petrobras entre os anos de 2013 e 2014, entre elas a extinção da diretoria internacional, com as suas atividades sendo absorvidas pela demais áreas da companhia; a criação da diretoria de Governança, Risco e Conformidade; e as áreas de Estratégia Corporativa, Desempenho Empresarial e Novos Negócios, que eram ligadas diretamente a Presidência, foram alocadas na área Financeira. As áreas de E&P, Finanças e Engenharia se tornaram as três maiores estruturas organizacionais da Petrobras.

4.5.3.3 Índícios de relação entre a estrutura organizacional e as estratégias em 2014

Quadro 10 – Relação modelo de estrutura organizacional e estratégia - 2014

| Ano | Estrutura Organizacional | Modelo | Estratégias | Quadro 2 |
|------|---|------------------------------|---|--|
| 2014 | Financeira, Gás e Energia, Exploração e Produção, Abastecimento, Corporativa e de Serviços e Governança, Risco e Conformidade | Modelo Funcional | Suprir o mercado brasileiro de derivados, alcançando uma capacidade de refino de 3,9 milhões de bpd; manter a liderança no mercado doméstico de combustíveis; ampliar a agregação de valor e a preferência pela marca Petrobras; agregar valor aos negócios da cadeia de gás natural. | Clareza em quais funções/tarefas devem ser desempenhadas, permitindo um melhor acompanhamento controle sobre as operações/desempenho. Permite o desenvolvimento do conhecimento e especialização nas áreas funcionais. |
| 2014 | E&P Internacional | Modelo Divisional Geográfica | Atuar em E&P, com ênfase na exploração de óleo e gás na América Latina, África e EUA. | Essa maior autonomia permite a atuação mais focada nas estratégias específicas do mercado, geográfica e dos clientes. |
| 2014 | Engenharia para Empreendimentos de Exploração e Produção, Abastecimento, Gás e Energia e Submarinos | Modelo Projetos | Produzir 4,0 milhões de barris de óleo por dia no período 2020-2030. | Foco no desenvolvimento do projeto, proporcionando um menor período para o seu término que pode gerar uma vantagem competitiva para organização. |

Fontes: Elaborado pelo autor a partir do PBO – 2014 e do PE 2030.

No **Erro! Fonte de referência não encontrada.**, foram apresentados os tipos de modelos de estrutura organizacional utilizados pela Petrobras em 2014 e as possíveis razões para a opção de uso dos modelos de estrutura funcional, divisional e por projetos, relacionando com as estratégias: suprir o mercado brasileiro de derivados, alcançando uma capacidade de

refino de 3,9 milhões de bpd; manter a liderança no mercado doméstico de combustíveis; ampliar a agregação de valor e a preferência pela marca Petrobras; agregar valor aos negócios da cadeia de gás natural; atuar em E&P, com ênfase na exploração de óleo e gás na América Latina, África e EUA; e produzir 4,0 milhões de barris de óleo por dia no período 2020-2030.

Quadro 11 – Congruência entre a estrutura organizacional e estratégia - 2014

| Ano | Estratégia | Tipo de Mudança | Estrutura Organizacional | Síntese das Atribuições (PBO) | Indícios de Congruência com a Estratégia |
|------|---|---------------------------|---|---|--|
| 2014 | Atuar em E&P, com ênfase na exploração de óleo e gás na América Latina, África e EUA, com a diminuição de investimentos e venda de ativos previsto para o segmento internacional e venda de ativos da empresa no exterior | Extinção | Diretoria Internacional | | Sim |
| 2014 | Atuar em E&P, com ênfase na exploração de óleo e gás na América Latina, África e EUA. | Criação | E&P Internacional | Planejar, controlar, desenvolver e operar os negócios de exploração e produção internacionais, de acordo com a gestão, a integração otimizada dos recursos críticos e do portfólio corporativo de E&P. | Sim |
| 2014 | | Criação | Diretoria de Governança, Riscos e Conformidade | Monitorar e controlar a execução e cumprimento do modelo de governança corporativa e societária e das diretrizes e regras relativas ao processo decisório da Companhia. | Não identificado |
| 2014 | | Alteração de Subordinação | Estratégia Corporativa, Desempenho Empresarial e Novos Negócios | Orientar, coordenar, avaliar e sistematizar o processo de planejamento corporativo plurianual do Sistema Petrobras, gerenciando os processos de gestão da estratégia e acompanhamento de sua implantação e dos resultados de longo prazo, de elaboração dos planos de negócio e de elaboração da carteira de projetos de investimento corporativos, realizando estudos econômicos e análises competitivas, bem como realizar o planejamento anual, coordenando a elaboração do orçamento, analisando a aderência estratégica e a economicidade. | Não identificado |
| 2014 | | Alteração de Subordinação | Desempenho Empresarial | Orientar, coordenar, avaliar e sistematizar os processos de desempenho empresarial, de controle corporativo e de gestão de projetos de investimento corporativos, verificando a conformidade da execução de processos do Sistema Petrobras, avaliando de forma integrada, o desempenho empresarial e dos investimentos, com foco em antecipar subsídios | Não identificado |

| | | | | | |
|------|--|---------------------------|----------------|--|------------------|
| | | | | para tomada de decisão, controlando os resultados táticos, corporativos e dos segmentos de negócio, nos curto e médio prazos. | |
| 2014 | | Alteração de Subordinação | Novos Negócios | Propor estratégias, políticas e diretrizes para o desenvolvimento de novos negócios e parcerias, coordenar e avaliar o desenvolvimento de novos negócios, parcerias e desinvestimentos do Sistema Petrobras que permeiem mais de uma de suas Áreas de Negócio e coordenar a condução dos processos de fusões e aquisições de empresas. | Não identificado |

Fontes: Elaborado pelo autor a partir do PBO 2015.3 e da Apresentação Plano Estratégico 2030.

O Erro! Fonte de referência não encontrada., apresentou indícios de uma possível congruência entre a extinção da diretoria Internacional e a criação da unidade de E&P internacional, sendo que esta absorveu parte das atividades da diretoria extinta.

Estas alterações possivelmente ocorreram devido à estratégia de atuar em E&P, com ênfase na exploração de óleo e gás na América Latina, África e EUA, trazendo como consequência a diminuição das atividades e conseqüentemente diminuição de investimentos previsto para o segmento internacional, conforme PNG 2014-2018, e venda de ativos, principalmente não E&P, da empresa no exterior.

Ainda que não seja possível identificar uma relação entre as estratégias e a criação da diretoria de Governança, Risco e Conformidade, esta criação possivelmente teve como objetivo melhorar a governança e aumentar os controles internos, em resposta a acontecimentos advindos da chamada operação Lava-Jato.

A despeito de as atividades das áreas de Estratégia Corporativa, Desempenho Empresarial e Novos Negócios terem relação direta com as estratégias, não foi possível identificar a relação entre as estratégias e a mudança de subordinação dessas unidades organizacionais, que eram ligadas diretamente a Presidência, e passaram a ser alocadas na diretoria Financeira. Possivelmente, essas mudanças foram reflexo da busca de monetização dos projetos e um maior acompanhamento financeiro das operações.

4.5.4 Planos Estratégico/Negócios e Estruturas Organizacionais 2015

Os objetivos do Plano de Negócios e Gestão 2015-2019 foram: a desalavancagem com foco em disciplina de capital e na gestão de desempenho; a geração de valor para os acionistas com foco em rentabilidade, prioridade para os projetos de produção de petróleo no Brasil com concentração de 83% do total de investimento e com ênfase no pré-sal; e manutenção das operações das demais áreas.

Tabela 4 – Investimentos por seguimento 2015 - 2019

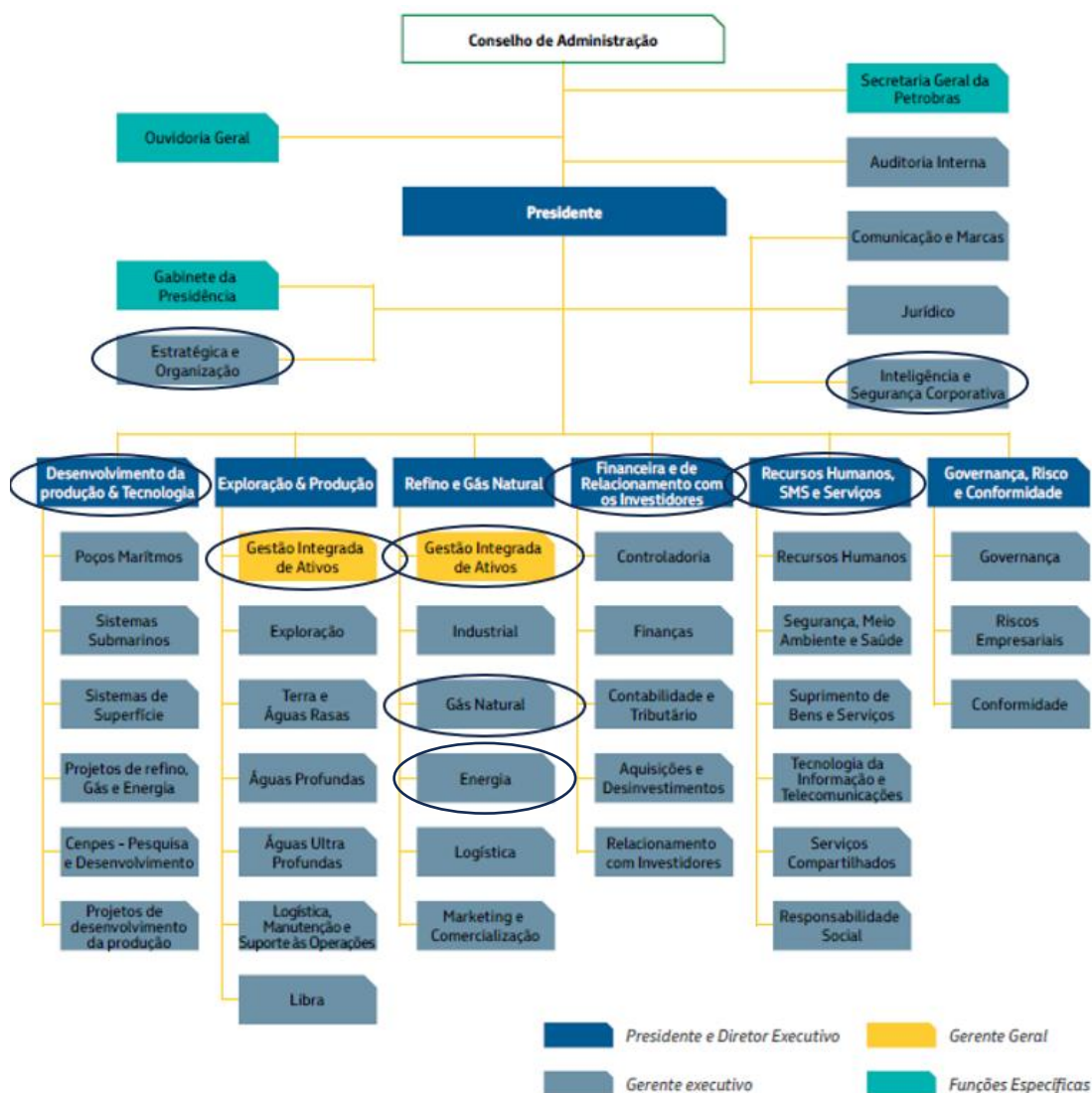
| PNG 2015-2019 | | |
|------------------------|--------------|------------|
| Segmentos | US\$ bilhões | % |
| Exploração e Produção* | 108,6 | 83 |
| Abastecimento** | 12,8 | 10 |
| Gás e Energia | 6,3 | 5 |
| Demais Áreas | 2,6 | 2 |
| Total | 130,3 | 100 |

Fonte: Apresentação do PNG 2015-2019.

Na tabela 4 de distribuição de recursos de investimentos PNG 2015-2019, foi possível verificar que em relação ao PNG do ano 2014 ocorreu uma redução de 37% do valor total previsto, e houve um aumento da concentração de investimento no segmento E&P, chegando a 83% do total contra 70% do ano anterior. Em contrapartida, o segmento Abastecimento teve uma redução de 18% para 10%.

4.5.4.1 Organograma Petrobras 2015

Figura 22 – Organograma Petrobras 2015



Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2015.

A figura 22 apresentou o organograma da Petrobras em 2015, que usou um modelo de estrutura organizacional misto, com unidades funcionais e por projetos, contemplando duas áreas de negócios (Exploração e Produção e o Refino e Gás Natural), uma área de execução de projetos (Desenvolvimento da produção e Tecnologia), e três áreas de apoio corporativas (Financeira e de Relacionamento com Investidores, de Recursos Humanos, SMS e Serviços, e a de Governança, Risco e Conformidade).

4.5.4.2 Principais alterações da estrutura organizacional entre 2014 e 2015.

Em 25 de março de 2015 a Petrobras comunicou ao mercado que criou um projeto, liderado pela Presidente, para revisão do seu modelo de organização e gestão em virtude do novo ambiente de negócio e da revisão do plano de investimentos.

A estrutura organizacional da Petrobras sofreu bastante mudanças em relação a 2014, pois foi extinta uma Diretoria de Negócios, a Diretoria de Gás e Energia, que teve suas atividades absorvidas pela Diretoria de Refino e Gás Natural, ficando restritas a duas Gerências Executivas. A Diretoria de Engenharia Tecnologia e Materiais foi transformada na Diretoria Desenvolvimento da Produção e Tecnologia, e a Diretoria Corporativa e de Serviços foi transformada na Diretoria de Recursos Humanos, SMS e Serviços. A área de Estratégia voltou a ser vinculada diretamente ao Presidente da Petrobras. A estrutura geral mais a diretoria sofreram uma redução de 60 unidades organizacionais, em 2014, para 45 unidades organizacionais, em 2015.

4.5.4.3 Indícios de relação entre a estrutura organizacional e as estratégias em 2015

Quadro 12 – Relação modelo de estrutura organizacional e estratégia - 2015

| Ano | Estrutura Organizacional | Modelo | Estratégias | Quadro 2 |
|------|---|------------------|--|--|
| 2015 | Financeira e de Relacionamento com os Investidores, Refino e Gás Natural, Exploração e Produção, Recursos Humanos SMS e Serviços e Governança, Risco e Conformidade | Modelo Funcional | Desalavancagem com foco em disciplina de capital e na gestão de desempenho, a geração de valor para os acionistas com foco em rentabilidade. Concentração de 83% em investimentos de projeto de E&P. | Utilização eficiente de recursos, clareza em quais funções/tarefas devem ser desempenhadas, permitindo um melhor acompanhamento controle sobre as operações/desempenho. Permite o desenvolvimento do conhecimento e especialização nas áreas funcionais. |
| 2015 | Desenvolvimento da Produção & Tecnologia | Modelo Projetos | Concentração de 83% em investimentos de projeto de E&P. | Foco no desenvolvimento do projeto, proporcionando um menor período para o seu término que pode gerar uma vantagem competitiva para organização. |

Fontes: Elaborado pelo autor a partir do PBO – 2016 e PNG 2015-2019

No Relação modelo de estrutura organizacional e estratégia - 2015, foram apresentados os tipos de modelos de estrutura organizacional utilizados pela Petrobras em 2015, relacionando com as estratégias de desalavancagem com foco em disciplina de capital e na gestão de desempenho, a geração de valor para os acionistas com foco em rentabilidade. Houve a concentração de 83% em investimentos de projeto de E&P, com o modelo de estrutura funcional, pois este modelo, segundo o **Erro! Fonte de referência não encontrada.**

possibilitaria a clareza em quais funções/tarefas deveriam ser desempenhadas, permitindo um melhor acompanhamento e controle sobre as operações/desempenho, o desenvolvimento do conhecimento e especialização nas áreas funcionais. No caso da utilização do modelo de estrutura organizacional por projetos, houve a relação com a estratégia de concentração de 83% em investimentos de projeto de E&P e, segundo o **Erro! Fonte de referência não encontrada.** esse modelo facilitaria o foco no desenvolvimento do projeto, proporcionando um menor período para o seu término que pode gerar uma vantagem competitiva para organização.

Outro ponto a se destacar é que a Petrobras deixou de utilizar o modelo divisional geográfico. Provavelmente, este fato estaria coerente com a inexistência de estratégias que requereriam uma estrutura organizacional com maior autonomia, que permitisse uma atuação mais focada nas estratégias específicas do mercado, geográfica e dos clientes, segundo o Quadro 2.

Quadro 13 – Congruência entre a estrutura organizacional e estratégia - 2015

| Ano | Estratégia | Tipo de Mudança | Estrutura Organizacional | Síntese das Atribuições (PBO) | Indícios de Congruência com a Estratégia |
|------|---|-----------------------|--|---|--|
| 2015 | Prioridade para os projetos de produção de petróleo no Brasil com concentração de 83% do total de investimento e com ênfase no pré-sal. Manutenção das operações das demais áreas | Extinção | Diretoria de Gás e Energia | | Sim |
| 2015 | Prioridade para os projetos de produção de petróleo no Brasil com concentração de 83% do total de investimento e com ênfase no pré-sal. Manutenção das operações das demais áreas | Aumento de Atividades | Diretoria de Refino e Gás e Energia | | Sim |
| 2015 | Prioridade para os projetos de produção de petróleo no Brasil com concentração de 83% do total de investimento e com ênfase no pré-sal. Manutenção das | Criação | Gestão Integrada de Ativos de Refino e Gás Natural | Conduzir as ações integradas de planejamento tático e técnico operacional, realizar o controle e avaliação do desempenho operacional das unidades e a gestão societária de participações, bem como conduzir a avaliação, estruturação e | Sim |

| | | | | | |
|------|---|---|--|--|------------------|
| | operações das demais áreas | | | desenvolvimento de programas e projetos próprios e/ou em parcerias, no âmbito da Área de Refino e Gás Natural. | |
| 2015 | Prioridade para os projetos de produção de petróleo no Brasil com concentração de 83% do total de investimento e com ênfase no pré-sal. Manutenção das operações das demais áreas | Criação | Gás Natural | Garantir o processamento, logística e a comercialização do GNL e do gás natural da Petrobras, bem como liderar ou participar das Fases dos projetos de investimentos no seu âmbito de atuação. | Sim |
| 2015 | Prioridade para os projetos de produção de petróleo no Brasil com concentração de 83% do total de investimento e com ênfase no pré-sal. Manutenção das operações das demais áreas | Criação | Energia | Gerir de forma integrada o negócio de energia, incluindo a operação das unidades termelétricas e a comercialização de energia, bem como liderar ou participar das Fases dos projetos de investimentos no seu âmbito de atuação. | Sim |
| 2015 | Prioridade para os projetos de produção de petróleo no Brasil com concentração de 83% do total de investimento e com ênfase no pré-sal. Manutenção das operações das demais áreas | Transformação | Diretoria Desenvolvimento da Produção e Tecnologia | | Sim |
| 2015 | | Transformação | Diretoria de Recursos Humanos, SMS e Serviços | | Não identificado |
| 2015 | | Mudança de Subordinação e Aumento de Escopo | Estratégia e Organização | Orientar, coordenar, avaliar e sistematizar os processos de planejamento e gestão de portfólio do Sistema Petrobras, realizando estudos econômicos e análises competitivas e elaborando o Plano Estratégico, Plano de Negócios e Gestão e a carteira de projetos de investimento corporativos, bem como promover as mudanças no modelo de gestão organizacional da Companhia, de forma alinhada às estratégias de negócio e corporativas | Não identificado |

Fontes: Elaborado pelo autor a partir do PBO 2016.3 e Plano de Negócios e Gestão 2015-2019

Em virtude da grande mudança organizacional ocorrida em 2015, como já citamos anteriormente, optamos por selecionar algumas mudanças mais significativas para a realização

da análise de indicação dos indícios de relação entre as mudanças na estrutura organizacional e a estratégia.

O Erro! Fonte de referência não encontrada., apresentou as mudanças na estrutura organizacional ocorridas com a extinção da Diretoria de Gás e Energia e a incorporação de suas atividades pela Diretoria de Refino e Gás e Energia através da criação das unidades de Gás Natural e de Energia. Além disso, também revelou a transformação da Diretoria Engenharia, Tecnologia e Materiais em Diretoria Desenvolvimento da Produção e Tecnologia, e indícios de congruência com a estratégia de priorizar os projetos de produção de petróleo no Brasil com concentração de 83% do total de investimento, com ênfase no pré-sal e a manutenção das operações das demais áreas.

O mesmo quadro apresentou também que não foi possível identificar uma relação entre as mudanças organizacionais de transformação da Diretoria de Corporativa e de Serviços em Diretoria de Recursos Humanos, SMS e Serviços; e a mudança de subordinação e aumento de escopo da unidade de Estratégia e Organização com alguma estratégia.

De forma geral, as mudanças estruturais que trouxeram uma redução do número de unidades organizacionais em 2015 na Petrobras puderam estar relacionadas aos seguintes aspectos: redução de 37% dos investimentos; aumento da concentração de investimentos na área de E&P; venda de ativos; necessidade de redução do prejuízo operacional; e necessidade de redução de endividamento.

4.5.5 Planos Estratégico/Negócios e Estruturas Organizacionais 2016

A Petrobras, em setembro de 2016, divulgou o seu Plano Estratégico (PE) e PNG 2017-2021, apresentando sua visão de ser “Uma empresa integrada de energia com foco em óleo e gás que evolui com a sociedade, gera alto valor e tem capacidade técnica única”. Apresentou também as métricas de segurança, com redução de 36% da taxa de acidentes, e a métrica financeira, com redução da alavancagem dívida líquida/EBITDA para 2,5 até 2018.

Neste PE foram definidas 21 estratégias distribuídas por áreas de atuação, transcritas no Estratégias por segmento de Negócio PE Petrobras abaixo.

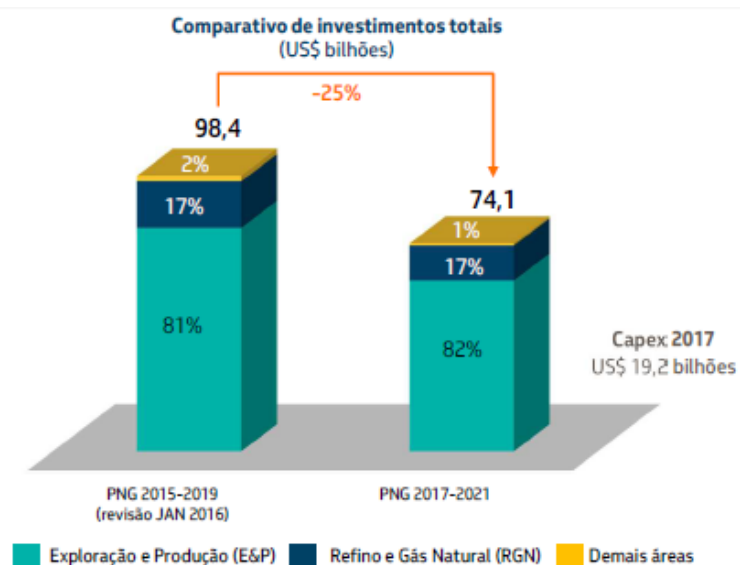
Quadro 14 – Estratégias por segmento de Negócio PE Petrobras

| Áreas de atuação | Estratégia |
|------------------|------------|
|------------------|------------|

| | |
|--|--|
| Exploração e Produção | Gerir de forma integrada o portfólio de projetos de E&P; priorizar o desenvolvimento da produção em águas profundas, atuando prioritariamente em parcerias estratégicas, congregando competências técnicas e tecnológicas; gerir o portfólio exploratório visando maximizar a economicidade e a garantir a sustentabilidade da produção de óleo e gás; maximizar continuamente a produtividade e a redução de custos de acordo com as melhores práticas internacionais; fortalecer a gestão de reservatórios para maximizar o valor dos contratos de E&P em todos os regimes regulatórios, em busca de oportunidades para contínua incorporação de reservas. |
| Refino e Gás Natural | Reduzir o risco da Petrobras na atuação em E&P, Refino, Transporte, Logística, Distribuição e Comercialização por meio de parcerias e desinvestimentos; promover política de preços de mercado e maximização de margens na cadeia de valor; otimizar o portfólio de negócios, saindo integralmente das atividades de produção de biocombustíveis, distribuição de GLP, produção de fertilizantes e das participações em petroquímica, preservando competências tecnológicas em áreas com potencial de desenvolvimento; maximizar a geração de valor da cadeia de gás, alinhada com a evolução regulatória, garantindo a monetização da produção própria e adequando a participação na cadeia de gás natural como combustível de transição para o longo prazo; reestruturar os negócios de energia, consolidando os ativos termelétricos e demais negócios desse segmento, buscando a alternativa que maximize o valor para a empresa; rever o posicionamento do negócio de lubrificantes, objetivando maximizar a geração de valor para a Petrobras. |
| Desenvolvimento da Produção e Tecnologia | Viabilizar a concepção e a implantação de projetos com baixo preço de equilíbrio de petróleo, com segurança e atendimento aos requisitos ambientais; garantir constante desenvolvimento de competências tecnológicas em áreas com potencial de desenvolvimento, fortalecendo o desempenho do negócio atual e abrindo opções para atuação competitiva em tecnologias de baixo carbono, energias renováveis e integração refino-petroquímica. |
| Corporativo | Promover gestão da nossa força de trabalho em ambiente de cultura participativa e de confiança mútua orientada para resultados que agreguem valor, com segurança, ética, responsabilidade, estímulo ao debate, meritocracia, simplicidade e conformidade; alinhar as ações de responsabilidade social com os projetos da companhia; gerir o processo de contratação de bens e serviços com foco em valor, alinhado a padrões e métricas internacionais, atendendo aos requisitos de conformidade, mantendo flexibilidade em cenários adversos e de volatilidade de demanda e contribuindo para o desenvolvimento da cadeia como um todo. |
| Governança e Conformidade | Fortalecer os controles internos e a governança, assegurando transparência e eficácia do sistema de prevenção e combate a desvios, sem prejuízo da agilidade da tomada de decisão; resgatar a credibilidade e fortalecer a relação e a reputação da Petrobras junto a todos os públicos de interesse, incluindo os órgãos de controle e supervisão da empresa. |
| Financeira | Garantir disciplina do uso de capital e retorno aos acionistas em todos os projetos da Petrobras, com alta confiabilidade e previsibilidade na entrega; atuar com ênfase em parcerias e desinvestimentos como elementos-chave para a geração de valor; manter diálogo transparente, respeitoso e proativo com todos os públicos de interesse, com a utilização das melhores e mais modernas práticas de comunicação interna e externa. |

Fonte: Elaborado pelo autor baseado no Plano Estratégico e PNG 2017-2021

Figura 23 – Volume de investimentos próprios

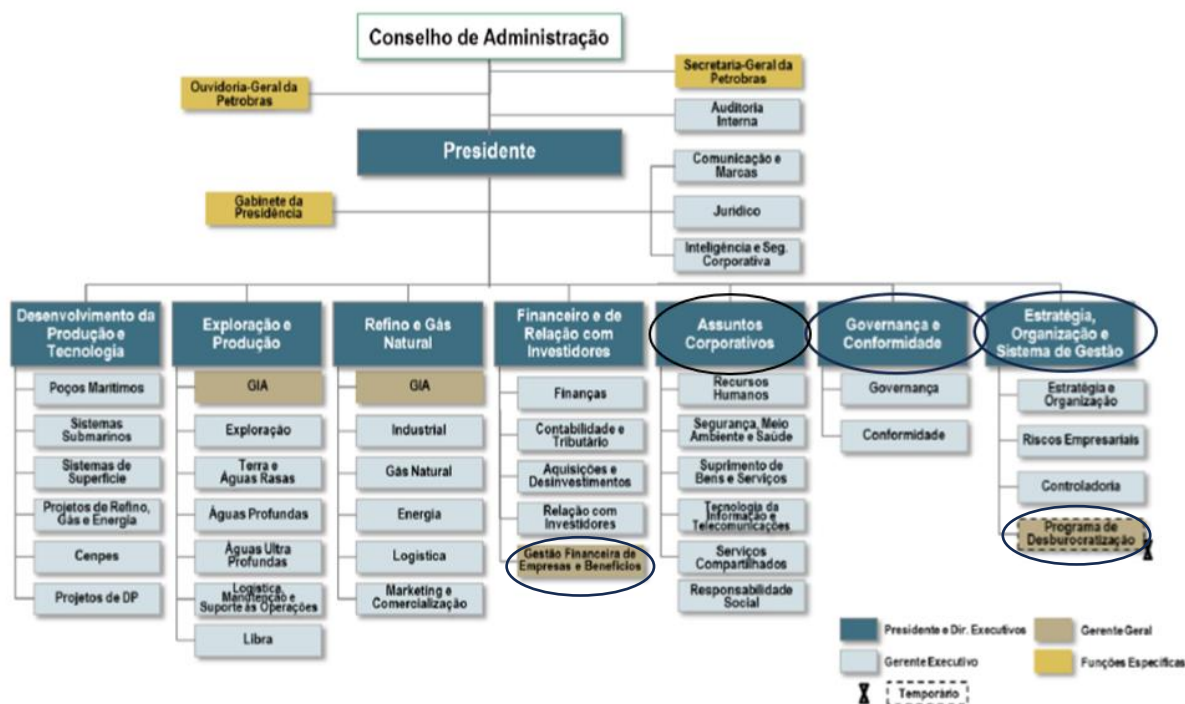


Fonte: Apresentação Plano Estratégico e Plano de Negócios 2017-2021.

Na figura 23, de distribuição de recursos de investimentos PNG 2017-2021, foi possível verificar uma diminuição do valor total de investimentos de 98,4 US\$ bilhões para 74,1 US\$ bilhões, uma redução de 25%, ocorrendo um pequeno aumento da concentração de investimento no segmento E&P, chegando a 82% do total contra 81% do ano anterior.

4.5.5.1 Organograma Petrobras 2016

Figura 24 – Organograma Petrobras 2016



Fonte: Plano Básico de Organização versão novembro 2016

A figura 24 apresentou o organograma da Petrobras em 2016, extraído do Plano Básico de Organização (PBO) versão novembro de 2016. Os dados relataram um total de 48 unidades organizacionais em sua estrutura geral, de um modelo de estrutura organizacional misto, com unidades funcionais e por projetos, contemplando duas áreas de negócios (Exploração e Produção, e Refino e Gás Natural), uma área de execução de projetos (Desenvolvimento da produção e Tecnologia) e quatro áreas de apoio corporativas (Financeira e de Relacionamento com Investidores, Assuntos Corporativos, Governança e Conformidade e Estratégia, Organização e Sistema de Gestão).

4.5.5.2 Principais alterações da estrutura organizacional entre 2015 e 2016.

Em 4 de agosto de 2016, a Petrobras comunicou ao mercado a criação de uma nova Diretoria Executiva de Estratégia, Organização e Sistema de Gestão. Esta nova Diretoria foi formada pela Gerência Executiva de Estratégia e Organização, Riscos Empresariais, Controladoria e a Gerência Geral de Desburocratização. A área de Estratégia era anteriormente

ligada à Presidência, as áreas de Organização e Riscos Empresariais eram ligadas a Diretoria de Governança e a área de Controladoria era ligada a Finanças.

A diretoria de Recursos Humanos, SMS e Serviços passou a ser chamada de diretoria de Assuntos Corporativos.

O número de unidades organizacionais da estrutura geral somada à diretoria sofreu um aumento para 48 unidades organizacionais, em 2016, em comparação a 45 unidades organizacionais, em 2015.

4.5.5.3 Índícios de relação entre a estrutura organizacional e as estratégias em 2016

Quadro 15 – Relação modelo de estrutura organizacional e estratégia - 2016

| Ano | Estrutura Organizacional | Modelo | Estratégias (Síntese) | Quadro 2 |
|------|---|-----------|--|--|
| 2016 | Financeira e de Relacionamento com os Investidores, Refino e Gás Natural, Exploração e Produção, Assuntos Corporativos, Governança e Conformidade e Estratégia, Organização e Sistema de Gestão | Funcional | Gerir de forma integrada o portfólio de projetos de E&P; priorizar o desenvolvimento da produção em águas profundas, atuando prioritariamente em parcerias estratégicas, congregando competências técnicas e tecnológicas; reduzir o risco da Petrobras na atuação em E&P, Refino, Transporte, Logística, Distribuição e Comercialização por meio de parcerias e desinvestimentos; promover gestão da nossa força de trabalho; alinhar as ações de responsabilidade social com os projetos da companhia; gerir o processo de contratação de bens e serviços com foco em valor; fortalecer os controles internos e a governança, assegurando transparência e os órgãos de controle e supervisão da empresa; E garantir disciplina do uso de capital e retorno aos acionistas em todos os projetos da Petrobras. | Utilização eficiente de recursos, clareza em quais funções/tarefas devem ser desempenhadas, permitindo um melhor acompanhamento controle sobre as operações/desempenho. Permite o desenvolvimento do conhecimento e especialização nas áreas funcionais. |
| 2016 | Desenvolvimento da Produção & Tecnologia | Projetos | Viabilizar a concepção e a implantação de projetos com baixo preço de equilíbrio de petróleo, com segurança e atendimento aos requisitos ambientais; e garantir constante desenvolvimento de competências tecnológicas em áreas com potencial de desenvolvimento, fortalecendo o desempenho do negócio atual e abrindo opções para atuação competitiva em tecnologias de baixo carbono, energias renováveis e integração refino-petroquímica. | Foco no desenvolvimento do projeto, proporcionando um menor período para o seu término que pode gerar uma vantagem competitiva para organização. |

Fontes: Elaborado pelo autor a partir do PBO – 2016.11.

No **Erro! Fonte de referência não encontrada.**, foram apresentados os tipos de modelos de estrutura organizacional utilizados pela Petrobras em 2016, relacionando-os com as estratégias de: gerir de forma integrada o portfólio de projetos de E&P; priorizar o desenvolvimento da produção em águas profundas, atuando prioritariamente em parcerias estratégicas, congregando competências técnicas e tecnológicas; reduzir o risco da Petrobras na atuação em E&P, Refino, Transporte, Logística, Distribuição e Comercialização por meio de parcerias e desinvestimentos; promover a gestão da força de trabalho; alinhar as ações de responsabilidade social com os projetos da companhia; gerir o processo de contratação de bens e serviços com foco em valor; fortalecer os controles internos e a governança, assegurando transparência e os órgãos de controle e supervisão da empresa; e garantir disciplina do uso de capital e retorno aos acionistas em todos os projetos da Petrobras, com o modelo de estrutura funcional.

Este modelo, segundo o **Erro! Fonte de referência não encontrada.**, possibilitaria a clareza em quais funções/tarefas devem ser desempenhadas, permitindo um melhor acompanhamento controle sobre as operações/desempenho e o desenvolvimento do conhecimento e especialização nas áreas funcionais.

A utilização do modelo de estrutura organizacional por projetos foi relacionada com a estratégia de viabilizar a concepção e a implantação de projetos com baixo preço de equilíbrio de petróleo, com segurança e atendimento aos requisitos ambientais, garantindo constante desenvolvimento de competências tecnológicas em áreas com potencial e fortalecendo o desempenho do negócio atual, abrindo opções para atuação competitiva em tecnologias de baixo carbono, energias renováveis e integração refino-petroquímica. Ainda, segundo o mesmo Quadro, facilitaria o foco no desenvolvimento do projeto, proporcionando um menor período para o seu término que pode gerar uma vantagem competitiva para organização.

Quadro 16 – Congruência entre a estrutura organizacional e estratégia - 2016

| Ano | Estratégia | Tipo de Mudança | Estrutura Organizacional | Síntese das Atribuições (PBO) | Indícios de Congruência com a Estratégia |
|------|------------|-----------------|---|-------------------------------|--|
| 2016 | | Criação | Diretoria Estratégia, Organização e Sistema de Gestão | | Não identificado |

| | | | | | |
|------|--|-------------------------|---------------------------------|---|------------------|
| 2016 | | Mudança de Subordinação | Estratégia | Elaborar os planos plurianuais (PE e PNG), realizando estudos econômicos e análises competitivas, gerindo o portfólio e garantindo o monitoramento do desempenho estratégico por meio da definição e acompanhamento dos planos de ação, bem como promover as mudanças no modelo de gestão organizacional do Sistema Petrobras, com vistas a alinhar e direcionar estrategicamente a Companhia. | Não identificado |
| 2016 | | Mudança de Subordinação | Riscos Empresariais | Fortalecer a visão integrada dos riscos empresariais do Sistema Petrobras, através da identificação, avaliação, monitoramento e gestão de riscos relevantes, em articulação com as diversas Áreas e empresas do Sistema Petrobras. | Não identificado |
| 2016 | | Mudança de Subordinação | Controladoria | Garantir a geração de valor e a eficiência de capital em todo o Sistema Petrobras, por meio do monitoramento e da análise dos resultados empresariais da Companhia, visando o alinhamento dos esforços da empresa para consecução de seu Plano de Negócios e Gestão. | Não identificado |
| 2016 | | Criação | Desburocratização | Planejar, executar e coordenar o Programa de Desburocratização da Petrobras, liderando o Grupo Gestor, coordenando a atuação multidisciplinar dos Grupos Executores e respectivos recursos alocados, gerindo todos os projetos mitigadores e reportando os avanços de cada projeto, assim como de todo o programa à Alta Administração, garantindo o aprimoramento do processo decisório da Companhia, tornando-o mais ágil, preservando a conformidade e simplificando e reduzindo custos e tempos associados aos processos e sistemas internos. | Não identificado |
| 2016 | | Mudança de Nomenclatura | Diretoria Assuntos Corporativos | | Não identificado |

| | | | | | |
|------|--|---------|--|--|-----|
| 2016 | Garantir disciplina do uso de capital e retorno aos acionistas em todos os projetos da Petrobras, com alta confiabilidade e previsibilidade na entrega, atuar com ênfase em parcerias e desinvestimentos como elementos-chave para a geração de valor, manter diálogo transparente, respeitoso e proativo com todos os públicos de interesse, com a utilização das melhores e mais modernas práticas de comunicação interna e externa. | Criação | Gestão Financeira de Empresas e Benefícios | Assegurar a gestão financeira integrada e avaliar o desempenho econômico-financeiro das Empresas do Sistema Petrobras, prestar assessoria financeira às Áreas de Negócio e aos projetos de aquisições, desinvestimentos, estruturas e reestruturções societárias, bem como assegurar os interesses da Petrobras e de suas subsidiárias na gestão dos benefícios (Petros e AMS), visando a geração de valor e eficiência de capital no Sistema Petrobras. | Sim |
|------|--|---------|--|--|-----|

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do PBO-2016.11 e Plano de Negócios e Gestão 2017-2021.

O – Congruência entre a estrutura organizacional e estratégia - 2016 não demonstrou indícios de congruência entre as mudanças na estrutura organizacional e as estratégias ocorridas com a criação da Diretoria Estratégia, Organização e Sistema de Gestão, e a unidade de Desburocratização, como a mudança de subordinação das unidades de Estratégia e Organização, Riscos Empresariais e Controladoria e a mudança de nomenclatura da Diretoria de Assuntos Corporativos.

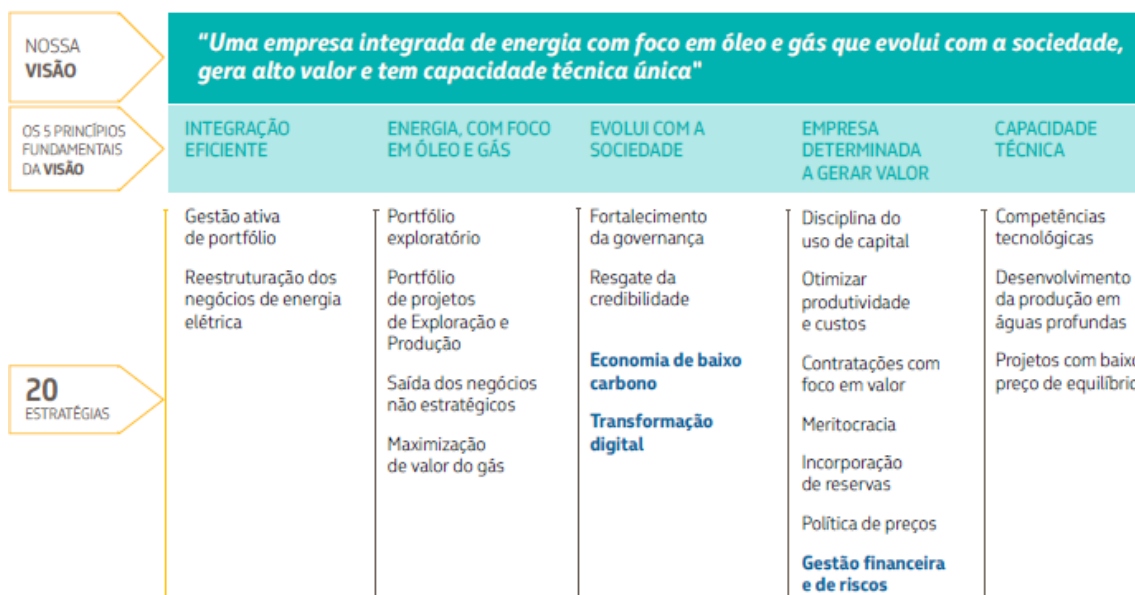
Também foi apresentado, neste mesmo quadro, a possibilidade de um indício de relação entre criação da unidade de Gestão Financeira de Empresas e Benefícios com e a estratégia de garantir disciplina do uso de capital e retorno aos acionistas em todos os projetos da Petrobras. Tal estratégia também previa alta confiabilidade e previsibilidade na entrega, atuação com ênfase em parcerias e desinvestimentos como elementos-chave para a geração de valor, manutenção de diálogo transparente, respeitoso e proativo com todos os públicos de interesse, utilização das melhores e mais modernas práticas de comunicação interna e externa; tendo em suas atribuições o compromisso de assegurar a gestão financeira integrada e avaliar o desempenho econômico financeiro das Empresas do Sistema Petrobras, prestar assessoria financeira às Áreas de Negócio e aos projetos de aquisições, desinvestimentos, estruturas e reestruturções societárias.

4.5.6 Plano Estratégico/Negócios e Estruturas Organizacionais 2017

Conforme descrito na Proposta da Administração, a Petrobras, em dezembro de 2017, fez ajustes no Plano Estratégico de 2016.

Figura 25 – Mapa Integrado Visão e Estratégias

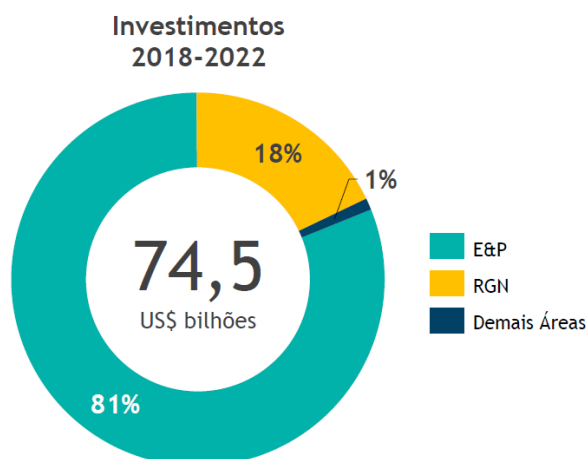
MAPA INTEGRADO VISÃO E ESTRATÉGIAS



Fonte: Proposta da Administração 2017.

A figura 25, Mapa Integrado Visão e Estratégias, apresentou a visão, os 5 princípios fundamentais da visão e as 20 estratégias aprovadas. No plano estratégico divulgado foi destacado o objetivo de preparar a empresa para uma economia de baixo carbono, o de capturar oportunidades advindas da transformação digital, o objetivo de aprimorar o planejamento financeiro e a avaliação do fluxo de caixa.

Figura 26 – Investimentos previstos 2018-2022

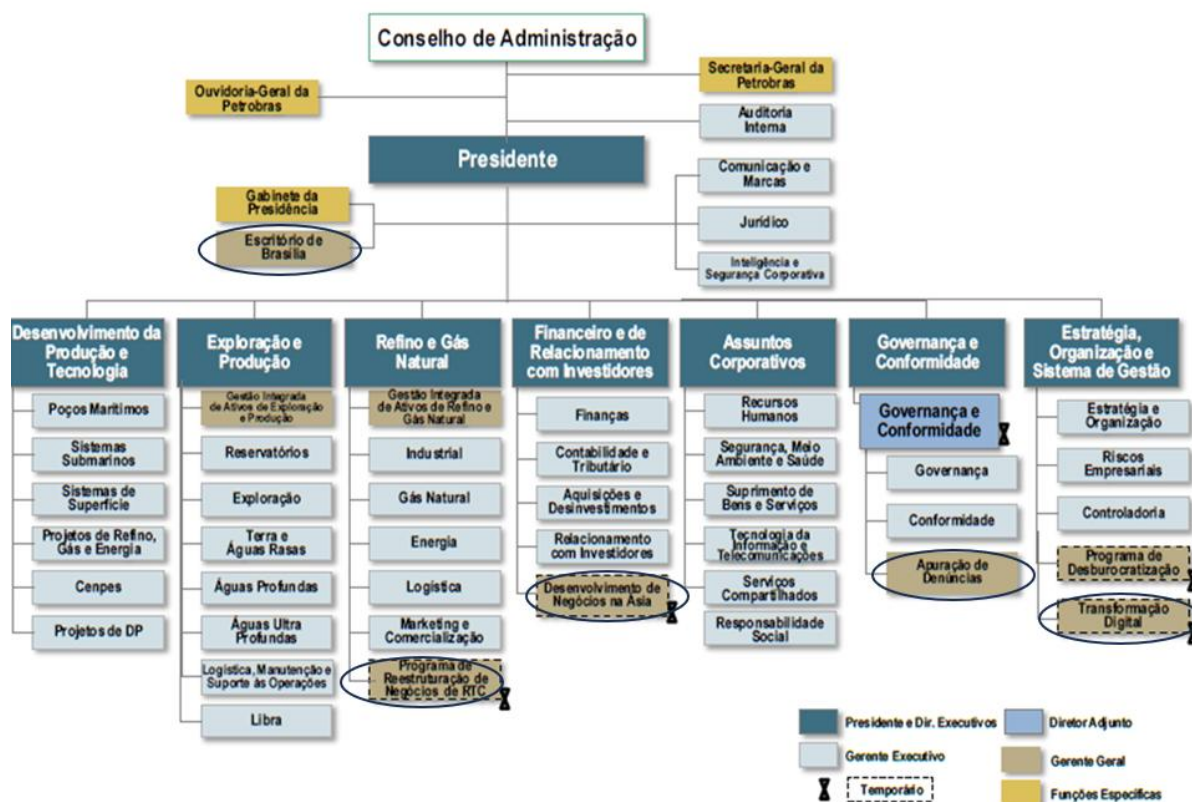


Fonte: Apresentação Plano de Negócios e Gestão 2018-2022.

Na figura 26, da distribuição de recursos de investimentos, foi possível verificar que o valor total de investimentos foi mantido no nível de investimentos ao PNG 2017-2021, ocorrendo uma pequena diminuição de concentração de investimento no segmento E&P, diminuído de 82% para 81%; e o seguimento RGN aumentando de 17% para 18%.

4.5.6.1 Organograma Petrobras 2017.

Figura 27 Organograma da Estrutura Organizacional da Petrobras 2018



Fonte: Plano Básico de Organização de junho 2018 (PBO 2018.6)

Em virtude de a revisão do Planejamento estratégico ocorrer em dezembro de 2017, o organograma mais adequado para ser utilizado na nossa análise foi o posterior a esta data. Utilizamos, então, o organograma publicado no PBO de junho de 2018.

Na figura 27 do organograma da Petrobras foi identificado um número de 51 unidades organizacionais da estrutura geral mais a diretoria. Utilizou-se um modelo de estrutura organizacional misto, com unidades funcionais, geográfica e por projetos, contemplando duas áreas de negócios (Exploração e Produção, e Refino e Gás Natural), uma área de execução de projetos (Desenvolvimento da Produção e Tecnologia), quatro áreas de apoio corporativas (Financeira e de Relacionamento com Investidores, de Recursos Humanos, SMS e Serviços e a de Governança, Risco e Conformidade).

4.5.6.2 Principais alterações da estrutura organizacional entre 2016 e 2017.

As principais mudanças ocorridas na estrutura geral da Petrobras foram: a criação do Escritório de Brasília ligada ao Presidente, a criação da unidade organizacional de Programa de Reestruturação de Negócios de RT ligada a Diretoria de Refino e Gás Natural, a unidade organizacional de Desenvolvimento de Negócios na Ásia, a unidade de Apuração de Denúncias ligada a Diretoria de Governança e Conformidade e a unidade de Transformação Digital.

O número de unidades organizacionais da estrutura geral mais a diretoria sofreu um aumento de quatro unidades organizacionais, em 2017, em comparação as 47 unidades organizacionais, em 2016.

4.5.6.3 Índícios de relação entre a estrutura organizacional e as estratégias em 2017.

Quadro 17 - Relação modelo de estrutura organizacional e estratégia - 2017

| Ano | Estrutura Organizacional | Modelo | Estratégias (Síntese) | Quadro 2 |
|------|--|-----------|--|--|
| 2017 | Exploração e Produção, Refino e Gás Natural, Financeira e de Relacionamento com Investidores, Assuntos Corporativos, Governança e Conformidade, Estratégia Organização e Sistema de Gestão | Funcional | Gestão ativa de portfólio. Disciplina do uso de capital. Otimizar produtividade e custos. Otimizar a gestão financeira e de riscos, de forma aprimorar o planejamento financeiro e a avaliação das incertezas do fluxo de caixa, aumentando a segurança de realização dos objetivos e das metas definidos no Plano de Negócios e Gestão. | Utilização eficiente de recursos, clareza em quais funções/tarefas devem ser desempenhadas, permitindo um melhor acompanhamento controle sobre as operações/desempenho. Permite o desenvolvimento do conhecimento e especialização nas áreas funcionais. |
| 2017 | Desenvolvimento da Produção & Tecnologia | Projetos | Portfólio de projetos de Exploração e Produção e Desenvolvimento da produção em águas profundas | Foco no desenvolvimento do projeto, proporcionando um menor período para o seu término que pode gerar uma vantagem competitiva para organização. |

| | | | | |
|------|-------------------------------------|-----------------------|---|---|
| 2017 | Escritório de Brasília | Divisional Geográfica | Fortalecimento da governança e Resgate da credibilidade | Essa maior autonomia permite a atuação mais focada nas estratégias específicas do mercado, geográfica e dos clientes. |
| 2017 | Desenvolvimento de Negócios na Ásia | Divisional Geográfica | | |

Fontes: Elaborado pelo autor a partir do PBO – 2018.06 e da Apresentação do Plano de Negócios e Gestão 2018-2022

No **Erro! Fonte de referência não encontrada.**, foram apresentados os tipos de modelos de estrutura organizacional utilizados pela Petrobras em 2017, relacionando o modelo de estrutura funcional com as estratégias de: gestão ativa de portfólio; disciplina do uso de capital; otimização de produtividade, custos, gestão financeira e de riscos; de forma a aprimorar o planejamento financeiro e a avaliação das incertezas do fluxo de caixa, aumentando a segurança na realização dos objetivos e nas metas definidas no Plano de Negócios e Gestão. Segundo o **Erro! Fonte de referência não encontrada.**, esse modelo possibilitaria a organização atuar com clareza em relação as quais funções/tarefas devem ser desempenhadas, permitindo um melhor acompanhamento e controle sobre as operações/desempenho, além de permitir, também, o desenvolvimento do conhecimento e especialização nas áreas funcionais.

No quadro acima também foi apresentada a relação da utilização do modelo de estrutura organizacional por projetos com as estratégias de gestão do Portfólio de Projetos de Exploração e Produção e Desenvolvimento da produção em águas profundas, pois, segundo o **Erro! Fonte de referência não encontrada.** esse modelo facilitaria o foco no desenvolvimento das atividades, proporcionando um menor período para o seu término; o que pode gerar uma vantagem competitiva para organização.

Para o uso do modelo divisional geográfico pela Petrobras, com a criação da unidade organizacional Escritório de Brasília, foi apresentado, no Quadro 12, uma relação entre a estratégia de fortalecimento da governança e resgate da credibilidade e a possibilidade de conseguir uma maior autonomia que permitiria a atuação mais focada nas estratégias específicas do mercado, geográfica e dos clientes. No entanto, não foi possível identificar uma relação entre o uso do modelo divisional geográfico na criação da unidade organizacional Desenvolvimento de Negócios na Ásia, com alguma estratégia definida pela organização.

Quadro 18 - Congruência entre a estrutura organizacional e estratégia - 2017

| Ano | Estratégias | Tipo de Mudança | Estrutura Organizacional | Síntese das Atribuições (PBO) | Indícios de Congruência com a Estratégia |
|------|---|-----------------|--|---|--|
| 2017 | Fortalecimento da governança e Resgate da credibilidade | Criação | Escritório de Brasília | Assessorar o Presidente na articulação junto aos Poderes Executivo e Legislativo Federal, Estadual, Distrital, Municipal e Representações Estrangeiras, propondo estratégia de atuação da Companhia para a adequada defesa dos seus interesses em temas chave, através do relacionamento Institucional, Setorial e Transversal e por meio de assessoramento e suporte ao tratamento das demandas internas e externas relacionadas ao Poder Público. | Identificado |
| 2017 | Gestão ativa de portfólio e Saída dos negócios não estratégicos | Criação | Programa de Reestruturação de Negócios de RT | Gerir o programa de reestruturação de negócios de refino, transporte e comercialização de petróleo e derivados, garantindo o cumprimento das metas estabelecidas. | Identificado |
| 2017 | | Criação | Desenvolvimento de Negócios na Ásia | Representar a Área Financeira e de Relacionamento com Investidores da Companhia na China e países do leste asiático (Japão, República da Coreia, Cingapura, entre outros), além de buscar possíveis parceiros no Oriente Médio, visando a prospectar potenciais compradores e parceiros para o desenvolvimento de parcerias estratégicas, bem como a identificar e apoiar a implementação da captação de recursos, de forma a ampliar as possibilidades de financiamento do Sistema Petrobras, em alinhamento com a gerência executiva de Finanças. | Não identificado |

| | | | | | |
|------|---|---------|-----------------------|---|--------------|
| 2017 | Fortalecimento da governança e Resgate da credibilidade | Criação | Apuração de Denúncias | Elaborar as estratégias de tratamento e apuração das denúncias relacionadas à fraude, à corrupção e à lavagem de dinheiro, garantindo a aplicação de sanções disciplinares, a utilização de metodologia única e a efetividade das apurações em todas as empresas do Sistema Petrobras, assessorando a Alta Administração e os Diretores das Subsidiárias e Controladas na gestão da detecção dos desvios de conformidade, fortalecendo a visão integrada das Comissões Internas de Apuração (Cias) de fraude e corrupção, em articulação com as diversas Áreas e empresas do Sistema Petrobras. | Identificado |
| 2017 | Transformação Digital | Criação | Transformação Digital | Responsável por planejar, executar e coordenar o Plano de Transformação Digital da Petrobras, visando capturar as oportunidades criadas pela transformação digital, aplicando novas tecnologias aos processos da Companhia e/ou gerando novos processos ou novos negócios, com foco na agregação de valor. | Identificado |

Fontes: Elaborado pelo autor a partir do PBO-2016.11 e do Plano de Negócios e Gestão 2017-2021.

No Congruência entre a estrutura organizacional e estratégia - 2017, foram apresentados indícios de congruência entre as mudanças na estrutura organizacional e as estratégias ocorridas com a criação das unidades organizacionais (Escritório de Brasília, Programa de Reestruturação de Negócios de RT, Apuração de Denúncias e Transformação Digital), em relação às estratégias de fortalecimento da governança e resgate da credibilidade; da gestão ativa de portfólio e saída dos negócios não estratégicos; do fortalecimento da governança e resgate da credibilidade e da transformação digital.

Nesse mesmo quadro não foi encontrado indício de congruência entre a criação de unidade organizacional de Desenvolvimento de Negócios na Ásia e alguma estratégia.

4.5.7 Plano Estratégico, Plano de Negócios e Estruturas Organizacionais 2018

No Plano Estratégico 2040 divulgado em conjunto com o Plano de Negócios 2019-2023, em 5 de dezembro de 2018, a Petrobras definiu em sua visão que “será uma empresa entregada de energia, que evolui com a sociedade, gera alto valor e tem capacidade técnica única” e que terá o propósito de “prover a energia que move a sociedade a realizar o seu potencial”.

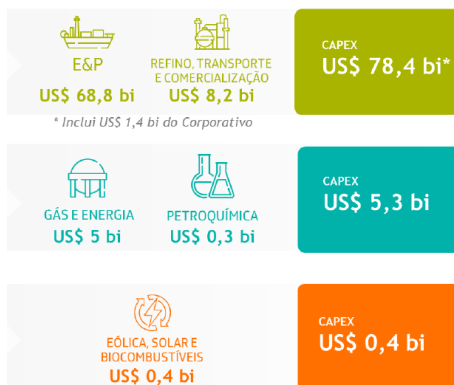
A Petrobras também definiu as estratégias, conforme apresentado no quadro 19 abaixo.

Quadro 19 – Estratégias por segmento de Negócio PE 2024 Petrobras

| Segmento | Estratégia |
|--|--|
| Exploração e Produção | <ul style="list-style-type: none"> • Otimizar a posição no segmento de gás natural e energia no Brasil e desenvolver posições no mercado global, por meio de parcerias. Garantir a sustentabilidade de produção de óleo e gás, priorizando a atuação em águas profundas. |
| Gás Natural | <ul style="list-style-type: none"> • Otimizar a posição no segmento de gás natural e energia no Brasil e desenvolver posições no mercado global, por meio de parcerias. |
| Refino, Transporte, Comercialização e Petroquímica | <ul style="list-style-type: none"> • Maximizar o valor da Petrobras por meio de uma gestão ativa do portfólio de refino, logística, comercialização e petroquímica integrados às atividades de produção de óleo e gás nacionais; • Sair dos negócios de fertilizantes, distribuição de GLP e das participações e produção de biodiesel e etanol. |
| Renováveis | <ul style="list-style-type: none"> • Atuar em negócios de energia renovável de forma rentável, com foco em eólica e solar no Brasil. |
| Estratégias Corporativas | <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver as competências críticas e uma cultura de alto desempenho para atender aos novos desafios da companhia; • Preparar a Petrobras para um ambiente mais competitivo apoiando-se na eficiência de custos, escala e transformação digital; • Avaliar as parcerias atuais e futuras buscando a integridade e a criação de valor; • Fortalecer a credibilidade, o orgulho e a reputação da Petrobras junto aos nossos públicos de interesse. |

Fonte: Elaborado pelo autor baseado no Plano Estratégico 2040.

Figura 28 – Investimentos previstos 2019-2023

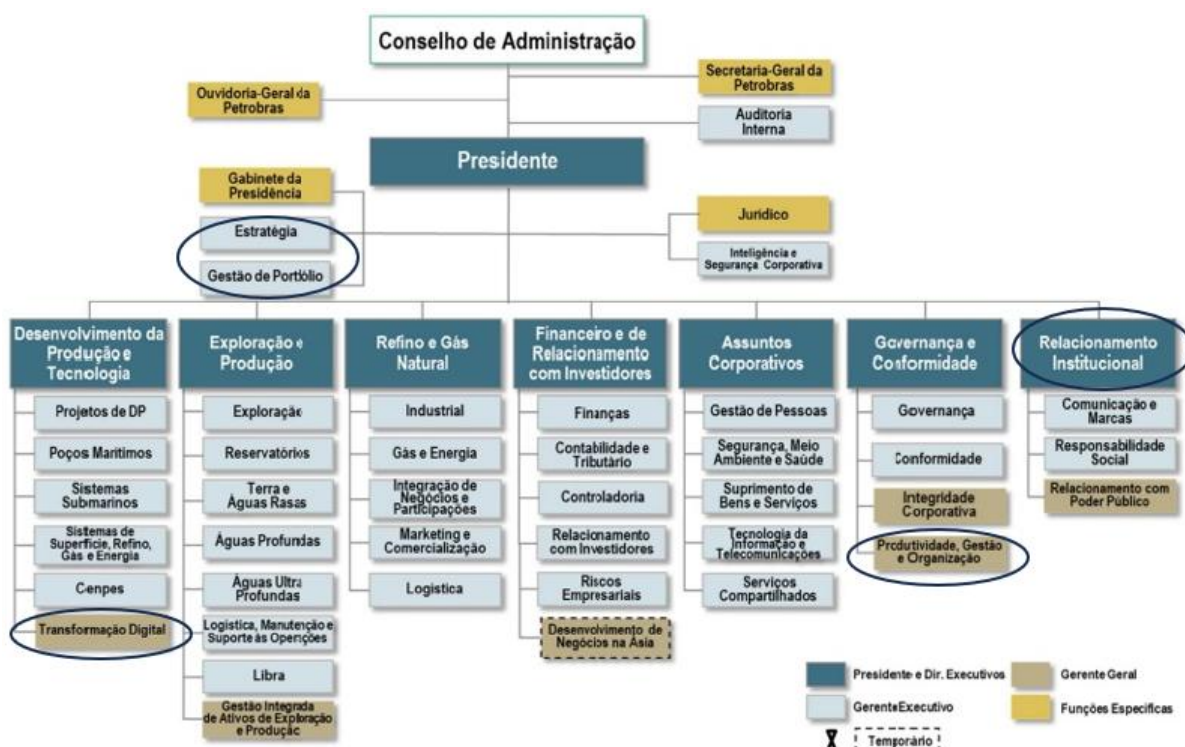


Fonte: Apresentação Plano de Negócios e Gestão 2019-2023

Na figura 28, de distribuição de recursos de investimentos PNG 2019-2023, ocorreu um aumento nos investimentos previsto para o segmento E&P de US\$60,3bi para US\$68,8bi. Em contrapartida, ocorreu uma diminuição de 13,4 para 8,2bi no seguimento RGN e foi dado um destaque para os investimentos em outras matrizes energéticas, consideradas renováveis.

4.5.7.1 Organograma Petrobras 2018

Figura 29 – Organograma da Estrutura Organizacional da Petrobras maio 2019



Fonte: Plano Básico de Organização (PBO) de maio 2019.

Selecionamos para análise o organograma publicado no PBO em maio de 2019, pois ele continha algumas mudanças significativas que podem ter relação com a revisão do Planejamento Estratégico em dezembro de 2018.

Na figura 29, o número de unidades organizacionais da estrutura geral mais a diretoria sofreu uma diminuição em 50 unidades, em comparação a 51 unidades organizacionais, em 2017. Foi utilizado um modelo de estrutura organizacional misto, com unidades funcionais, geográfica e por projetos, contemplando duas áreas de negócios (Exploração e Produção, e Refino e Gás Natural), uma área de execução de projetos (Desenvolvimento da produção e Tecnologia), e quatro áreas de apoio corporativo (Financeira e de Relacionamento com Investidores, Assuntos Corporativos, Governança e Conformidade, e Relacionamento Institucional).

4.5.7.2 Principais alterações da estrutura organizacional entre 2017 e 2018.

No período em questão, foi extinta a diretoria de Estratégia Organização e Sistema de Gestão e criada a diretoria de Relacionamento Institucional, com as unidades organizacionais de Comunicação e Marcas, de Responsabilidade Social e a de Relacionamento com o Poder Público.

A área de Estratégia voltou a ser ligada ao Presidente, assim como a área de Gestão de Portfólio; e a unidade de Transformação Digital passou a estar associada à área de Desenvolvimento da Produção e Tecnologia.

Por fim, foi criada a unidade de Produtividade, Gestão e Organização ligada à diretoria de Governança e Conformidade.

4.5.7.3 Índícios de relação entre a estrutura organizacional e as estratégias em 2018

Quadro 20 – Relação modelo de estrutura organizacional e estratégia - 2018

| Ano | Estrutura Organizacional | Modelo | Estratégias (Síntese) | Quadro 2 |
|------|---|-----------------------|--|--|
| 2018 | Exploração e Produção, Refino e Gás Natural, Financeira e de Relacionamento com Investidores, Assuntos Corporativos, Governança e Conformidade e Relacionamento Institucional | Funcional | Maximizar o valor da Petrobras por meio da gestão ativa do portfólio de E&P; Garantir a sustentabilidade de produção de óleo e gás, priorizando a atuação em águas profundas; Otimizar a posição no segmento de gás natural e energia no Brasil e desenvolver posições no mercado global, por meio de parcerias; Maximizar o valor da Petrobras por meio de uma gestão ativa do portfólio de refino, logística, comercialização e petroquímica integrados às atividades de produção de óleo e gás nacionais; Desenvolver as competências críticas e uma cultura de alto desempenho para atender aos novos desafios da companhia; Preparar a Petrobras para um ambiente mais competitivo apoiando-se na eficiência de custos, escala e transformação digital; | Utilização eficiente de recursos, clareza em quais funções/tarefas devem ser desempenhadas, permitindo um melhor acompanhamento controle sobre as operações/desempenho. Permite o desenvolvimento do conhecimento e especialização nas áreas funcionais. |
| 2018 | Desenvolvimento da Produção & Tecnologia | Projetos | | Foco no desenvolvimento do projeto, proporcionando um menor período para o seu término que pode gerar uma vantagem competitiva para organização. |
| 2018 | Desenvolvimento de Negócios na Ásia | Divisional Geográfica | | Essa maior autonomia permite a atuação mais focada nas estratégias específicas do mercado, geográfica e dos clientes. |

Fontes: Elaborado pelo autor a partir do PBO – 2019.05 e da Apresentação do Plano de Negócios e Gestão 2019-2023.

O Erro! Fonte de referência não encontrada., apresentou que o modelo de estrutura organizacional funcional utilizado pela Petrobras, em 2018/2019, para a maioria das unidades organizacionais, pôde estar relacionado com a estratégia de maximização de seu valor por meio da gestão ativa do portfólio de E&P e de garantia da sustentabilidade da produção de óleo e gás, priorizando algumas ações. Dentre estas ações, seria possível citar: a atuação em águas profundas; otimizar a posição no segmento de gás natural e energia no Brasil; desenvolver posições no mercado global, por meio de parcerias; de maximizar o valor da Petrobras por meio de uma gestão ativa do portfólio de refino; logística, comercialização e petroquímica integrados às atividades de produção de óleo e gás nacionais; desenvolver as competências críticas e uma cultura de alto desempenho para atender aos novos desafios da companhia; preparar a Petrobras para um ambiente mais competitivo apoiando-se na eficiência de custos, escala e transformação

digital; dentre outras. De acordo com o **Erro! Fonte de referência não encontrada.**, esse modelo possibilitaria à organização atuar com clareza em relação as quais funções/tarefas devem ser desempenhadas, permitindo um melhor acompanhamento e controle sobre as operações/desempenho, além de colaborar para o desenvolvimento do conhecimento e especialização nas áreas funcionais.

No quadro acima, também não foi identificada relação entre a utilização do modelo de estrutura organizacional por projetos e divisional geográfica com as estratégias.

Quadro 21 – Congruência entre a estrutura organizacional e estratégia – 2018

| Ano | Estratégias | Tipo de Mudança | Estrutura Organizacional | Síntese das Atribuições (PBO) | Indícios de Congruência com a Estratégia |
|------|--|-----------------|---|---|--|
| 2018 | | Extinção | Diretoria de Estratégia Organização e Sistema de Gestão | | Não identificado |
| 2018 | Fortalecer a credibilidade, o orgulho e a reputação da Petrobras junto aos nossos públicos de interesse. | Criação | Diretoria Relacionamento Institucional | | Identificado |
| 2018 | Fortalecer a credibilidade, o orgulho e a reputação da Petrobras junto aos nossos públicos de interesse. | Criação | Comunicação e Marcas | Orientar e avaliar as atividades relativas à comunicação empresarial e ao gerenciamento de marcas, coordenando ou executando ações de interesse corporativo, bem como gerenciar o atendimento às unidades da Companhia, apoiando os gestores, identificando demandas e criando soluções. | Identificado |
| 2018 | Fortalecer a credibilidade, o orgulho e a reputação da Petrobras junto aos nossos públicos de interesse. | Criação | Responsabilidade Social | Orientar e avaliar as atividades relativas à responsabilidade social, incluindo a coordenação e execução de ações de projetos sociais e ambientais e de programas de relacionamento comunitário. | Identificado |
| 2018 | Fortalecer a credibilidade, o orgulho e a reputação da Petrobras junto aos nossos públicos de interesse. | Criação | Relacionamento com o Poder Público | Assessorar o Presidente na articulação junto aos Poderes Executivo e Legislativo Federal, Estadual, Distrital, Municipal e Representações Estrangeiras, propondo estratégia de atuação da Companhia para a adequada defesa dos seus interesses em temas chave, através do relacionamento Institucional, Setorial e Transversal e por meio de assessoramento e suporte ao tratamento das demandas internas e externas relacionadas ao Poder Público. | Identificado |

| | | | | | |
|------|---|-------------------------|-------------------------------------|--|------------------|
| 2018 | | Mudança de Subordinação | Estratégia | Elaborar os planos plurianuais (PE e PNG), realizando estudos econômicos e análises competitivas, gerindo o portfólio e garantir o monitoramento do desempenho estratégico no longo prazo. | Não identificado |
| 2018 | Avaliar as parcerias atuais e futuras buscando a integridade e a criação de valor; | Mudança de Subordinação | Gestão de Portifólio | Propor estratégias, políticas e diretrizes para aquisições e desinvestimentos, bem como coordenar e avaliar o desenvolvimento desses projetos no Sistema Petrobras. | Identificado |
| 2018 | Preparar a Petrobras para um ambiente mais competitivo apoiando-se na eficiência de custos, escala e transformação digital; | Mudança de Subordinação | Transformação Digital | Responsável por planejar, executar e coordenar o Plano de Transformação Digital da Petrobras, visando capturar as oportunidades criadas pela transformação digital, aplicando novas tecnologias aos processos da Companhia e/ou gerando novos processos ou novos negócios, com foco na agregação de valor. | Identificado |
| 2018 | Desenvolver as competências críticas e uma cultura de alto desempenho para atender aos novos desafios da companhia; | Criação | Produtividade, Gestão e Organização | Garantir o alinhamento organizacional da Companhia às estratégias corporativas, definir e monitorar os programas e iniciativas estratégicas e assegurar a execução de ações de simplificação, de otimização de gastos e de melhoria da produtividade. | Identificado |

Fontes: Elaborado pelo autor a partir do PBO-2019.5 e do Plano de Negócios e Gestão 2019-2023.

Foi apresentado, no **Erro! Fonte de referência não encontrada.**, os indícios de congruência entre a criação da Diretoria Relacionamento Institucional, e as unidades organizacionais de Comunicação e Marcas, Responsabilidade Social, Relacionamento com o Poder Público e Produtividade, Gestão e Organização, com as estratégias de: fortalecer a credibilidade, o orgulho e a reputação da Petrobras junto ao público de interesse e desenvolver as competências críticas e uma cultura de alto desempenho para atender aos novos desafios da companhia.

O quadro também apresentou a identificação de indícios de congruência nas mudanças de subordinação das unidades de Gestão de Portfólio e transformação digital com a estratégia de avaliar as parcerias atuais e futuras buscando a integridade, a criação de valor, e a estratégia de preparar a Petrobras para um ambiente mais competitivo, apoiando-se na eficiência de custos, escala e transformação digital. Além disso, demonstrou que não foi identificado indício

de congruência entre a extinção da Diretoria de Estratégia, Organização e Sistema de Gestão e a mudança de subordinação da unidade de Estratégia.

4.5.8 Plano Estratégico, Plano de Negócios e Estruturas Organizacionais 2019

Em 26 de setembro de 2019 a Petrobras informou que seu Conselho de Administração aprovou uma atualização da Visão, do Propósito e das Estratégias para o Novo Plano 2020-2024.

A nova visão da Petrobras refletiu o desejo de ser “a melhor empresa de energia na geração de valor para o acionista, com foco em óleo e gás e com segurança, respeito às pessoas e ao meio ambiente”, além do propósito de “prover energia que assegure prosperidade de forma ética, segura e competitiva” com os valores de respeito à vida, às pessoas e ao meio ambiente; ética e transparência; orientação ao mercado; superação e confiança; e resultados.

No **Erro! Fonte de referência não encontrada.** foram apresentadas as estratégias por segmento divulgadas em 26 de setembro de 2019.

Quadro 22 – Estratégias por segmento de Negócio PE 2024 Petrobras

| Segmento | Estratégia |
|--------------------------------------|---|
| Exploração e Produção | <ul style="list-style-type: none"> Maximizar o valor do portfólio, com foco em águas profundas e ultra profundas, buscando eficiência operacional, otimização do fator de recuperação e parcerias Crescer sustentado em ativos de óleo e gás de classe mundial, em águas profundas e ultra profundas |
| Gás e Energia | <ul style="list-style-type: none"> Atuar de forma competitiva na comercialização do gás próprio Otimizar o portfólio termoelétrico focando no autoconsumo e na comercialização do gás próprio Sair integralmente da distribuição e do transporte de gás |
| Refino, Transporte e Comercialização | <ul style="list-style-type: none"> Atuar de forma competitiva nas atividades de refino, logística e comercialização de derivados com foco nas operações do Sudeste Sair integralmente dos negócios de fertilizantes, distribuição de GLP e de biodiesel Atuar de forma competitiva na comercialização global de petróleo |
| Renováveis | <ul style="list-style-type: none"> Desenvolver pesquisas visando a atuação, em longo prazo, em negócios de energia renovável com foco em eólica e solar no Brasil Viabilizar comercialmente o diesel renovável e o BioQav como resposta às políticas de sustentabilidade da matriz energética brasileira |

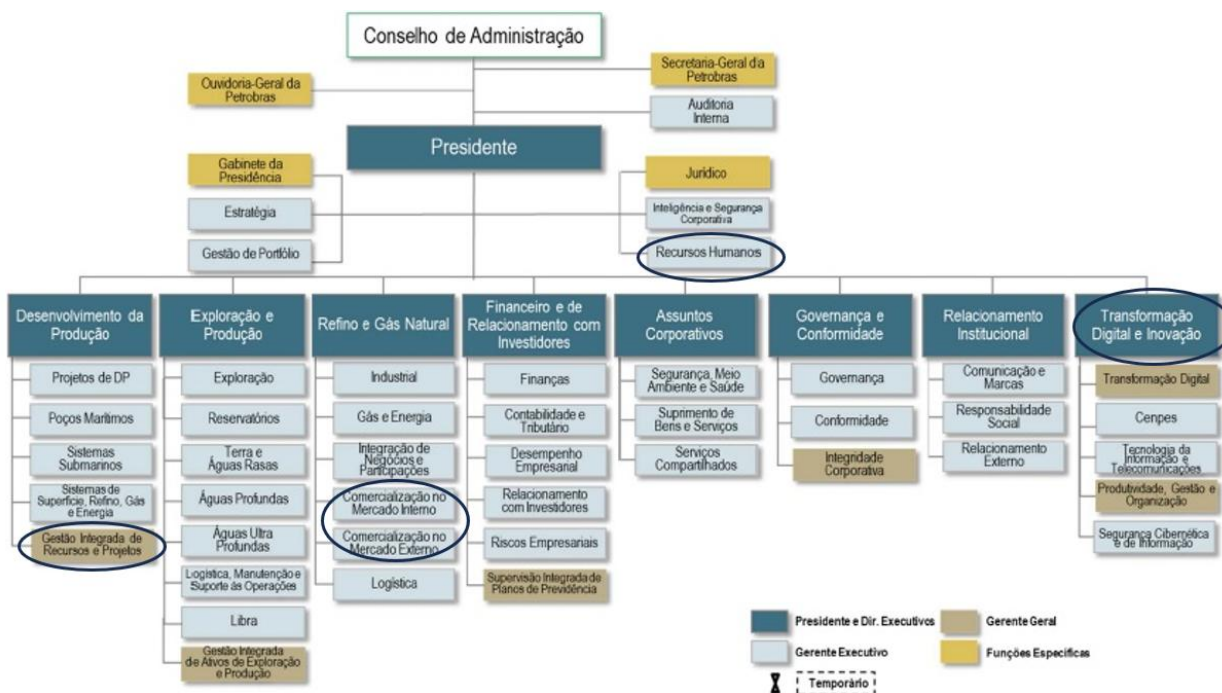
| | |
|--------------------------|---|
| Estratégias Transversais | <ul style="list-style-type: none"> • Transformar digitalmente a Petrobras entregando soluções para os desafios, empoderando nossos colaboradores, gerando valor, e aumentando a segurança das operações • Desenvolver as competências críticas e uma cultura de alto desempenho para atender aos novos desafios da companhia, utilizando o valor econômico adicionado como ferramenta de gestão • Perseguir constantemente uma estrutura de custos e de investimentos competitiva e eficiente, com alto padrão de segurança e respeito ao meio ambiente • Fortalecer a credibilidade e a reputação da Petrobras |
|--------------------------|---|

Fonte: Elaborado pelo autor baseado na divulgação da aprovação da revisão do posicionamento estratégico.

A Petrobras divulgou em 28 de novembro de 2019 o volume total de investimentos previsto de US\$ 75,7 bilhões para 2020-2024, dos quais 85% estariam direcionados ao segmento E&P. Essa distribuição de investimentos estaria aderente ao novo posicionamento estratégico, com foco nos ativos de E&P, principalmente nas áreas do pré-sal, pois a empresa teria vantagem competitiva e geraria maior retorno para os investimentos. Também divulgou os desinvestimentos previstos, que estariam entre US\$ 20-30 bilhões, com maior concentração nos anos de 2020 e 2021.

4.5.8.1 Organograma Petrobras 2019

Figura 30 – Organograma da Estrutura Organizacional da Petrobras janeiro 2020



Fonte: Plano Básico de Organização (PBO) de janeiro de 2020

Selecionamos para análise o organograma publicado no PBO de janeiro de 2020, pois ele foi divulgado após a revisão do detalhamento do Plano Estratégico e de Negócios e apresenta mudanças significativas que consideramos relacionadas às mudanças no PE.

Na figura 30 do organograma da Petrobras, pôde-se considerar um aumento global no número de unidades organizacionais da estrutura geral mais a diretoria, passando para 53 unidades comparado as 50 unidades de 2018. Foi utilizado um modelo de estrutura organizacional misto, com unidades funcionais, por projetos e divisional geográfica, contemplando duas áreas de negócios (Exploração e Produção, e Refino e Gás Natural), uma área de execução de projetos (Desenvolvimento da produção), e cinco áreas de apoio corporativas (Financeira e de Relacionamento com Investidores, Assuntos Corporativos, Governança e Conformidade, Relacionamento Institucional e Transformação Digital e Inovação).

4.5.8.2 Principais alterações da estrutura organizacional entre 2018 e 2019

No período em questão, houve a criação da Diretoria de Transformação Digital, composta pela transferência das unidades organizacionais de Transformação Digital e a unidade do CENPES (que vieram da Diretoria de Desenvolvimento da Produção e Tecnologia), a transferência da unidade de Tecnologia de Informação e Telecomunicações da Diretoria de Assuntos Corporativos, a transferência da unidade de Produtividade, Gestão e Organização da Diretoria de Governança e Conformidade e a criação da unidade de Segurança Cibernética e da Informação.

Ocorreu, também, a divisão da unidade de Marketing e Comercialização em duas unidades organizacionais: a unidade de Comercialização no Mercado Interno e a de Comercialização no Mercado Externo.

Além disso, a unidade de Recursos Humanos ficou subordinada diretamente ao Presidente da Petrobras, além da criação da unidade de Gestão Integrada de Recursos e Projetos na Diretoria de Desenvolvimento da Produção e Tecnologia; a unidade de Supervisão Integrada de Planos de Previdência na Diretoria Financeira e de Relacionamento com Investidores; e, a na mesma diretoria, a extinção da unidade de Desenvolvimento de Negócios da Ásia.

4.5.8.3 Indícios de relação entre a estrutura organizacional e as estratégias em 2019

Quadro 23 – Relação modelo de estrutura organizacional e estratégia - 2019

| Ano | Estrutura Organizacional | Modelo | Estratégias (Síntese) | Quadro 2 |
|------|---|-----------------------|---|--|
| 2019 | Exploração e Produção, Refino e Gás Natural, Financeira e de Relacionamento com Investidores, Assuntos Corporativos, Governança e Conformidade, Relacionamento Institucional e Transformação Digital e Inovação | Funcional | <ul style="list-style-type: none"> • Maximizar o valor do portfólio, com foco em águas profundas e ultra profundas, buscando eficiência operacional, otimização do fator de recuperação e parcerias • Transformar digitalmente a Petrobras entregando soluções para os desafios, empoderando nossos colaboradores, gerando valor, e aumentando a segurança das operações • Desenvolver as competências críticas e uma cultura de alto desempenho para atender aos novos desafios da companhia, utilizando o valor econômico adicionado como ferramenta de gestão • Perseguir constantemente uma estrutura de custos e de investimentos competitiva e eficiente, com alto padrão de segurança e respeito ao meio ambiente • Fortalecer a credibilidade e a reputação da Petrobras | Utilização eficiente de recursos, clareza em quais funções/tarefas devem ser desempenhadas, permitindo um melhor acompanhamento controle sobre as operações/desempenho. Permite o desenvolvimento do conhecimento e especialização nas áreas funcionais. |
| 2019 | Desenvolvimento da Produção & Tecnologia | Projetos | | Foco no desenvolvimento do projeto, proporcionando um menor período para o seu término que pode gerar uma vantagem competitiva para organização. |
| 2019 | Comercialização no Mercado Interno e Comercialização no Mercado Externo | Divisional Geográfica | Atuar de forma competitiva na comercialização global de petróleo e atuar de forma competitiva nas atividades de refino, logística e comercialização de derivados com foco nas operações do Sudeste | Essa maior autonomia permite a atuação mais focada nas estratégias específicas do mercado, geográfica e dos clientes. |

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do PBO – 2020.01 e da Apresentação do Plano de Negócios e Gestão 2020-2024.

No Relação modelo de estrutura organizacional e estratégia - 2019 , foi apresentado que o modelo de estrutura organizacional funcional utilizado pela Petrobras, para as unidades organizacionais de: Exploração e Produção; Refino e Gás Natural; Financeira e de

Relacionamento com Investidores; Assuntos Corporativos; Governança e Conformidade; Relacionamento Institucional; e Transformação Digital e Inovação, pôde estar relacionado com as estratégias de: maximizar o valor do portfólio, com foco em águas profundas e ultra profundas, buscando eficiência operacional; otimização do fator de recuperação e parcerias, de transformar digitalmente a Petrobras, entregando soluções para os desafios, empoderando colaboradores, gerando valor, e aumentando a segurança das operações; de desenvolver as competências críticas e uma cultura de alto desempenho para atender aos novos desafios da companhia, utilizando o valor econômico adicionado como ferramenta de gestão; de perseguir constantemente uma estrutura de custos e de investimentos competitiva e eficiente, com alto padrão de segurança e respeito ao meio ambiente; e de fortalecer a credibilidade e a reputação da Petrobras. Segundo o **Erro! Fonte de referência não encontrada.**, esse modelo possibilitaria à organização atuar com clareza em relação as quais funções/tarefas devem ser desempenhadas, permitindo um melhor acompanhamento e controle sobre as operações/desempenho, além do desenvolvimento do conhecimento e especialização nas áreas funcionais.

No quadro acima também não foi identificada relação entre a utilização do modelo de estrutura organizacional por projetos. No entanto, apresentou que em relação ao uso do modelo divisional geográfico nas unidades de Comercialização no Mercado Interno e Comercialização no Mercado Externo, foi possível relacionar às estratégias de: atuar de forma competitiva na comercialização global de petróleo; e de atuar de forma competitiva nas atividades de refino, logística e comercialização de derivados com foco nas operações do Sudeste com maior autonomia, permite a atuação mais focada nas estratégias específicas do mercado, geográfica e dos clientes, descrito no Quadro 2.

Quadro 24 – Congruência entre a estrutura organizacional e estratégia – 2019

| Ano | Estratégias | Tipo de Mudança | Estrutura Organizacional | Síntese das Atribuições (PBO) | Índícios de Congruência com a Estratégia |
|------|--|-----------------|---|-------------------------------|--|
| 2019 | <ul style="list-style-type: none"> Transformar digitalmente a Petrobras entregando soluções para os desafios, empoderando nossos colaboradores, gerando valor, e aumentando a segurança das operações | Criação | Diretoria de Transformação Digital e Inovação | | Identificado |

| | | | | | |
|------|--|-------------------------|---|--|------------------|
| 2019 | <ul style="list-style-type: none"> Transformar digitalmente a Petrobras entregando soluções para os desafios, empoderando nossos colaboradores, gerando valor, e aumentando a segurança das operações | Mudança de Subordinação | Transformação Digital | <p>Acelerar e sustentar a transformação digital e aplicação do modelo ágil em escala na Companhia, bem como definir a estratégia digital e implantação do fluxo de inovação, garantido seu alinhamento às estratégias corporativas e assegurando as ações para atuação em times ágeis, garantindo a geração de valor da aplicação do ágil em escala e certificando e capacitando os profissionais das Áreas de Negócio e segmentos corporativos.</p> | Identificado |
| 2019 | | Mudança de Subordinação | CENPES | <p>Garantir soluções tecnológicas para o desenvolvimento dos projetos de investimentos e operação de ativos da Petrobras através da realização de projetos de pesquisa e desenvolvimento e assistência técnico-científica, alinhados aos planos estratégicos da Petrobras.</p> | Não identificado |
| 2019 | <ul style="list-style-type: none"> Transformar digitalmente a Petrobras entregando soluções para os desafios, empoderando nossos colaboradores, gerando valor, e aumentando a segurança das operações | Mudança de Subordinação | Tecnologia de Informação e Telecomunicações | <p>Orientar e avaliar as atividades relativas às tecnologias da informação e de telecomunicações, gerenciando os seus recursos e atuando como prestador de serviços, de forma integrada, compartilhada e segura.</p> | Identificado |
| 2019 | | Mudança de Subordinação | Produtividade, Gestão e Organização | <p>Promover a gestão integrada do centro de excelência em digitalização de processos, bem como habilitar a inovação e incorporação de tecnologias voltadas à gestão organizacional, garantindo o seu alinhamento às estratégias corporativas e assegurando a execução de ações de mapeamento, redesenho e simplificação de processos e estruturas, de otimização de gastos e de melhoria da produtividade, no âmbito da Petrobras.</p> | Não identificado |
| 2019 | <ul style="list-style-type: none"> Transformar digitalmente a Petrobras entregando soluções para os desafios, empoderando nossos colaboradores, gerando valor, e aumentando a segurança das operações | Criação | Segurança Cibernética e da Informação | <p>Gerir iniciativas de Segurança Cibernética e de Informação, estabelecendo estratégias e diretrizes alinhadas aos objetivos de negócio e recomendando investimentos para mitigação dos riscos que fortaleçam as defesas, reduzam vulnerabilidades e garantam a proteção adequada dos ativos críticos.</p> | Identificado |
| 2019 | <ul style="list-style-type: none"> Atuar de forma competitiva nas atividades de refino, logística e comercialização de derivados com foco nas operações do Sudeste | Criação | Comercialização no Mercado Interno | <p>Planejar, executar e avaliar as atividades de marketing e comercialização no mercado interno de derivados, biocombustíveis e petroquímicos na Petrobras, estabelecendo preços e</p> | Identificado |

| | | | | | |
|------|---|-------------------------|---|---|------------------|
| | | | | desenvolvendo produtos e serviços com base nas necessidades dos clientes, de forma a garantir a colocação da produção no mercado, seja produção interna ou por meio de importação, gerando o retorno/rentabilidade esperados pela Companhia, de acordo com as metas e previsões de rentabilidade e faturamento estabelecidas no Plano de Negócios e Gestão, bem como assegurar a realização dos processos de despacho aduaneiro de produtos da Área de Refino e Gás Natural. | |
| 2019 | • Atuar de forma competitiva na comercialização global de petróleo | Criação | Comercialização no Mercado Externo | Planejar, executar e avaliar as atividades de comercialização no mercado Externo de Petróleo, derivados, biocombustíveis, petroquímicos e GNL, além das atividades de prospecção de novos mercados de gás, GNL e energia no exterior, estabelecendo preços e desenvolvendo produtos e serviços com base nas necessidades dos clientes, seja por meio de importação, exportação ou operações não sistêmicas (offshore), gerando o retorno/rentabilidade esperados pela Companhia, de acordo com as metas e previsões de rentabilidade e faturamento estabelecidas no Plano de Negócios e Gestão. | Identificado |
| 2019 | | Mudança de Subordinação | Recursos Humanos | Orientar e avaliar as atividades relacionadas a recursos humanos, coordenando ou executando, em nível estratégico, ações de interesse para a Companhia, garantindo a sua atuação como parceiro do negócio, além de assegurar a gestão da Saúde, visando atingir a cultura de saúde, com foco no desenvolvimento do capital humano | Não identificado |
| 2019 | Perseguir constantemente uma estrutura de custos e de investimentos competitiva e eficiente, com alto padrão de segurança e respeito ao meio ambiente | Criação | Gestão Integrada de Recursos e Projetos | Promover a gestão e controle integrado dos projetos da Área de DP através do gerenciamento de projetos e da otimização e alocação dos recursos críticos; prover o suporte ao Diretor nas atividades internas de gestão e planejar, orientar, gerenciar e avaliar as demandas de órgãos externos, das auditorias internas e da certificação SOx. | Identificado |

| | | | | | |
|------|--|----------|---|--|------------------|
| 2019 | | Criação | Supervisão Integrada de Planos de Previdência | Assegurar os interesses da Petrobras na solvência, liquidez e equilíbrio econômico, financeiro e atuarial dos planos de previdência e desempenho dos investimentos dos planos de previdência patrocinados pela Petrobras (Petros e demais planos de previdência), identificar e recomendar planos de ação e alterações necessárias sempre garantindo a conformidade às diretrizes financeiras da Companhia e às exigências regulatórias vigentes, bem como | Não identificado |
| 2019 | | Extinção | Desenvolvimento de Negócios da Ásia | | Não identificado |

Fontes: Elaborado pelo autor a partir do PBO-2020.1 e do Plano de Negócios e Gestão 2020-2024.

O **Erro! Fonte de referência não encontrada.**, apresentou indícios de congruência entre a estratégia de transformar digitalmente a Petrobras (seja entregando soluções para os desafios, empoderando colaboradores, gerando valor, ou aumentando a segurança das operações), com a criação da Diretoria de Transformação Digital e Inovação e da unidade de Segurança Cibernética e da Informação, para as mudanças de subordinação da unidade de Transformação Digital e da unidade de Tecnologia de Informação e Telecomunicações.

Desse mesmo modo, também foram apresentados indícios de congruência na extinção da unidade de Marketing e Comercialização — e com consequente criação das unidades de Comercialização no Mercado Interno e Comercialização no Mercado Externo — com as estratégias de atuar de forma competitiva nas atividades de refino, logística e comercialização de derivados, com foco nas operações do Sudeste e de atuar de forma competitiva na comercialização global de petróleo, respectivamente.

O quadro refletiu indícios de congruência entre a estratégia de perseguir constantemente uma estrutura de custos e de investimentos competitiva e eficiente, com alto padrão de segurança e respeito ao meio ambiente e a criação da unidade de Gestão Integrada de Recursos e Projetos. No entanto, não foram identificados indícios de congruência para as mudanças de subordinação das unidades do Cenpes e de Produtividade, Gestão e Organização Recursos Humanos, a criação da unidade de Supervisão Integrada de Planos de Previdência, assim como a extinção da unidade de Desenvolvimento de Negócios da Ásia.

4.5.9 Plano Estratégico, Plano de Negócios e Estruturas Organizacionais 2020

Em 30 de novembro de 2020, a Petrobras divulgou o seu Plano Estratégico 2021-2025, contendo, entre outros aspectos, os pilares estratégicos que iriam dar suporte a uma agenda de transformação, com destaque para a transformação cultural e a digital, descritos na figura 31 abaixo.

Figura 31 – Pilares estratégico



Fonte: Petrobras Day de 30 de novembro de 2020.

A Petrobras também definiu as estratégias para cada segmento, transcritas no **Erro! Fonte de referência não encontrada.**, abaixo.

Quadro 25 – Estratégias por segmento de Negócio PE 2021-2025 Petrobras

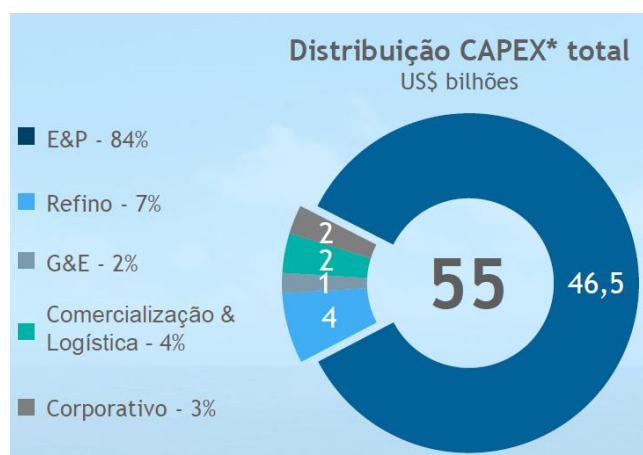
| Segmento | Estratégia |
|----------------------------------|--|
| Financeiro | <ul style="list-style-type: none"> • Reduzir a dívida • Mitigar os riscos pela gestão ativa de passivos • Maximizar o retorno ao acionista • Otimizar o capital de giro |
| Exploração e Produção | <ul style="list-style-type: none"> • Maximizar o valor do portfólio, focando em águas profundas e ultra profundas • Crescer sustentado em ativos de óleo e gás de classe mundial, em águas profundas e ultra profundas |
| Gás e Energia | <ul style="list-style-type: none"> • Mais valor no marketing e vendas de gás natural • Otimização do portfólio termoeletrico com foco na geração de valor para o gás próprio |
| Refino | <ul style="list-style-type: none"> • Ativos próximos da maior oferta de óleo e do maior mercado consumidor • Processos mais eficientes e novos produtos com teor renovável e amigáveis ao meio ambiente |
| Marketing, Vendas & Logística | <ul style="list-style-type: none"> • Oferecer soluções de comercialização e logística eficientes com produtos e atividades sustentáveis, sendo a escolha número 1 de nossos clientes |
| Transformação Digital e Inovação | <ul style="list-style-type: none"> • Digitalização e Robotização de Processos • Foco em IA e Analytics • Segurança da Informação • Ágil em Escala |

| | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Ecosistema de Inovação • Realidade Aumentada • Simplificação de Plataformas Tecnológicas • Conectividade • HPC (<i>High-performance computing</i>) |
|--|--|

Fonte: Elaborado pelo autor baseado no Petrobras Day 2020.

A Investimentos previstos 2020-2024, apresentou a distribuição de recursos de investimentos no PNG 2020-2024 com uma diminuição nos investimentos totais previsto para US\$55bi e aumentando o percentual de investimento em E&P para 84% em comparação ao plano anterior.

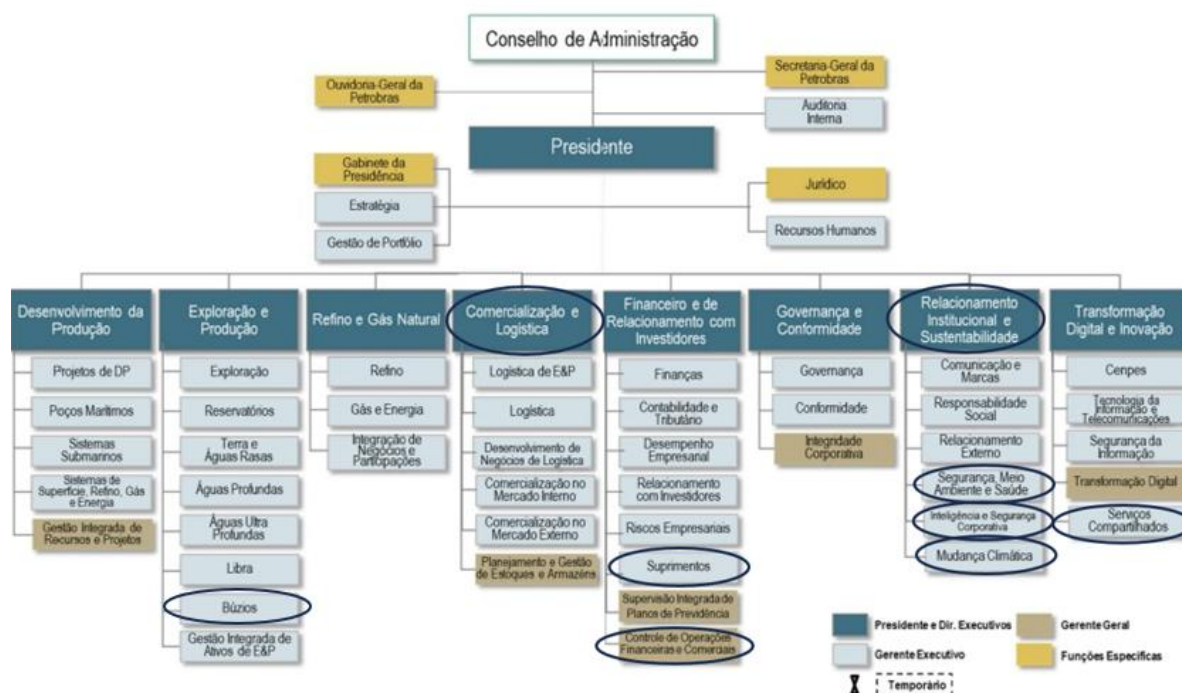
Figura 32 – Investimentos previstos 2020-2024



Fonte: Apresentação Plano de Negócios e Gestão 2020-2024.

4.5.9.1 Organograma Petrobras 2020

Figura 33 – Organograma da Estrutura Organizacional da Petrobras novembro 2020



Fonte: Plano Básico de Organização (PBO) de novembro de 2020

Já a Figura 33, com o organograma da Petrobras, apresentou um número de unidades organizacionais da estrutura geral mais a diretoria de 58 unidades, com um aumento de 5 unidades comparado à estrutura de 2019. Foi utilizado um modelo de estrutura organizacional misto, com unidades funcionais e por projetos, contemplando três áreas de negócios (Exploração e Produção, Refino e Gás Natural e Comercialização e Logística), uma área de execução de projetos (Desenvolvimento da produção), e quatro áreas de apoio corporativas, (Financeira e de Relacionamento com Investidores, Governança e Conformidade, Relacionamento Institucional e Transformação Digital e Inovação).

4.5.9.2 Principais alterações da estrutura organizacional entre 2019 e 2020.

No período em questão, foi criada a Diretoria de Comercialização e Logística, recebendo atividades e unidades organizacionais da Diretoria de E&P e Refino e Gás Natural. A diretoria foi formada com as unidades de Logística de E&P, de Logística, de

Desenvolvimento de Negócios de Logística, de Comercialização no Mercado Interno, de Comercialização no Mercado Externo e a de Planejamento e Gestão de Estoques e Armazéns.

A Diretoria de Relacionamento Institucional passou a ter a nomenclatura de Relacionamento Institucional e Sustentabilidade, que além manter as unidades que já faziam parte anteriormente da diretoria, recebeu as unidades de Segurança, Meio Ambiente e Saúde e a de Inteligência e Segurança Corporativa, e ainda foi criada nesta diretoria a unidade de Mudança Climática.

Além disso, foram também criadas a unidade de Búzios na Diretoria de Exploração, a unidade de Controle de Operações Financeiras e Comerciais na Diretoria Financeira, e a Diretoria Relacionamento com Investidores recebeu a unidade de Suprimentos da extinta Diretoria de Assuntos Corporativos. A unidade de Serviços Compartilhados, que também fazia parte da estrutura da Diretoria de Assuntos Corporativos, foi transferida para a Diretoria de Transformação Digital e Inovação.

4.5.9.3 Índícios de relação entre a estrutura organizacional e as estratégias em 2020

Quadro 26 – Relação modelo de estrutura organizacional e estratégia - 2020

| Ano | Estrutura Organizacional | Modelo | Estratégias (Síntese) | Quadro 2 |
|------|--|-----------|---|--|
| 2020 | Exploração e Produção, Refino e Gás Natural, Financeira e de Relacionamento com Investidores, Assuntos Corporativos, Governança e Conformidade, Relacionamento Institucional, Transformação Digital e Inovação e Comercialização e Logística | Funcional | Reduzir a dívida, Maximizar o valor do portfólio, focando em águas profundas e ultra profundas , Crescer sustentado em ativos de óleo e gás de classe mundial, em águas profundas e ultra profundas , Ativos próximos da maior oferta de óleo e do maior mercado consumidor , Processos mais eficientes e novos produtos com teor renovável e amigáveis ao meio ambiente, Oferecer soluções de comercialização e logística eficientes com produtos e atividades sustentáveis, sendo a escolha número 1 de nossos clientes, Digitalização e Robotização de Processos, Foco em IA e Analytics, Segurança da Informação, Ecossistema de Inovação | Utilização eficiente de recursos, clareza em quais funções/tarefas devem ser desempenhadas, permitindo um melhor acompanhamento controle sobre as operações/desempenho. Permite o desenvolvimento do conhecimento e especialização nas áreas funcionais. |
| 2020 | Desenvolvimento da Produção | Projetos | | Foco no desenvolvimento do projeto, proporcionando um menor período para o seu término que pode gerar uma vantagem competitiva para organização. |

Fontes: Elaborado pelo autor a partir do PBO – 2020.11 e da Apresentação do Plano Estratégico 2021-2025.

O **Erro! Fonte de referência não encontrada.**, apresentou uma relação entre o uso do modelo de estrutura organizacional funcional, utilizado para as unidades organizacionais de Exploração e Produção, Refino e Gás Natural, Financeira e de Relacionamento com Investidores, Assuntos Corporativos, Governança e Conformidade, Relacionamento Institucional, Transformação Digital e Inovação e Comercialização e Logística; e as estratégias de: reduzir a dívida; maximizar o valor do portfólio, focando em águas profundas e ultra profundas; crescer sustentado em ativos de óleo e gás de classe mundial, em águas profundas e ultra profundas; manter ativos próximos da maior oferta de óleo e do maior mercado consumidor; tornar os processos mais eficientes; desenvolver novos produtos com teor renovável e amigáveis ao meio ambiente e oferecer soluções de comercialização e logística eficientes com produtos e atividades sustentáveis; tornar-se a escolha número 1 dos clientes; desenvolver a digitalização e robotização dos processos; e ter foco em IA e *analytics*.

De acordo com o **Erro! Fonte de referência não encontrada.**, esse modelo possibilitaria à organização atuar com clareza em relação as quais funções/tarefas devem ser desempenhadas, permitindo um melhor acompanhamento e controle sobre as operações/desempenho, além de permitir o desenvolvimento do conhecimento e especialização nas áreas funcionais.

Não foi encontrada, no **Erro! Fonte de referência não encontrada.** uma relação entre a utilização do modelo de estrutura organizacional por projetos, utilizada para a Diretoria de Desenvolvimento da Produção, e alguma estratégia.

Quadro 27 – Relação modelo de estrutura organizacional e estratégia - 2020

| Ano | Estratégias | Tipo de Mudança | Estrutura Organizacional | Síntese das Atribuições (PBO) | Indícios de Congruência com a Estratégia |
|------|---|-------------------------|--|---|--|
| 2020 | • Oferecer soluções de comercialização e logística eficientes com produtos e atividades sustentáveis, sendo a escolha número 1 de nossos clientes | Criação | Diretoria de Comercialização e Logística | | Identificado |
| 2020 | | Mudança de Subordinação | Logística de E&P | Prestar serviços especializados em exploração e produção, envolvendo gestão operacional e estratégica de Logística de E&P (armazenagem, transporte terrestre, operação portuária e transporte marítimo) e Serviços Especializados de E&P (operação de terminais oceânicos, transporte aéreo de pessoas e controle da emergência). | Não identificado |

| Ano | Estratégias | Tipo de Mudança | Estrutura Organizacional | Síntese das Atribuições (PBO) | Indícios de Congruência com a Estratégia |
|------|---|-------------------------|--|--|--|
| 2020 | <ul style="list-style-type: none"> • Oferecer soluções de comercialização e logística eficientes com produtos e atividades sustentáveis, sendo a escolha número 1 de nossos clientes | Mudança de Subordinação | Logística | Garantir uma gestão integrada da operação de Downstream entre os processos industriais e os mercados consumidores, com exceção da logística de Gás Natural, bem como liderar ou participar das Fases dos projetos de investimentos no seu âmbito de atuação. | Identificado |
| 2020 | <ul style="list-style-type: none"> • Oferecer soluções de comercialização e logística eficientes com produtos e atividades sustentáveis, sendo a escolha número 1 de nossos clientes | Mudança de Subordinação | Desenvolvimento de Negócios de Logística | Propor e estruturar oportunidades de investimento, de parcerias, avaliação econômica e de riscos de projetos, estruturar o novo modelo comercial e de relacionamento da Área de Comercialização e Logística (incluindo estruturação de serviços, preços de transferência, etc.), desenvolver o posicionamento de seus negócios, garantir a articulação com órgãos reguladores, bem como gerir as participações das subsidiárias de logística da Petrobras e o pós closing dos desinvestimentos sob responsabilidade da DC&L, além de implementar agenda de Transformação Digital da Diretoria, gerir seus sistemas de informação, disseminar conhecimentos e competências-chave relativos aos temas de logística e comercialização, e gerir os ativos patrimoniais e direitos de passagem de faixas da área. | Identificado |
| 2020 | <ul style="list-style-type: none"> • Oferecer soluções de comercialização e logística eficientes com produtos e atividades sustentáveis, sendo a escolha número 1 de nossos clientes | Mudança de Subordinação | Comercialização no Mercado Interno | Planejar, executar e avaliar as atividades de marketing e comercialização no mercado interno de derivados, biocombustíveis e petroquímicos na Petrobras, estabelecendo preços e desenvolvendo produtos e serviços com base nas necessidades dos clientes, de forma a garantir a colocação da produção no mercado, seja produção interna ou por meio de importação, gerando o retorno/rentabilidade esperados pela Companhia, de acordo com as metas e previsões de rentabilidade e faturamento estabelecidas no Plano Estratégico da | Identificado |

| Ano | Estratégias | Tipo de Mudança | Estrutura Organizacional | Síntese das Atribuições (PBO) | Indícios de Congruência com a Estratégia |
|------|---|-------------------------|---|--|--|
| | | | | companhia, bem como assegurar a realização dos processos de despacho aduaneiro de produtos da Área de Refino e Gás Natural. | |
| 2020 | <ul style="list-style-type: none"> Oferecer soluções de comercialização e logística eficientes com produtos e atividades sustentáveis, sendo a escolha número 1 de nossos clientes | Mudança de Subordinação | Comercialização no Mercado Externo | Planejar, executar e avaliar as atividades de comercialização no mercado Externo de Petróleo, derivados, biocombustíveis e petroquímicos, além das atividades de prospecção de novos mercados no exterior, estabelecendo preços e desenvolvendo produtos e serviços com base nas necessidades dos clientes, seja por meio de importação, exportação ou operações não sistêmicas (offshore), gerando o retorno/rentabilidade esperados pela Companhia, de acordo com as metas e previsões de rentabilidade e faturamento estabelecidas no Plano Estratégico da Companhia. | Identificado |
| 2020 | <ul style="list-style-type: none"> Oferecer soluções de comercialização e logística eficientes com produtos e atividades sustentáveis, sendo a escolha número 1 de nossos clientes | Mudança de Subordinação | Planejamento e Gestão de Estoques e Armazéns | Realizar o planejamento de estoques de materiais no âmbito da Petrobras e gestão de armazéns, estabelecendo diretrizes e propondo políticas relacionadas a estes temas, e atuando de forma integrada com as Áreas de Negócios para agregar valor à Companhia através do balanceamento dos níveis de estoques e otimização dos recursos logísticos associados aos armazéns sob sua gestão. | Identificado |
| 2020 | | Aumento de Escopo | Diretoria Relacionamento Institucional e Sustentabilidade | | Não identificado |
| 2020 | | Mudança de Subordinação | Segurança, Meio Ambiente e Saúde | Estabelecer diretrizes e orientações e integrar a gestão de atividades relativas à segurança, meio ambiente, saúde, avaliando, monitorando e comunicando continuamente seu desempenho, bem como | Não identificado |

| Ano | Estratégias | Tipo de Mudança | Estrutura Organizacional | Síntese das Atribuições (PBO) | Indícios de Congruência com a Estratégia |
|------|--|-------------------------|--|---|--|
| | | | | desenvolver programas e iniciativas que melhorem continuamente os resultados da Companhia em segurança, meio ambiente e saúde. | |
| 2020 | | Mudança de Subordinação | Inteligência e Segurança Corporativa | Planejar, orientar, executar e avaliar as atividades de inteligência, segurança empresarial e segurança patrimonial no âmbito do Sistema Petrobras, incluindo os trabalhos técnicos em apoio às investigações, sindicâncias e contramedidas, visando proteger os ativos tangíveis e intangíveis e os negócios da companhia, no Brasil e no exterior. | Não identificado |
| 2020 | | Criação | Mudança Climática | Conceber e coordenar o posicionamento, estratégias e ações corporativas relativas à gestão de carbono, emissões atmosféricas, eficiência energética e mudança do clima, visando maximizar a geração de valor da companhia frente aos riscos e oportunidades vinculados à transição para uma economia de baixo carbono e às demandas relativas à poluição atmosférica. | Não identificado |
| 2020 | <ul style="list-style-type: none"> Maximizar o valor do portfólio, focando em águas profundas e ultra profundas | Criação | Búzios | Delimitar, conceber, gerir os investimentos, implantar os Projetos de Desenvolvimento da Produção e operar os ativos do Campo de Búzios, assim como gerir os Contratos de Cessão Onerosa e Partilha da Produção, sendo responsável pela gestão dos mesmos junto aos Parceiros. | Identificado |
| 2020 | | Criação | Controle de Operações Financeiras e Comerciais | Realizar as atividades de backoffice das operações de câmbio, operações de captação de recursos, operações de derivativos, garantias bancárias, seguros, operações de compra e venda de petróleo/derivados/oxigenados/GNL (exceto bunker), comercializados pela Petrobras e suas subsidiárias (no âmbito da unidade de Comercialização no Mercado Externo), assegurando o controle, | Não identificado |

| Ano | Estratégias | Tipo de Mudança | Estrutura Organizacional | Síntese das Atribuições (PBO) | Indícios de Congruência com a Estratégia |
|------|------------------------------|-------------------------|--------------------------|--|--|
| | | | | conformidade e o correto registro de tais operações. | |
| 2020 | • Otimizar o capital de giro | Mudança de Subordinação | Suprimentos | Garantir o Suprimento de Bens e Contratação de Serviços, de forma centralizada, atendendo às demandas de bens e serviços da Petrobras, visando atendimento às metas do Plano Estratégico e à garantia da continuidade operacional. | Identificado |
| 2020 | | Mudança de Subordinação | Serviços Compartilhados | Prestar serviços administrativos e de suporte aos negócios da Companhia e de suas subsidiárias em todo o território nacional, visando a otimização de recursos, a qualidade nos serviços, a rapidez no atendimento e a promoção de soluções em serviços que contribuam para melhoria dos resultados do Sistema Petrobras | Não identificado |

Fontes: Elaborado pelo autor a partir do PBO-2020.11 e do Plano Estratégico 2021-2025

No quadro 27 foram apresentados indícios de congruência entre a estratégia de oferecer soluções de comercialização e logística eficientes com produtos e atividades sustentáveis, sendo a escolha número 1 dos clientes, com a criação da Diretoria de Comercialização e Logística e suas unidades organizacionais de Logística, de Desenvolvimento de Negócios de Logística, de Comercialização no Mercado Interno, de Comercialização no Mercado Externo e a de Planejamento e Gestão de Estoques e Armazéns.

O quadro acima também apresentou a identificação de possíveis indícios de congruência na criação da unidade de Búzios com a estratégia de maximizar o valor do portfólio, focando em águas profundas e ultra profundas, e na mudança de subordinação da unidade de suprimentos para a Diretoria de Finanças e Relacionamento, com a estratégia de otimizar o capital de giro.

Por outro lado, o **Erro! Fonte de referência não encontrada.** não apresentou possíveis indícios de congruência na mudança de subordinação da unidade de Logística de E&P para a Diretoria de Comercialização e Logística; o aumento de escopo da Diretoria de Relacionamento Institucional e Sustentabilidade, incorporando as unidades de Segurança, Meio Ambiente e

Saúde, e de Inteligência e Segurança Corporativa; e na criação da unidade de Mudança Climática.

Além disso, conforme apresentado no **Erro! Fonte de referência não encontrada.**, não foi possível identificar possíveis indícios de congruência com as estratégias na criação da unidade de Controle de Operações Financeiras e Comerciais e a de Serviços Compartilhados.

4.5.10 Plano Estratégico, Plano de Negócios e Estruturas Organizacionais 2021

A Petrobras divulgou o Plano Estratégico 2022-2026 em 24 de novembro de 2021, com a visão de “ser a melhor empresa de energia na geração de valor, com foco em óleo e gás, sustentabilidade, segurança, respeito às pessoas e ao meio ambiente”. Diferente dos PEs divulgados nos anos anteriores, não foi possível identificar claramente as estratégias de todos os segmentos. No quadro 28, colocamos as estratégias identificadas no documento Plano Estratégico 2022-2026 e no documento Petrobras Divulga Plano Estratégico 2022-2026.

Quadro 28 –Estratégias por segmento de Negócio PE 2022-2026 Petrobras

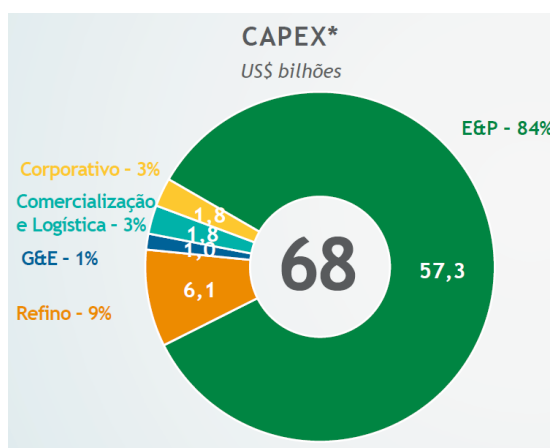
| Segmento | Estratégia |
|----------------------------------|--|
| Financeiro | <ul style="list-style-type: none"> • Manter estrutura ótima de capital • Maximizar geração de valor • Mitigar os riscos pela gestão do contencioso • Comprometimento com a melhor alocação de capital |
| Exploração e Produção | <ul style="list-style-type: none"> • Maximização do valor do portfólio, com foco em ativos de águas profundas e ultraprofundas |
| Gás e Energia | <ul style="list-style-type: none"> • Atuar com ativos focados na proximidade da oferta de óleo e gás e do mercado consumidor • Foco na comercialização do gás próprio e na otimização do portfólio termoeletrico |
| Refino | <ul style="list-style-type: none"> • Agregar valor ao parque de refino, com processos mais eficientes e novos produtos; |
| Marketing, Vendas & Logística | <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimento da integração das atividades de comercialização e logística; |
| ESG | <ul style="list-style-type: none"> • Transparência e foco em sustentabilidade (ESG), em especial em relação à descarbonização das operações; |
| Transformação Digital e Inovação | <ul style="list-style-type: none"> • Robotização de Processos • Foco em IA e Analytics • Segurança da Informação • Inovação nos negócios • Inovação no corporativo • Realidade Aumentada • Simplificação de Plataformas Tecnológicas • Conectividade |

- HPC (High-performance computing)

Fonte: Elaborado pelo autor baseado na Apresentação do Plano Estratégico 2022-2026.

Na Figura 34, de distribuição de recursos de investimentos (CAPEX) 2022-2026, foi possível perceber um aumento nos investimentos totais previsto para US\$68bi, mantendo uma concentração de 84% no segmento de Exploração e Produção e um pequeno aumento no percentual de investimentos no segmento de Refino para 9%.

Figura 34 Investimentos previstos 2022-2026

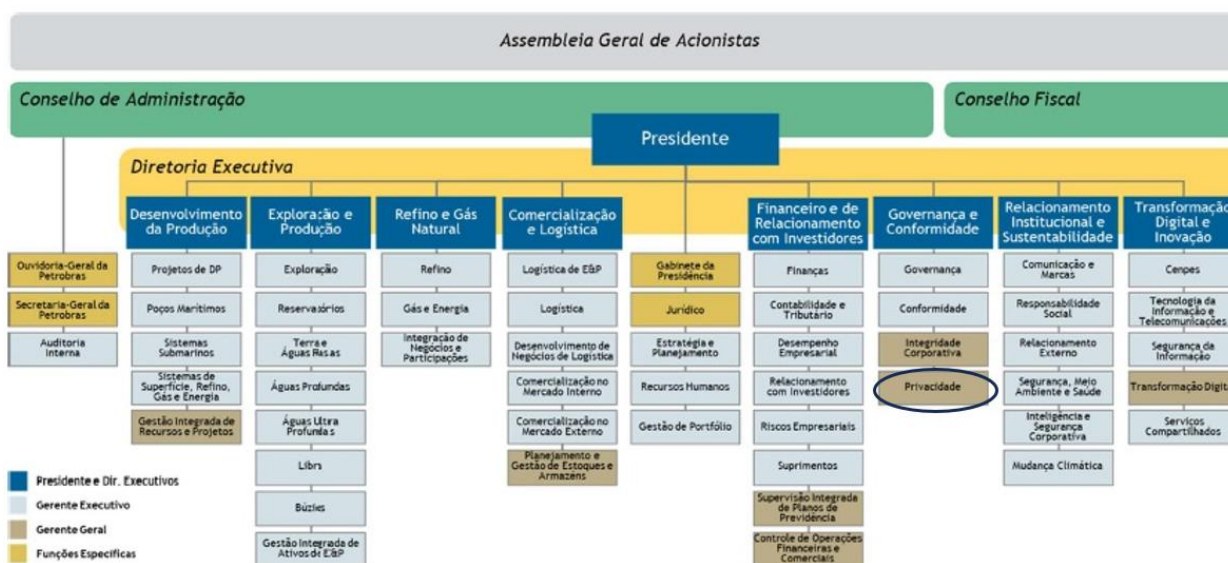


Fonte: Apresentação Plano Estratégico 2022-2026.

4.5.10.1 Organograma Petrobras 2021

Para este momento, foi selecionada a estrutura organizacional divulgada no Plano Básico de Organização de janeiro de 2022, pois já refletiria as mudanças em virtude da revisão do Plano Estratégico.

Figura 35 – Organograma da Estrutura Organizacional da Petrobras janeiro 2022



Fonte: Plano Básico de Organização (PBO) de janeiro de 2022.

A figura 35 apresentou o organograma da Petrobras com um número de unidades organizacionais da estrutura geral mais a diretoria de 59 unidades, com um aumento de uma unidade comparada em relação à estrutura de 2020. Foi utilizado um modelo de estrutura organizacional misto, com unidades funcionais e por projetos, contemplando três áreas de negócios (Exploração e Produção, Refino e Gás Natural e Comercialização e Logística), uma área de execução de projetos (Desenvolvimento da Produção), e quatro áreas de apoio corporativo (Financeira e de Relacionamento com Investidores, Governança e Conformidade, Relacionamento Institucional e Transformação Digital e Inovação).

4.5.10.2 Principais alterações da estrutura organizacional entre 2020 e 2021.

No período em questão, foi criada a unidade Privacidade na Diretoria de Governança e Conformidade, que teria a função, segundo o PBO, de “coordenar o cumprimento da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), bem como realizar a governança dos processos de gestão da privacidade e de proteção de dados pessoais”.

4.5.10.3 Índícios de relação entre a estrutura organizacional e as estratégias em 2021.

Quadro 29 – Relação modelo de estrutura organizacional e estratégia - 2021

| Ano | Estrutura Organizacional | Modelo | Estratégias (Síntese) | Quadro 2 |
|------|--|-----------|---|--|
| 2021 | Exploração e Produção, Refino e Gás Natural, Financeira e de Relacionamento com Investidores, Governança e Conformidade, Relacionamento Institucional e Sustentabilidade, Transformação Digital, Inovação e Comercialização e Logística. | Funcional | Manter estrutura ótima de capital, maximizar geração de valor, mitigar os riscos pela gestão do contencioso, comprometimento com a melhor alocação de capital, maximização do valor do portfólio, com foco em ativos de águas profundas e ultra profundas, Atuar com ativos focados na proximidade da oferta de óleo e gás e do mercado consumidor, foco na comercialização do gás próprio e na otimização do portfólio termoeletrico, agregar valor ao parque de refino, com processos mais eficientes e novos produtos, fortalecimento da integração das atividades de comercialização e logística, transparência e foco em sustentabilidade (ESG), em especial em relação à descarbonização das operações, robotização de processos, Foco em IA e Analytics, Segurança da Informação | Utilização eficiente de recursos, clareza em quais funções/tarefas devem ser desempenhadas, permitindo um melhor acompanhamento controle sobre as operações/desempenho. Permite o desenvolvimento do conhecimento e especialização nas áreas funcionais. |
| 2021 | Desenvolvimento da Produção | Projetos | | Foco no desenvolvimento do projeto, proporcionando um menor período para o seu término que pode gerar uma vantagem competitiva para organização. |

Fontes: Elaborado pelo autor a partir do PBO – 2021.1 e da Apresentação do Plano Estratégico 2022-2026.

No Relação modelo de estrutura organizacional e estratégia - 2021, foi apresentada a existência de uma possível relação no uso do modelo funcional para a maioria das Diretorias da Petrobras e as estratégias definidas no Plano Estratégico de 2022-2026. Para implantação e desenvolvimento destas estratégias, seria interessante o uso de um modelo organizacional que, conforme apresentado no Quadro 2, levaria a utilização eficiente de recursos, clareza em quais funções/tarefas devem ser desempenhadas, permitindo um melhor acompanhamento e controle sobre as operações/desempenho, além do desenvolvimento do conhecimento e especialização nas áreas funcionais.

Em contrapartida, não foi possível, no quadro acima, identificar uma relação entre o uso de um modelo de estrutura por projetos e alguma estratégia que requer explicitamente a necessidade de foco no desenvolvimento do projeto, proporcionando um menor período para o

seu término — o que pode gerar uma vantagem competitiva para organização, conforme descrito no Quadro 2.

Quadro 30 – Congruência entre a estrutura organizacional e estratégia – 2021

| Ano | Estratégias | Tipo de Mudança | Estrutura Organizacional | Síntese das Atribuições (PBO) | Indícios de Congruência com a Estratégia |
|------|-------------|-----------------|---|---|--|
| 2021 | | Criação | Privacidade na Diretoria de Governança e Conformidade | Coordenar o cumprimento da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), bem como realizar a governança dos processos de gestão da privacidade e de proteção de dados pessoais”. | Não identificado |

Fontes: Elaborado pelo autor a partir do PBO-2021.1 e do Plano Estratégico 2022-2026.

No **Erro! Fonte de referência não encontrada.**, não foi possível identificar nas estratégias definidas para o período de 2022-2026 um indício de congruência com a criação de unidade de Privacidade na Diretoria de Governança e Conformidade.

4.5.11 Plano Estratégico, Plano de Negócios e Estruturas Organizacionais 2022-2023

Em 30 de novembro de 2022 a Petrobras informou que teve o seu Plano Estratégico (PE) para o quinquênio 2023-2027 aprovado pelo Conselho de Administração. O novo PE foi elaborado mantendo a visão, os valores, o propósito e as estratégias em relação ao PE anterior, com exceção das estratégias relacionadas às temáticas Ambiental, Social e Governança (ASG) e Inovação.

No **Erro! Fonte de referência não encontrada.**³¹ estão listadas as novas estratégias ASG divulgadas pela Petrobras:

Quadro 31 - Estratégias por segmento de Negócio PE 2023-2027 Petrobras

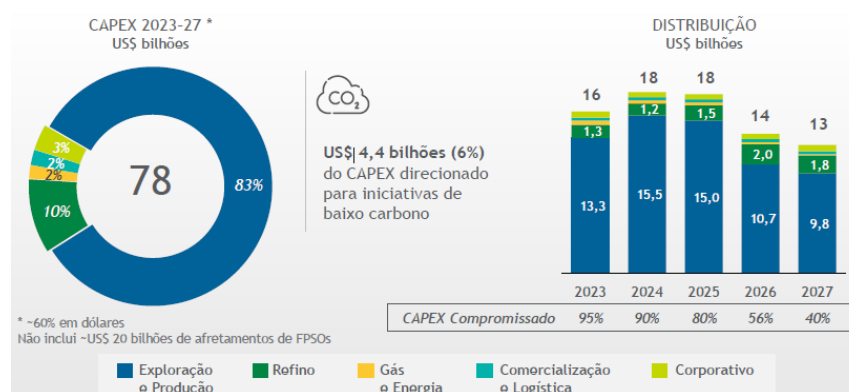
| Dimensão ASG | Estratégia |
|--------------|------------|
|--------------|------------|

| | |
|-----------------------------|--|
| Reduzir a pegada de carbono | <ul style="list-style-type: none"> • Trajetória para neutralidade de emissões operacionais em 2050 • Produtos e negócios com menor intensidade de carbono • Créditos de carbono de alta qualidade como estratégia complementar • Inovação para soluções em energia e descarbonização |
| Proteger o meio ambiente | <ul style="list-style-type: none"> • Segurança hídrica • Economia circular, com foco em minimização de resíduos • Ganho em Biodiversidade • Prevenção e mitigação: acidentes, vazamentos e impactos ambientais |
| Cuidar das Pessoas | <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento sustentável e autonomia das comunidades • Segurança, Saúde e bem-estar • Promoção e diligenciamento em direitos humanos • Inclusão e igualdade de oportunidades |
| Atuar com integridade | <ul style="list-style-type: none"> • Consolidação da Cultura de Integridade • Compromisso com transparência • Governança com foco em eficiência e controle • Fomento do tema ASG em nossos públicos de interesse |

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da Apresentação do Plano Estratégico 2023-2027

Na figura 36 são apresentados os investimentos distribuídos por segmento e distribuído pelo período de 2023 a 2027. Nessa distribuição, ocorreu um aumento nos investimentos totais previsto para US\$78bi, com uma concentração de 83% no segmento de Exploração e Produção e um aumento no percentual de investimentos no segmento de Refino para 10%. Foram destacados os investimentos de US\$4,4bi em iniciativas de baixo carbono.

Figura 36 – Investimentos previstos 2023-2027



Fonte: Apresentação Plano Estratégico 2023-2027.

No dia 1 de junho de 2023, a Petrobras divulga um comunicado sobre a aprovação, no Conselho de Administração, de novos elementos estratégicos do PE 2024-2028 e uma revisão do CAPEX, que passou a contar com um investimento entre 6 e 15% do total, para desenvolvimento de atuação em energias de baixa emissão de carbono na atmosfera.

Os novos elementos divulgados da Petrobras foram:

Visão: “ser a melhor empresa diversificada e integrada de energia na geração de valor, construindo um mundo mais sustentável, conciliando o foco em óleo e gás com a diversificação em negócios de baixo carbono (inclusive produtos petroquímicos e fertilizantes), sustentabilidade, segurança, respeito ao meio ambiente e atenção total às pessoas”;

Propósito: “Prover energia que assegure prosperidade de forma ética, justa, segura e competitiva”;

Valores: (i) Respeito à vida, às pessoas e ao meio ambiente; (ii) Ética e transparência; (iii) Superação e confiança; e (iv) Foco em resultados.

As novas estratégias da Petrobras estão apresentadas no quadro 32 abaixo.

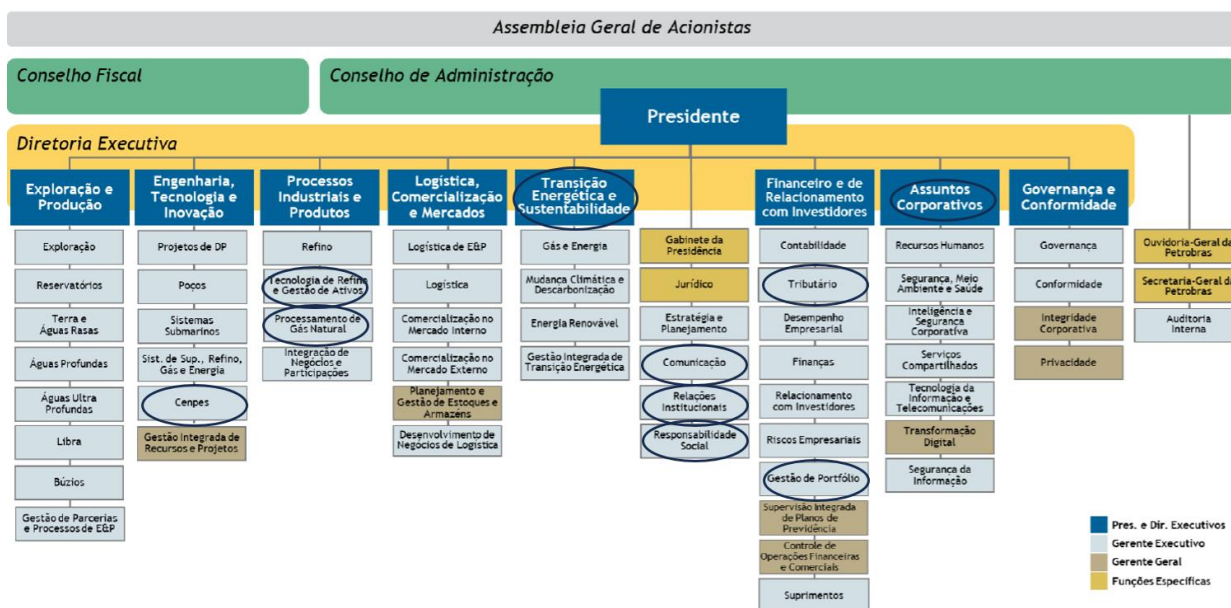
Quadro 32 – Estratégias por segmento de Negócio PE 2023-2027 Petrobras

| Dimensão | Estratégia |
|-------------------------------------|--|
| Exploração e Produção | <ul style="list-style-type: none"> Maximizar o valor do portfólio com foco em ativos rentáveis, repor as reservas de petróleo e gás inclusive com a exploração de novas fronteiras, aumentar a oferta de gás natural e promover a descarbonização das operações |
| Refino Transporte e Comercialização | <ul style="list-style-type: none"> Atuar de forma competitiva e segura, maximizar a captura de valor pela adequação e aprimoramento do nosso parque industrial e da cadeia de abastecimento e logística, buscar a autossuficiência em derivados, com integração vertical, processos mais eficientes, aprimoramento de produtos existentes e desenvolvimento de novos produtos em direção a um mercado de baixo carbono |
| Gás e Energia, e renováveis | <ul style="list-style-type: none"> Atuar de forma competitiva e integrada na operação e comercialização de gás e energia, otimizando o portfólio e atuando na inserção de fontes renováveis |
| Sustentabilidade | <ul style="list-style-type: none"> (i) Atuar em negócios de baixo carbono, diversificando o portfólio de forma rentável e promovendo a perenização da Petrobras; (ii) Atuar nos nossos negócios de forma íntegra e sustentável com segurança, buscando emissões decrescentes, promovendo a diversidade e o desenvolvimento social, contribuindo para uma transição energética justa e para a formação de especialistas em sustentabilidade; (iii) Inovar para gerar valor para o negócio, suportando a excelência operacional e viabilizando soluções em novas energias e descarbonização |

Fonte: Elaborado pelo autor Baseado no Fato Relevante – Petrobras sobre elementos estratégicos do PE 2024-

4.5.11.1 Organograma Petrobras 2022/2023

Quadro 33 – Organograma da Estrutura Organizacional da Petrobras julho 2023



Fonte: Plano Básico de Organização (PBO) de julho de 2023.

Para esse momento, foi selecionada a estrutura organizacional apresentada no Plano Básico de Organização de julho de 2023, pois apresentava maior número de mudanças que poderiam estar relacionadas tanto ao PE 2023-2027 como também ao PE 2024-2028.

A figura 37, com o organograma da Petrobras de julho 2023, apresentou um número de unidades organizacionais de estrutura geral mais a diretoria de 64 unidades, com um aumento de 5 unidades em relação a estrutura de 2021. Foi utilizado um modelo de estrutura organizacional misto, com unidades funcionais e por projetos, contemplando quatro áreas de negócios (Exploração e Produção, Processos Industriais e Produtos, Logística, Comercialização e Mercados), uma área de execução de projetos (Engenharia, Tecnologia e Inovação e de Transição Energética e Sustentabilidade), três áreas de apoio corporativas, (Financeira e de Relacionamento com Investidores, Governança e Conformidade e Assuntos Corporativos).

4.5.11.2 Principais alterações da estrutura organizacional entre 2021 e 2022/2023.

Com o fim a diretoria de Transformação Digital e Inovação, a unidade do Cenpes foi absorvida pela diretoria, que antes era de Desenvolvimento da Produção, e se transformou na diretoria Engenharia, Tecnologia e Inovação, que manteve as demais unidades organizacionais anteriores.

A diretoria de Refino e Gás Natural deixou de exercer diversas atividades ligadas ao gás natural e passou a ter a nomenclatura de Processos Industriais e Produtos, além das unidades de Refino e Integração de Negócios e Participações, foram criadas as unidades de Tecnologia de Refino e Gestão de Ativos e Processamento de Gás Natural.

Foi criada a Diretoria de Transição Energética e Sustentabilidade composta da transferência da unidade de Gás e Energia da antiga Diretoria de Refino e Gás Natural, da transferência da unidade de Mudança Climáticas e Descarbonização da extinta Diretoria de Relacionamento Institucional e Sustentabilidade, e com a criação das unidades de Energia Renovável e a unidade de Gestão Integradas de Transição Energética.

Foi também criada a Diretoria de Assuntos Corporativos, que recebeu a unidade de Recursos Humanos, antes vinculada à Presidência; a unidade de Segurança Meio Ambiente e Saúde, que estava vincula anteriormente a Diretoria extinta de Relacionamento Institucional e Sustentabilidade; as unidades de Inteligência e Segurança Corporativa, de Serviços Compartilhados, de Tecnologia da Informação e Telecomunicações, de Segurança da Informação e a de Transformação Digital, antes vinculas a Diretoria extinta de Transformação Digital e Inovação.

As unidades organizacionais de Comunicação, Relações Institucionais e Responsabilidade Social passaram suas vinculações a Presidência.

A Diretoria Financeira e de Relacionamento com Investidores recebeu a unidade de Gestão de Portifólio que antes era subordinada a Presidência e a antiga unidade de Contabilidade e Tributário foi dividida em duas.

4.5.11.3 Indícios de relação entre a estrutura organizacional e as estratégias em 2022/2023

Quadro 34 - Relação modelo de estrutura organizacional e estratégia – 2022/2023

| Ano | Estrutura Organizacional | Modelo | Estratégias (Síntese) | Quadro 2 |
|-----|--------------------------|--------|-----------------------|----------|
|-----|--------------------------|--------|-----------------------|----------|

| | | | | |
|---------|---|-----------|--|--|
| 2022/23 | Exploração e Produção, Processos Industriais e Produtos, Logística Comercialização e Mercados, Transição Energética e Sustentabilidade, Financeira e de Relacionamento com Investidores, Assuntos Corporativos, Governança e Conformidade | Funcional | Maximizar o valor do portfólio com foco em ativos rentáveis, repor as reservas de petróleo e gás inclusive com a exploração de novas fronteiras, aumentar a oferta de gás natural e promover a descarbonização das operações, atuar de forma competitiva e segura, maximizar a captura de valor pela adequação e aprimoramento do nosso parque industrial e da cadeia de abastecimento e logística, buscar a autossuficiência em derivados, com integração vertical, processos mais eficientes, aprimoramento de produtos existentes e desenvolvimento de novos produtos em direção a um mercado de baixo carbono, atuar de forma competitiva e integrada na operação e comercialização de gás e energia, otimizando o portfólio e atuando na inserção de fontes renováveis, atuar em negócios de baixo carbono, diversificando o portfólio de forma rentável e promovendo a perenização da Petrobras, inovar para gerar valor para o negócio, suportando a excelência operacional e viabilizando soluções em novas energias e descarbonização | Utilização eficiente de recursos, clareza em quais funções/tarefas devem ser desempenhadas, permitindo um melhor acompanhamento controle sobre as operações/desempenho. Permite o desenvolvimento do conhecimento e especialização nas áreas funcionais. |
| 2022/23 | Engenharia, Tecnologia e Inovação | Projetos | Maximizar o valor do portfólio com foco em ativos rentáveis, repor as reservas de petróleo e gás inclusive com a exploração de novas fronteiras, aumentar a oferta de gás natural e promover a descarbonização das operações | Foco no desenvolvimento do projeto, proporcionando um menor período para o seu término que pode gerar uma vantagem competitiva para organização. |

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do PBO – 2023.6 e da Apresentação do Plano Estratégico 2024-2029

O Erro! Fonte de referência não encontrada., apresentou uma relação entre o uso do modelo funcional, que traz em suas características a utilização eficiente de recursos e a clareza em quais funções/tarefas devem ser desempenhadas, permitindo um melhor acompanhamento e controle sobre as operações/desempenho. Além disso, permitiu o desenvolvimento do conhecimento e especialização nas áreas funcionais — conforme descrito no Quadro 2 —, para as estruturas organizacionais das Diretorias de Exploração e Produção; Processos Industriais e Produtos; Logística, Comercialização e Mercados; Transição Energética e Sustentabilidade; Financeira e de Relacionamento com Investidores; Assuntos Corporativos; Governança e Conformidade, com as estratégias definidas pela Petrobras para neste período.

Da mesma forma, o quadro acima apresentou a existência de coerência no uso do modelo de estrutura organizacional por projetos e a estratégia de maximizar o valor do portfólio com foco em ativos rentáveis; repor as reservas de petróleo e gás — inclusive com a exploração

de novas fronteiras —; aumentar a oferta de gás natural; e promover a descarbonização das operações. As características apresentadas no Quadro 2 para esse modelo tiveram como benefício o foco no desenvolvimento do projeto, proporcionando um menor período para o seu término, o que pode gerar uma vantagem competitiva para organização.

Quadro 35 – Congruência entre a estrutura organizacional e estratégia – 2022/23

| Ano | Estratégias | Tipo de Mudança | Estrutura Organizacional | Síntese das Atribuições (PBO) | Indícios de Congruência com a Estratégia |
|---------|---|-------------------------|---|---|--|
| 2022/23 | | Extinção | Diretoria Transformação Digital | | Identificado |
| 2022/23 | Inovar para gerar valor para o negócio, suportando a excelência operacional e viabilizando soluções em novas energias e descarbonização | Aumento de Escopo | Diretoria Engenharia, Tecnologia e Inovação | | identificado |
| 2022/23 | Inovar para gerar valor para o negócio, suportando a excelência operacional e viabilizando soluções em novas energias e descarbonização | Mudança de subordinação | Cenpes | Garantir soluções tecnológicas para o desenvolvimento dos projetos de investimentos e operação de ativos da Petrobras através da realização de projetos de pesquisa e desenvolvimento e assistência técnico-científica, alinhados aos planos estratégicos da Petrobras. | Identificado |
| 2022/23 | <ul style="list-style-type: none"> • Atuar de forma competitiva e segura, maximizar a captura de valor pela adequação e aprimoramento do nosso parque industrial e da cadeia de abastecimento e logística, buscar a autossuficiência em derivados, com integração vertical, processos mais eficientes, aprimoramento de produtos existentes e desenvolvimento de novos produtos em direção a um mercado de baixo carbono | Mudança de Escopo | Diretoria de Processos Industriais e Produtos | | Identificado |

| Ano | Estratégias | Tipo de Mudança | Estrutura Organizacional | Síntese das Atribuições (PBO) | Indícios de Congruência com a Estratégia |
|---------|---|-----------------|--|---|--|
| 2022/23 | <ul style="list-style-type: none"> Atuar de forma competitiva e segura, maximizar a captura de valor pela adequação e aprimoramento do nosso parque industrial e da cadeia de abastecimento e logística, buscar a autossuficiência em derivados, com integração vertical, processos mais eficientes, aprimoramento de produtos existentes e desenvolvimento de novos produtos em direção a um mercado de baixo carbono | Criação | Tecnologia de Refino e Gestão de Ativos | Definir as políticas, estratégias e diretrizes técnicas para as Unidades de Negócios de Refino, promover a identificação de oportunidades de otimização do parque industrial, bem como gerir a carteira de projetos e o detalhamento dos projetos de pequeno porte e das Fases I e II dos projetos de grande porte, visando garantir confiabilidade à produção, maior valor agregado aos produtos e melhor rentabilidade para a Petrobras, tendo como base os valores de SMS e os princípios de responsabilidade social. | Identificado |
| 2022/23 | <ul style="list-style-type: none"> Atuar de forma competitiva e segura, maximizar a captura de valor pela adequação e aprimoramento do nosso parque industrial e da cadeia de abastecimento e logística, buscar a autossuficiência em derivados, com integração vertical, processos mais eficientes, aprimoramento de produtos existentes e desenvolvimento de novos produtos em direção a um mercado de baixo carbono | Criação | Processamento de Gás Natural | Garantir a operação e disponibilidade dos ativos de processamento de gás natural, gerindo seus recursos humanos, físicos e orçamentários, visando atingir objetivos e metas de produção e de segurança e viabilizar o escoamento do gás associado à produção de petróleo, cumprindo as orientações, políticas e diretrizes da Área de Processos industriais e Produtos, bem como promover a realização dos projetos de pequeno porte e das Fases I e II dos projetos de grande porte, de acordo com o Plano Estratégico da Companhia. | Identificado |
| 2022/23 | <p>Atuar em negócios de baixo carbono, diversificando o portfólio de forma rentável e promovendo a perenização da Petrobras;</p> <p>Atuar nos nossos negócios de forma íntegra e sustentável com segurança, buscando emissões decrescentes, promovendo a diversidade e o desenvolvimento social, contribuindo para uma transição energética justa e para a formação de</p> | Criação | Diretoria de Transição Energética e Sustentabilidade | | Identificado |

| Ano | Estratégias | Tipo de Mudança | Estrutura Organizacional | Síntese das Atribuições (PBO) | Indícios de Congruência com a Estratégia |
|---------|--|-------------------------|-------------------------------------|---|--|
| | especialistas em sustentabilidade; | | | | |
| 2022/23 | Atuar em negócios de baixo carbono, diversificando o portfólio de forma rentável e promovendo a perenização da Petrobras; Atuar nos nossos negócios de forma íntegra e sustentável com segurança, buscando emissões decrescentes, promovendo a diversidade e o desenvolvimento social, contribuindo para uma transição energética justa e para a formação de especialistas em sustentabilidade; | Mudança de subordinação | Gás e Energia | Gerir de forma integrada o planejamento e o resultado do negócio de gás e energia, incluindo a operação e o suporte associado das unidades termelétricas e dos terminais de regaseificação de GNL, assegurar a gestão dos processos de comercialização de gás, energia elétrica, energias renováveis, GNL e infraestrutura de gás natural, garantindo a otimização da logística, a prospecção de novos mercados no Brasil e a rentabilidade esperadas pela Companhia, bem como promover a realização dos projetos de pequeno porte e das Fases I e II dos projetos de grande porte, de acordo com as metas estabelecidas no Plano Estratégico da Companhia. | Identificado |
| 2022/23 | Atuar em negócios de baixo carbono, diversificando o portfólio de forma rentável e promovendo a perenização da Petrobras; Atuar nos nossos negócios de forma íntegra e sustentável com segurança, buscando emissões decrescentes, promovendo a diversidade e o desenvolvimento social, contribuindo para uma transição energética justa e para a formação de especialistas em sustentabilidade; | Mudança de subordinação | Mudança Climática e Descarbonização | Definir as estratégias, posicionamento, políticas, diretrizes e incentivos associados à mudança climática e descarbonização, assegurar a implementação das iniciativas, programas e projetos Corporativos para viabilizar a transição para uma economia de baixo carbono e evolução da agenda ambiental, buscando a redução da exposição ao carbono (escopo 1, 2 e 3) e a otimização do valor e risco da companhia nas esferas financeira, de imagem e reputação, legal e conformidade, sócio ambiental, assim como assegurar a gestão do desempenho e governança em carbono, a estruturação e monitoramento de oportunidades e parcerias de descarbonização profunda e captura de carbono, a estratégia e gestão da compensação de emissões (offset) e o assessoramento a toda a companhia nos temas, garantindo transparência e diálogo ativo com os públicos de interesse. | Identificado |

| Ano | Estratégias | Tipo de Mudança | Estrutura Organizacional | Síntese das Atribuições (PBO) | Indícios de Congruência com a Estratégia |
|---------|---|-----------------|--|--|--|
| 2022/23 | Atuar em negócios de baixo carbono, diversificando o portfólio de forma rentável e promovendo a perenização da Petrobras; | Criação | Energia Renovável | Assegurar o desenvolvimento do segmento de energias renováveis e posicionamento global da companhia em produtos de baixo carbono, avaliando oportunidades de negócio e parcerias, viabilizando projetos de segmentos prioritizados no Planejamento Estratégico, dentre os quais os segmentos de eólica offshore, biorrefino, hidrogênio e novas tecnologias de baixo carbono, objetivando garantir a perenidade da companhia no cenário de transição energética, coordenando de modo integrado a implantação da estratégia de diversificação rentável e contribuindo com os compromissos relacionados à mitigação de emissões, bem como desenvolver o mercado voltado ao seu segmento de atuação, gerir a carteira de projetos e o detalhamento dos projetos de pequeno porte e das Fases I e II dos projetos de grande porte. | Identificado |
| 2022/23 | Atuar em negócios de baixo carbono, diversificando o portfólio de forma rentável e promovendo a perenização da Petrobras; | Criação | Gestão Integradas de Transição Energética | Assegurar o gerenciamento da parcela de negócio da Área de Transição Energética e Sustentabilidade, que compreende as participações societárias, no Brasil e no exterior, por meio de orientações de natureza tática, técnica e administrativa; assegurar a realização das ações de post-closing oriundas de projetos de desinvestimentos; garantir a qualidade e disponibilidade das informações dos negócios; conduzir a avaliação econômico-financeira e de impairment das empresas vinculadas à Área; garantindo a integração e enquadramento regulatório dos negócios, realizados através de ativos próprios e participações societárias. | Identificado |
| 2022/23 | | Extinção | Diretoria de Relacionamento Institucional e Sustentabilidade | | Não identificado |
| 2022/23 | | Criação | Diretoria de Assuntos Corporativos | | Não identificado |

| Ano | Estratégias | Tipo de Mudança | Estrutura Organizacional | Síntese das Atribuições (PBO) | Indícios de Congruência com a Estratégia |
|---------|-------------|-------------------------|---|---|--|
| 2022/23 | | Mudança de subordinação | Recursos Humanos | Orientar e avaliar as atividades relacionadas à gestão da cultura organizacional e de recursos humanos, coordenando e/ou executando, em nível estratégico, ações de interesse da Companhia em alinhamento ao Plano Estratégico, assegurando ações de desenho e otimização de estruturas organizacionais, garantindo a atuação do RH como parceiro estratégico dos negócios, o foco no desenvolvimento de talentos e o suporte na promoção da maior eficiência organizacional e produtividade dos recursos humanos. Também reponde pela máxima eficiência e sustentabilidade do plano de saúde suplementar de forma a assegurar melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados aos beneficiários. | Não identificado |
| 2022/23 | | Mudança de subordinação | Segurança, Meio Ambiente e Saúde | Estabelecer diretrizes e orientações e integrar a gestão de atividades relativas à segurança, meio ambiente, saúde, avaliando, monitorando e comunicando continuamente seu desempenho, bem como desenvolver programas e iniciativas que melhorem continuamente os resultados da Companhia em segurança, meio ambiente e saúde | Não identificado |
| 2022/23 | | Mudança de subordinação | Inteligência e Segurança Corporativa | Planejar, orientar, executar e avaliar as atividades de inteligência, segurança empresarial e segurança patrimonial no âmbito do Sistema Petrobras, incluindo os trabalhos técnicos em apoio às investigações, sindicâncias e contramedidas, visando proteger os ativos tangíveis e intangíveis e os negócios da companhia, no Brasil e no exterior. | Não identificado |
| 2022/23 | | Mudança de subordinação | Serviços Compartilhados | Prover instalações prediais e operacionais e prestar serviços transversais e multiusuários em todas as unidades da Petrobras, com foco em segurança, geração de valor, otimização de recursos, qualidade dos serviços e experiência do cliente. | Não identificado |
| 2022/23 | | Mudança de subordinação | Tecnologia da Informação e Telecomunicações | Orientar e avaliar as atividades relativas às tecnologias da informação e de telecomunicações, gerenciando os seus recursos e atuando como prestador de serviços, de forma integrada, compartilhada e segura. | Não identificado |

| Ano | Estratégias | Tipo de Mudança | Estrutura Organizacional | Síntese das Atribuições (PBO) | Indícios de Congruência com a Estratégia |
|---------|---|-------------------------|--------------------------|--|--|
| 2022/23 | | Mudança de subordinação | Segurança da Informação | Gerir iniciativas de Segurança da Informação, estabelecendo estratégias e diretrizes alinhadas aos objetivos de negócio e recomendando investimentos para mitigação dos riscos que fortaleçam as defesas, reduzam vulnerabilidades e garantam a proteção adequada dos ativos críticos. | Não identificado |
| 2022/23 | | Mudança de subordinação | Transformação Digital | Definir, acelerar e sustentar a estratégia digital, acelerando a transformação digital da Companhia e disseminando a aplicação do modelo ágil em escala, além de garantir a aplicação de técnicas de digitalização e de automação de processos, visando a otimização de gastos, a melhoria da produtividade e a alavancagem de iniciativas de inteligência artificial, em alinhamento com a estratégia corporativa. | Não identificado |
| 2022/23 | | Mudança de subordinação | Comunicação | Orientar e avaliar as atividades relativas à comunicação empresarial e ao gerenciamento de marcas, coordenando ou executando ações de interesse corporativo, bem como gerenciar o atendimento às unidades da Companhia, apoiando os gestores, identificando demandas e criando soluções. | Não identificado |
| 2022/23 | Atuar nos nossos negócios de forma íntegra e sustentável com segurança, buscando emissões decrescentes, promovendo a diversidade e o desenvolvimento social, contribuindo para uma transição energética justa e para a formação de especialistas em sustentabilidade; | Mudança de subordinação | Responsabilidade Social | Orientar e avaliar as atividades relativas à responsabilidade social, incluindo a coordenação e execução de ações de projetos sociais e ambientais e de programas de relacionamento comunitário. | Identificado |
| 2022/23 | | Mudança de subordinação | Relações Institucionais | Coordenar e assessorar o Presidente e demais Diretores Executivos na articulação junto ao Poder Público, nos âmbitos Federal, Estadual e Municipal, Agências Reguladoras, Associações e Representações Nacionais e Estrangeiras propondo estratégia de atuação para toda a Companhia, por meio de ações de relacionamento institucional e suporte ao tratamento de demandas internas e externas relacionadas aos seus públicos de interesse. | Não identificado |

| Ano | Estratégias | Tipo de Mudança | Estrutura Organizacional | Síntese das Atribuições (PBO) | Indícios de Congruência com a Estratégia |
|---------|-------------|-------------------------|--------------------------|--|--|
| 2022/23 | | Mudança de subordinação | Gestão de Portfólio | Propor estratégias, políticas e diretrizes para aquisições e desinvestimentos, bem como coordenar e avaliar o desenvolvimento desses projetos no Sistema Petrobras. | Não identificado |
| 2022/23 | | Mudança de escopo | Contabilidade | Assegurar a gestão e execução de processos contábeis de planejamento, normatização, orientação, suporte e elaboração das demonstrações financeiras da Petrobras, Participações Societárias, do Consolidado e de informações contábeis e tributárias relativas às parcerias operacionais de E&P, em conformidade com as práticas contábeis adotadas no Brasil, com as normas contábeis internacionais (IFRS) e com as regulamentações específicas de órgãos fiscalizadores e normativos. | Não Identificado |
| 2022/23 | | Criação | Tributário | Assegurar a gestão e execução de processos tributários, no âmbito da Petrobras e suas participações societárias com gestão tributária concentradas, o pagamento de tributos e participações governamentais, o posicionamento único e a representação e negociação de assuntos de matéria tributária e de participações governamentais junto à União Federal, Estados e Municípios, além de seus respectivos órgãos e representantes legais, bem como o assessoramento aos negócios e áreas corporativas, compreendendo a avaliação, a orientação e o planejamento tributário aplicado nas operações, investimentos, descomissionamentos, unitizações, aquisições, desinvestimentos, parcerias estratégicas, reorganizações societárias e estruturas financeiras, alinhado com as estratégias da Companhia e observando a Política Tributária e as políticas e diretrizes de Gestão de Riscos Corporativos. | Não identificado |

Fonte: Elaborado pelo autor do PBO-2023.7 e do Plano Estratégico 2024-2028.

No **Erro! Fonte de referência não encontrada.**, não foi identificada nenhuma estratégia que justificasse a manutenção da existência de uma Diretoria de Transformação Digital e, com isto, não seria incongruente a sua extinção.

O quadro acima também apresentou a identificação de possíveis indícios de congruência entre inovar para gerar valor para o negócio, suportando a excelência operacional, viabilizando

soluções em novas energias e descarbonização, com a mudança de escopo da Diretoria Engenharia, Tecnologia e Inovação, e com a mudança de subordinação da unidade do Cenpes, que veio da extinta diretoria de Transformação Digital.

Da mesma forma, o quadro também revelou a identificação de possíveis indícios de congruência na criação das unidades Tecnologia de Refino e Gestão de Ativos e de Processamento de Gás Natural na Diretoria, e de aumento de escopo da diretoria de Processos Industriais e Produtos com as estratégias: atuar de forma competitiva e segura; maximizar a captura de valor pela adequação e aprimoramento do parque industrial e da cadeia de abastecimento e logística; e buscar a autossuficiência em derivados, com integração vertical, de processos mais eficientes.

No quadro 35 também foi identificado indícios de congruência com a criação da diretoria de Transição Energética e Sustentabilidade, a assimilação das unidades de Gás e Energia com a de Mudanças Climáticas e Descarbonização, além da criação das unidades de Energia Renovável e Gestão Integrada de Transição Energética, com as estratégias: atuar em negócios de baixo carbono, diversificando o portfólio de forma rentável e promovendo a perenização da Petrobras; atuar nos negócios de forma íntegra e sustentável com segurança, buscando emissões decrescentes, promovendo a diversidade e o desenvolvimento social; contribuir para uma transição energética justa e para a formação de especialistas em sustentabilidade; e atuar em negócios de baixo carbono, diversificando o portfólio de forma rentável.

Ainda foi identificado, no quadro 35, a existência de indícios de congruência na mudança de subordinação da unidade de Responsabilidade Social, que passou a estar vinculada à Presidência, com a estratégia de atuar nos negócios de forma íntegra e sustentável com segurança, buscando emissões decrescentes, promovendo a diversidade e o desenvolvimento social, contribuindo para uma transição energética justa e para a formação de especialistas em sustentabilidade.

Por outro lado, no quadro 35 não foi identificado indícios de congruências para a extinção da diretoria de Relacionamento Institucional, a criação da diretoria de Assuntos Corporativos a mudança de subordinação das unidades de Recursos Humanos, de Segurança, Meio Ambiente e Saúde, de Serviços Compartilhados, de Tecnologia da Informação e Telecomunicações, de Segurança da Informação, de Transformação Digital, de Comunicação, Relações Institucionais, a mudança de escopo da unidade de Contabilidade, e a criação da unidade Tributário.

4.5.12 Análise dos Resultados

Quadro 36 – Resumo das alterações organizacionais da Petrobras entre 2012 e 2023

| Ano | Total de Unidades Organizacionais | Área com maior número de funções | Segmento com maior % de investimentos no PN | Volume total de Investimentos Previstos (US\$ bilhões) | Nº Total de Áreas (diretorias) | Nº Áreas de Negócio (diretorias) | Modelo da Estrutura Organizacional* | Áreas Criadas (Diretorias) | Áreas Extintas (Diretorias) | Existem mudanças organizacionais que foram possíveis relacionar com mudanças nas estratégias |
|------|-----------------------------------|----------------------------------|---|--|--------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|--|---|--|
| 2012 | 58 | E&P - 11 | E&P - 60% | 236,7 | 7 | 4 | M-F-G-P | | | |
| 2013 | 60 | E&P - 11 | E&P - 62% | 236,7 | 7 | 4 | M-F-G-P | 0 | 0 | Sim |
| 2014 | 59 | E&P - 12 | E&P - 70% | 220,6 | 7 | 3 | M-F-G-P | 1- Governança, Risco e Conformidade | 1- Internacional | Sim |
| 2015 | 45 | E&P - 8 | E&P - 83% | 130,3 | 6 | 2 | M-F-P | 1- Recursos Humanos, SMS e Serviços 2 - Desenvolvimento da Produção e Tecnologia | 1- Gás e Energia 2- Engenharia, Tecnologia e Materiais 3- Corporativa e de Serviços | Sim |
| 2016 | 48 | E&P - 8 | E&P - 82% | 74,1 | 7 | 2 | M-F-P | 1- Estratégia, Organização e Sistema de Gestão 2 - Assuntos Corporativos | 1- Recursos Humanos, SMS e Serviços | Sim |
| 2017 | 51 | E&P - 9 | E&P - 81% | 74,5 | 7 | 2 | M-F-G-P | 0 | 0 | Sim |
| 2018 | 50 | E&P - 9 | E&P - 85% | 84,1 | 7 | 2 | M-F-G-P | 1- Relacionamento Institucional | 1- Estratégia, Organização e Sistema de Gestão | Sim |
| 2019 | 53 | E&P - 9 | E&P - 81% | 75,7 | 8 | 2 | M-F-G-P | 1 - Transformação Digital | 0 | Sim |

| Ano | Total de Unidades Organizacionais | Área com maior número de funções | Segmento com maior % de investimentos no PN | Volume total de Investimentos Previstos (US\$ bilhões) | Nº Total de Áreas (diretorias) | Nº Áreas de Negócio (diretorias) | Modelo da Estrutura Organizacional* | Áreas Criadas (Diretorias) | Áreas Extintas (Diretorias) | Existem mudanças organizacionais que foram possíveis relacionar com mudanças nas estratégias |
|---|-----------------------------------|----------------------------------|---|--|--------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|---|---|--|
| 2020 | 58 | E&P - 9 Fin.** - 9 | E&P - 84% | 55,0 | 8 | 3 | M-F-P | 1- Comercialização e Logística | 1- Relacionamento Institucional e Sustentabilidade | Sim |
| 2021 | 59 | E&P - 9 Fin. - 9 | E&P - 84% | 68,0 | 8 | 3 | M-F-P | 0 | 0 | Não |
| 2022/ 2023 | 64 | Fin. - 11 | E&P - 83% | 78,0 | 8 | 4 | M-F-P | 1-Transição Energética e Sustentabilidade 2- Assuntos Corporativos 3- Engenharia, Tecnologia e Inovação | 1- Relacionamento Institucional e Sustentabilidade 2- Transformação Digital e Inovação 3- Desenvolvimento da Produção | Sim |
| Legendas: *M - Modelo Misto, F- Funcional, G- Geográfico e P- Projetos ** Financeira e de Relacionamento com Investidores | | | | | | | | | | |

Fonte: Elaborado pelo autor.

O quadro 36 apresentou um resumo das alterações organizacionais na estrutura geral da Petrobras no período analisado de 2012 a 2023, destacando o número de unidades organizacionais no período, a área (diretoria) com maior número de unidades organizacionais, o segmento de negócio com maior percentual de investimentos previstos, o volume total de investimentos em US\$ bilhões, número total de diretorias, número de áreas (diretorias) de negócios, modelo de estrutura organizacional utilizada, áreas (diretorias) criadas, e se foi possível identificar alguma relação entre as mudanças estruturais e as estratégias definidas no período.

De acordo com o que foi observado no estudo de caso da Petrobras, durante os anos de 2012 a 2023, conforme as estratégias adotadas pelas empresas foram mudando, a organização buscou fazer alterações na estrutura organizacional para se adaptar aos novos objetivos e metas.

Um exemplo ocorreu no ano de 2019, quando a Petrobras introduziu em seu planejamento a estratégia de se transformar digitalmente, que teria como objetivo entregar as soluções para os desafios, empoderando os seus colaboradores, gerando valor, e aumentando a segurança das operações, o que possivelmente se refletiu na alteração da estrutura organizacional com a criação de uma unidade Transformação Digital, que tinha em sua atribuição a aceleração e a sustentação da transformação digital em toda a empresa.

Isto corrobora com a afirmação citada anteriormente, de Nadler e Tushman (1997), que os arranjos organizacionais formais, explícitos nas estruturas, deveriam descrever suas atividades para organizar o trabalho e orientar a os indivíduos em sua atuação de atividades condizentes com a estratégia, e com isso favorecer a congruência, ou seja, com a estrutura organizacional adaptada para atender as estratégias, metas, e objetivos da empresa.

Em outro exemplo, também do ano de 2019, a Petrobras usou um modelo de estrutura organizacional divisional geográfica criando as unidades independentes de Comercialização Interna e outra Externa, possivelmente para atender as estratégias de atuar de forma competitiva na comercialização no mercado interno de derivados e na comercialização global de petróleo.

Segundo o Quadro 2, que é um consolidado de diversos autores que consideram as vantagens e limitações no uso dos diversos modelos organizacionais, o uso do modelo organizacional divisional geográfico criaria uma maior autonomia permitindo a atuação mais focada nas estratégias específicas do mercado, geográfica e dos clientes. Além disso, como destacamos anteriormente através de Stanford, 2015, seria essencial identificar a estrutura organizacional correta como parte do processo de alinhamento com a estratégia.

Outro autor, dentre os mencionados anteriormente no referencial teórico, com o qual podemos relacionar os resultados obtidos, seria Galbraith (2014), que a definição da estratégia está relacionada com a direção e caminho que a organização decidiu tomar e que com isso iria deveria orientar as decisões sobre a estrutura organizacional e os demais elementos da gestão que afitariam o comportamento das pessoas que compõe a empresa.

Assim, conforme observados nos resultados obtidos, a Petrobras durante todo o período pesquisado procurou mudar sua estrutura tendo em vista um melhor posicionamento estratégico no mercado. Podemos citar como exemplo a mudança no escopo que ocorreu em 2022/23 na Diretoria de Processos Industriais e Produtos, e que teve como objetivo, como mencionado no Quadro 35, melhorar sua atuação de forma competitiva e maximizar a captura de valor.

Este exemplo de 2022/23 também pode ser relacionado com o apresentado por Rothaermel (2020), Hitt, Ireland e Hoskisson (2020), que relacionaram o conceito de estratégia com vantagem competitiva e a busca pela empresa de uma melhora em sua performance para

se sobressair em relação aos seus concorrentes no mercado, o que, então, influenciaria o caminho que a organização iria ocorrer. Desta forma, foi possível relacionar e identificar que, assim como mencionado pelos autores, neste exemplo de 2022, a Petrobras, com estratégia de se tornar mais relevante e obter resultados melhores, mudou sua estrutura para seguir este objetivo.

Neste mesmo sentido, foi possível identificar na criação da unidade de E&P internacional em 2014, a afirmação de Woodward (1977), que uma estrutura organizacional seria apropriada a organização quando esta facilitaria o alcance dos objetivos e a afirmação de Johnson et al. (2017), que a implementação bem-sucedida da estratégia precisaria de estrutura organizacional consistente, pois a unidade teria, em síntese, a atribuição de planejar, controlar, desenvolver e operar os negócios de exploração e produção internacionais, atendendo assim a estratégia de atuar em E&P, com ênfase na exploração de óleo e gás na América Latina, África e EUA.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 CONCLUSÃO E DISCUSSÕES

Esta tese teve como objetivo investigar a existência de indícios de relação entre a estrutura organizacional e estratégia de uma empresa analisada com base em um referencial teórico sobre o tema. A tese defendida foi a de que a existência de uma estrutura organizacional que busque atender as necessidades de implantação da estratégia da organização é um dos elementos fundamentais para que sua implantação seja adequada. Enquanto, por outro lado, uma estrutura organizacional que não tenha alinhamento com a estratégia pode ter sua implantação dificultada.

Para atingir os objetivos propostos, utilizamos um referencial teórico de autores chamados desenhistas organizacionais e de autores reconhecidos da área de estratégia. Para selecionarmos autores de referência para os temas “estratégias” e “desenho organizacional”, utilizamos como base as seguintes instituições: European Organisation Design Forum (EODF), Organization Design Forum (ODF), Organizational Design Community (ODC) e Journal of Organization Design (JOD). A partir destas referências, fizemos buscas específicas na base Google Scholar, na base Scupira e na base Scorpion.

Como resultado da pesquisa bibliográfica, pôde-se concluir que as organizações que possuem um processo de planejamento estratégico em sua gestão e buscam a implantação adequada das estratégias definidas devem ter clareza de como alinhar a sua organização e, particularmente, em relação a sua estrutura organizacional, pois este alinhamento é que pode contribuir para os melhores resultados com a implantação da estratégia. Definir a estrutura organizacional é definir o processo decisório, a distribuição de poder e de recursos, sejam humanos, de investimentos etc.

Outro aspecto, ressaltado por diversos autores de desenho organizacional, é que o alinhamento organizacional não é uma garantia de melhores resultados se não ocorreu inicialmente um acerto na escolha da melhor estratégia. O alinhamento organizacional é essencial para a melhor implantação da estratégia escolhida para a organização.

Realizar o exercício de analisar as possibilidades de usar diversos tipos de estruturas organizacionais, com suas respectivas características, vantagens e desvantagens, é um ponto importante para um diagnóstico, podendo auxiliar na escolha entre um modelo de estrutura atual

e os modelos alternativos de estrutura que conseguiriam atender melhor a combinação dos aspectos citados nos parágrafos anteriores.

Este trabalho se deteve em analisar, por um lado, se o modelo de estrutura organizacional definido pela Petrobras no decorrer do período analisado estava adequado as estratégias definidas para o mesmo período com base no referencial teórico, e por outro lado, a existência de indícios de congruência entre as mudanças nas estruturas organizacionais e estratégias, com base nas análises das atribuições definidas para as unidades organizacionais nos Planos Básicos de Organização (PBO).

De toda análise realizada, somente no ano de 2021 não foi possível identificar um indício de congruência entre a mudança da estrutura organizacional e as estratégias definidas para o período, mas neste mesmo ano o uso dos modelos organizacionais funcionais e por projetos estavam coerentes com as estratégias.

Esta análise mostrou que a Petrobras, no período analisado, buscou uma relação coerente entre o modelo organizacional e as mudanças estruturais escolhidas com as suas estratégias definidas.

Foi muito importante analisar uma organização brasileira que utiliza formalmente o processo de planejamento estratégico e que realiza o seu desdobramento na estrutura organizacional, pois serviu para ilustrar e reforçar a importância do alinhamento organizacional na prática das organizações.

5.2 LIMITAÇÕES

A metodologia de análise de uma organização específica é amplamente utilizada em pesquisas acadêmicas, incluindo teses de doutorado, devido à sua capacidade de fornecer *insights* detalhados sobre um fenômeno específico dentro de seu contexto real. No entanto, existem algumas limitações que devem ser consideradas.

A pesquisa fica restrita na análise documental pública da Petrobras, apesar de permitir uma análise profunda de uma única instância ou de um pequeno número de instâncias de um fenômeno. Portanto, os resultados podem não ser generalizáveis para outros contextos ou populações.

Este tipo de pesquisa pode depender da interpretação subjetiva do pesquisador, ou seja, pode ter influência do possível viés do pesquisador.

Este estudo demandou muito tempo de análise em virtude do grande número de documentos envolvidos, o que exigiu muitos recursos, especialmente no planejar e executar as ações que envolveram a coleta e seleção de dados primários.

Tendo em vista que somente foram utilizados os documentos publicados pela Petrobras e os disponibilizados pelo portal do CGU, seria interessante, para um aprofundamento ainda maior das relações entre as estratégias e as estruturas organizacionais, uma análise dos documentos internos, não públicos, que serviram de base para as decisões sobre a estrutura organizacional.

Outro aspecto que aumentaria a profundidade da análise, em uma pesquisa posterior, seria a realização de entrevistas com os gestores e técnicos envolvidos nos processos de definição das estratégias e das estruturas organizacionais, confrontando os possíveis indícios dessas relações. Nesta pesquisa posterior, também poderiam ser pesquisados outros aspectos do modelo de congruência não investigados.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. Igor. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- BAILEY, K. D. **Methods of social research**. 4. ed. New York: Free Press, 1994.
- BARNARD, C. **As funções do Executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.
- BARNEY, J. B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**: Pearson New International, 4 ed. Edinburgh Edition Pearson Education Limited, 2014.
- BARNEY, J. B. e HESTERLY, W. S. **Strategic management and competitive advantage: Concepts and Cases** Pearson, 2019.
- BLAU, P. M. e SCOTT, W. R. **Organizações formais**. São Paulo: Atlas, 1970.
- BURKE, W. W. **“Organization change: theory and practice”**. Sage Publications, 2017.
- BURKE, W. W. e LITWIN, G. H. “A causal model of organizational performance and change”, **Journal of Management**, v. 18, nº 3, pp.523-545, 1992.
- BURTON, R. M., OBEL, B., HAKONSSON, D.D. **Organizational Design: A Step-by-Step Approach**, 4th ed., Cambridge University Press, 2021.
- CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962.
- CHANDLER, A. D. Introdução à Strategy e Structure. In: _____. **Ensaio para uma Teoria Histórica da Grande Empresa**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.
- CICHOCKI, P., IRWIN., C. **Organization design: a guide to building effective organizations**. Kogan Page Publishers, London, 2011.
- CLEGG, S. R., HARDY, C. e NORD, W. **Handbook de Estudos Organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999.
- DAFT, R. L. **Teoria e projeto das organizações**. 6ªed. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1999.
- DAFT, R. L. **Organization theory & design**. 13ª.ed. Boston: Cengage Learning, 2021.
- EMPRESA DE PESQUISA ENERGÉTICA. MATRIZ ENERGÉTICA**. Disponível em: <<https://www.epe.gov.br/pt/abcdenergia/matriz-energetica-e-eletrica>>.
- ETZIONI, Amitai. **Modern Organizations**. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1964.
- FGV ENERGIA. **Informe Óleo, Gás & Biocombustíveis**. Ed. Dezembro, Rio de Janeiro, 2023.

GALBRAITH, J. R. **Organization Design**. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1977.

GALBRAITH, J. R. **Designing Organizations: Strategy, Process and Structure at the Business Unit and Enterprise Level**. 3º ed. Jossey-Bass, San Francisco, 2014.

GALBRAITH, J. R. e KAZANJIAN, Robert K. **Strategy Implementation: Structure, Systems and Process**. 2º ed. St Paul: West Publishing Company, 1986.

GALBRAITH, J. R. e LAWLER III, Edward E. **Organizando para competir no futuro: estratégia para gerenciar o futuro das organizações**. São Paulo: Makron Books, 1995.

GALBRAITH, J. R., DOWNEY, D. e KATES, A. **Designing Dynamic Organizations: a hand-on guide for leaders at all levels**. 1ºed. New York: Amacon, 2011.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1995.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOOLD, M.; CAMPBELL, A. **Do you have a well-designed organization?** Harvard Business Review, v.80, n. 3, pp. 117-124, 2002.

HALL, R. H. **Organizações: estrutura e processos**. Prentice-Hall do Brasil, 1984.

HAMPTON, D. R. **Administração contemporânea**. São Paulo: Atlas S.A., 1981.

HITT, M. A., IRELAND R. D., HOSKISSON, R. E. **Strategic Management: Competitiveness & Globalization: Concepts and Cases**, 13th Edition, 2020.

JOHNSON, G., WHITTINGTON, R., SCHOLE, K. ANGWIN, D. N. and REGNER, P. **Exploring strategy**. Pearson, London, 2017.

JUNQUEIRA, E., DUTRA, E.V., ZANQUETTO, H., GONZAGA, R.P. Efeito das escolhas estratégicas e dos sistemas de controle gerencial no desempenho organizacional. **R. Cont. Fin.**, v.27, n72 pp. 334-348, 2016.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Creating the Office of Strategy. **Management. HBS Working Paper Number**: pp. 05-071, 2005.

KATES, A. Organization Design that Transforms. In: WILLIAM J. R.; JACQUELINE M. S.; ROLAND L. S. (Ed.) **Practicing Organization Development: Leading Transformation and Change**. 4ª ed. Wiley, Cap.20, 2015.

LAWERENCE, P. R. & LORSCH, J. W. **O desenvolvimento de organizações: diagnósticos e ação**. São Paulo, Edgard. Blücher, 1972.

LITTERER, Joseph A. **Análise das Organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 1970.

MARÍN-IDÁRRAGA, D. A. e CUARTAS-MARÍN, J. C. Teorías del análisis y diseño organizacional: una revisión a los postulados contingentes y de la co-alineación estratégica. **Rev.fac.cienc.econ.** [online], v..22, n.1, pp.153-168, 2014.

- MARÍN-IDÁRRAGA, D. A. e CUARTAS-MARÍN, J. C. Organizational structure and innovation: analysis from the strategic co-alignment. **Academia Revista Latinoamericana de Administración**, v. 29 N. 4, pp. 388-406, 2016.
- MARINHO, M. DE S. C. A questão dos objetivos nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 30, n. 2, p. 5-22, abr./jun. 1990.
- MARTINS, G.; TEOPHILO, C. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2009.
- NEIS, D. F., PEREIRA, M. F., MACCARI, E.A. Strategic planning process and organizational structure: impacts, confluence and similarities. **Brazilian Business Review**, v.14, nº5, 2017.
- MINTZBERG, H. **The rise and fall of strategic planning**. New York: The Free Press, 1994.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MINTZBERG, H. **Tracking Strategies: Towards a General Theory**, Oxford University Press, p. 3, 2007.
- MONTGOMERY, C. **The Strategist Be the Leader Your Business Needs**. Haper Business, 2012.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MAGALHÃES, R. **Organization Design and Engineering: Co-existence, Co-operation or Integration**, Palgrave Macmillan. 1ª Edition, New-York, 2014.
- NADLER, D. A.; TUSHMAN, M. L. A model for diagnosing organizational behavior. **Organizational Dynamics**, v.9, n. 2, pp. 35–51, 1980.
- NADLER, D. A. e TUSHMAN, M. L. **Strategic organization design: concepts, tools e processes**. Harper Collins Publishers, 1988.
- NADLER, D. A. e TUSHMAN, M. L. **Competing by design: the power of organizational architecture**, 1997.
- NADLER, D. A. e TUSHMAN, M. L. The Organisation of the Future: Strategic Imperatives and Core Competencies for the 21st Century. **Organisational Dynamics**. v.28, n. 1, pp. 45–60, 1999.
- OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. São Paulo: Atlas, 1988.
- PIFFNER, J. M. e SHERWOOD, F. P. **Organização administrativa**. São Paulo: Bestseller Importadora de Livros S.A., 1965.
- PURANAM, P., GULATI, R., REITZIG M.G. **What's new about "new" forms of organizing?** London: Working paper, London Business School, 2011.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda., 1991.

PORTER, M.E. ‘What is strategy?’ **Harvard Business Review**. November–December, p. 4, 1996.

RABELO, L. M. **Quadro referencial da gestão estratégica: uma pesquisa qualitativa das atividades e dos fatores envolvidos**. Niterói: UFF, 2013.

RUMELT, R. **Good strategy/bad strategy: The difference and why it matters**. New York: Crown Business, 2011.

ROCHA, A. C., CERETTA, G. F. e BATTISTI, C. Análise do comportamento estratégico das empresas localizadas no Município de Vitorino – PR, **Revista Gesto**, v.4. n.2, pp. 13-27, 2016.

ROTHAERMEL, F. **Strategic Management**. New York City: McGraw-Hill Education, 2020.

SÁTYRO, W. C., CONTADOR, J. C., FERREIRA, A; A. Afinal o que é alinhamento estratégico? In. **Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais - SIMPOI**, v.17, 2014, São Paulo. Anais, 2014.

STANFORD, N. **The Economist Guide to Organisation Design**. 2º edition: Creating high-performing and adaptable enterprises. Economist Books, 2015.

STONER, J. A. F. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil LTDA, 1985.

TAYLOR, F. W. **Os Princípios da Gestão Científica**. York e Londres: Harper & Brothers, 1911.

VENKATRAMAN, N. The concept of fit in strategy research: toward verbal and statistical correspondence. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 3, pp. 423-444, 1989.

VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 11ªed. São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA, G., QUADROS, R. **Organização para inovação: integração estratégica, estrutura e processos de gestão**. Campo Grande: ESAN/UFMS, 2017.

WATERMAN, R., PETER, T. and PHILLIPS, J. Structure is not organization. **Business Horizons**, v.23, n.3, pp. 14–26, 1980.

WEBER, M. **Ensaio de Sociologia**. 5ªed. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1982.

WEISBORD, M.R. **Organizational Diagnosis: Six Places To Look for Trouble with or Without a Theory**. Group Organization Management, 1976.

WHITTINGTON, R., REGNÉR P., ANGWIN D., JOHNSON, G.; SCHOLE, K. **Fundamentals of Strategy**. 5nd edition Pearson Education Limited, 2021.

WOODWARD, J. **Organização industrial: teoria e prática**. São Paulo: Atlas S.A., 1977.