



Rio de Janeiro, 09 de setembro de 2011.

Ilmo.

Dr José Sérgio Gabrielli de Azevedo
Presidente do Petróleo Brasileiro S/A – Petrobrás
Av. Chile, 65/24º andar
Nesta

Ass.: CARTA AEPET 007/11

Prezado presidente,

Em função da carta referenciada recebemos manifestação da Gerência de Recursos Humanos, com quem tivemos três reuniões produtivas com bastante trocas de informações, mas sem evolução na direção de uma política de RH, hoje incipiente, que nos pudesse tranquilizar. Assim, **estamos enviando, a título de colaboração, uma sugestão de política de RH** preparada por alguns de nossos associados, especialistas na questão.

2. Também recebemos uma resposta, em forma de carta, da diretoria de E&P, que nos deixou ainda mais preocupados. **A resposta, que segue anexa, nos diz que está tudo bem** e que os interesses da Petrobrás estão resguardados. Porém os problemas graves apontados na nossa carta não foram sequer esclarecidos. Como a área de E&P se torna, para a Companhia, cada vez mais importante, em face da Petrobrás ser a operadora de todos os blocos do pré-sal, nos preocupa estar a área de E&P subestimando o tamanho da sua responsabilidade.

3. Plataformas interditas, equipes de manutenção mal estruturadas e gerenciadas, assédio moral aos empregados, técnicos e gerentes, estes impotentes e, por isso insatisfeitos, são alguns dos graves problemas apontados. Sabemos que o cartel internacional do petróleo não se conforma com o fato da Petrobrás ser a operadora de todos os blocos. Portanto, qualquer falha será amplificada ao extremo na grande mídia. E, pelo que apontamos, há muitos riscos operacionais, de falhas, sem merecer uma atenção adequada.



4.Portanto, presidente, reiteramos as solicitações da nossa carta e esperamos providências cabíveis e urgentes. Não nos move qualquer interesse de cogestão, mas temos defendido a Companhia, mais do que alguns gerentes, como obrigação estatutária, tendo inclusive anulado o oitavo leilão da ANP e impedido, através de uma série de ações judiciais, que a Petrobrás fosse desnacionalizada.

5.Também impedimos que a Petrobrás perdesse ação judicial para a Porto Seguro no valor de R\$ 4 bilhões, que a Companhia já havia perdido por 3x2 no STF. Argüimos o impedimento de um dos juizes e revertemos a ação, mesmo com a negativa de V.Sa. de nos receber e a do jurídico da Petrobrás de nos aceitar como parceiro na ação.

6.Defender a Companhia é também apontar as falhas para serem corrigidas, pois somos informados diariamente por nossos associados que são pessoas sérias e competentes. Muitos deles mal reconhecidos, mas que se dedicam fortemente ao cumprimento de suas obrigações. E até extrapolam quando nos transmitem as fundadas preocupações e a sua constatação das não conformidades, ora em crescimento.

Esperamos contar com a sua atenção.

Atenciosamente,

Fernando Leite Siqueira
Presidente



POLÍTICA DE RH PARA A PETROBRÁS **(Anexo à CARTA AEPET 013/11)**

Contribuição da AEPET

A - INTRODUÇÃO

A elaboração de uma “Política de Recursos Humanos”, para qualquer empresa de porte e em especial para a nossa Petrobrás, técnica e necessariamente, deve ser sustentada sobre quatro pilares básicos e interdependentes, de modo que possa se tornar um Instrumento consistente e válido para se alcançar o **Objetivo Maior da Companhia: sua excelência e perpetuação como uma Corporação essencial para a grandeza de nosso País.**

Esses quatro pilares básicos e interdependentes podem ser classificados e enumerados, a partir de suas características macroestruturais, até sua composição micro operacionais, como se segue:

1º. - Políticas de Recursos Humanos:

São os valores, as crenças, os mandamentos básicos efetivamente adotados como orientadores e sinalizadores essenciais para direcionar e comandar a relação Organização / Pessoas.

Esses instrumentos, quer estejam estabelecidos formalmente, quer sigam a tradição da Companhia, forjados ao longo de décadas, constituem a peça básica para o seu Planejamento Estratégico para os RH e fixação de suas políticas e forma de atuação.

A “Política” traça os caminhos maiores que a Administração irá percorrer no trato com sua força de trabalho e no estabelecimento de prioridades maiores ou menores, a ela referentes, em cotejo com os demais insumos que compõem a força de Entrada (“input”) da Organização.

Esses “valores” e essas “crenças” devem ser estabelecidos pela Direção da Empresa, antes de qualquer outro passo. São eles que vão direcionar as demais etapas.

2º. - Objetivos de Recursos Humanos:

Os Objetivos de Recursos Humanos são fixados a partir das Políticas acima definidas e, em primeiro lugar, visam conseguir que a força de trabalho da Companhia, se constitua como um insumo facilitador e catalisador das demais atividades da Empresa, para se obterem os resultados estabelecidos para a mesma.

E, em íntima sintonia com o Planejamento Estratégico de Negócios da Companhia, para um cenário futuro possível de 10 a 20 anos, dizem também respeito, basicamente, ao “Perfil” da mão de obra necessária e ao “Quantitativo” de cada uma dessas Especialidades, em seus vários níveis e nos vários Órgãos da Companhia.

As etapas 1 e 2 são, pois, “Etapas Estratégicas”, de médio e longo prazo, desenvolvidas pela Alta Administração da Empresa e estruturadas pelos níveis estratégicos institucionais, essencialmente diferentes da abordagem específica das “Funções de R.H.”.

3º. - Diretrizes de Recursos Humanos:

Tendo, pois, como base Institucional as “Políticas” e os “Objetivos” de Recursos Humanos, passa-se, então, à fase seguinte de Definição das Diretrizes de R.H., que são ações já



operacionais e concretas, especialmente aquelas voltadas para a exploração e capitalização de oportunidades da ambiência onde atua a Empresa e das potencialidades e fatores facilitadores existentes em seu próprio desenho interno.

Essas Diretrizes são necessárias para conseguir a estabilidade de toda a Política de R. H., se antecipando aos naturais movimentos de “entropia organizacional”, presentes, sobretudo em ambientes e insumos não determinísticos e lógicos, como são aqueles que envolvem pessoas.

4º. - Programas, Atividades e Responsabilidades

A quarta etapa da Política de R.H., também elaborada em sintonia com as três etapas anteriores é uma etapa já especificamente direcionada para as chamadas “Funções de Recursos Humanos”. É basicamente operacional, envolvendo o médio e o curto prazo, voltada para a definição de ações do dia a dia que vão captar, desenvolver, acompanhar, recompensar e estabelecer vínculos duradouros, entre os colaboradores e a Empresa, de modo que ela, através da capacitação, da motivação, da recompensa e do comprometimento de sua força de trabalho, possa efetivamente se tornar excelente e perpetuar-se em sua Missão maior.

Enquanto as etapas 1 e 2 são mais afetas e dependem basicamente das orientações e decisões da Alta Direção da Empresa, as etapas 3 e 4 são atribuições específicas da Área de R. H. da Empresa através de seus Órgãos específicos e em sintonia com os Órgãos Operacionais da Companhia.

B - A IMPORTÂNCIA DA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS, PARA A EMPRESA

A Política de RH se constitui como um dos principais instrumentos da Alta Administração para, através de um conjunto de **Valores, Crenças, Objetivos, Diretrizes e Programas**, conseguir viabilizar caminhos reais, concretos e válidos para obtenção de sua capacitação, de sua excelência, de sua competitividade e de sua perpetuação positiva, em cenários cada vez mais complexos, desafiadores e globalizados.

Entre os insumos exclusivamente dependentes da própria Empresa, uma adequada Política de R. H. situa-se como o mais importante entre todos, pois é o que mobiliza e potencializa o aproveitamento dos demais.

Objetivos setoriais, globais e a própria Missão da Empresa, dificilmente serão atingidos, quando não existe uma sólida, integrada e visionária Política de Recursos Humanos.

Por isso mesmo, muitas Organizações, reconhecidamente excelentes, proclamam que **“seus Recursos Humanos são o seu maior patrimônio”!** E, de fato, se comportam, dentro dessa crença!

Outras, porém, infelizmente, só conseguem produzir “discursos” nesse sentido, enfrentando conseqüentemente sérias dificuldades para se manter dentro de seus objetivos de rentabilidade, crescimento e perenidade.

Os próprios Altos Dirigentes da Petrobrás, entrevistados em 2008 sobre a situação da Política de Recursos Humanos na Companhia, para o Estudo **“DESAFIOS DA VISÃO 2020 DA PETROBRÁS E IMPACTO NA GESTÃO DE PESSOAS”**, promovido pela Gerência Executiva de R. H. e pela Consultoria PWC (PricewaterhouseCoopers), expressaram **considerações e críticas sobre a atual Política de R. H., considerando-a insatisfatória em vários de seus capítulos. Do mesmo modo, recomendaram a necessidade urgente de que a Política de R.H. seja redesenhada com novos padrões.** Essas críticas e recomendações estão explicitadas no Relatório do próprio trabalho acima citado e serão comentadas à frente.

Infelizmente, a abordagem do Estudo fez uma inversão de Causa e Efeito, ao considerar os RH agentes passivos dos Desafios Estratégicos da PETROBRAS, preocupando-se com o



impacto sobre eles, e não como os principais agentes ativos para consecução dos **DESAFIOS DA VISÃO 2020 DA PETROBRÁS**, levando, portanto a conclusões errôneas, inclusive que agravam muitos dos problemas indicados.

C - ELABORAÇÃO DE UMA POLÍTICA DE R. H. PARA A PETROBRÁS

Como está mostrado acima, a elaboração de uma Política de R. H. para a Petrobrás, em suas quatro etapas básicas, só pode ser implementada a partir de posicionamentos preliminares da Alta Administração que envolvam a definição dos valores e crenças sobre os Recursos Humanos (etapa 1) e dos Objetivos Maiores a serem atingidos (etapa 2), dentro do Planejamento Estratégico básico desenhado para os próximos 10 a 20 anos.

Não há como avançar no estabelecimento de Diretrizes (etapa 3) e de Projetos e Ações de Recursos Humanos (etapa 4), sem essa manifestação clara e politicamente assumida, pela Alta Administração, em relação às Etapas 1 e 2. Estaríamos assim somente fazendo exercícios teóricos sobre Diretrizes e Funções de R. H., sem a necessária validação política e institucional por parte do Sistema de Poder da Empresa.

Que seja do nosso conhecimento, não existe ainda na Petrobrás, um documento formal emitido pelo Colegiado Maior da Empresa, onde estejam definidas e assumidas como válidas “Políticas” e “Objetivos” de R. H., como acima definidos! Há apenas uma “tradição” velada / teórica e não claramente explicitada de que os *“Recursos Humanos da Petrobrás se constituem como um de seus importantes patrimônios”!*

Mas, exatamente, por não ser algo formalmente definido e assumido pela Direção da Empresa, essa tradição sobre a *“importância maior de seus Recursos Humanos”*, na prática, tem sido eventualmente “atropelada” ou “não-priorizada”, por interferências externas e políticas, por desajustes internos de incompetência ou otimizações parciais, e, até, pela visão menor de alguns de seus Gestores.

De início, temos, então, um impasse para poder avançar nesse Projeto de Contribuição para a *“Elaboração de uma Política de R. H., para a Petrobrás”*:

- ❖ Ou se obtém preliminarmente, junto à Direção, esse seu posicionamento explicitado em documento, onde estariam definidos os Valores, Crenças, Objetivos e as Necessidades Estratégicas de Recursos Humanos da Empresa, para um cenário dos próximos 10 a 20 anos, partindo, então, para a elaboração de uma Proposta / Sugestão tecnicamente consistente e válida;
- ❖ Ou, na impossibilidade de ter esse documento formal já definido pela Alta Direção reportar-nos às avaliações, críticas e observações produzidas por essa mesma Direção, no já citado Estudo **“DESAFIOS DA VISÃO 2020 DA PETROBRÁS E IMPACTO NA GESTÃO DE PESSOAS”**, e partirmos para um *“exercício de inferências desejáveis e necessárias”* sobre possíveis Valores, Crenças e Objetivos que seriam essenciais e imprescindíveis para uma Empresa do porte e da especificidade da Petrobrás. Isso pode ser o início do processo para que ela possa fazer frente aos desafios tecnológicos e situacionais que deverá enfrentar, em vista dos novos cenários advindos principalmente com o pré-sal e, com base nessas *“desejáveis inferências”*, produzirmos um preliminar **Projeto de Sugestão de Política de R. H.;**
- ❖ Ou se traçam Diretrizes e Ações basicamente “teóricas”, por não existir o necessário posicionamento formal e explícito da Direção, sobre Valores, Crenças, Objetivos e Necessidades Estratégicas de Recursos Humanos a serem perseguidos, correndo o risco



de estarmos produzindo um trabalho apenas teórico, sem respaldo e valor junto ao Sistema de Poder vigente;

Pela impossibilidade de termos concretizada a primeira alternativa e pela impropriedade de seguirmos a terceira alternativa, nos resta a segunda possibilidade acima, que deverá ser encarada tão somente como uma **CONTRIBUIÇÃO INICIAL** da AEPET, elaborado por técnicos com experiência na área, para uma **Política de Recursos Humanos da PETROBRÁS**, em suas linhas gerais, embasada em **inferências sobre o posicionamento dos Altos Executivos apresentado** no citado Estudo da PWC de 2008,

D - VALORES E CRENÇAS BÁSICOS EM UMA POLÍTICA DE R. H. PARA A PETROBRÁS

A Petrobrás é basicamente uma Empresa intensiva em capital, de produção contínua de riqueza com elevado conteúdo técnico e peso da matéria prima, sustentada por um background específico e não disponível no mercado nacional, de profundo conhecimento e de alta tecnologia. Essas características singulares tornam-se ainda significativamente mais complexas, pois os novos cenários advindos com a descoberta do Pré-Sal parecem sinalizar para o advento de tecnologias ainda não devidamente conhecidas e dominadas, que exigirão mais pesquisas, mais estudos e mais excelência de seus técnicos.

Além disso, o impacto do custo do Fator RH no total de custos de produção é relativamente baixo, sendo, mais importante que o seu valor total, a **qualidade de sua aplicação para obter a permanente excelência de contribuição no Objetivo Maior da Companhia.**

Acresce-se a esse cenário, a grande demanda por esse tipo de mão de obra especial, por parte de Empresas concorrentes, que também estão sendo legalmente habilitadas a operar na indústria do petróleo nos novos nichos da plataforma continental brasileira. Como esses profissionais não estão disponíveis no mercado, a quase exclusiva fonte supridora dessa demanda extraordinária e específica, será o contingente técnico formado, treinado e desenvolvido pela Petrobrás.

São, pois, esses dois importantes cenários presentes na atual realidade da Petrobrás - **a necessidade de captar, treinar, desenvolver e manter uma grande quantidade de técnicos de alto nível em seus quadros e a ameaça de perder esses técnicos para as Empresas concorrentes** - que sinalizam para a urgente e essencial importância de que a Empresa institua valores, crenças, objetivos, diretrizes e Programas sólidos e consistentes de Recursos Humanos, que possam fazer frente a essas duas significativas realidades.

Há cálculos projetados por especialistas, nos dando conta de que, nos próximos vinte anos, a indústria de petróleo brasileira deverá absorver, somente de Engenheiros, dezenas de milhares altamente especializados e que, via de regra, não serão formados como tal pelo sistema formal educativo brasileiro. As Empresas que necessitarão dessa mão de obra, inclusive a Petrobrás, terão de investir pesado na formação e no aprimoramento técnico adicional desse grande contingente especializado.

Diante dessa nova realidade que está sendo colocada no caminho da Petrobrás e do País, pode-se inferir e até concluir que, para fazer frente a esses cenários e atingir os resultados desejados, é **imprescindível que a Alta Administração, assuma algumas premissas básicas essenciais, em relação a seus Recursos Humanos.**

A questão primeira a ser definida, diz respeito ao dilema:

Recursos Humanos devem ser tratados como Investimento, ou como Custo?



Recentemente, vimos nos jornais, entre tantas, as duas notícias abaixo:

“...Com uma capacidade de 2,5 milhões de metros cúbicos/dia, a UTG Sul já nasce defasada, por isso, a Petrobrás ira INVESTIR US\$ 700 milhões (R\$ 1,15 bi), na construção do gasoduto Sul-Norte Capixaba, que ligará, pelo mar, os campos do Litoral Sul na Unidade de Tratamento de Gás de Cacimbas, em Linhares...”

“...A Petrobras INVESTIRÁ R\$ 1,465 bilhão no novo Porto de suporte às operações do pré e pós-sal que será construído em Ubu...”

Como se vê, quando a Companhia constrói Oleodutos, Portos, Plataformas, Refinarias, etc., ela define os recursos alocados a esses Empreendimentos, como **“INVESTIMENTO”**. Em verdade, esses recursos vão possibilitar a construção de Unidades que se comportam como a própria “razão-de-ser” da Companhia, pois é através delas que os objetivos serão alcançados e a própria Missão será atingida!

Por isso mesmo, essas Unidades serão construídas com o projeto, o material, as especificações, a qualidade e a operacionalidade mais avançada possível, em sintonia com os padrões exigidos para os objetivos das mesmas. Elas são feitas nos mais elevados níveis de excelência para não falhar, para não apresentar defeitos, para não estarem ociosas, para não causarem qualquer tipo de problema.

Como são **INVESTIMENTOS**, os recursos para sua construção não serão “minimizados” ou “cortados”, em troca da qualidade exigida, da propriedade correta, do funcionamento devido!...

Valores e critérios semelhantes devem ser adotados em relação aos Recursos Humanos da Empresa! Tão essenciais como a excelência das Instalações para o atingimento da Missão da Companhia, são igualmente seus **Recursos Humanos, que devem ser “construídos e geridos” com o mesmo padrão de excelência**, não podendo ser “feitos” de matéria prima inferior, com requisitos apenas razoáveis, com exigências menores, com atuação mediana, com disponibilidade duvidosa, sem um comprometimento efetivo e duradouro!...

As máquinas e equipamentos podem ser substituídos com relativa rapidez, quando se apresentam defeitos e problemas.

É importante frisar que a excelência, a especificidade técnica, o conhecimento, a sintonia e a absorção de tão diferenciadas tecnologias dos Recursos Humanos da Empresa, são frutos de dezenas de anos de trabalho e pesquisa de seu dedicado corpo técnico e, portanto, só podem ser repostos após anos e anos, além da defecção desses Recursos ser normalmente entre os melhores talentos, sendo praticamente impossível uma reposição adequada, no mesmo nível e acervo tecnológico acumulados!...

Portanto, o ponto essencial e básico para a elaboração de uma Política de R. H. para a Petrobrás, deve passar pela definição explícita e formal, por parte da Direção, de seu **Valor Máximo**, em relação a seus colaboradores, a saber:

Na PETROBRAS os Recursos Humanos são seu maior Patrimônio, e são definidos como INVESTIMENTO de maior impacto no Resultado da Organização e na perenidade no alcance de sua Missão, através de sua contribuição direta e potencialização dos demais investimentos.



A partir dessa definição básica, podem-se inferir os demais valores e crenças que vão dar suporte institucional a uma adequada e excelente Política de Recursos Humanos da Empresa, única capaz de atingir a Missão e os Objetivos específicos da mesma.

Entre outros, dentro da especificidade e das peculiaridades da Petrobrás podem-se enumerar os seguintes valores básicos essenciais específicos para a Área de Recursos Humanos:

- a) A Empresa, para atingir seus Objetivos, deverá ser capaz de atrair para seus quadros, a mais especializada e competente mão de obra técnica e gerencial existente no mercado.
- b) Diante da realidade de limitada formação educacional do País e diante da especificidade de habilitações técnicas necessárias, a Empresa investirá profundamente na formação e no aperfeiçoamento suplementar de sua mão de obra, especialmente a técnica e gerencial.
- c) A Empresa implantará mecanismos que possibilitem manter motivada e produtiva, essa mão de obra especializada, que ela formou, desenvolveu e tornou excelente, de modo que o conhecimento técnico adquirido e amadurecido em anos de atividades se constitua como um acervo tecnológico vivo de conhecimento e de excelência permanentes.
- d) Constitui-se como um valor básico da Empresa, proporcionar condições de aperfeiçoamento, de capacitação e de ascensão funcional de sua mão de obra, através dos mais avançados programas de formação, treinamento e desenvolvimento, e de uma adequada política de promoções baseadas na meritocracia.
- e) Para captar e manter motivada e produtiva sua mão de obra especializada, sem risco de perdê-la para o mercado, a Empresa adotará mecanismos de compensação salarial, social, de saúde e de benefícios indiretos em níveis competitivos, e até mais avançados, que as grandes corporações semelhantes.
- f) Os objetivos de trabalho da Companhia, em suas atividades fins e correlatas e nas áreas que envolvem cuidados de preservação estratégica de tecnologia, de informações, e de conhecimento devem ser basicamente buscados e atingidos, através de mão de obra própria, mantida diretamente pela Companhia, de modo a não comprometer o controle de seu futuro. Objetivos de trabalho que não envolvem as atividades acima ou para excepcionais demandas eventuais, podem ser buscados através de contratação de terceiros, sob um consistente sistema de fiscalização e acompanhamento, exercido por pessoal próprio, devidamente qualificado para tal.
- g) Constitui-se como um valor básico da Empresa, reconhecer a fundamental contribuição de sua mão de obra para o atingimento de sua Missão, envidando esforços para mantê-la em seus quadros, até o momento de sua aposentadoria, inclusive garantindo a tranqüilidade futura da mesma, através de um Plano de Aposentadoria e Saúde dignos, que mantenha sua Qualidade de Vida em níveis semelhantes ao da vida ativa na Companhia.

E - OBJETIVOS BÁSICOS DE UMA POLÍTICA DE R. H. PARA A PETROBRÁS

Dentro do arcabouço acima dos VALORES e CRENÇAS básicos da Companhia, que norteiam sua Política de Recursos Humanos, podem ser estabelecidos os principais OBJETIVOS dessa mesma Política.

Em primeiro lugar, em consonância com os Valores definidos no item **D** acima, são **Objetivos Básicos de uma Política de R. H. para a Petrobrás, manter uma relação positiva, de confiança, motivada e produtiva, entre a Administração e sua força de trabalho**, através de mecanismos profissionais e diferenciados da Gestão de Pessoas, de modo que essa atividade se comporte como um elemento facilitador e catalisador dos demais segmentos.



Esses OBJETIVOS, dizem respeito ao PERFIL e ao QUANTITATIVO da mão de obra que será necessária captar e manter na Companhia, segundo seu Planejamento Estratégico de Trabalho e de Atividades, para os próximos 10 a 20 anos.

De modo especial, na Petrobrás, faz parte da desse item, a definição sobre QUAIS e QUANTAS funções deverão se constituir como mão de obra própria e como mão de obra terceirizada, evidentemente dentro do “Valor” definido no item **D**, letra f, acima.

Para a adequada elaboração dos segundo e terceiro OBJETIVOS acima registrados, seria, pois necessário, como condição sine-qua-non, que se tivesse conhecimento do Planejamento Estratégico da Companhia e de seus Programas de Trabalho, nos cenários acima identificados e em suas várias áreas de atividades:

Como não se tem acesso a esses dados, essa parte do Projeto fica prejudicada, de modo que apresentaremos apenas as seguintes sugestões:

- a) **O perfil e o quantitativo de Recursos Humanos** para atender os Novos Negócios e Tecnologias da Empresa deverão ser levantados pelas **áreas fim envolvidas e a Área de RH, coordenados pela Área de Gestão Estratégica Corporativa**, de modo a atender as necessidades em tempo hábil, através de recursos próprios ou de terceiros.
- b) Investir na **Gestão de Pessoas como o elo fundamental nas relações com os Recursos Humanos** visando o estabelecimento de padrões baseados eminentemente na Meritocracia, com elevado grau de confiança, justos, produtivos, integradores e de comprometimento com a Instituição, de modo que todos tenham orgulho de sua contribuição e da Organização em que trabalham.
- c) Manter Programas **vitalícios e confiáveis de aposentadoria e de suporte a saúde** de seus profissionais como meio importante para obtenção de sua dedicação, permanência e comprometimento com o sucesso a longo prazo e perenidade da Empresa. Ou seja, **comprometer o futuro individual de seu pessoal com o futuro da Empresa.**

F - DIRETRIZES DE RECURSOS HUMANOS

As Diretrizes de Recursos Humanos, sempre respaldadas pelos Valores e Crenças e pelos Objetivos fixados pela Alta Administração, são aquelas ações já operacionais e concretas, especialmente voltadas para a exploração e capitalização de oportunidades da ambiência onde atua a Empresa e das potencialidades e fatores facilitadores existentes em seu próprio desenho interno, bem como, as dimensões restritivas desses mesmos ambientes

No caso de elaboração de uma Política de R. H. para a Petrobrás, devem ser considerados os seguintes fatores principais, facilitadores ou restritivos, na dimensão **EXTERNA**:

- ❖ Acentuado Desenvolvimento tecnológico do País, em muitas áreas onde atua a Empresa.
- ❖ Sensível melhoria tecnológica de Empresas que atuam no País.
- ❖ Desenvolvimento cultural acentuado, do País.
- ❖ Aumento do compromisso com a Proteção Ambiental e com o Papel Social da Empresa.
- ❖ Avanço na relação e na busca de caminhos interdependentes, entre Escolas, Universidades e as Necessidades das Empresas.
- ❖ Crise econômica mundial, ainda presente e atuante
- ❖ Interesses políticos e de Corporações concorrentes, sobrepondo-se às decisões técnicas
- ❖ Indefinições a nível de governo, sobre investimentos e prioridades



❖ Competição crescente de outras Empresas, na indústria do petróleo.

- ❖ Legislação imperfeita na área da relação Empresa / Empregado. Capacidade do mercado fornecedor de mão de obra, equipamentos, materiais, etc.

Na dimensão **INTERNA** da Companhia, do mesmo modo, devem ser considerados os seguintes fatores facilitadores e restritivos:

- ❖ Crescente amadurecimento do conhecimento técnico da Empresa, sobre petróleo e da plataforma continental.
- ❖ Crescente acumulação de experiência tecnológica em todas as áreas de sua atuação.
- ❖ Estágio avançado da estrutura de pesquisas e desenvolvimento, e integração com as disponibilidades externas.
- ❖ Estruturas de formação, treinamento e desenvolvimento de pessoal, e integração com as disponibilidades externas.
- ❖ Desafios tecnológicos, em relação às novas descobertas.
- ❖ Plano de Cargos defasado, desatualizado e impróprio para a atual realidade da Empresa.
- ❖ Tabelas salariais defasadas em relação ao mercado,
- ❖ Dificuldade em atrair e reter mão de obra especializada, em vista das disfunções da atual Política de R. H., especialmente em relação ao Sistema de Remuneração, aos Benefícios de Saúde e ao atual Plano de Aposentadoria.
- ❖ Já dispôs de uma Política de RH reconhecidamente avançada, integrada e coesa, que representava suas necessidades e do pessoal ao longo de toda sua carreira.
- ❖ Importância da PETROBRAS para o desenvolvimento do País, em todos os sentidos.

Neste ponto, antes de ser desenvolvido o capítulo sobre possíveis **Diretrizes** básicas, referentes às principais **Funções** de Recursos Humanos da Petrobrás, sempre em sintonia com os Valores e Objetivos definidos pela Alta Administração e com os cenários Externos e Internos intervenientes, permitimo-nos fazer aqui uma importante referência ao Estudo **“DESAFIOS DA VISÃO 2020 DA PETROBRÁS E IMPACTO NA GESTÃO DE PESSOAS”**, promovido pela Gerência Executiva de R. H. e pela Consultoria PWC (PricewaterhouseCoopers), em 2008.

Participaram desse Estudo os seguintes **Altos Executivos da Petrobrás**

Nome	Função Área	Unidade
José Sergio Gabrielli	Presidente	Corporativa
Antonio Sérgio Santana	Gerente Executivo	DSG
Celso Fernando Lucchesi	Gerente Executivo	ESTRATÉGIA
Diego Hernandes	Gerente Executivo	RH
Guilherme de Oliveira Estrella	Diretor	Exploração e Produção
José Antonio Figueiredo	Gerente Executivo	E&P-SSE
José Miranda Formigli Filho	Gerente Executivo	E&P-ENGP
Paulo Roberto Costa	Diretor	Abastecimento
Carlos Eduardo Sardenberg Bellot	Gerente Executivo	AB-LO
Maria das Graças Foster	Diretora	Gás e Energia
Antonio Eduardo Castro	Gerente Executivo	GE-CORP
Jorge Luiz Zelada	Diretor Internacional	
Alexandre Penna Rodrigues	Gerente Executivo	INTER-CORP
José Fernando de Freitas	Gerente Executivo	INTER-CS
Almir Barbassa	Diretor	Financeira
Daniel Lima	Gerente Executivo	FINCORP



Renato de Souza Duque	Diretor	Serviços
Ricardo Santos Azevedo	Gerente Executivo	SMS
Claudio Ribeiro Teixeira Campos	Diretor	TRANSPETRO/DTO
Marcus Vinicius	Gerente Executivo	TRANSPETRO/RH
Reinaldo José Belotti Vargas	Diretor	BR/DRPS
Solange Musa	Gerente Executivo	BR/GRH
Gal. Francisco Roberto Albuquerque	Conselheiro	Conselho Administração.
Dr. Jorge Gerdau	Conselheiro	Conselho Administração

Embora o “**Estudo**”, tenha sido conduzido de forma inapropriada, ocupando-se somente com aspectos ligados às “**Funções de R. H**”, e não sendo, pois, um “**Estudo sobre Políticas**”, mesmo assim, ele foi bastante importante, como instrumento de avaliação da atual Política de R. H. da Empresa, explicitada por aqueles que são seus Dirigentes Maiores e, como tal, os principais responsáveis pelos resultados da Companhia.

A visão e as percepções desse Grupo de Alto Nível, sobre a atual Política de R. H. da Petrobrás, não foram positivas, apontando várias disfunções que, segundo eles, poderão afetar o desempenho e a excelência buscados pela Companhia, ficando clara a necessidade de mudanças no atual modelo de R. H.

Conforme registrado no Relatório do referido Estudo, os Participantes acima indicados, entre varias constatações e sugestões, deixaram expressas as seguintes observações sobre a atual Política de R. H. da Empresa, muitas delas **perfeitamente relacionadas com a ausência dos “Valores”** constante no item **D**, acima.

- 1 - *A Petrobrás não percebe que as mudanças estão ocorrendo rapidamente no mundo e que, embora seja uma Empresa forte, só com isso não conseguirá vencer os obstáculos.*
- 2 - *A Função R.H. precisa perceber o seu papel de provocadora de mudanças / provedora de soluções integradas de Gestão de Pessoas.*
- 3 - *Há um visível crescimento de mercado e uma forte pressão externa nos próximos anos.*
- 4 - *As Políticas e práticas de Gestão de Pessoas precisam ser revisadas e alinhadas.*
- 5 - *É preciso reforçar a imagem da Petrobrás junto a futuros candidatos e públicos que interessam. A Empresa transmite uma imagem de “porto seguro” aos seus empregados, mas isso não é suficiente para reter os talentos.*
- 6 - *É preciso desenvolver um pacote atrativo para o empregado: plano de carreiras, remuneração e benefícios competitivos e flexíveis, segundo soluções locais.*
- 7 - *A remuneração variável não é atrativa para reter quem interessa para a Companhia.*
- 8 - *O programa existente para reter pessoas de alto nível e grupos especiais, não é eficaz.*
- 9 - *É preciso Implantar modelo de gestão de talentos (reter talentos - medida de curto prazo, gerir talentos - preparar os talentos atuais para os desafios do futuro).*
- 10 - *Há que se definirem estratégias para atração de pessoas, com ações contínuas que atinjam os melhores do mercado.*
- 11 - *Há necessidade de adequação dos Cursos de Formação às necessidades das áreas de negócio.*
- 12 - *É preciso desenvolver os Profissionais nas áreas críticas para a Empresa e preparar os talentos para os desafios do futuro.*
- 13 - *O Processo Seletivo não é um entrave: a preocupação está no que acontece depois que o Profissional entra para a Companhia (sua trajetória...).*
- 14 - *O desenvolvimento dos gestores é aspecto crítico para a realização da estratégia da Companhia.*



- 15 - Focar o Recrutamento e Seleção em competências e no alinhamento dos valores pessoais aos da Companhia.
- 16 - Direcionar o processo seletivo para privilegiar as competências necessárias para o negócio, a capacidade de aprendizado, e de colocar em prática o seu conhecimento e não apenas para questões acadêmicas.
- 17 - Destacar a capacidade de realização e adaptação, o espírito empreendedor, e a possibilidade de crescimento humano.
- 18- Devem-se ajustar as estratégias de remuneração ao mercado e às características específicas de cada Unidade.
- 19- É necessário trabalhar na possibilidade de crescimento humano na Empresa, através de instrumentos para identificação de talentos.
- 20- Do mesmo modo, é preciso estruturar e implantar mapa de competências e reconhecimento de grupos que a Empresa considera como estratégicos.
- 21 - Há necessidade de reforçar a meritocracia e seu sistema de conseqüências. Reconhecer e reprender faz parte de um modelo de recompensas justas.
- 22- O modelo igualitário desfavorece os que se destacam e reforça a situação de pleno conforto de quem não desempenha o esperado.
- 23- A cultura de igualdade não reconhece os grandes talentos.
- 24 - Há risco de o Plano Petros perder sua sustentabilidade no tempo e ele não é mais tão competitivo no mercado, como já foi no passado.
- 25 - A Petros não parece ser atrativa para o jovem
- 26 - É preciso buscar um modelo de AMS que atenda o futuro - estudar o que o mercado está fazendo, entender as experiências.
- 27 - Um bom Sistema de Saúde é capaz de apoiar o processo de retenção.
- 28 - A Empresa precisa definir o Modelo de Terceirização que pretende adotar, alinhado com as práticas da Indústria de Petróleo e Gás.
- 29 - Falta clareza sobre a Estratégia e as Políticas de Terceirização.
- 30 - Falta, igualmente, controle sobre o quantitativo e o custo do trabalho terceirizado.
- 31 - Os conceitos de Terceirização não são uniformes nas várias áreas e os Gestores não estão preparados para lidar com Terceiros.
- 32 - Repensar a postura e o relacionamento do RH com o sindicato.

É importante frisar que esses incisivos reparos à atual Política de Recursos Humanos da Empresa, não foram feitos por empregados descontentes, nem por sindicalistas reivindicadores! Foram constatados e expressos pelo mais alto grupo Gerencial da Empresa!

E, segundo essas observações, basicamente, a Alta Administração da Empresa não está satisfeita com as seguintes Funções básicas de Recursos Humanos:

- a - A Política de Recursos Humanos da Petrobrás está parada no tempo e no espaço, **não acompanhando o ritmo das mudanças** que ocorrem no mundo e na Indústria de Petróleo e Gás e em seu correspondente mercado.
- b - Apesar da força simbólica do nome Petrobrás, só esse valor não se mostra hoje suficiente para enfrentar os desafios que estão por vir e **é preciso adotar Políticas inovadoras de atração e de retenção dos melhores** talentos que existem no mercado, e que desenvolvam laços de confiança com a Organização.
- c – Os Processos Seletivos e os Programas de Formação e Aperfeiçoamento precisam ser realinhados para atender mais especificamente o Plano de Negócios da Empresa e suas necessidades, tanto na atração quanto na capacitação e desenvolvimento das competências e habilidades para contribuir para a Empresa.



- d - A Política de remuneração e recompensas hoje em vigor **está defasada em relação ao mercado e não atende às especificidades e singularidades** de nosso trabalho, não conseguindo reter os talentos de alto nível e grupos especiais que interessam estrategicamente à Empresa.
- e - É preciso reintroduzir na Empresa o Sistema que **valorize a Meritocracia e que consiga efetivamente distinguir e recompensar de modo diferenciado**, os que se destacam pela excelência da contribuição e comprometimento durante toda sua carreira, bem como um processo de identificação, desenvolvimento e reconhecimento dos mais talentosos para comporem os grupos considerados estratégicos.
- f - O Plano Petros, como é hoje oferecido aos empregados novos, não é competitivo e não se constitui mais como um fator de diferenciação atrativa para reter os talentos.
- g - Do mesmo modo, face à **atual gestão do Programa de AMS ele está perdendo seu atrativo** e sua validade como um excepcional benefício diferenciado, no mercado.
- h - A Política de Terceirização está desarrumada e precisa ser reestruturada para exercer adequadamente seu papel de complementação de mão de obra própria.
- i - Repensar a postura e o relacionamento do gerenciamento dos Recursos Humanos com os Sindicatos.

Esse incômodo explícito com a atual Política de Recursos Humanos **poderá ser rapidamente revertido**, se a Alta Administração, com posicionamento visionário de futuro e com a grandeza de quem dirige a maior Empresa brasileira e a terceira maior Empresa de Energia do mundo, **simplesmente instituir os “Valores” acima registrados** (item D), que respondem e dão total suporte para resolver essas disfunções apontadas e que, certamente, iriam **redirecionar a Política de R.H. para os caminhos da Excelência e dos Resultados**.

Deve ser destacado que várias dessas constatações e percepções são conseqüência da diminuição do peso do salário permanente no total da remuneração percebida e do não atendimento adequado da evolução ao longo da carreira das necessidades individuais:

- a) É importante que os RH tenham uma participação nos Resultados da PETROBRAS para os quais contribuíram, porém, numa Empresa de produção permanente e continuada, o peso exagerado dessa participação anual em relação ao salário permanente acaba levando **toda a estrutura a priorizar excessivamente o resultado de curto prazo, perdendo o foco no longo prazo e na perenidade da Organização**. Assim, por exemplo, postergação de serviços e atividades necessárias vão sendo sucessivamente adiadas a título de economia para melhorar o resultado, até acarretar perda total e/ou custos muito maiores de reformas ou reposição total.
- b) É importante que os cargos de maior desafio e responsabilidades tenham uma diferenciação de remuneração, mas quando isso fica num nível exagerado em relação ao salário permanente, **acarreta um excessivo apego ao cargo, causando várias disfunções para auto-preservação**, como não aceitar más notícias, isolando seus portadores, e nem levá-las para os níveis superiores, bem como, uma excessiva subserviência a esses níveis, mesmo quando estiverem errados, para não se expor. Outra conseqüência é que a meritocracia, como critério de crescimento, acaba sendo substituída por outros, como confiança pessoal, amizade, subordinação, lealdade pessoal acima da com a Organização, etc.
- c) A importância relativa dos diversos planos de salário e benefícios para atrair e reter os talentos **vai mudando à medida que as pessoas vão amadurecendo e evoluindo na carreira**, conforme alteram seus níveis de necessidades. Assim, o salário e benefícios financeiros são mais importantes no início da carreira, mas quando o profissional chega ao seu auge, suas



necessidades passam para a segurança dele e da família, seu reconhecimento, a significância de sua contribuição e a auto-realização.

G - DIRETRIZES, PROGRAMAS, ATIVIDADES, RESPONSABILIDADES DE R. HUMANOS

Não se constitui como objetivo desta proposta / sugestão, detalhar Programas, Atividades, e Responsabilidades para as Funções da Política de Recursos Humanos da Petrobrás.

Contudo, tendo por base as principais disfunções apontadas pelos Altos Executivos e fazendo a correlação dessas disfunções com os Valores constantes no item **D**, permitimo-nos apontar as possíveis **Diretrizes básicas para orientar a atuação das Funções de RH:**

a - *“A Política de Recursos Humanos da Petrobrás está parada no tempo e no espaço, não acompanhando o ritmo das mudanças que ocorrem no mundo e na Indústria de Petróleo e Gás e em seu correspondente mercado”.*

Diretriz : A elaboração da Política de Recursos Humanos da Petrobrás deve passar por uma profunda remodelação, tendo como seu Valor básico a classificação de **Recursos Humanos como Investimento**. Só com a devida valorização diferenciada de sua força de trabalho, será possível que a Empresa se torne excelente e altamente competitiva, para conseguir vencer seus desafios no agressivo mercado globalizado da Indústria do Petróleo.

b - *“Apesar da força simbólica do nome Petrobrás, só esse valor não se mostra hoje suficiente para enfrentar os desafios que estão por vir e é preciso adotar Políticas inovadoras de atração e de retenção dos melhores talentos que existem no mercado”.*

Diretriz : O Programa de atração dos melhores talentos do mercado para suprir as necessidades futuras da Empresa e os desafios tecnológicos que estão por vir, deverá ser estruturado com base em um inovador e competitivo Sistema de Remuneração, de Benefícios, de Desenvolvimento e de Carreiras, que possam dar perspectivas de crescimento pessoal e de tranquilidade ao corpo de empregados.

c – Os Processos Seletivos e os Programas de Formação e Aperfeiçoamento precisam ser realinhados para atender mais especificamente o Plano de Negócios da Empresa e suas necessidades, tanto na atração, quanto na capacitação e desenvolvimento das competências e habilidades para contribuir para a Empresa.

Diretriz : A Empresa deve investir pesado na **suplementação da formação de seus técnicos e gestores**, através de Projetos de Formação, Treinamento e Desenvolvimento, de alto nível, focados em seu Plano de Negócios e em suas necessidades específicas, visando dispor permanentemente de todas as competências necessárias para a excelência de contribuição de seu pessoal, inclusive com eventuais parcerias com Universidades e Centros de Excelência nacionais e estrangeiros.

Diretriz : O processo de Recrutamento e Seleção deve ter condições de **atrair competitivamente e pelas perspectivas de desenvolvimento e crescimento os melhores do mercado**, e selecioná-los privilegiando as competências necessárias para os Negócios da Empresa, conteúdo de eventual complementação de formação, espírito empreendedor, a capacidade de aprendizado e de colocar em prática seu conhecimento, e não apenas questões acadêmicas.



d - *“A Política de remuneração e recompensas hoje em vigor, está defasada em relação ao mercado e não atende às especificidades e singularidades de nosso trabalho, não conseguindo reter os talentos de alto nível e grupos especiais que interessam à Empresa”.*

Diretriz : A Área de R. H. da Empresa deve promover com **urgência a elaboração e implantação de um novo Plano de Carreira e Avaliação de Cargos - PCAC**, conduzida por Empresa externa de reconhecida competência nessa área, onde sejam valorizadas acima do mercado as carreiras ligadas à Atividade Fim da Empresa, em nível superior e em nível médio, em seus níveis iniciais e médios, de modo a atrair e reter os melhores talentos. À medida que as várias carreiras vão incorporando funções de supervisão e gerência, em seus níveis finais, as tabelas salariais devem ser homogêneas.

A elaboração técnica de um Plano de Carreira e Avaliação de Cargos, deve necessariamente seguir os principais passos indicados no Anexo I.

e - É preciso reintroduzir na Empresa o Sistema que valorize a Meritocracia e que consiga efetivamente distinguir e recompensar de modo diferenciado, os que se destacam pela excelência da contribuição e comprometimento durante toda sua carreira, bem como um processo de identificação, desenvolvimento e reconhecimento dos mais talentosos para comporem os grupos considerados estratégicos.

Diretriz : Integrado com o novo Plano de Carreiras e Avaliação de Cargos, deve **ser implantado um Sistema de Avaliação de Desempenho**, com a participação do empregado, sua Chefia imediata, seus companheiros de trabalho e seus clientes, de modo a minimizar a avaliação subjetiva de uma só pessoa, e que essa Avaliação possa efetivamente recompensar de modo diferenciado aqueles de melhor desempenho e contribuição.

Diretriz : Estabelecer um processo de **identificação dos mais talentosos estrategicamente** para a Companhia e prepará-los para novos desafios, visando seu crescimento profissional, um permanente incremento na excelência de sua contribuição e sua retenção, destacando-os com oportunidades de crescimento, benefícios e remuneração.

f - *“O Plano Petros, como é hoje oferecido aos empregados novos, não é competitivo e não se constitui mais como um fator de diferenciação atrativa para reter os talentos”.*

Diretriz : Faz parte da Política de R. H. da Companhia, ter um **Plano de Benefícios que possa oferecer tranquilidade futura ao empregado de hoje**, de modo que ele crie laços de lealdade para com a Empresa, permaneça sempre ligado a ela e sua perenidade, e não tenha necessidade de procurar outro trabalho ou outras atividades. Para isso, é fundamental que esse Plano seja objetivamente consistente e sólido e que o empregado possa saber as bases de seu Benefício futuro, sem depender de resultados incontroláveis das Bolsas.

g - *“Do mesmo modo, o atual Programa de AMS está perdendo seu atrativo e sua validade como um excepcional benefício diferenciado, no mercado”.*

Diretriz : A área de R. H. deve reformular a atual filosofia de “custo” que norteia o Programa de AMS, uma vez que o **Plano de Saúde não é um Plano que visa lucros**, mas sim um Plano integrado à Política de R. H. da Empresa, como um Benefício adicional, permanente e fundamental para a retenção dos talentos de que ela precisa, inclusive não devendo fazer parte de negociações sindicais anuais. O Programa deve voltar a ser um Programa diferenciado,



que prime pela disponibilização de uma rede de credenciados de qualidade, que tenha um adequado sistema de controle e fiscalização, gerenciado por pessoal próprio qualificado e comprometido com o Resultado da Empresa, concentrando na Sede o estabelecimento de suas diretrizes, orientações gerais e controle corporativo, e distribuindo nas Unidades Operacionais, a execução de seu dia-a-dia e o controle operacional.

h - *“A Política de Terceirização está desarrumada e precisa ser reestruturada para exercer adequadamente seu papel de complementação de mão de obra própria”.*

Diretriz : De acordo com os Valores e Objetivos definidos pela Alta Administração, as áreas de Planejamento e de Contratação da Empresa, com a participação da área de R. H., devem estruturar um Modelo de Contratação com Diretrizes e Orientações gerais uniformes, mas que atenda às necessidades e peculiaridades dos vários segmentos da Companhia. Para tal deve ser levado em conta as condições do mercado fornecedor, que a mão de obra terceirizada se constitui como um complemento da mão de obra própria, com formação, capacitação, competência, condições de trabalho e condições sociais equivalentes à da mão de obra própria, e **em níveis, quantitativos e atividades que não impliquem em comprometimento do controle do futuro da Organização.**

i - Repensar a postura e o relacionamento do gerenciamento dos Recursos Humanos com o sindicato.

Diretriz : Os Sindicatos desempenham um importante papel na representação dos Recursos Humanos, para se evitem injustiças e erros na gestão de pessoas, devendo as relações serem desenvolvidas no mais alto nível de respeito mútuo, mas sem co-gestão, na **busca de Qualidade de Vida do pessoal, dentro das condições de competitividade e compromissos Sociais da Empresa.**

Como esclarecido no item **C** acima, este trabalho deve ser entendido como um **“exercício de inferências desejáveis e necessárias que** não foi elaborado a partir de definições de **Valores** explicitados pela Alta Administração, nem conforme os **Objetivos** advindos de seu Plano Estratégico de Trabalho.

No entanto ele é válido, pois, se espelhou fundamentalmente na percepção e nas observações dos 24 Altos Executivos que participaram do Estudo **“DESAFIOS DA VISÃO 2020 DA PETROBRÁS E IMPACTO NA GESTÃO DE PESSOAS”**, realizado em 2008.

Deve ser ressaltado que a Empresa já praticou a Política de Pessoal mais avançada do país, em consonância com os conceitos mais modernos desenvolvidos no mundo, e, no entanto teve um grande retrocesso pois, por equívocos nas suas relações com as pessoas, estão se perdendo valores importantes, arduamente construídos ao longo de décadas e que todas as grandes Corporações estão procurando alcançar.

A Petrobrás atingiu um alto grau de competência e de excelência, sua postura estratégica e programas externos de investimento, tecnológicos, captação de recursos financeiros e materiais, etc. para os novos negócios e desafios são do mais alto nível. No entanto, como observam seus Altos Executivos, se faz necessária uma urgente mudança interna, para atender os novos desafios e responsabilidades que lhe estão sendo cometidas na era Pré-Sal, as rápidas mudanças que estão ocorrendo em nosso mundo, a competitividade e globalização que



cercam a Indústria de Petróleo e Gás, e que vão certamente exigir equipes de alta excelência, sustentadas por uma nova e inovadora Política de R.H.

Esse trabalho, **com extrato apresentado no Anexo II**, é uma contribuição para que a Companhia possa estruturar e implantar a Política de R. H. que ela precisa urgentemente para seus próximos anos.

A AEPET, face à **importância desse problema e comprometida com a perenidade da PETROBRAS**, vem sugerir essa rota estratégica de solução, e coloca-se à disposição para, através de seus associados com experiência na área, contribuir no desenvolvimento de um Projeto dessa envergadura.

AEPET – Associação dos Engenheiros da Petrobrás

Márcio Dayrell Batitucci
Psicólogo IV
Aposentado

Raul Tadeu Bergmann
Engo. de Equipamentos III
Aposentado

Wagner Paulino
Engo. de Processamento IV
Aposentado



ANEXO I

PCAC - Plano de Carreira e Avaliação de Cargos

Principais Passos para Elaboração

- ❖ Embasamento na Missão, Valores e Objetivos da Companhia, com definição clara, pela Alta Administração, das funções e cargos que são estratégicos para ela, segundo seu Plano de Negócios. (Item “Valores”)
- ❖ Estudo do Plano Estratégico de Negócios da Empresa, atual e para os próximos 10 a 20 anos (necessidades de mão-de-obra - Item “Objetivos”).
- ❖ Seguindo essas definições prévias, entrevistas com os principais Executivos da Empresa, especialmente os responsáveis pelas atividades-fim prioritárias dos Órgãos Operacionais, para levantamento de dados sobre as referidas funções.
- ❖ Com base nessas entrevistas e no trabalho de campo, montagem da grade de competências necessárias e desejáveis para cada cargo, os estratégicos e os não-estratégicos.
- ❖ Montagem da grade de fatores ponderados de cada cargo, segundo, no mínimo, as seguintes variáveis:
 - grau estratégico do cargo, para os Negócios da Companhia
 - nível maior ou menor de formação acadêmica ou legal, para o exercício do cargo
 - disponibilidade maior ou menor do cargo, no mercado brasileiro
 - grau e nível de investimento adicional que terá de ser feito pela Empresa, - custos, tempo e profundidade - para a formação final dos admitidos, em relação a determinados cargos.
 - descrição detalhada das funções, resultados e atividades inerentes a cada cargo, em seus vários níveis, inclusive com a explicitação de eventuais funções puramente técnicas, funções que envolvam contatos ou negociação com outros segmentos, funções que envolvam Coordenação ou Supervisão
 - * - montagem da pontuação final de cada cargo, em seus vários níveis
 - * - definição da amplitude de níveis que se pretende agregar a cada cargo, sendo recomendável que essa amplitude cubra toda a vida laborativa de seu ocupante, até sua provável aposentadoria.
 - * - definição dos blocos de níveis que formarão as diversas categorias de cada cargo.
 - * - definição dos critérios para a mudança de níveis em cada cargo e da passagem de uma categoria para a outra (tempo, mérito, etc.), mantendo-o desafiador e realizador.
- ❖ Criação de um Plano de Avaliação de Desempenho que, entre outras coisas, seja compatível e dê respaldo técnico e meritocrático para a ascensão do empregado aos vários níveis e categorias do cargo.

(Veja Diretriz e - Programa Integrado de Avaliação de Desempenho)



ANEXO II

Política RH PETROBRAS - Extrato

VALOR MÁXIMO:

Na PETROBRAS os Recursos Humanos são seu maior Patrimônio, e são definidos como **INVESTIMENTO de maior impacto no Resultado da Organização e na perenidade no alcance de sua Missão, através de sua contribuição direta e potencialização dos demais investimentos.**

VALORES

Entre outros, podemos enumerar os seguintes valores básicos essenciais:

- a) A Empresa, para atingir seus Objetivos, **deverá ser capaz de atrair para seus quadros**, a mais especializada e competente mão de obra técnica e gerencial existente no mercado.
- b) Diante da realidade de limitada formação educacional do País e diante da especificidade de habilitações técnicas necessárias, a Empresa investirá profundamente **na formação e no aperfeiçoamento suplementar** de sua mão de obra, especialmente a técnica e gerencial.
- c) A Empresa implantará **mecanismos que possibilitem manter motivada e produtiva**, essa mão de obra especializada, que ela formou, desenvolveu e tornou excelente, de modo que o conhecimento técnico adquirido e amadurecido em anos de atividades se constitua como um acervo tecnológico vivo de conhecimento e de excelência permanentes.
- d) Constitui-se como um valor básico da Empresa, proporcionar condições de **aperfeiçoamento, de capacitação e de ascensão funcional** de sua mão de obra, através dos mais avançados programas de formação, treinamento e desenvolvimento, e de uma adequada política de promoções baseadas na meritocracia.
- e) Para captar e manter motivada e produtiva sua mão de obra especializada, sem risco de perdê-la para o mercado, a Empresa adotará **mecanismos** de compensação salarial, social, de saúde e de benefícios indiretos em **níveis competitivos, e até mais avançados**, que as grandes corporações semelhantes.
- f) Os objetivos de trabalho da Companhia, **em suas atividades fins e correlatas e nas áreas que envolvem cuidados de preservação estratégica** de tecnologia, de informações, e de conhecimento devem ser basicamente buscados e atingidos, através de mão de obra própria, mantida diretamente pela Companhia, de modo a **não comprometer o controle de seu futuro**. Objetivos de trabalho que não envolvem as atividades acima ou para excepcionais demandas eventuais, podem ser buscados através de contratação de terceiros, sob um consistente sistema de fiscalização e acompanhamento, exercido por pessoal próprio, devidamente qualificado para tal.
- g) Constitui-se como um valor básico da Empresa, reconhecer a fundamental contribuição de sua mão de obra para o atingimento de sua Missão, envidando esforços para mantê-la em seus quadros, até o momento de sua aposentadoria, inclusive garantindo a tranquilidade futura da mesma, através de um **Plano de Aposentadoria e Saúde dignos, que mantenha sua Qualidade de Vida em níveis semelhantes ao da vida ativa na Companhia.**

OBJETIVOS BÁSICOS

Por falta de Conhecimento do Planejamento Estratégico e Programas de Trabalho apresentamos apenas as seguintes sugestões:



- a) O **perfil e o quantitativo de Recursos Humanos para atender os Novos Negócios e Tecnologias** da Empresa deverão ser levantados pelas áreas fim envolvidas e a Área de RH, coordenados pela Área de Gestão Estratégica Corporativa, de modo a atender as necessidades em tempo hábil, através de recursos próprios ou de terceiros.
- b) **Investir na Gestão de Pessoas como o elo fundamental nas relações com os Recursos Humanos** visando o estabelecimento de padrões baseados eminentemente na Meritocracia, com elevado grau de confiança, justos, produtivos, integradores e de comprometimento com a Instituição, de modo que todos tenham orgulho de sua contribuição e da Organização em que trabalham.
- c) Manter Programas vitalícios confiáveis de aposentadoria e de suporte a saúde de seus profissionais como meio importante para obtenção de sua dedicação, permanência e comprometimento com o sucesso a longo prazo e perenidade da Empresa. Ou seja, **comprometer o futuro individual de seu pessoal com o futuro da Empresa.**

DIRETRIZES

Tendo por base as principais disfunções apontadas pelos Altos Executivos e fazendo a correlação dessas disfunções com os **Valores** acima, apontamos como possíveis **Diretrizes** para orientar as **Funções de RH**, as seguintes orientações básicas:

Diretriz 1 : A elaboração da Política de Recursos Humanos da Petrobrás deve passar por uma profunda remodelação, tendo como seu Valor básico a classificação de **Recursos Humanos como Investimento**. Só com a devida valorização diferenciada de sua força de trabalho, será possível que a Empresa se torne excelente e altamente competitiva, para conseguir vencer seus desafios no agressivo mercado globalizado da Indústria do Petróleo.

Diretriz 2 : O **Programa de atração dos melhores talentos** do mercado para suprir as necessidades futuras da Empresa e os desafios tecnológicos que estão por vir, deverá ser estruturado com base em um inovador e competitivo Sistema de Remuneração, de Benefícios, de Desenvolvimento e de Carreiras, que possam dar perspectivas de crescimento e de tranquilidade ao corpo de empregados.

Diretriz 3: A Empresa deve **investir pesado na suplementação da formação de seus técnicos e gestores**, através de Projetos de Formação, Treinamento e Desenvolvimento, de alto nível, focados em seu Plano de Negócios e em suas necessidades específicas, visando dispor permanentemente de todas as competências necessárias para a excelência de contribuição de seu pessoal, inclusive com eventuais parcerias com Universidades e Centros de Excelência nacionais e estrangeiros.

Diretriz 4: O processo de Recrutamento e Seleção deve ter condições de **atrair competitivamente e pelas perspectivas de desenvolvimento e crescimento os melhores do mercado**, e selecioná-los privilegiando as competências necessárias para os Negócios da Empresa, conteúdo de eventual complementação de formação, espírito empreendedor, a capacidade de aprendizado e de colocar em prática seu conhecimento, e não apenas questões acadêmicas.



Diretriz 5 : A Área de R. H. da Empresa deve promover com urgência a **elaboração e implantação de um novo Plano de Carreira e Avaliação de Cargos - PCAC**, conduzida por Empresa externa de reconhecida competência nessa área, onde sejam valorizadas acima do mercado as carreiras ligadas à Atividade Fim da Empresa, em nível superior e em nível médio, em seus níveis iniciais e médios, de modo a atrair e reter os melhores talentos. À medida que as várias carreiras vão incorporando funções de supervisão e gerência, em seus níveis finais, as tabelas salariais devem ser homogêneas.

Diretriz 6: Integrado com o novo Plano de Carreiras e Avaliação de Cargos, deve ser **implantado um Sistema de Avaliação de Desempenho**, com a participação do empregado, sua Chefia imediata, seus companheiros de trabalho e seus clientes, de modo a minimizar a avaliação subjetiva de uma só pessoa, e que essa Avaliação possa efetivamente recompensar de modo diferenciado aqueles de melhor desempenho e contribuição.

Diretriz 7: Estabelecer um processo de **identificação dos mais talentosos estrategicamente** para a Companhia e prepará-los para novos desafios, visando seu crescimento profissional, um permanente incremento na excelência de sua contribuição e sua retenção, destacando-os com oportunidades de crescimento, benefícios e remuneração.

Diretriz 8 : Faz parte da Política de R. H. da Companhia, ter um **Plano de Benefícios que possa oferecer tranquilidade futura ao empregado de hoje**, de modo que ele crie laços de lealdade para com a Empresa, permaneça sempre ligado a ela e sua perenidade, e não tenha necessidade de procurar outro trabalho ou outras atividades. Para isso, é fundamental que esse Plano seja objetivamente consistente e sólido e que o empregado possa saber as bases de seu Benefício futuro, sem depender de resultados incontroláveis das Bolsas.

Diretriz 9 : A área de R. H. deve reformular a atual filosofia de “custo” que norteia o Programa de AMS, uma vez que **o Plano de Saúde não é um Plano que visa lucros**, mas sim um Plano integrado à Política de R. H. da Empresa, como um Benefício adicional, permanente e fundamental para a retenção dos talentos de que ela precisa, inclusive não devendo fazer parte de negociações sindicais anuais. O Programa deve voltar a ser um Programa diferenciado, que prime pela disponibilização de uma rede de credenciados de qualidade, que tenha um adequado sistema de controle e fiscalização, gerenciado por pessoal próprio qualificado e comprometido com o Resultado da Empresa, concentrando na Sede estabelecer suas diretrizes, orientações gerais e controle corporativo, e distribuindo nas Unidades Operacionais, a execução de seu dia-a-dia e o controle operacional.

Diretriz 10 : De acordo com os Valores e Objetivos definidos pela Alta Administração, as áreas de Planejamento e de Contratação da Empresa, com a participação da área de R. H., devem estruturar um Modelo de Contratação com Diretrizes e Orientações gerais uniformes, mas que atenda às necessidades e peculiaridades dos vários segmentos da Companhia. Para tal devem ser levadas em conta as condições do mercado fornecedor, que a mão de obra terceirizada se constitui como um complemento da mão de obra própria, com formação, capacitação, competência, condições de trabalho e condições sociais equivalentes à da mão de obra própria, e **em níveis, quantitativos e atividades que não impliquem em comprometimento do controle do futuro da Organização**.



Diretriz 11: Os Sindicatos desempenham um importante papel na representação dos Recursos Humanos, para evitar injustiças e erros na gestão de pessoas, devendo as relações serem desenvolvidas no mais alto nível de respeito mútuo, sem co-gestão, na busca de **Qualidade de Vida do pessoal, dentro das condições de competitividade e compromissos Sociais da Empresa.**