

## DESAFIOS DA VISÃO 2020 DA PETROBRAS E IMPACTO NA GESTÃO DE PESSOAS

### SUMÁRIO EXECUTIVO

- I. Informações sobre o trabalho**
- II. Consolidação da Visão dos Executivos**
- III. Questões Prioritárias**
- IV. Facilitadores, Obstáculos e Sugestões**
- V. Comentários/Recomendações da PricewaterhouseCoopers**
- VI. Conclusões e Recomendações Gerais**

**Abril a Agosto de 2008**

## I – INFORMAÇÕES SOBRE O TRABALHO

### Principais Motivadores

Para atender aos desafios Petrobras frente ao atingimento das metas do Plano Estratégico 2020 foi discutida no Seminário da Área Corporativa, realizado em março de 2008, a proposta do Projeto Estratégico de RH, consolidada em cinco temas relevantes e de priorização para a gestão de pessoas.

O Presidente Gabrielli confirmou a relevância dos temas e orientou que fosse obtida a visão dos executivos da Petrobras face aos novos cenários, como também o impacto que a evolução dos negócios trará para a gestão de pessoas na Companhia.

Os cinco temas relevantes e de priorização para o RH são:

- a) Flexibilização do processo de recrutamento e seleção – adequação aos valores da Petrobras.
- b) Implantação da mobilidade vinculada a competências.
- c) Gestão da prestação de serviços.
- d) Dimensionamento das equipes de trabalho.
- e) Sustentabilidade dos benefícios saúde e previdência complementar.

### Objetivos

- Obter as principais percepções e proposições da alta administração da Petrobras em relação às diferentes dimensões organizacionais, estruturais, de tecnologia e de pessoas, tendo em vista os novos cenários e o impacto que a evolução dos negócios trará para a gestão de pessoas na Companhia.
- Obter a indicação das questões prioritárias a serem trabalhadas pelo RH, bem como as principais barreiras e facilitadores.

### Etapas

O trabalho tem como base dois pilares:

- Percepção dos executivos.
- Recomendações de ações para o RH da Companhia.

## I – INFORMAÇÕES SOBRE O TRABALHO

## Executivos Entrevistados

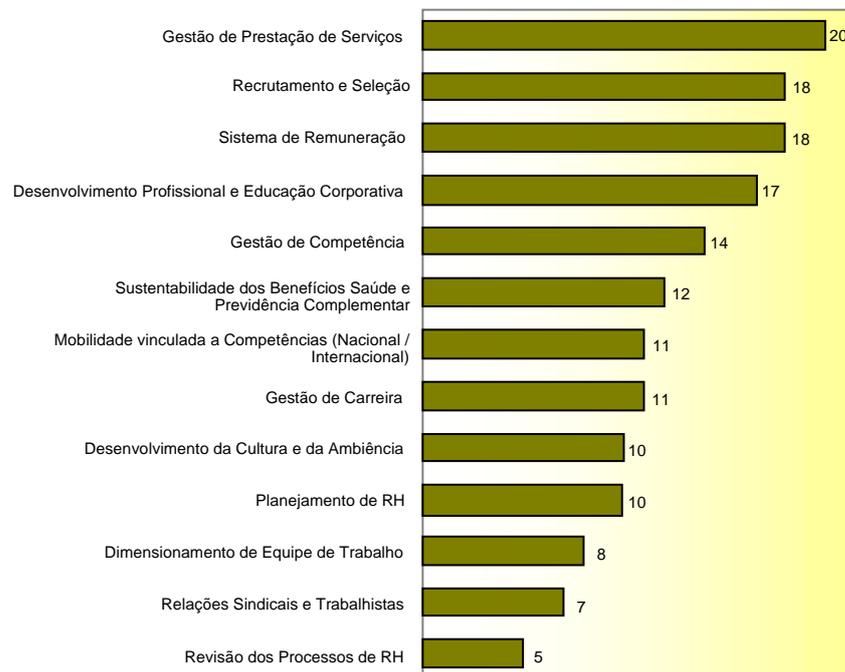
Nome	Função	Área / Unidade
José Sergio Gabrielli	Presidente	Corporativa
Antonio Sérgio Santana	Gerente Executivo	DSG
Celso Fernando Lucchesi	Gerente Executivo	ESTRATEGIA
Diego Hernandes	Gerente Executivo	RH
Guilherme de Oliveira Estrella	Diretor	Exploração e Produção
José Antonio Figueiredo	Gerente Executivo	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
Dr. Jorge Gerdau	Conselheiro	Conselho de Administração
Gal. Francisco Roberto Albuquerque	Conselheiro	Conselho de Administração

## II – CONSOLIDAÇÃO DA VISÃO DOS EXECUTIVOS

O trabalho está pautado em duas grandes questões direcionadas aos entrevistados:

- Quais são as **principais questões** relativas à gestão de pessoas que já estão se manifestando ou que poderão emergir nos próximos anos? Quais as prioritárias?
- Quais os principais **facilitadores e obstáculos** e o que deve ser feito?

### Principais questões destacadas



Frequência das questões relacionadas à gestão de pessoas e apontadas como críticas, tendo em vista o Plano Estratégico 2020.

### Questões priorizadas



Frequência das escolhas, dentre as questões críticas, daquelas que deveriam ser tratadas prioritariamente.

### III – QUESTÕES PRIORITÁRIAS

#### **Desenvolvimento Profissional e Educação Corporativa**

- Intensificação do investimento e melhoria dos mecanismos de desenvolvimento.
- Necessidade de adequação dos cursos de formação às necessidades das áreas de negócio.
- Desenvolvimento dos profissionais nas competências críticas para a organização.
- O desenvolvimento dos gestores é aspecto crítico para a realização da estratégia da Companhia.

#### **Sistema de Remuneração**

- Necessidade de reforçar meritocracia e o sistema de conseqüências. Reconhecer e reprimir fazem parte de um modelo de recompensas justo.
- A remuneração variável não é atrativa para reter quem interessa para a Companhia. O programa existente para reter pessoas de alto nível não é eficaz.
- Ajustar as estratégias de remuneração ao mercado e às características específicas de cada unidade.

#### **Gestão da Prestação de Serviços**

- Falta clareza sobre a estratégia e as políticas de terceirização.
- Conceitos não uniformes nas diversas áreas.
- Necessidade de criar mecanismos para evitar o nepotismo.
- Gestores não preparados para lidar com terceiros.
- Problemas de conformidade legal e de ambiência.
- Falta de controle sobre o quantitativo e custo de terceiros.

#### **Recrutamento e Seleção**

- Entendimento das expectativas profissionais e pessoais e quais serão as demandas para os jovens talentos de 2020.
- Definição de estratégia para atração de pessoas, com ações contínuas que atraiam os melhores do mercado.
- Foco do R&S no alinhamento dos valores da pessoa aos valores da Companhia.
- Necessidade de agilidade do R&S com foco em competências.

#### **Gestão de Competência**

- Desenvolvimento das competências que a organização não tem e precisa adquirir rapidamente.
- Estruturação do mapa de competências e reconhecimento do grupo que a empresa julgar estratégico. Instrumento para Identificação de talento em qualquer lugar da empresa.
- Foco na agilidade do processo de gestão do conhecimento e na forma de aprendizado.

### III – QUESTÕES PRIORITÁRIAS

Incluímos as questões “Relações Sindicais e Trabalhistas” e “Sustentabilidade dos Benefícios Saúde e Previdência Complementar” em virtude de:

- relevância para as mudanças relacionadas à gestão de pessoas e;
- impacto no valor da Companhia e na percepção dos públicos de interesse.

Sumarizamos citações sobre “Retenção de Talentos” por ter sido tema recorrente em todas as entrevistas, mesmo não sendo priorizado pelos entrevistados.

#### Relações Trabalhistas e Sindicais

- Repensar a postura e o relacionamento do RH com o sindicato.
- Momento favorável da Companhia para redirecionar a relação com sindicatos.
- Introdução de novas variáveis nas negociações sindicais (PLR, mobilidade interna e sustentabilidade da AMS etc.)
- Preocupações quanto às demais empresas do sistema quanto a acompanhar ou não a Petrobras nos aspectos trabalhistas.

#### Sustentabilidade dos Benefícios Saúde e Previdência Complementar

- Ter cesta de opções de benefícios ou um modelo com certa possibilidade de escolha.
- A Petros não parece ser atrativa para o jovem.
- Há o risco de o plano Petros perder a sustentabilidade no tempo e não é mais tão competitivo no mercado como já foi no passado.
- Um bom sistema de saúde é capaz de apoiar o processo de retenção.

#### Retenção de Talentos

- Crescimento de mercado e forte pressão externa nos próximos quatro anos.
- Retenção de grupos especiais.
- Política de retenção global e alinhada ao mercado local.
- Os jovens não se interessam por empresas poluidoras.
- O modelo igualitário desfavorece os que se destacam e reforça a situação de pleno conforto de quem não desempenha o esperado.

## IV – FACILITADORES, OBSTÁCULOS E SUGESTÕES

### 1. Facilitadores e alavancadores

- O concurso não é um entrave, a preocupação está no que acontece depois que o profissional entra na Companhia (sua trajetória).
- “Porto seguro” é o que a empresa transmite para seus empregados, o que é um bom atrativo, mas não é o suficiente para reter.
- Possibilidade de crescimento humano.
- Usar pessoas do governo a favor das necessidades da Petrobras. Influenciá-las a partir das possibilidades ou impossibilidades da empresa em função do mercado e da concorrência.
- Capacidade de realização e adaptação. Espírito empreendedor.

### 2. Obstáculos e barreiras

- A Petrobras não percebe que as mudanças estão acontecendo rapidamente no mundo e que embora seja uma empresa forte não será suficiente para vencer os obstáculos.
- O RH precisa perceber o seu papel de provocador de mudanças e provedor de soluções integradas de gestão de pessoas.
- A cultura de igualdade não reconhece os grandes talentos.
- A mobilização sindical pode ser considerada uma barreira, mas ela existe e é equacionada em qualquer lugar do mundo.
- Processo seletivo lento e pouco adequado à realidade atual e de futuro.

### 3. Sugestões

#### Desenvolvimento e Educação Corporativa

- Criar um mecanismo de controle para verificar se um empregado está pronto para um determinado aprendizado, orientar a aplicação e exigir o seu retorno.
- Desenvolver as pessoas nas áreas críticas. Ampliar uso do CENPES no investimento em treinamento e no relacionamento com instituições de ensino.
- Investir na formação dos gestores (jovens assumindo posições de gestão).

#### Sistema de Remuneração

- Implantar um programa de remuneração variável forte e por resultados.
- Desenvolver um pacote atrativo para o empregado: plano de carreira, benefícios competitivos e flexíveis para atrair pessoas conforme soluções locais, trabalho atrativo, remuneração competitiva, entre outros.

#### Gestão da Prestação de Serviços

- A empresa precisa definir o modelo de terceirização que pretende adotar, alinhado com as práticas da indústria de Petróleo e Gás.
- Sensibilizar os órgãos de controle externo sobre a necessidade de alianças e parcerias na indústria de Petróleo e Gás.
- Criar políticas claras e sistema de conseqüências em sua totalidade: custos, RH, logística etc.

## IV – FACILITADORES, OBSTÁCULOS E SUGESTÕES

### Novas Formas de Recrutamento e Seleção

- Definir políticas e ferramentas para contratar executivos nos países onde a Petrobras atua, considerando os aspectos de negociação do mercado local.
- Direcionar o processo seletivo para privilegiar as competências necessárias para o negócio e a capacidade de aprendizado do candidato e de colocar em prática o seu conhecimento e não apenas para questões acadêmicas.
- Definir programas estruturados junto às Escolas Técnicas e Universidades com o objetivo de influenciar na preparação dos currículos acadêmicos.

### Retenção

- Elaborar planejamento visando reter os profissionais que se aposentarão nos próximos anos propiciando a eles condições atrativas de continuar trabalhando e, com isso, reter grande parte do *know-how* existente.
- Entender os movimentos do mercado para apoiar as áreas de maior exposição e proteger-se quanto a possíveis assédios de concorrentes.
- Envolver e aproximar os jovens dos aspectos legais e sindicais para que percebam as dificuldades e limitações do processo e possam ajudar na integração e na busca por soluções.

### Benefícios

- O sistema de benefícios deveria ser baseado em uma cesta onde cada profissional, dependendo do seu estágio de vida, escolheria aqueles produtos que melhor atendessem às suas necessidades.
- Buscar um modelo de AMS que atenda o futuro - estudar o que o mercado está fazendo/entender as experiências.
- Trazer para a agenda dos executivos o tema de sustentabilidade dos benefícios.

### Atração / Gestão de Talentos

- Planejar para atrair os melhores mais cedo.
- Criar mecanismos de identificação das "estrelas" e tratá-las de forma diferenciada.
- Reforçar a imagem da Petrobras junto a futuros candidatos e públicos que interessam.
- Desenvolver pacote atrativo para o empregado: plano de carreira, benefícios competitivos e flexíveis para atrair pessoas conforme soluções locais, trabalho atrativo, remuneração competitiva, entre outros.

### Internacionalização

- Criar flexibilização dos treinamentos com foco nas alternativas de futuro (formas e aplicação), a fim de atender a internacionalização (custos e resultado do negócio).
- Elaborar programa estruturado de recrutamento e seleção de profissionais em diversos setores da indústria e nos diferentes países onde a Petrobras atua, em parceria com as áreas de negócio.

## V – COMENTÁRIOS/RECOMENDAÇÕES PWC

### Desenvolvimento Profissional e Educação Corporativa

- Os planos de desenvolvimento devem estar vinculados às competências e suas necessidades de aprimoramento ou desenvolvimento.
- Reforçar nos programas de treinamento e desenvolvimento os aspectos relacionados à internacionalização da empresa.
- Na formação de gestores: focalizar o desenvolvimento das competências individuais corporativas prioritárias; incorporar uma perspectiva multidimensional; considerar o gerenciamento de pessoas nos programas de desenvolvimento desde o início da carreira gerencial.

### Sistema de Remuneração

- Os instrumentos de diferenciação precisam contemplar algum nível de reconhecimento individual para suportar as necessidades de retenção de talentos.
- Definir modelo de participação acionária com incentivos de longo prazo, a fim de reforçar o comprometimento dos empregados com a geração de valor e sustentabilidade da Companhia.
- Endereçar a mudança cultural envolvida para que possam ser implementadas alterações no sistema de remuneração vigente.

### Gestão de Prestação de Serviços

- Aproximação do RH às estratégias dos negócios, gerando ações proativas para atender, principalmente, às demandas dos novos negócios.
- Revisar o modelo de avaliação dos fornecedores de serviço e monitoramento dos serviços prestados.
- As diretrizes para o desenvolvimento de inovações e tratamento da questão da propriedade intelectual devem ser endereçadas também pela política.

### Recrutamento e Seleção

- Entender as expectativas da Geração Y e o conseqüente *gap* existente entre o que é oferecido pela empresa e o que é esperado por este grupo.
- Realizar a revisão do processo de seleção com foco na agilidade e na captação de profissionais de interesse.
- A metodologia de diagnóstico da cultura deve mapear lacunas entre valores professados X valores praticados X valores necessários para a Visão 2020.

## V – COMENTÁRIOS/RECOMENDAÇÕES PWC

### Competências e Conhecimento

- A Petrobras, considerando a sua estrutura de governança, deve definir papéis e responsabilidades sobre a gestão de competências (preservação das competências críticas da Companhia).
- Utilizar as competências específicas para melhorar o processo de mobilidade e alocação de profissionais.
- Difundir as melhores práticas de coaching e tutoria, estimulando os detentores de competências críticas a atuar como orientadores da carreira de outros profissionais.

### Relações Trabalhistas e Sindicais

- Implantar e/ou reformular sistema de gestão de riscos trabalhistas, incorporando uma perspectiva global.
- Estruturar sistema de inteligência trabalhista, com foco em atuação proativa para capturar tendências de mudança na regulamentação ou no comportamento dos agentes de fiscalização e dos agentes de intermediação de conflitos.
- Definir sistema de inteligência de relações sindicais que atue na prevenção de possíveis ações radicais e forneça subsídios para os processos de negociação.

### Sustentabilidade dos Benefícios Saúde e Previdência Complementar

- Implementar conjunto de medidas estruturadas de prevenção de doenças e manutenção da saúde com foco na qualidade de vida dos empregados e beneficiários.
- Reformular os planos da AMS, negociando restrições e medidas de co-participação dos empregados em linha com práticas do mercado.
- Melhorar mecanismos de gerenciamento de riscos.
- Conscientizar gestores para o problema da sustentabilidade dos benefícios.

### Retenção de Talentos

- Definir diretriz em relação ao conceito de talento é fundamental para o alinhamento das políticas e práticas.
- Implantar modelo de gestão de talentos (reter talentos - medida de curto prazo, gerir talentos - preparar os talentos atuais para os desafios do futuro).
- As políticas e práticas de gestão de pessoas precisam ser revisadas e alinhadas.
- Ajustar os indicadores de RH para contemplar os aspectos de retenção e gestão de talentos.

## VI – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES GERAIS

### Conclusões

- Os executivos entrevistados se apresentam alinhados e comprometidos com a importância da gestão de pessoas para a realização da estratégia da Companhia.
- Existe uma grande expectativa de mudança e melhoria da eficácia da função de gestão de pessoas.
- O alinhamento com as melhores práticas de mercado, principalmente o internacional, e da indústria do ponto de vista global é uma diretriz forte, principalmente no que se refere a remuneração e terceirização de serviços essenciais.
- A empresa possui grandes ativos do ponto de vista do capital humano construídos ao longo da sua história. Os ativos de conhecimento são sua faceta evidente, mas as entrevistas destacaram os ativos relacionados a cultura e comprometimento dos empregados. O modelo de gestão de pessoas deve estar voltado a preservar e desenvolver estes ativos.

### Recomendações

- Fortalecer a utilização de indicadores de desempenho e práticas de reporte (interno e externo) em recursos humanos.
- Estruturar um modelo de gestão de riscos relacionado ao capital humano.
- Estabelecer e preparar equipe com *know-how* em gestão de projetos.
- Revisar estrutura e processos de RH, a fim de preparar a função para atender o desafio do Plano 2020.