



Rio de Janeiro, 7 de março de 2013.

Ilma. Sra.
Dra. Maria das Graças Foster
MD Presidente da Petrobrás
EDISE – 24º andar
Nesta

Ref.: Novo Gerente de RH da Petrobrás.

El reportaje denuncia que Petrobras vendió abajo del precio de mercado las acciones que posee en la petrolera argentina PESA, y esto beneficia a un amigo personal de la presidenta Cristina Fernández", agregó el legislador.

Prezada Senhora Presidente,

A troca do atual Gerente de Recursos Humanos da Companhia abre oportunidade para o restabelecimento de POLITICA DE RH condizente com a real grandeza da Petrobrás e com os fabulosos desafios que lhe foram atribuídos pelo Governo, seu maior acionista. A Sociedade Brasileira espera ansiosamente sucesso nessa missão, para que, juntamente com uma adequada política industrial, seja estabelecida a base do Desenvolvimento Sustentável do País que, com Justiça Social, propicie uma elevada Qualidade de Vida para toda a população.

2. A AEPET tem convicção que um dos principais fatores que permitiram à Empresa chegar, em pouco mais de 50 anos, a ser uma das maiores e mais conceituadas petroleiras do mundo, apesar de ter contra si o cartel do petróleo e os interesses do sistema financeiro internacional, foi a excelente e sempre moderna POLÍTICA DE RH, permanentemente desenvolvida desde sua criação até a década de 80.

3. Já na época de sua fundação, em 1953, foi estabelecida a diretriz de praticar salários de recrutamento acima dos valores de mercado, para atrair os melhores profissionais, obrigando à elevação do seu padrão remuneratório, servindo como uma das bases para o desenvolvimento industrial do País.

4. Naquela oportunidade, foi estabelecida uma Política de Cargos e Salários, com um Plano de Carreira e Avaliação de Cargos, importantíssima ferramenta de gestão de pessoal, elaborada dentro dos melhores princípios técnicos da área e por pessoas qualificadas, abrangendo toda a carreira funcional, e que atendesse às necessidades e especificidades de uma empresa petrolífera integrada, desde a pesquisa de petróleo até a entrega dos derivados, com qualidade, garantia e custo condizentes,. A Tabela Salarial mantinha competitividade no recrutamento e com o mercado, coerente com uma Empresa de alta tecnologia, que sempre fez elevados investimentos, tanto em formação quanto no desenvolvimento profissional, para seus gestores e técnicos.

5. Com o tempo, vieram programas de Avaliação de Mérito, visando distinguir os de contribuição diferenciada, tanto positiva quanto negativamente, como um desafio para a excelência individual e valorização do mérito e do desenvolvimento pessoal.



6. Com a Empresa já numa outra dimensão e complexidade, vieram os Programas de Desenvolvimento Gerencial e de Supervisores, aplicados extensivamente em toda a Companhia e para o pessoal distribuído em todo o País, numa época em que nem se falava disso no Brasil, somente no exterior.

7. Foram, então implantados diversos Programas de Benefícios, principalmente na área de Seguridade Social e de Saúde, para dar a tranquilidade necessária ao trabalho numa Empresa, que, além de intensiva em capital e tecnologia, é também de alto risco, aumentando o orgulho, comprometimento e lealdade de seus colaboradores, coisa que somente com salário não se consegue.

8. A AEPET entende que a Companhia tem o Direito e Obrigação de mudar e alterar sua POLÍTICA DE RH para atender fatores supervenientes que possam vir a colocar em risco sua competitividade e sobrevivência. Agora, o desmonte de uma POLÍTICA DE RH do nível citado, sem dúvida estará no cerne do enfraquecimento e deterioração da Petrobrás, colocando em risco sua missão maior de base para o desenvolvimento do País. Décadas de agressões e pressões externas não conseguiram isso, pelo contrário, só a fortaleceram.

9. O desmonte aludido se iniciou no final da década de 80, quando a Direção da Companhia, através de um programa de incentivo à aposentadoria, pagou para se desfazer de grande quantidade de seus quadros mais experientes e comprometidos, como se fossem desnecessários ou sua reposição estivesse pronta e disponível no mercado. Após, veio o programa de demissão voluntária, em que ela pagou para que, obviamente, os profissionais mais competentes, treinados e carentes no mercado saíssem, abrindo uma nova lacuna de difícil reposição. Saíram também pessoas por descontentamento ou outros motivos, mas só aceita ou provoca isso uma Direção que não está preocupada com o futuro da Companhia. Após a execução desses programas, seguramente não por acaso, a Petrobrás teve o mais negro período, em toda sua história, nas áreas de segurança, meio-ambiente e produtividade, com inúmeras catástrofes e perdas, inclusive de vidas. A superação disso foi com elevados investimentos nessas áreas, obrigando a mudanças de métodos e processos, mesmo com frequente redução de produtividade.

10. Na área de Cargos e Salários, foi feita uma reformulação do Plano de Carreira e Avaliação de Cargos, em conjunto com Entidades Sindicais, sem maiores embasamentos técnicos, que atendeu interesses das funções mais organizadas e maior poder de pressão, gerando um conjunto disforme e incoerente, que não representa as necessidades da Companhia, nem se constitui num fator motivador e desafiante para o Empregado.

11. Isso foi agravado por uma miopia na área de salários, com um achatamento nas remunerações, perdendo sua competitividade pelos melhores no mercado, e tendo que acelerar a concessão de níveis salariais, para diminuir as perdas dos mais experientes. O resultado é que se perdeu o desafio e a motivação pelo autodesenvolvimento, com perda do conceito de meritocracia, pois rapidamente é percorrida toda a carreira, e o profissional acaba ficando precocemente imobilizado no seu topo. Como correção, cria-se nova distorção, através da elevação indiscriminada dos finais de carreira.

12. Outra distorção foi a introdução de elevadas Participações nos Lucros anuais, como compensação dos baixos salários, que levam a uma excessiva priorização do curto prazo, como por exemplo, considerar o adiamento de serviços necessários como economia para aumento do lucro, aumentando os riscos, e até levando a exigir novos investimentos. E esses valores não entram na contribuição para o Fundo de Seguridade, o que acabará acarretando uma grande redução no padrão de vida do empregado quando de sua aposentadoria.



13. No tocante aos Planos de Benefícios, a AEPET entende que a Empresa tem o direito de modificá-los para melhorar sua pujança e competitividade. Agora, agredir compromissos assumidos com quem construiu sua grandeza, como está sendo feito com o Fundo de Seguridade, além do grande prejuízo social aos participantes, abala profundamente a confiança e credibilidade junto aos empregados, que se questionam até onde vai sua lealdade com a Organização e se devem atrelar seu futuro ao dela.

14. Por outro lado, modelo de centralização operacional da Assistência Médica já foi tentado na década de 80, levando aos mesmos resultados atuais de insatisfação, tanto dos beneficiários quanto dos credenciados, além de estabelecer pseudos controles, pois violenta um dos primeiros axiomas da gestão de que “as melhores decisões são tomadas junto aos fatos e por quem tem as melhores informações”. Isso está tão ruim que as pessoas acabam acreditando que a intenção é acabar ou terceirizar a AMS. Só que esse é um importante programa de gestão de RH, para produtividade, motivação e comprometimento do empregado, com o resultado se refletindo na Organização, o que jamais será alcançado através de uma empresa cujo interesse é o próprio lucro.

15. Já o grande peso das Gratificações de Chefia e de Especialistas, em relação aos respectivos salários, leva à um excessivo apego aos cargos que possa redundar, muito amiúde, na substituição do mérito e capacidade pessoal pela lealdade interpessoal como critério para seleção, visando evitar ameaças e formar uma rede de autoproteção. Logicamente isso acarreta uma desmotivação e descrédito, na linha do “não adianta” e “para quê?”, para os mais competentes e todos os outros que não participam nesse processo. Outra consequência disso é que transmitir problemas e fracassos para cima passa a significar a confissão da própria incompetência e correr o risco de um grande baque em sua remuneração. Com isso se consegue subserviência sem crítica e sem comprometimento – tudo que eu faço é porque o chefe mandou – dando uma impressão de que tudo está bem, e as providências de ajustes e correções necessárias são tomadas com atraso e em crise, fragilizando a Companhia.

16. Também muito preocupante é a excessiva dependência de serviços terceirizados, com mais de 300 000 contratados trabalhando para a Empresa. Entendemos que a contratação de serviços é uma necessidade para complementar a capacidade produtiva dos recursos próprios, desde que não comprometa o futuro da Companhia, principalmente ao colocar em risco sua missão. Contratar serviços para atender picos eventuais de trabalho (como paradas de manutenção), executar funções que a Empresa não tem interesse em se desenvolver (como fabricação de equipamentos e obras de construção e montagem) e para atender serviços que o mercado está apto a fornecer (alimentação, transporte, limpeza, etc.), e até algum complemento em funções específicas da Empresa é uma coisa. Agora, contratar operação e manutenção industrial específicos da área petrolífera, com a rotatividade que uma estatal está obrigada e em que não há mercado desenvolvido, projetos conceituais e básicos de processos industriais que são de interesse da Companhia dominar, e inclusive gestão de recursos próprios e fiscalização de serviços especializados, coloca em risco não só as instalações e pessoas, como o próprio futuro da Petrobrás.

17. Com esse panorama vê-se a criticidade e a oportunidade que se apresenta na substituição da Gerência de RH da Petrobrás.

18. A AEPET tem por princípio não sugerir nomes para os cargos, pois isso é uma responsabilidade inalienável da Administração, e somos contra qualquer tipo de co-gestão. Mas entendemos oportuno sugerir, inclusive pelas inúmeras críticas que fizemos à atual gestão



de RH, que o novo GERENTE DE RH tenha condições de desempenhar os seguintes papéis no estabelecimento e implementação de uma NOVA POLÍTICA DE RH para a Petrobrás:

- Entendimento e comprometimento com o Planejamento Estratégico da Petrobrás e sua missão de base para o desenvolvimento e soberania do País.
- Capacitação para assessorar a Diretoria Executiva no estabelecimento das Políticas de RH da Companhia, como principal fator para superar os desafios do Planejamento Estratégico,
- Discernimento de que a Petrobrás é uma Empresa intensiva em capital, de alta tecnologia e grande risco, fundamental para o desenvolvimento do País, e que, portanto seus Recursos Humanos requerem tratamento e treinamento diferenciado em relação ao mercado de trabalho, principalmente para atender essas especificidades.
- Discernimento sobre a importância do comprometimento, lealdade e retenção das pessoas, face às especificidades e necessidade de permanente capacitação e desenvolvimento, e que o investimento no Plano de Previdência Complementar e AMS são fundamentais para isso e para garantir uma permanente excelência dos resultados da Petrobrás.
- Entendimento e convicção de que os Recursos Humanos são os mais importantes investimentos da Petrobrás, pois são os que potencializam e garantem a excelência dos resultados de todos os demais, merecendo, portanto, um tratamento condizente com isso, e não como um custo a ser reduzido.
- Condições para coordenar o estabelecimento de um Planejamento Estratégico da área de RH, e orientar sua implementação.
- Competência para discernir que a missão da Gerência de RH é disponibilizar pessoal capacitado para viabilizar os compromissos do Planejamento Estratégico da Petrobrás, com capacitação técnica, motivação e comprometimento com a excelência dos resultados, e não minimizar o impacto desse Planejamento nos Recursos Humanos.
- Capacitação técnica necessária para orientar os estudos, consultorias e planejamentos da área de RH, na consecução dos objetivos da Companhia, e não se deixar levar por consultorias não comprometidas com isso.
- Condições de orientar a definição do equilíbrio entre Recursos Próprios e Recursos Contratados que levem a melhores e mais garantidos resultados para a Companhia.

Desde já a AEPET coloca-se à disposição para ajudar e apoiar essa Administração e o novo Gerente de RH no desempenho desses importantes papéis para a consecução da MISSÃO DA Petrobrás.

O êxito de nossa Petrobrás é nosso maior interesse, ao tempo que lhe desejamos o maior sucesso na missão que lhe foi confiada.

Atenciosamente,

Diretoria da AEPET