

**aepet**ASSOCIAÇÃO DOS
ENGENHEIROS
DA PETROBRÁSMAIO DE 1996
Nº 110

Encontro da Aepet com Serec:

Retomada da discussão da política de RH



A diretoria da AEPET esteve reunida recentemente com a superintendência de Recursos Humanos da Petrobrás, representada pelos senhores José Lima de Andrade Neto e seu adjunto, Marcelo Henrique Ferreira Oliveira, a fim de discutir assuntos que vêm preocupando os empregados de um modo geral. O principal tema do encontro foi a política que será adotada pela Companhia frente às mudanças institucionais impostas pela onda neoliberal do Governo. Assim, foram discutidos o papel do gerente na negociação de metas e os novos métodos de gestão; os cortes sofridos no

orçamento do Programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos este ano; a renovação do quadro técnico; e a situação dos empregados de subsidiárias extintas. A reunião também surgiu em função dos questionamentos levantados pela AEPET no boletim de março último, sobre as prováveis demissões em massa.

Os participantes dessa reunião avaliaram-na positivamente e houve um compromisso mútuo para que novos encontros sejam programados de modo que estes e novos assuntos sejam divulgados para o corpo técnico da Companhia.

Demissões

FATOS E POSIÇÃO DA AEPET

- Constam do artigo "Demissões em massa: apenas um boato?" (Boletim da Aepet, nº 108, março de 1996)

POSIÇÃO DO SEREC

Segundo a Companhia, não há intenção de se demitir empregado, mas sim, promover remanejamentos e reaproveitamento de empregados excedentes em determinadas áreas de atividade. A Petrobras vem facilitando as transferências através da flexibilização das normas de modo que a movimentação seja mais atrativa para o empregado. Paralelamente, a Petrobras vem utilizando o programa de saídas voluntárias com o mesmo objetivo.

Quanto à existência de um novo programa de saídas voluntárias, a Petrobras informa que simplesmente vem acompanhando o que está sendo praticado em outras empresas, não havendo nenhuma proposta para substituir o programa de saídas voluntárias.

Papel do Gerente

FATOS

- A escolha de gerente na Companhia - certa ou erradamente - é fundamentada no conhecimento técnico de sua especialidade e representa o coroamento de sua carreira profissional:

- O grande desafio atual para os gerentes é manter suas equipes motivadas.

POSIÇÃO DA AEPET

- É desejável que seja instituída a **carreira gerencial**, com **claras definições de papéis e requisitos** necessários para o exercício dessas atividades;

- O corpo gerencial deve estar habilitado para negociação de metas, discutir os novos métodos de gestão e apto para compreender os profundos impactos tecnológicos e institucionais que ainda ocorrerão. Portanto, tanto a **seleção** quanto o **desenvolvimento gerencial** precisam ser pensados e planejados por especialistas em Recursos Humanos.

POSIÇÃO DO SEREC

Desenvolvimento Gerencial (DG): O processo de Planejamento

Aqui, um painel de

Estratégico definiu o Desenvolvimento Gerencial como um dos 14 projetos estratégicos da Petrobras e o Serec como coordenador desse projeto.

Para orientar, definir e validar as ações corporativas de DG, a Diretoria Executiva aprovou o comitê de DG, constituído por Superintendentes Gerais e coordenado pelo superintendente do Serec.

O projeto de DG contempla o ingresso, o desenvolvimento, a sucessão e a carreira gerencial. As ações de DG já em andamento dizem respeito à identificação de Necessidades de Aprendizagem Gerencial, ao Plano de Desenvolvimento de Executivos e ao Sistema de Apoio à Seleção Gerencial (1º módulo de Candidatos a Gerentes). Este sistema disponibiliza informações estruturadas sobre conhecimentos e experiência profissional dos empregados da Companhia.

"Será que estamos lidando com pessoas que não gostam da gente e, se gostam, querendo nos dispensar não importa o motivo?"

(Associado da Aepet)

Outros esforços têm sido empreendidos no sentido de preparar melhor o corpo gerencial da Empresa. Exemplo disto, é o convênio Petrobras/FGV-SP, para desenvolvimento de metodologia de ensino à distância. O foco inicial desta metodologia será direcionado ao Desenvolvimento de Gerentes. Uma das grandes preocupações atuais da Companhia em relação ao desenvolvimento de seu corpo gerencial tem sido dirigida àqueles gerentes em início de carreira.

Para isso está sendo elaborado um conteúdo mínimo de formação gerencial,

que enfocará, principalmente, a gestão da Petrobras. Pretende-se que esse programa venha a ser requisito para ingresso na Carreira Gerencial na Companhia.

Estrutura do Projeto:

- Identificação de Necessidades de Aprendizagem Gerencial
- Plano de Desenvolvimento de Executivos
- Banco de Candidatos a Gerentes
- Planejamento de Aposentadorias
- Planejamento de Carreira e Sucessão Gerencial
- Rodízio Gerencial Planejado

Sistema de Desenvolvimento de Supervisores (SDS): A atual filosofia deste projeto contempla dois objetivos principais: estabelecer uma linha uniforme de trabalhos e procedimentos; e garantir o processo de **desenvolvimento contínuo e permanente dos supervisores**. O SDS é coordenado de forma corporativa mas é executado descentralizadamente. A rede do SDS contempla atualmente 38 Órgãos e a Petrobras Distribuidora, com um total de 14.104 empregados que já passaram pelo programa. Só em 1995, foram treinados 765 supervisores. Esse programa foi escolhido para representar o Brasil em Seminário no Japão sobre Desenvolvimento de Supervisores, onde teve reconhecimento por sua abrangência e continuidade.

Cargos Profissionais

FATOS

- A reconhecida competência técnica da Companhia pode ser comprometida pela ausência de um **programa de admissões** de empregados, em contrapartida ao programa de estímulo à aposentadoria;

- A atual **política de promoção** para as categorias III e IV geram grande desmotivação no corpo técnico.

POSIÇÃO DA AEPET

- É desejável que os empregados sejam estimulados a desenvolver atividades que representem **contínuos desafios**. Por conseguinte, é preciso que algumas amarras do Plano de Cargos e

temas abordados

Salários sejam revistas. É preciso adequá-los às mudanças tecnológicas, bem como às institucionais que já ocorreram e àquelas já previsíveis. Uma questão complementar é definir as regras para que os empregados tenham **mobilidade**, ao longo de sua carreira na Companhia.

- Deve-se adequar a distribuição de empregados pelas carreiras, atualmente deformada, admitindo-se, sempre que possível, os novos empregados, no início das mesmas. A programação dessas admissões deve, dentre outros pontos, observar para que não haja descontinuidade de "gerações" de empregados ("GAP").

- A questão dos níveis de promoção poderá ser atenuada por novas admissões e, possivelmente, resolvidas se a reconfiguração do Plano de Cargos e Salários considerar algo do tipo carreira em "Y".

POSIÇÃO DO SEREC

Renovação de Quadro Técnico: A direção da Petrobras aprovou recentemente a admissão de 129 empregados, essencialmente operadores para a área de refino, onde foram identificadas necessidades. O processo de admissão só tem sido utilizado nos casos em que não haja possibilidade de aproveitamento interno.

Promoção:

A Companhia fixou os novos percentuais da pirâmide de cargos em 10% para profissionais Categoria IV e 32% para os profissionais Categoria III. O Serec admite que a pirâmide vem sendo distorcida, principalmente pelo fato de não ter havido admissões de pessoal. Estudos vêm sendo feitos no sentido de buscar um melhor equacionamento do problema.

Desenvolvimento de Recursos Humanos

FATOS

- A elaboração do Plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos (PDRH) é demasiado descentralizada, não havendo a devida **compatibilidade** entre os **objetivos estratégicos** da Compa-

nhia e os programas táticos de **treinamento e desenvolvimento** de pessoal;

- A direção da Companhia impôs redução severa na verba do PDRH/96.

POSIÇÃO DA AEPET

- É desejável que haja compatibilidade entre os diversos processos de planejamento da Companhia. Por exemplo, não se pode elaborar o Plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos (PDRH) dissociado do Plano Anual de Atividades (PAA), que expressa os investimentos da Companhia. Não se pode igualmente aceitar que singelos **procedimentos burocráticos**, algumas vezes ensaiados, tenham atingido a esse fim. É possível que na realidade exista apenas um processo de planejamento, onde o PDRH seria um capítulo do PAA.

"Percebo atualmente um clima generalizado de insatisfação entre os funcionários da Petrobrás, clima esse que nunca havia percebido antes. Baixos salários, administradores fracos, mudanças estruturais absurdas, desvalorização do corpo técnico etc."

(Associado da Aepet)

- Outra questão importante é a multiplicidade de treinamentos decorrente da **falta de padronizações**. Problemas comuns deveriam gerar soluções comuns. As atuais diversidades precisam ser compreendidas, mas é necessário que haja metas de padronização para toda a Companhia. Este, certa-

mente, é um dos papéis dos gerentes, cujo desempenho deve ser avaliado, dentre outros, pelo cumprimento desses objetivos.

- Alguns empregados são estimulados por suas gerências a submeter trabalhos em congressos, que após aceitos, não podem apresentá-los por "questões de custos". Este é mais um fator desmotivacional e compromete a imagem institucional da Companhia.

- Seria interessante que o SEREC divulgasse algumas estatísticas dos anos recentes relativos a treinamento e desenvolvimento de pessoal.

- Os estágios na Companhia devem ser vistos como um programa de **intercâmbio com a Sociedade**. Não devem e não podem ser uma forma velada de substituição de mão-de-obra. Os gerentes devem ficar atentos à **sigilosidade de dados**, especialmente porque as facilidades oferecidas pela informatização nem sempre é seguida pelos adequados meios de **segurança**.

POSIÇÃO DO SEREC

Orçamento do PDRH/96: O Serec negou que a redução no orçamento do Plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos (PDRH) para este ano tenha sido de 75%. Conforme os números da Companhia, o investimento para esta área este ano será de R\$ 25 milhões, contra aproximadamente R\$ 40 milhões investidos em 1995, tendo havido portanto uma redução de 38%.

Tal redução foi resultado da identificação de distorções no direcionamento dos recursos para o treinamento de pessoal, como superposição de cursos, necessidade de treinamento mal identificadas etc. Assim, a Companhia decidiu reorientar os investimentos em DRH, priorizando as Áreas de Conhecimento mais relevantes para os seus negócios e atividades essenciais.

O objetivo foi o de garantir uma maior eficácia e alinhamento do esforço de DRH aos objetivos da Companhia. Foram aprovados também itens de controle para o processo de DRH em nível corporativos e de Órgão. Conforme o Serec, tais medidas demandarão esforços conjuntos no sentido da otimização dos gastos e em soluções criativas que preservem a qualidade da capacitação e do desenvolvimento dos empregados.

Apresentação de Trabalhos Técnicos: Conforme a Companhia os procedimentos para participação em Seminários, Congressos etc vêm sendo modificados, particularmente para os programas no exterior, priorizando-se os participantes que apresentem trabalhos técnicos.

Estágio na Companhia: A Petrobras entende que no novo cenário é importante redefinir com maior critério áreas em que a Companhia concederá estágios, de modo a preservar o conhecimento tecnológico da Empresa

AMS:

FATOS

- Estão havendo alguns **desligamentos** voluntários de **renomados** profissionais credenciados pela AMS e as regras existentes para cadastramento neste programa não são de conhecimento geral.

"A Petrobrás também é nossa, e duas vezes nossa porque somos brasileiros, trabalhamos nela e por ela."
(Associado da Aepet)

POSIÇÃO DA AEPET

- A AEPET vê na AMS um adequado instrumento de política de pessoal da Companhia.

- É um setor que o ambiente neoliberal vem pressionando para ser terceirizado, seja através de **informações distorcidas** na imprensa, seja criando dificuldades para que a Companhia administre o programa melhorando sua qualidade.

- O congelamento de **honorários** pode contribuir para os desligamentos voluntários de profissionais mais experientes, devido à grande diferença entre a remuneração do programa e o preço de mercado.

- A falta de **divulgação das regras** de credenciamento existentes na AMS contribui para que os beneficiários do programa não se considerem responsáveis pelo mesmo. As **regras de credenciamento** deveriam ser publicadas, ad-

quirindo transparência.

- Deve ser programada uma campanha de esclarecimento para que cada empregado atue no sentido de **fiscalizar o programa**, especialmente só assinando as RSPs após corretamente preenchidas, recomendando-se que os gerentes sejam também envolvidos na orientação de sua equipe para correta utilização da AMS, contribuindo para a preservação e aperfeiçoamento desse programa.

- A área de benefícios do SEREC deve, em contrapartida, aprofundar o programa de **auditoria** médico-hospitalar.

POSIÇÃO DO SEREC

- O SEREC está agindo de forma

articulada com outras companhias estatais que têm programas de assistência médica semelhantes, no sentido de que sejam mantidos níveis de remuneração adequados para os profissionais credenciados e entidades prestadoras de serviços.

- O SEREC se comprometeu em dar conhecimento à AEPET dos critérios de credenciamento de profissionais e clínicas especializadas. Informou ainda que vem trabalhando no sentido de disponibilizar em disquete, para os interessados, os critérios acima referidos.

- O Serec concorda que o **aprofundamento** do programa de **auditoria** médico-hospitalar ajudará a corrigir distorções ainda existentes.

Interbrás

Empregados de subsidiárias extintas

FATO

- Alguns ex-empregados da INTERBRÁS (extinta em 1990) permanecem com seus contratos de trabalho em aberto (sem baixa na carteira profissional)

- Dentre outras consequências esses ex-empregados não podem requerer auxílio-desemprego (a data limite para o pleito é 18 de abril de 1996); e sacar o FGTS.

POSIÇÃO DA AEPET

- A AEPET passou às mãos dos superintendente do SEREC cópia de carta que um dos demitidos endereçou ao pres. Rennó, em 26 de feverei-

ro de 1996. Nesta, o ex-empregado expõe de forma didática a sua situação. Ao mesmo tempo, a AEPET manifesta-se preocupada com os precedentes que estão sendo abertos através daquelas demissões.

POSIÇÃO DO SEREC

- A superintendência do SEREC reafirmou que o entendimento jurídico da Companhia é de que a União é a sucessora da INTERBRÁS e da PETROMISA. Entretanto, comprometeu-se em dar informações, no caso específico do ex-empregado citado (o que já foi feito através de correspondência enviada no dia 15 de abril de 1996).

AAEPET deverá, em breve, manter novo contato com o SEREC. Envie suas sugestões de pauta.

Boletim AEPET

★ ASSOCIAÇÃO DOS ENGENHEIROS DA PETROBRAS (AEPET)
AV. ALMIRANTE BARROSO, 22 - 19º ANDAR - CENTRO - RJ
CEP: 20031-000
TEL.: 220-4774 / FAX: 262-9224

★ JORNALISTA RESPONSÁVEL:
CELESTE CINTRA
★ DIAGRAMAÇÃO E EDITORAÇÃO ELETRÔNICA:
ÍCONE COMUNICAÇÃO & ARTE
TEL.: (021) 220-8025

★REPRODUÇÃO PERMITIDA, DESDE QUE CITADA A FONTE