

Desafios de Atração e Retenção de Talentos – Estudo de Caso da Petrobras

Autoria: Gustavo André Dunzer, Eliana Medeiros Pereira Melo, Joyce de Souza Cunha Melo

1. Resumo

Este artigo tem como objetivo descrever e analisar como o RH da Petrobras tem atuado de forma a assegurar a atração e retenção de talentos, tendo em vista a atual tendência de redução da oferta de mão-de-obra qualificada no setor de energia. A falta de atração de novos talentos é uma grande preocupação atual da indústria de energia, que se torna mais evidente através das estatísticas dos formandos nos campos da engenharia, geologia e carreiras afins. Numa escala global, os números de graduados recentes é muito desigual. Por outro lado, o conhecimento se consolidou como vantagem competitiva e organizações de sucesso são, atualmente, aquelas que conseguem atrair, desenvolver, reter e compensar talentos (ULRICH, 1998). O artigo é um estudo de caso único, sendo o caso em questão a Petrobras. Os dados foram coletados através de observação participante e pesquisa documental e bibliográfica. A análise qualitativa dos dados mostra que a escassez de mão-de-obra tem levado a um movimento em prol da atuação estratégica da gestão de pessoas, na medida em que se busca o constante alinhamento da gestão de talentos ao Plano Estratégico da Petrobras.

2. Introdução

A falta de atração de novos talentos é uma grande preocupação atual da indústria mundial de energia, que se torna mais evidente através das estatísticas dos formandos nos campos da engenharia, geologia e carreiras afins. Numa escala global, os números de graduados formados é muito mal distribuído. Por outro lado, o conhecimento se consolidou como vantagem competitiva e organizações de sucesso são, atualmente, aquelas que conseguem atrair, desenvolver, reter e compensar talentos (ULRICH, 1998).

Nesse quadro, muitas empresas do setor não possuem novos profissionais em quantidade suficiente para substituírem aqueles que saírem, uma vez que o envelhecimento dos profissionais que trabalham na indústria de energia também é observado. Comparativamente com outros segmentos produtivos, essa tendência ao envelhecimento na indústria do petróleo ganha um novo agravante quando se leva em conta que muitos países produtores emergentes não formam mão-de-obra adequadamente qualificada para atender às necessidades da indústria.

O presente trabalho procura mostrar a atuação estratégica do RH visando assegurar a adequação do efetivo necessário às estratégias da Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras), reforçando a importância de se ter talentos alocados no tempo certo às atividades requeridas. Assim, o objetivo é descrever e analisar como o RH da Petrobras tem atuado de forma a assegurar a atração e retenção de talentos, tendo em vista a atual tendência de diminuição da oferta de mão-de-obra qualificada no setor.

São apresentados alguns dados da Petrobras, breve histórico de sua trajetória de 54 anos de operação na indústria de petróleo e os principais itens constantes no seu Plano Estratégico para o horizonte de 2020, discorrendo-se sobre um dos principais fatores críticos para se atingir as estratégias empresariais, que é a gestão de pessoas e seus desafios no mundo do trabalho, principalmente no setor de energia. As características e os processos de recursos humanos na Petrobras são apresentados, como também os itens constantes no Projeto Estratégico RH.

A justificativa deste estudo se deve à sua relevância no cenário global. Eventos internacionais, como o *World Petroleum Congress*, a ser realizado em junho, e a Conferência da *Human*

Resource Planning Society (HRPS), em abril deste ano, destacam a gestão de talentos como variável crítica para o sucesso das organizações da área de energia, indicando uma guerra por talentos entre as empresas. Na academia, o conteúdo sobre atração e retenção de talentos ainda é tímido, apesar da confirmação de um número crescente de publicações relativas ao tema, principalmente no cenário internacional. Merece destaque o material disponibilizado no *Human Resource Executive Program* da Universidade de Michigan, ministrado pelos professores David Ulrich, Dick Beatty e Willian Joyce. Se por um lado esse artigo evidencia a escassez de pesquisas acadêmicas relacionadas ao tema, por outro indica possibilidades de ampliação do conhecimento acadêmico, através de novos estudos.

Este trabalho é um estudo de caso único, tratando-se da Petrobras, possuindo caráter descritivo e explicativo. Primeiramente, será apresentado o referencial teórico sobre atração e retenção de talentos. Em seguida, serão expostos os aspectos metodológicos e apresentação e análise dos dados. As considerações finais e as referências bibliográficas serão apresentadas na penúltima e última parte, respectivamente.

3. Atração e Retenção de Talentos

Nos últimos anos, organizações têm sido submetidas a uma série de mudanças que influenciam diretamente seus modelos de gestão, como a velocidade de transmissão das informações, em um contexto no qual o espaço físico já não constitui barreira à concretização de negócios (KANTER, 1997). Essas transformações no mundo do trabalho impuseram às empresas padrões de gestão pautados em novos conceitos, tais como: flexibilidade, inovação, conhecimento e excelência. Conseqüentemente, novos arranjos de trabalho começam a surgir, implicando uma alteração nas relações de emprego formal, tais como terceirização, horário flexível, teletrabalho, *jobsharing*, *offshoring*. (PICCININI et al, 2005; GANDOSY e KAO, 2006; DYCHTWARD, 2006). Guest (2006) cita outras tendências que tiveram impacto direto nos moldes tradicionais de gestão, tais como o aumento da presença feminina na força de trabalho, a maior preocupação dos empregados com a vida pessoal, as diferenças culturais e as inovações tecnológicas. De uma forma geral, as mudanças nas premissas da força de trabalho indicam a procura por uma forma mais flexível de gestão.

Nesse contexto de mudanças, alguns desafios são colocados às empresas, entre os quais a diminuição da oferta de força de trabalho. Durante décadas, as organizações contaram com um enorme contingente de talentos, composto pelos *baby boomers* (GANDOSSY e KAO, 2006). Contudo, a saída desses profissionais do mercado de trabalho, atrelada à redução da taxa de natalidade e ao aumento da expectativa de vida, indicam a escassez de mão-de-obra especializada (DYCHWALD, 2006; DELOITTE, 2004). *Experts* projetam que, até o ano de 2010, haverá uma diminuição de 10 milhões de trabalhadores e que essa deficiência de recursos humanos será sentida principalmente em áreas que requerem alta capacitação técnica e conhecimentos especializados, como nos setores de saúde e de alta tecnologia. Assim, são colocados para os próximos anos desafios cuja natureza e evolução fogem ao controle direto das organizações, na medida em que sofrem influência das grandes transformações em curso nas esferas econômica, política, social, tecnológica e demográfica (MACROPLAN, 2006).

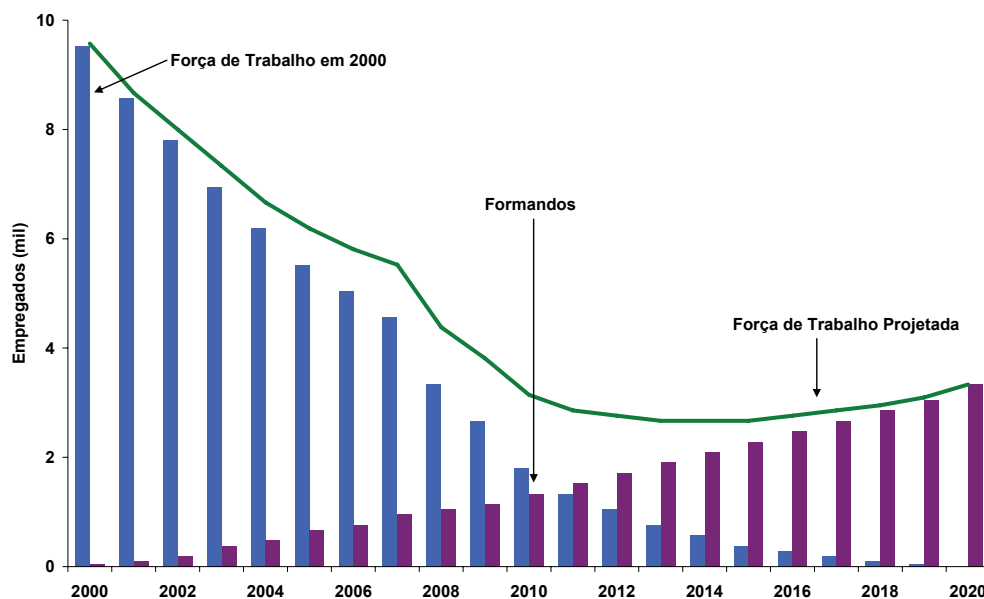
Por outro lado, o conhecimento consolidou-se como vantagem competitiva direta para organizações que pretendem se diferenciar pela forma como atendem seus clientes. Assim, organizações de sucesso são, atualmente, aquelas que conseguem atrair, desenvolver, reter e compensar talentos que sejam responsáveis tanto por seus clientes quanto pelo gerenciamento das crescentes oportunidades tecnológicas (ULRICH, 1998). Diversas pesquisas indicam a gestão de talentos como a maior preocupação gerencial desta década, sugerindo uma

tendência de aumento da competição por talentos. Daí porque, em vários estudos e mesmo nas organizações, este processo vem sendo definido como *War for Talent* – Guerra por Talentos (GUTHRIDGE, 2008).

Assim compreendido, o desafio atual para as empresas é de atrair os profissionais provenientes da Geração Y, que corresponde às pessoas nascidas após o ano 1980 e que atualmente estão tomando lugar no mercado de trabalho. É composta por indivíduos mais preocupados com o sentido do trabalho; em balancear a vida profissional e a pessoal; e com a construção de *networking*. Em pesquisa realizada pela consultoria Deloitte (2005), é ressaltada a importância em reter e atrair talentos provenientes da Geração Y, sendo o foco deste trabalho a indústria de óleo e gás, caracterizada pelo crescimento considerável nas últimas décadas e pela grande necessidade por absorver altos índices de mão-de-obra.

A falta de atração de novos talentos é uma grande preocupação da indústria de energia, em termos mundiais e que se torna mais evidente através das estatísticas dos formandos nos campos da engenharia, geologia e carreiras afins. O gráfico abaixo mostra dados relativos à projeção engenheiros de petróleo nos Estados Unidos. Apesar de serem dados particulares de um país, estudos têm indicado a mesma tendência para outras partes do mundo – de escassez de formandos e saída da força de trabalho atual, principalmente por aposentadoria.

Figura 1 – Projeção da força de trabalho nos EUA



Fonte: Deloitte (2005). Adaptado pelos autores.

Consistentemente com uma tendência geral relativa à população mundial, o envelhecimento dos profissionais que trabalham na indústria de energia também é observado, porém em grau bem mais acelerado do que em outros setores de atividade. Assim, na maioria das empresas de petróleo e gás do mundo ocidental, os engenheiros, geólogos e geofísicos compõem um grupo com idade média entre 47 a 49 anos. Projeções para as indústrias de óleo, gás e petroquímica, estimam que 13% dos atuais trabalhadores estariam aposentados em 2007. Em 2012, o índice de aposentados atingirá 33% da atual força de trabalho (MACROPLAN, 2006).

Neste quadro, muitas empresas do setor não possuem novos profissionais em quantidades suficientes para substituírem aqueles que sairão. Comparativamente com outros segmentos produtivos, esta intensa tendência ao envelhecimento na indústria do petróleo ganha um novo

agravante quando se leva em conta que muitos países produtores emergentes não formam mão-de-obra adequadamente qualificada para atender às necessidades da indústria.

Esses fatores relatados de forma sucinta têm trazido para o topo das organizações da indústria do petróleo a discussão sobre o impacto que os recursos humanos podem ter na concretização de suas estratégias. As áreas de RH das empresas têm sido chamadas a contribuir com projetos de como atrair e manter os talentos necessários ao negócio em quantidade e qualidade adequadas.

Desta forma, a gestão de talentos requer grandes investimentos em recursos financeiros e humanos. Estudos indicam que boas práticas de gerenciamento de talentos envolvem estratégias organizacionais que enfatizam a importância dos talentos para o sucesso organizacional. Em pesquisa realizada com 50 CEOs e profissionais de RH, Guthridge *et al.* (2006) concluíram que, muitas vezes, a gestão de talentos encontra-se desassociada das estratégias do negócio, citando casos em que a proposta de valor chega a constituir um impedimento à atração de talentos. Algumas barreiras se referem principalmente, ao descomprometimento de gerentes, que não disponibilizam tempo e atenção suficientes para a gestão de talentos; baixo empenho dos gerentes de linha com o desenvolvimento dos empregados; e a visão da organização em “silos” – focando nos interesses das partes em detrimento do todo. Muito mais que atrair pessoas e aplicar sistemas de informação, os autores chamam a atenção para a integração da gestão de talentos às estratégias da organização, buscando o comprometimento de todos os atores envolvidos e o alinhamento das capacidades e competências existentes às prioridades da organização.

Neste sentido, Barros (2003) ressalta que a retenção de talentos tende a ser fator chave, por exemplo, em processos de Fusões e Aquisições (F&A) e um grande desafio em mercados em crescimento, nos quais “a disputa pelos melhores é maior”. Nestes processos, há uma evasão de talentos, causada principalmente pela insegurança gerada pela falta de lugar na nova organização e pela perda de poder. Assim, é preciso garantir a retenção daqueles empregados considerados estratégicos, tanto para o processo de integração – no curto prazo – quanto tendo em vista a operação da empresa em longo prazo. É necessário conciliar a convivência entre diferentes modelos, bem como solucionar divergências que possam potencializar as dificuldades, como diferentes padrões de remuneração entre as empresas adquirentes e as adquiridas.

No que se refere às formas de captação, estas podem ocorrer no ambiente externo ou através da promoção de talentos internos à organização. Diversas empresas combinam as duas formas de captação, já que um ambiente interno rico em talentos tenderá a atrair talentos externos (NOHRIA *et al.*, 2003).

No caso de recrutamento de talentos externos, estudo da *American Productivity & Quality Center* (APQC, 2004) discute como este processo é realizado, destacando a importância de a organização possuir uma *recruiting brand* que atraia talentos, através da ênfase em aspectos como a maximização do potencial, o desenvolvimento pessoal, existência de desafios e outras características que, de alguma forma, comuniquem ao público externo as vantagens em se trabalhar na organização em questão, em detrimento de outras. Evans *et al.* (2002) destacam que em muitos casos, o recrutamento é realizado diretamente por profissionais provenientes de *great schools*, que são escolas especializadas no desenvolvimento de competências de liderança. Em casos de recrutamento interno, frequentemente é realizada uma avaliação de potenciais, em termos de competências, desempenho e experiências, que indica quais são os

potenciais candidatos a sucessão em posições estratégicas, bem como o seu nível de preparação para ocupá-las, subsidiando processos de desenvolvimento e treinamento (APQC, 2004).

Quanto à forma como este processo tem ocorrido, organizações “estão desenvolvendo práticas de desenvolvimento profissional e pessoal cujo objetivo é o de estabelecer o compromisso entre as metas da empresa e os propósitos individuais do profissional” (FONTENELLE, 2005). Segundo a autora, esta atuação tem se dado em duas frentes: oferecendo informações aos empregados sobre os critérios de progressão na carreira, com base em competências e desempenho; e pela disponibilização de oportunidades de crescimento e desenvolvimento, através, por exemplo, de “avaliação 360º” e os programas de *coaching*, *mentoring* e *counseling*.

Tendo em vista estas mudanças no mundo do trabalho e os desafios que são colocados para as organizações, a área de recursos humanos assume um papel fundamental na definição e execução de ações estratégicas de atração e retenção de talentos. Mudanças demográficas e a ascensão do conhecimento como ativo estratégico reforçam a idéia de que a gestão de talentos deve ser colocada no “coração da estratégia” (GUTHRIDGE *et al.*, 2008) e que esta tarefa requer comprometimento da alta administração e dos profissionais de RH, sendo estes os responsáveis por traduzir as estratégias organizacionais em estratégias detalhadas de gestão de talentos, necessitando, para isso de profundos conhecimentos do negócio.

Atrair ações de recursos humanos às estratégias da organização exemplifica bem a proposição de Ulrich (1998) sobre a necessidade de a área de recursos humanos atuar como “parceiro estratégico”, convertendo as estratégias empresariais em práticas de RH, assegurando valor à empresa e aos *stakeholders* (ULRICH, 2005).

4. Aspectos Metodológicos

Este artigo tem como objetivo analisar como o RH da Petrobras tem atuado de forma a assegurar a atração e retenção de talentos, tendo em vista a atual tendência de diminuição da oferta de mão-de-obra, principalmente no setor de energia. Assim, esta pesquisa possui caráter descritivo e explicativo, já que procura expor as características de um determinado fenômeno e esclarecer os fatores que contribuem de alguma forma, para a ocorrência deste fenômeno (VERGARA, 2004).

Quanto aos meios de investigação, é um estudo de caso único, sendo o caso em questão a Petróleo Brasileiro S.A. – Petrobras. A escolha da estratégia de estudo de caso se deve a sua própria definição, de ser uma investigação empírica que investiga um fenômeno em seu contexto real (YIN, 2003). Assim, se adequa ao objetivo deste trabalho, de analisar as práticas de atração e retenção de talentos dentro de um contexto de redução da oferta de mão-de-obra, principalmente no setor de energia. A escolha da organização se deve a sua relevância no cenário nacional e internacional. Por se tratar do estudo de um caso único, não se pretende esgotar a análise, apesar de se acreditar na possibilidade de geração de direcionadores para outras organizações.

Os dados foram coletados em janeiro de 2008, através de observação participante de sujeitos que trabalham na área de recursos humanos e disponibilização de dados primários (documentos) e secundários (pesquisa bibliográfica). No que se refere ao tratamento dos dados, foi utilizada a análise qualitativa, que permite entender a complexidade de determinado

fenômeno social, analisando a interação entre certas variáveis e processos dinâmicos, revelando particularidades e também generalizações (RICHARDSON, 1999).

5. Breve Histórico da Petrobras

Em outubro de 1953, através da Lei 2.004, foi autorizada a criação da Petróleo Brasileiro S.A. – Petrobras, com o objetivo de executar as atividades do setor petrolífero no Brasil em nome da União. Em 1997, o Brasil, por meio da Petrobras, ingressou no grupo de 16 países que produz mais de um milhão de barris de óleo por dia. Nesse mesmo ano, foi promulgada a Lei nº 9.478, que abriu as atividades da indústria petrolífera no Brasil à iniciativa privada.

Em sintonia com a mudança do cenário, a Petrobras se preparou para a livre competição, ampliando novas perspectivas de negócios e buscando excelência na gestão empresarial. Desde então a Petrobras dobrou sua produção e em 2003 ultrapassou a marca de 2 milhões de barris de óleo e gás natural por dia, conseguindo evoluir sua produção e manter seus níveis de reserva.

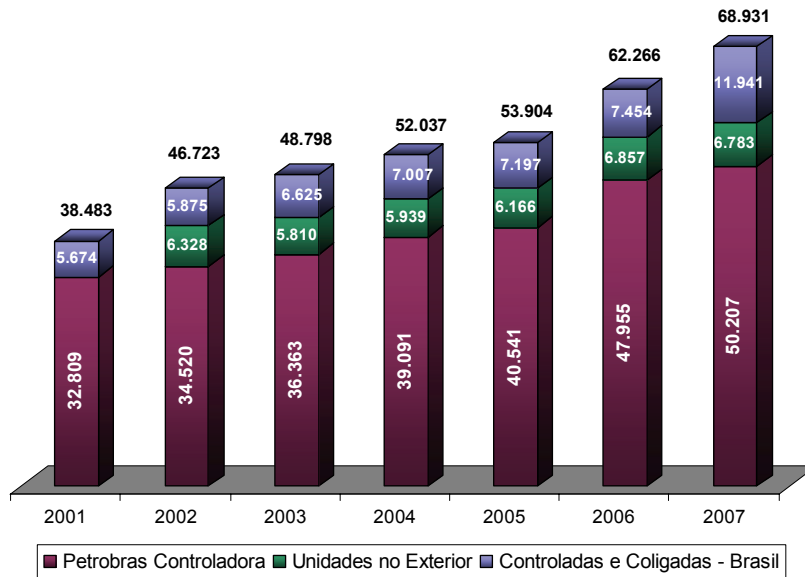
O ano de 2007 foi marcado pela descoberta do campo de Tupi e do enorme potencial petrolífero do pré-sal, que representa os campos submarinos de petróleo existentes abaixo da camada de sal. Essas descobertas colocarão a Petrobras entre as grandes detentoras de reservas no mundo.

Atualmente, considerando suas operações no Brasil e no exterior, a Petrobras conta com 109 plataformas de produção, produzindo em 2007 mais de 2,3 milhões de barris de óleo equivalente, 16 refinarias com capacidade nominal instalada de 2,1 milhões de barris por dia. Conta ainda com 31.089 quilômetros de dutos e 5.870 postos de combustíveis espalhados pelo território nacional, dos quais 638 são próprios. Presente em 27 países e em quatro continentes, a Petrobras é associada a 71 companhias de petróleo, tendo participação em 357 blocos, dos quais em 170 é operadora.

O modelo de estrutura organizacional da Petrobras regula o seu funcionamento, instituindo quatro áreas de negócio: Exploração & Produção, Abastecimento, Gás & Energia e Internacional. Há ainda duas áreas de apoio: Financeira e Serviços, além das unidades corporativas ligadas diretamente ao presidente. As empresas subsidiárias, localizadas no Brasil e no exterior, que compõem o Sistema Petrobras estão ligadas a Controladora por meio das áreas de negócios.

Nos últimos sete anos, o Sistema Petrobras vem aumentando seu quadro de pessoal, como mostrado no gráfico abaixo, apresentando em dezembro de 2007 um efetivo de 68.931 empregados, sendo 62.148 no Brasil e 6.783 no exterior.

Figura 2 – Evolução do efetivo no Sistema Petrobras



A evolução dos resultados econômico-financeiros demonstram que a Petrobras, mesmo atuando no cenário competitivo, continuou sua tendência de crescimento. O lucro passou de US\$ 1,373 bilhão, em 1997, para patamares superiores a US\$ 12 bilhões a partir de 2005. Pelo 2º ano consecutivo, a Petrobras integrou o Índice Dow Jones de Sustentabilidade, o Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa e o Programa Pró-Equidade de Gênero.

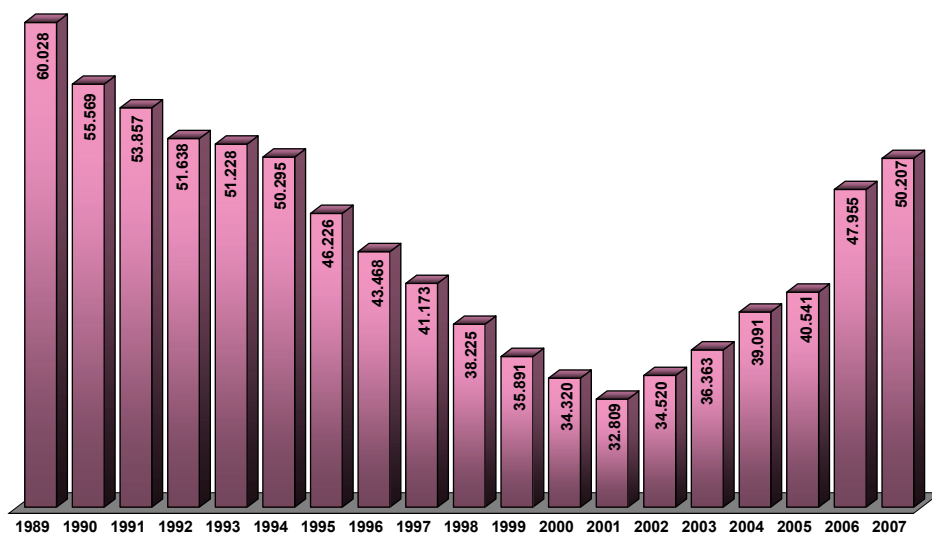
As ações da Petrobras são negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo (Ordinárias PETR3, Preferenciais PETR4), na New York Stock Exchange (Ordinárias PBR, Preferenciais PBRA), na Latibex, de Madri, (Ordinárias XPBR, Preferenciais XPBRA) e na Bolsa de Comércio de Buenos Aires (Ordinárias APBR, Preferenciais APBRA). Ao final do ano de 2007, apresentou o valor de mercado de US\$ 252 bilhões.

6. Apresentação e Análise dos Dados

O quadro de empregados da Petrobras é composto por empregados classificados em cargos de nível superior e nível médio, divididos nas linhas administrativa e de engenharia. Para os cargos de nível médio é requerida formação de nível universitário e para os de nível médio, formação de 2º grau técnico. O perfil do efetivo da Petrobras apresenta características semelhantes às da indústria de óleo e gás no mundo, com idade média de 42 anos e com 48% dos empregados apresentando o tempo de mais de 20 anos de companhia.

Estes dados confirmam a atual tendência de envelhecimento da força de trabalho e o desafio pela atração e retenção de talentos, que pode ser comprovada pela retomada de processos admissionais na organização. Motivada por orientações do acionista majoritário e por restrições legais, a Petrobras passou dez anos sem realizar admissões e teve o seu efetivo reduzido de cerca de 60.000 empregados em 1989 para 34.000 em 2002, ano em que a Petrobras investiu o equivalente a US\$ 6,4 bilhões e retomou o processo de admissão de novos empregados. Desde o ano de 2002 foram realizados 12 processos seletivos públicos, que resultaram na admissão de quase 20.000 empregados, causando uma renovação de 40% do quadro de trabalhadores. A evolução do efetivo de pessoal da Petrobras Controladora, mostrada na figura 3, comprova a retomada agressiva de novos ingressos e o forte crescimento de seu quadro de empregados.

Figura 3 – Evolução do efetivo na Petrobras Controladora



Segundo o presidente da Petrobras, em entrevista à publicação interna, está sendo realizado um acelerado movimento de admissão como forma de “(...) recuperar o período que ficamos sem contratar e perdendo pessoal nas décadas de 1980 e 1990” (PETROBRAS, 2007). Segundo ele, o mercado de trabalho na área de energia está bastante aquecido e competitivo, havendo o desafio de não apenas atrair, mas também reter talentos. Para tanto, os programas de desenvolvimento de pessoal, tanto no Brasil quanto no exterior, serão ampliados, dando continuidade à seleção de pessoal de nível médio e superior para atender ao crescimento projetado no Plano Estratégico 2020.

O processo seletivo público lançado em abril deste ano comprova esta tendência, já que é o maior concurso realizado pela companhia, com 60 cargos de nível médio e superior para preencher 2.582 vagas e formação de cadastro. Devido aos planos de expansão da Petrobras, que prevê investimentos da ordem de US\$ 112,4 bilhões nos próximos cinco anos e aumento de produção dos atuais 2.300.500 barris por dia para 3.494.000 de barris por dia, o processo de admissões sistemáticas deverá ser mantido, sempre em estreito alinhamento com as estratégias corporativas.

Para estabelecer a previsão do quantitativo de empregados necessários ao atendimento das metas estabelecidas no Plano de Negócios 2008-2012, o RH realizou uma projeção da Força de Trabalho, com o uso de técnicas estatísticas que consideram a relação existente entre a evolução do efetivo e de contratados com o comportamento de indicadores de produtividade e investimentos ligados aos negócios da Petrobras.

O estudo revelou que o efetivo adequado em 2012 será pouco mais de 62.000 pessoas, o que representa crescer o efetivo a uma taxa anual média de 3,7%. Tal expectativa serviu como referência para o processo de levantamento de necessidade de pessoal, com indicação pelas diversas unidades dos cargos e respectivos quantitativos que deverão ter ingresso de profissionais, vinculado aos projetos estratégicos e aos processos de trabalho inerentes às suas áreas de atuação.

Tradicionalmente, no Brasil, a Petrobras tem um índice muito baixo de desligamentos de empregados. Em sua maioria, as saídas são motivadas por aposentadoria e, raras vezes, por demissão, seja a pedido ou por interesse da companhia. Em 2007, 219 empregados pediram demissão, vários deles já elegíveis à aposentadoria.

De acordo com o Artigo 37 da Constituição Federal Brasileira, o ingresso de pessoal na Petrobras está condicionado à aprovação em Processo Seletivo Público. Assim, a admissão aos quadros da companhia no Brasil é oferecida a todos, brasileiros ou naturalizados, que atendam aos requisitos mínimos de conhecimento e habilidades para a contratação, de acordo com os cargos a serem ocupados, respectivas formações requeridas e demais exigências definidas em editais publicados em jornais de grande circulação.

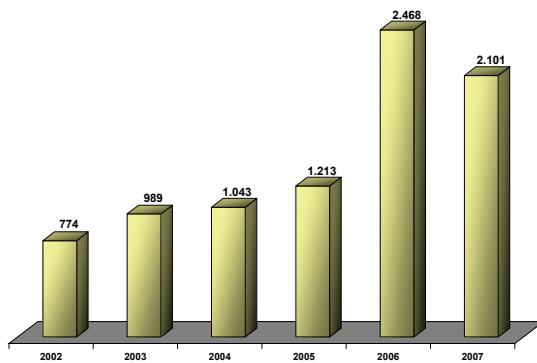
Pela imagem que a Petrobras tem perante a sociedade brasileira e a forte presença nas ações de desenvolvimento do país, a atratividade dos processos seletivos tem se mantido alta, apresentando em 2007 a taxa média de 1000 candidatos por vaga ofertada. O grau de dificuldade adotado na seleção dos candidatos tem assegurado o ingresso de pessoal com grande potencial e alta qualificação para a realidade do mercado de trabalho brasileiro. Em pesquisa realizada pela Companhia de Talentos, a Petrobras foi classificada como a “Empresa dos Sonhos dos Jovens Universitários”. Os universitários apontaram como principais fatores de atração na Petrobras a oportunidade de realizar projetos desafiadores, a infra-estrutura e a boa imagem da companhia, além da possibilidade de crescimento profissional. Os benefícios, a participação nos lucros e o salário adequado à função exercida também foram destacados.

A unidade de Recursos Humanos da Petrobras possui em sua estrutura uma Universidade Corporativa voltada para o treinamento e desenvolvimento de seus empregados, sendo responsável pelo planejamento e execução dos principais programas de desenvolvimento e treinamento necessários ao quadro de empregados da companhia. Tendo como alicerces a ciência, a tecnologia e a gestão, a Universidade Petrobras desenvolve empregados das empresas do Sistema Petrobras, no Brasil e no exterior, em cursos de aperfeiçoamento, conclaves, pós-graduações lato e stricto sensu e em cursos de formação para novos empregados. Para isso, firma parcerias com instituições educacionais do Brasil e do exterior e promove aulas presenciais e educação à distância, por meio do Campus Virtual, da TV Digital e o Canal TV Universitária.

Diariamente, cerca de mil pessoas são treinadas nos campus localizados nas cidades do Rio de Janeiro, São Paulo e Salvador. Composta por cinco escolas, que englobam as áreas de Exploração e Produção, Abastecimento, Gás e Energia, Engenharia e Tecnologias e uma Escola de Gestão e Negócios, a Universidade Petrobras também conta com coordenações exclusivas para a Área Internacional e Programas de Formação de Novos Empregados.

Os profissionais de nível superior recém-admitidos, sem exigência de experiência prévia, passam até um ano em sala de aula, antes de começarem a trabalhar efetivamente. Aprimoram suas competências técnicas e adquirem conhecimentos organizacionais, contextuais e vivenciais (estágios práticos) sobre a Petrobras e a indústria de petróleo. Para que os novos profissionais se adaptem à organização e, também, para que lhes sejam transmitidos os conhecimentos necessários ao desempenho de suas atribuições, é necessário um processo de aceleração do desenvolvimento, que demanda esforço adicional da companhia. A figura 4 mostra o número de empregados que passaram pelo curso de formação profissional nos últimos anos.

Figura 4 – Número de participantes nos cursos de formação



O Programa de Formação Petrobras ficou entre os cinco finalistas do prêmio Petroleum Economist Awards em 2006, na categoria “melhor programa educacional para jovens da indústria de energia”. Em 2007, o feito se repetiu. Também nesse ano, a universidade conquistou o prêmio Corporate University Best in Class - Cubic Awards 2007, na categoria “melhor universidade corporativa”, concedido pelo International Quality & Productivity Center, nos Estados Unidos, e obteve segundo lugar na categoria “melhor técnica de avaliação”.

No período de 2005 a 2007, a Petrobras investiu R\$ 800 milhões em capacitação e desenvolvimento de seus profissionais, o que correspondeu a aproximadamente 15 milhões de homens horas treinados. Em 2007, foram realizadas 3,4 milhões de homens horas de treinamentos em cursos de educação continuada e 1,6 milhões em cursos de formação para novos empregados. O desenvolvimento do público gerencial também tem merecido especial atenção, por meio do Programa de Carreira, Sucessão e Desenvolvimento Gerencial, onde se busca estruturar o ingresso de novos profissionais na carreira gerencial, bem como aprimorar a formação, o desenvolvimento e o encareiramento dos atuais e futuros gerentes.

Para a Petrobras, a capacitação e o desenvolvimento de seu pessoal sempre foi prioridade na gestão de pessoas, devido à carência de mão-de-obra especializada para a instalação da indústria de petróleo no país. O empregado é incentivado a continuar os estudos, financiados total ou parcialmente pela empresa, seja no nível técnico, superior ou pós-graduação (especialização, MBA, mestrado ou doutorado), no Brasil ou no exterior. Através de programas de treinamento e desenvolvimento, a empresa busca investir na retenção de seus talentos, aprimorando suas competências individuais e atendendo à dinâmica dos negócios.

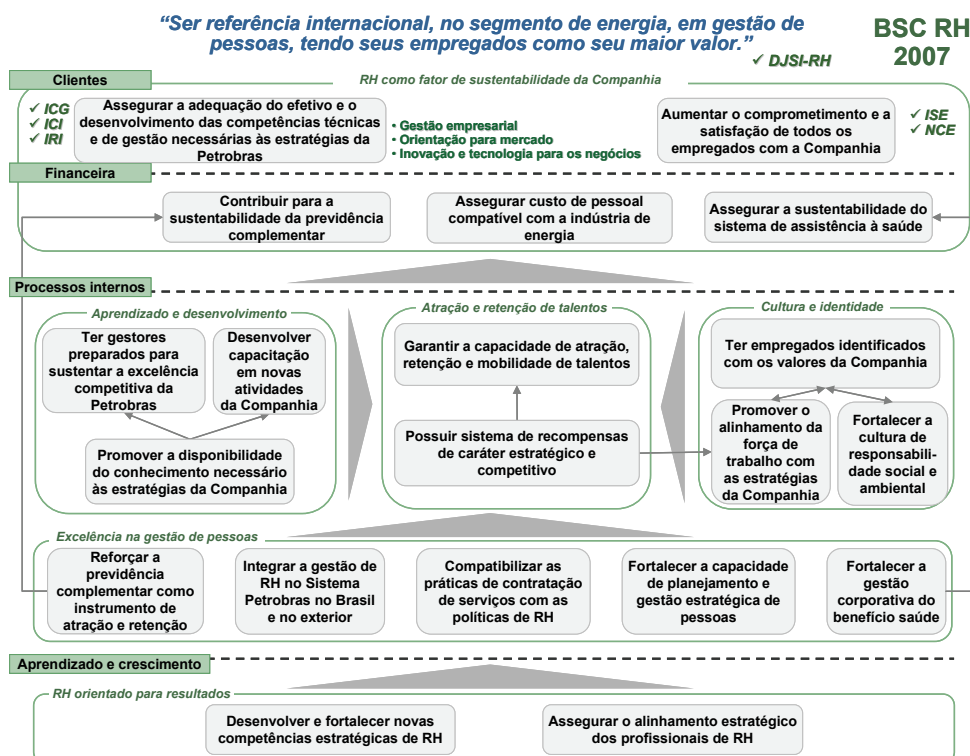
É importante destacar a relevância do processo de Gerenciamento de Desempenho na gestão de pessoas, que tem como principais objetivos assegurar o desdobramento das metas estratégicas da companhia a todos os empregados e o desenvolvimento das competências individuais corporativas requeridas para o exercício de suas funções. Além de ser um fator de aprimoramento pessoal, a prática de Gerenciamento de Desempenho, é também uma alavanca para assegurar o alcance dos objetivos e metas da Petrobras, possibilitando que cada empregado consiga perceber a importância do seu trabalho para os resultados da Companhia. Os resultados desse processo são insumos para a identificação de necessidades de desenvolvimento e subsidiam a mobilidade e progressão funcional, além de gerar os indicadores de resultados individuais e índices de gestão, acompanhados no Mapa Estratégico Corporativo da Petrobras (Figura 5), estabelecido para possibilitar a realização da estratégia de RH da companhia para atender ao Plano Estratégico Petrobras 2020.

Figura 5 – Estratégia de RH Petrobras



Com o envolvimento de todas as áreas de RH das unidades e empresas do Sistema Petrobras foi desenhado e estabelecido o Mapa Estratégico de RH na metodologia Balanced Scorecard (BSC), para orientar o desenvolvimento das iniciativas estratégicas que sustentarão o atendimento aos objetivos e ao desafio de RH da Companhia. O modelo foi construído com base nos estudos de Kaplan e Norton.

Figura 6 – Mapa Estratégico de RH



Foram estabelecidos indicadores de RH corporativos e definidas as metas para acompanhamento do atendimento aos objetivos estratégicos, conforme explicitado nas figuras a seguir:

Figura 7 – Indicadores de Recursos Humanos



No que se refere especificamente ao tema “atração e retenção de talentos”, foram definidos dois objetivos, bem como iniciativas estratégicas e indicadores para monitorá-los. Estes itens estão descritos no quadro a seguir.

Quadro 1 – Objetivos, Indicadores e Iniciativas de atração e retenção de talentos

Objetivo	Indicador	Iniciativa
Garantir a capacidade de atração, retenção e mobilidade de talentos	* Índice de Retenção de Empregados Recém-Admitidos *Índice de Retenção de Empregados	*Gestão de talentos internos *Captação de talentos no mercado *Flexibilização das formas de trabalho
Possuir sistema de recompensas de caráter estratégico e competitivo.	*Nível de Competitividade do Sistema de Remuneração	*Remuneração Estratégica

Outra estratégia para gerir pessoas utilizada pela Petrobras é a gestão de competências, que permite a visualização do que se espera de cada empregado no exercício de suas atividades. O modelo de competência possui um enfoque sistêmico suportado por três pilares: o plano estratégico, que corresponde a como a organização atingirá seus objetivos; os processos de negócio, que são os meios para fazê-lo possível; e o capital intelectual, fator que possibilita a consecução dos planos. Este modelo, que foi desenvolvido com base nos estudos de Hamel e Prahalad, é aplicado, por sua vez, nos diversos processos da Petrobras, descritos na figura 8.

Figura 8 – Modelo Gestão de Competências



Para tanto, foram definidas oito competências organizacionais e nove individuais. As competências organizacionais se referem ao conjunto de habilidades e comportamentos diferenciados que suportam uma vantagem estratégica, competitiva e sustentável, a longo prazo. Já as competências individuais correspondem à capacidade de mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes que suportem as competências organizacionais.

Figura 9 – Competências organizacionais e individuais



7. Considerações Finais

O presente artigo teve como objetivo descrever e analisar como o RH da Petrobras tem atuado de forma a assegurar a atração e retenção de talentos, tendo em vista a atual tendência de diminuição da oferta de mão-de-obra no setor de energia. Se, por um lado, a escassez de mão-de-obra indica uma guerra das organizações por talentos (GUTHRIDGE, 2008), por outro, este desafio leva a um movimento em prol da atuação estratégica da gestão de pessoas. Esta nova ótica reforça o pensamento de Ulrich (1998) sobre o desafio de a área de recursos humanos redirecionar suas práticas para a cadeia de valor da empresa, mudando a perspectiva interna das atividades, através de uma atuação como suporte estratégico.

A análise dos dados demonstra que a área de recursos humanos é percebida como parceiro essencial para a realização das estratégias corporativas, na medida em que se busca alinhar a gestão de talentos às estratégias da Petrobras, em um contexto no qual a gestão de pessoas assume uma posição pró-ativa, sendo efetiva na geração de valor e assimilando o discurso do negócio da companhia.

É importante ressaltar que as iniciativas permeiam os diversos processos de RH – como recrutamento, desenvolvimento, carreira e gestão de competências – atribuindo um caráter sistêmico ao modelo e possibilitando o contínuo aperfeiçoamento de tais processos. É uma ferramenta na busca de competitividade, já que atua em duas frentes: de fortalecimento externo, melhorando a atração de talentos; e interno, no desenvolvimento e na retenção dos talentos já existentes. Assim, a área vem consolidando seu espaço como “parceiro estratégico”, convertendo as estratégias empresariais em práticas de RH que asseguram valor à empresa e aos *stakeholders* (ULRICH, 2005).

Espera-se que este trabalho incentive pesquisadores e gestores no desenvolvimento de novas práticas e aprofundamento dos estudos sobre gestão de talentos, acreditando que esta mudança na ótica da gestão de pessoas irá favorecer o desenvolvimento dos empregados como fator essencial para o alcance dos objetivos organizacionais.

8. Referências Bibliográficas

APQC. **Talent Management: from competencies to organizational performance**. Houston: American Productivity & Quality Center, 2004. 157 p.

BARROS, B. T. de. **Fusões e Aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos**. São Paulo: Atlas, 2003. 233p.

DELOITTE. **It's 2008: Do you know where your talent is?** Relatório de pesquisa, 2004.

Disponível em:

<http://www.deloitte.com/dtt/research/0,1015,sid%253D26551%2526cid%253D71444,00.html>

Acesso em: 20/02/2008.

_____. **The Talent Crisis in Upstream Oil & Gás: strategies to attract and engage generation Y**. Relatório de pesquisa, 2005.

Disponível em: <http://www.deloitte.com/dtt/research/0,1015,cid%253D105238,00.html>.

Acesso em: 20/02/2008.

DYCHTWARD, K. **Workforce crisis: how to beat the coming shortage of skills and talent**. Boston: Harvard School Press, 2006. 268 p.

EVANS, P.; PUCIK, V.; BARSOUX, J. **The Global Challenge – frameworks for**

internacional human resource management. Boston: McGraw-Hill, 2002.

FONTENELLE, I. A. “Eu Proteu”: A auto-gestão de carreira entre fatos e mitos. In: XXIX EnANPAD 2005, 2005, Brasília - DF. **Anais...** 1 CD-ROM

GANDOSSY, R. P.; KAO, T. Staffing for the future: next generation workforce management. In: GANDOSSY (org). **Workforce Wake-up Call: Your Workforce is Changing, Are You?** New Jersey: Wiley, 2006. p. 74-86.

GUEST, D. E. How an envolving psychological contract is changing workforce flexibility. In: GANDOSSY (org). **Workforce Wake-up Call: Your Workforce is Changing, Are You?** New Jersey: Wiley, 2006. p. 87-94.

GUTHRIDGE, M.; KOMM, A. B.;LAWSON, E. **The people problem in talent management.** [artigo eletrônico] In: McKinsey Quartely. 2006

Disponível em:

http://www.mckinseyquarterly.com/Strategy/Strategic_Thinking/The_people_problem_in_talent_management_1755

Acesso em: 03/03/2008.

GUTHRIDGE, M.; KOMM, A. B.;LAWSON, E. **Making talent strategic priority.** [artigo eletrônico] In: McKinsey Quartely. 2008

Disponível em:

http://www.mckinseyquarterly.com/Organization/Making_talent_a_strategic_priority_2092

Acesso em: 03/03/2008.

KANTER, R. M. **Quando os gigante aprendem a dançar:** dominando os desafios de estratégias, gestão e carreiras nos anos 90. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MACROPLAN. **Estudo Prospecivo Focalizado em Recursos Humanos.** Relatório de Pesquisa: Macroplan, nov. 2006.p. 110.

NOHRIA, N.; JOYCE, W.; ROBERSON, B. What Really Works. **Havard Bussiness Review.** Boston: jul 2003.

PETROBRAS. The Talent to Overcome Challenges. In: **Petrobras Magazine.** vol. 7, n. 31, 2001. p. 32-35.

_____. Talento para vencer o desafio. In: **Revista Petrobras.** n. 130, 2007. p. 4-5.

_____. As competências da Petrobras. In: **Jornal Recursos Humanos.** Jan/fev 2008. p. 4-9.

PICCININI, V. C.; OLIVEIRA, S. R. de; RÜBENICH, N. V. Formal, flexível ou informal? Reflexões sobre o trabalho no Brasil. In: XXIX EnANPAD 2005, 2005, Brasília - DF. **Anais...** 1 CD-ROM.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ULRICH, D. A New Mandate for Human Resources. **Harvard Business Review**. Boston: jan/fev. 1998a.

_____. **The HR Value Proposition**. Boston: Harvard Business School Press, 2005. 316p.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004. 5ª edição.

YIN, R. K. **Applications of case study research**. London: Sage, 2003. 173 p.