

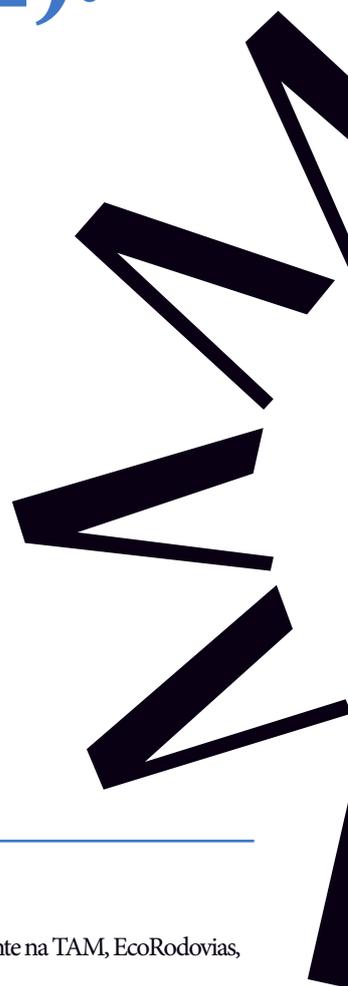
---

# Os Bastidores da Recuperação da Petrobras (2019-2022): Gestão Profissional, Geração de Valor e Foco na Gestão de Pessoas

---

**Cláudio Costa**

Pós-Graduado em Gestão Empresarial pela PUC-MG, 35 anos de carreira nas áreas de RH e Gestão, foi Vice-Presidente na TAM, EcoRodovias, Secretário na Prefeitura de SP e Executivo de RH na Petrobras.



**“Se colocarem o governo para administrar o deserto do Saara, em cinco anos faltará areia!”**

Não poderia ser mais atual a afirmação do economista e vencedor do Prêmio Nobel de ciências econômicas, o americano Milton Friedman, um fervoroso defensor do liberalismo econômico e do livre mercado.



**Estatais têm rombo de R\$ 7,2 bi em 2024, o maior em 22 anos**

Déficit acontece quando os gastos das empresas públicas são maiores do que o que entra em caixa

O déficit fiscal que estamos vivendo na administração pública direta e os resultados negativos nas estatais, contribuem para uma percepção de risco e de insegurança institucional, pressionando os indicadores econômicos, com graves consequências à população e à sustentabilidade do País.

De janeiro a agosto de 2024, o rombo acumulado das estatais alcançou a marca de R\$ 7,2 bilhões, o maior da série histórica do Banco Central, iniciada em 2002. As projeções indicam para 2025 algo superior a R\$ 8 bilhões (não estão computados nesses números as empresas federais de capital misto e nem os bancos estatais).

Segundo os dados do próprio governo, das mais de 100 estatais federais, as de pior desempenho são:

- Empresa Gerencial de Projetos Navais (Emgepron)
- Empresa de Correios e Telégrafos
- Emgea, de planejamento financeiro
- Infraero
- Dataprev

Empresas estatais, se bem administradas, podem ser fonte de geração de receita para os cofres públicos, mas isso exige gestão profissional, compromisso, coragem e competência para se alcançar tais resultados.

Ao longo de mais de 35 anos de atuação no mercado privado, tive a oportunidade de contribuir com a administração pública em duas ocasiões: na Prefeitura de São Paulo, em 2017, e na Petrobras, entre 2019 e 2021. Essas experiências permitiram constatar o alto nível de qualificação dos profissionais no setor público, evidenciando que o conjunto dos servidores e funcionários de estatais possuem uma capacitação destacada.

Na petroleira, o elevado investimento na formação de quadros técnicos especializados, aliado à ampla oferta de cursos no Brasil e no exterior, em instituições de renome, resultou em um corpo de empregados altamente qualificados. Essa especialização se traduz no desenvolvimento de tecnologias avançadas para a exploração e produção de óleo e gás em águas profundas e ultraprofundas.

A experiência inicial no setor público ajudou a compreender melhor o funcionamento do País, das estatais e da administração pública, de maneira mais ampla. Este relato aborda como a condução de uma agenda transformacional na Petrobras resultou em avanços significativos em uma área frequentemente questionada, a de Recursos Humanos, destacando conquistas obtidas em um curto período, as oportunidades ainda existentes e o impacto da burocracia e das regras do setor público no ambiente de trabalho, além dos riscos futuros para o desempenho da organização.

**I. A Experiência na Prefeitura de São Paulo - PMSP - 2017**

Em 2017, ao assumir a Secretaria Executiva de Pessoas e Previdência, enfrentamos o desafio de gerenciar um quadro de mais de 225 mil servidores ativos e aposentados, com um custo de pessoal próximo a R\$ 24 bilhões. Nossa missão

era implementar melhores práticas e trazer maior eficiência à gestão de pessoas.

Devido às restrições constitucionais, o arcabouço legal vigente impedia que a Administração Direta realizasse mudanças verdadeiramente estruturais e significativas sem a aprovação de uma Proposta de Emenda Constitucional (PEC). Por isso, a reforma do Regime Próprio de Previdência do Servidor, o RPPS, avançou e, em dezembro de 2017, foi encaminhada à Câmara de Vereadores do Município.

Cabe um destaque com referência ao primeiro relator deste Projeto de Lei, o Vereador Caio Miranda (PSB), que em seu primeiro mandato como legislador da Cidade de São Paulo, teve coragem para assumir a liderança desse importante, mas espinhoso tema. Vereadores mais experientes recusaram a relatoria deste Projeto de Lei, pois sabiam da pressão e eventuais consequências eleitorais de relatar uma reforma dessa magnitude. Aparentemente, racionalização de gastos públicos ainda não é vista como ativo eleitoral.

Não por coincidência, durante a tramitação do projeto de lei nos diversos gabinetes da Prefeitura, o texto vazou e começamos a enfrentar todo tipo de pressão dos vários grupos de influência contrários à reforma. Nesse momento, um procurador com mais de três décadas de atuação nos disse para que nos tranquilizássemos, pois “a administração pública foi feita para não funcionar!”<sup>1</sup>.

A audiência pública na Câmara de Vereadores foi uma verdadeira guerra, fruto da mobilização dos políticos de oposição, servidores e sindicatos contrários à reforma tão necessária para a garantia dos pagamentos futuros aos aposentados. Felizmente, ao final, ela foi aprovada e gerou expressiva economia para os cofres públicos. Cabe destacar que, mesmo desidratada, gerou resultados relevantes para o município.

## II. E a Reforma Administrativa - PEC32

Em 2018, Paulo Guedes passou a integrar a campanha presidencial de Jair Bolsonaro, e membros de uma equipe da Prefeitura com quem já havia colaborado se juntaram ao futuro Ministro na elaboração do plano de governo. Esse grupo foi responsável por diversas ações importantes, incluindo a proposta de uma Emenda Constitucional (PEC) para a Reforma Administrativa.

A iniciativa tinha como objetivo eliminar privilégios, reduzir custos e aumentar a eficiência da máquina pública, com potencial para influenciar estados e municípios. Estima-se que os gastos com funcionalismo público no Brasil ultrapassem R\$ 1,6 trilhão.

Durante o período de transição de governo, Paulo Uebel, que assumiria a Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão & Governo Digital, propôs a criação de uma Secretaria de Gestão de Pessoas e Desempenho, destinada a coordenar o projeto da Reforma Administrativa, entre outros objetivos. Apesar do convite para assumir essa secretaria, baseado em experiências anteriores e em reflexões a partir de conversas com colegas, a decisão foi de não aceitar a posição.

A Reforma Administrativa, desenvolvida como a primeira etapa de um projeto mais amplo do Governo Federal, intitulada “A Nova Administração Pública,” foi coordenada por Wagner Lenhart e formalizada por meio da PEC 32.

A tramitação de uma PEC que mexe com a estabilidade e reduz/elimina os privilégios do funcionalismo público é de extrema complexidade junto ao Congresso Nacional. Por isso, o tempo passou e a PEC não avançou, demonstrando a força dos grupos de poder do funcionalismo público junto ao Congresso, e quão indigesta é aos parlamentares essa pauta. A provável ausência de disposição política do Poder Executivo Federal para esse enfrentamento fez com que a PEC fosse arquivada.

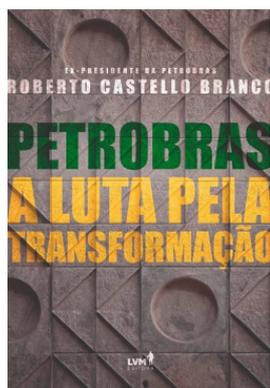
Alguns dias após declinar, Uebel me apresentou

<sup>1</sup> COSTA, Claudio. A administração pública foi feita para não funcionar!. Exame, 22 jul. 2024. Disponível em: <https://exame.com/colunistas/instituto-millennium/a-administracao-publica-foi-feita-para-nao-funcionar/>. Acesso em: 14 jan. 2025.

ao Roberto Castello Branco, indicado a assumir a presidência da Petrobras. Ele buscava por um executivo de Recursos Humanos que não fosse do quadro de concursados da estatal. Talvez esta tenha sido a primeira vez que um profissional de mercado assumiu esta função na petroleira.

### III. O início da Jornada na Petrobras

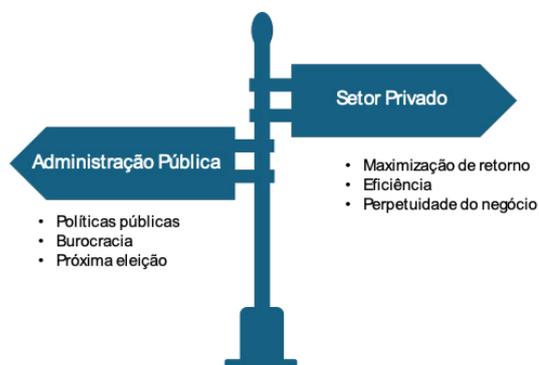
Castello Branco, em sua posse, em janeiro de 2019, em lugar de um discurso simpático, como menciona em seu livro, “Petrobras, a Luta pela Transformação”, destacou os cinco pilares que se transformariam em mandamentos de sua gestão:



- Segurança e Respeito às Pessoas;
- Maximização do Retorno do Capital Empregado;
- Redução do Custo de Capital;
- Busca por Custos Baixos;
- Meritocracia.

Entre 2019 e 2021, com quase nenhuma interferência política, ao adotar princípios liberais e de mercado, somados a esses pilares, várias ferramentas e melhores práticas do setor privado foram implementadas na Petrobras, com adaptações ao ambiente estatal por requisito legal, quando necessário.

Na Petrobras, em especial, a condição de estatal de capital misto, onde o Governo Federal tem o controle ordinário e mais de 70% de seu capital total está nas mãos de acionistas privados, os objetivos impostos pela essência e prioridades de cada bloco conflitam e afetam o desempenho da empresa.

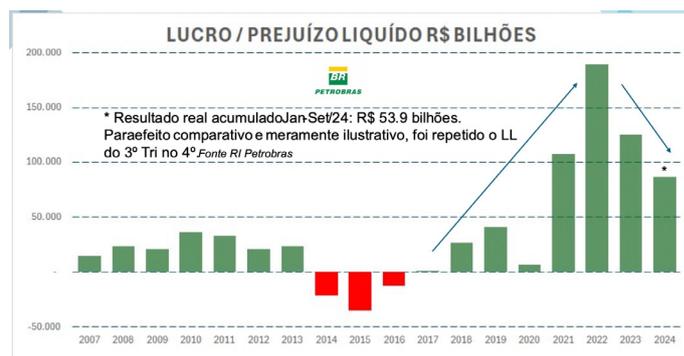


*Os objetivos, a dimensão de tempo e as condições de contorno entre a administração pública e o setor privado são muitas vezes opostas e muito distintas.*

Apesar disso, com o novo paradigma de gestão dando prevalência aos princípios e práticas de mercado, o resultado gerado foi de R\$ 577 bilhões para os cofres das três esferas de Governo (federal, estadual e municipal), entre tributos, royalties e participações governamentais. O Tesouro Nacional recebeu cerca de R\$ 80 bilhões em dividendos, além dos valores pagos aos acionistas não controladores, que representam 71.33% do capital total da empresa, sendo sua grande maioria, brasileiros.

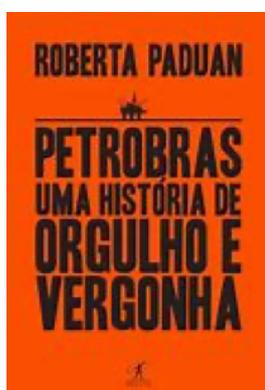
Este desempenho é ainda mais expressivo, considerando-se o enfrentamento da maior crise sanitária mundial nos anos de 20-21, que paralisou os negócios de maneira brutal.

Como podemos ver no gráfico abaixo, a reversão dos resultados e as conquistas do período 2017-2022 já começam a se deteriorar em função de interferências políticas e ações populistas que destroem o valor da estatal.



Fonte: RI Petrobras

A jornalista Roberta Paduan, vencedora do Prêmio Jabuti em 2017, na categoria Reportagem e Documentário, produziu uma obra completa publicada em 2016, fruto de um trabalho extenso de pesquisa e apuração em que narra a história da Petrobras, desde sua fundação, mergulhando em detalhes nos últimos 20 anos.



*As interferências políticas e os impactos no desempenho da companhia são de fácil compreensão a partir da leitura desta obra.*

#### **IV. Case Petrobras - R\$ 6 bilhões de redução de custo de pessoal – As vitórias e os legados:**

Em 2018, o custo de pessoal da estatal foi de R\$ 23.8 bilhões, para aproximadamente 48 mil empregados ativos. Entre 2019-2021, após dezenas de ações e ajustes nas políticas e práticas de gestão de pessoas, os estudos das equipes de RH e Finanças apontavam para uma redução estimada de aproximadamente R\$ 6 bilhões. Uma redução de 25%, o que é expressivo para uma estatal em tão curto espaço de tempo.

Deste montante, as principais ações foram:

- **Redução do quadro de empregados:**

Aproximadamente 11 mil empregados a menos, gerando redução de custo estimada em R\$ 4 bi, com oito programas de demissão voluntária disponíveis simultaneamente, cada um com um foco:

- **PDV Desinvestimento:** para os empregados que fossem afetados pelo

programa de venda de ativos. Cada ativo negociado teve um cronograma específico nesse pacote. Foi criada uma área específica visando coordenar e apoiar os gestores e empregados afetados pelos desinvestimentos.

- **PDV Corporativo:** certamente, o contingente com mais oportunidades de ganho em produtividade e eficiência;

- **PDV Diretores:** os diretores de carreira, durante a vigência dos programas, estavam impedidos de participar dos demais PDVs, pois seus contratos estavam suspensos por serem estatutários. Foi criado um programa voltado a esse público, de forma a trazer isonomia no tratamento;

- **PAI - Plano de Aposentadoria Incentivada:** A reforma da Previdência de 2019 tornou obrigatória a saída de funcionários de estatais que se aposentassem pelo INSS, mas no caso da Petrobras, essa mudança criou um desincentivo à aposentadoria. Funcionários concursados da empresa preferiam permanecer ativos devido aos altos salários e à estabilidade no emprego garantida por uma jurisprudência trabalhista controversa, que combinava os benefícios da CLT com características do regime estatutário. A situação agravou os custos da folha de pagamento e expôs a baixa produtividade desses empregados, enquanto o temor quanto à sustentabilidade do Plano Petros também contribuía para que muitos evitassem se aposentar. O prêmio para quem aderisse ao programa era de 24 meses de salário do cargo permanente, com um valor mínimo de R\$ 400 mil e máximo de R\$ 1 milhão, líquidos.

• **Funções gratificadas:** A redução no número de funções gratificadas gerou uma economia de R\$ 306 milhões para a companhia. O total de funções passou de 8.600 para 7.100, representando uma diminuição de 18%. Essa redução abrangeu tanto posições de liderança quanto funções denominadas “especialistas”, associadas à carreira em Y. Antes do corte, a empresa contava com mais de 1.500 especialistas, número que foi reduzido para 999 após meses de intenso trabalho e enfrentamento de resistências.

Além de reduzir o número total de funções, houve uma diminuição média de 15% nos valores pagos como gratificação para essas posições. Essa medida não apenas contribuiu para preservar o caixa da companhia em plena pandemia, mas também impulsionou uma ampla renovação da liderança.

Para ilustrar o impacto financeiro dessa política, um empregado com salário base de R\$ 20 mil no cargo permanente poderia dobrar ou até triplicar sua remuneração ao ocupar uma função gratificada. No entanto, como será discutido mais adiante, essas mudanças geraram efeitos colaterais significativos na cultura organizacional, que merecem uma análise aprofundada.

• **Horas extras:** Uma outra modificação relevante foi a redução do percentual sobre as horas extras, mais a criação do Banco de Horas na complexa negociação do Acordo Coletivo de Trabalho (ACT 19-20), em que tivemos o TST como mediador junto aos sindicatos, promovendo resultados expressivos, pois não havia controle e cultura de gestão de horas extras na empresa.

De acordo com a CLT, a hora-extra normal é estabelecida em 50% a mais do valor da hora normal de trabalho. Aos domingos e feriados a legislação prevê que o valor da hora extra seja dobrado, ou seja, 100% do valor da hora normal. Determinadas situações específicas são

reguladas via Acordo Coletivo de Trabalho.

Na Petrobras, as H.E.s estavam todas reguladas em 100%. Cabe o questionamento: qual a lógica de uma estatal, empresa pública, ter benefícios superiores a todas as demais empresas do País? Nesta negociação, conseguimos a redução de alguns percentuais de horas extras, mas ainda havia espaço para as futuras negociações.

• **Plano de Saúde da Petrobras – AMS:** Potencial de R\$ 600 milhões de redução de custos a.a.

Em 2018, o plano de saúde, com um custo de sinistralidade de R\$ 3 bilhões, despesas administrativas de R\$ 220 milhões e mais de 280 mil beneficiários, incluindo aposentados, inativos e pensionistas com cobertura custeada integralmente pela empresa, alcançou a 4ª posição no ranking nacional de planos de autogestão.

A estrutura era composta por aproximadamente 700 colaboradores, incluindo empregados de carreira e terceirizados permanentes, conhecidos como “quantificáveis”, contratados por meio de um acordo de terceirização de mão de obra administrativa para todas as áreas da companhia. No entanto, o quadro de colaboradores não possuía expertise de mercado em gestão de saúde suplementar.

Só na AMS, na estrutura vinculada ao RH, eram mais de 400 colaboradores terceirizados e outros 200 empregados concursados. Após vários estudos e benchmarks realizados, encontramos uma redução potencial de R\$ 100 milhões.

Além dos custos e da sinistralidade sem nenhum tipo de controle ou gestão, as irregularidades, fraudes e má utilização impactavam não apenas a Petrobras, mas também os beneficiários do plano, pois este era firmado em ACT (Acordo Coletivo de Trabalho), com relação de custeio 70-30 (70% empresa – 30% empregados e assistidos).

Após um exercício amplamente utilizado pelo mercado e conhecido por *hackathon*<sup>2</sup>, uma equipe multidisciplinar reuniu todos os dados que estavam literalmente espalhados em fontes diversas, gerando um riquíssimo banco de dados.

Um caso esdrúxulo, que representa a falta de gestão da sinistralidade, foi o de um dentista em Salvador que havia recebido, só da AMS, mais de R\$ 2 milhões com implantes dentários. E quem pagava essa conta? A empresa e todos os assistidos do plano. A partir desses dados, teve início uma profunda revisão dos procedimentos e das auditorias médicas, a fim de aprimorar os controles.

Mas o problema maior ainda estava por vir, pois faltava, nessa área em específico, expertise em gestão de saúde suplementar e tecnologia dedicada ao plano de saúde. Afinal, qual o empregado que faz o concurso público para trabalhar no plano de saúde de uma petroleira? A AMS ficava permanentemente na fila da área de Tecnologia da Informação da Companhia, pois a prioridade, como não poderia ser diferente, era o *core business*<sup>3</sup>.

Paralelo a isso, tanto o Conselho de Administração quanto a SEST (Secretaria de Orientação e Fiscalização das Estatais – órgão vinculado ao ministério da Economia) cobravam incessantemente a implementação da resolução CGPAR23, de janeiro de 2018 (Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União), criada no Governo Temer (2016 – 2018).

O artigo 3º, parágrafo 3º trazia o seguinte texto: “A contribuição da empresa estatal federal para o custeio do benefício de assistência à

saúde não poderá exceder a contribuição dos empregados”. Ou seja, a relação de custeio deveria ser de 50-50 até dezembro de 2022. No mesmo artigo, 4º parágrafo, vedava às estatais federais a criação ou instituição de benefício à assistência de saúde na modalidade de autogestão por RH.

Em resumo, a Petrobras praticava tudo diferente do que a resolução apontava (resolução tem força de lei) e precisava de uma nova estrutura de gestão para o atingimento dos resultados e implementação das diretrizes da Resolução CGPAR.

Um grupo de trabalho formal, independente e multidisciplinar, foi definido, visando a formatação de uma proposta que atendesse às demandas do acionista controlador (Governo Federal).

Após dezoito meses de trabalhos intensos, *benchmarking* com diversas instituições, privadas e públicas, debates com consultorias, pareceres jurídicos internos e externos, alinhamento com a Agência Nacional de Saúde - ANS e um grupo de empregados concursados e engajados, seguindo todo o rito de governança, foi aprovado pela Diretoria Executiva e pelo Conselho de Administração a criação da Associação Petrobras de Saúde - APS, uma entidade privada, sem fins lucrativos e com uma estrutura organizacional e governança muito mais eficiente, enxuta e competente, quando comparada ao modelo de autogestão pelo RH.

Munidos de informações distorcidas, vazadas por empregados com acesso aos estudos, os sindicatos tentavam a todo o momento barrar uma evolução que seria benéfica, principalmente aos empregados, aposentados e seus dependentes, impetrando ações judiciais e com acusações levianas, dirigidas a dezenas de profissionais, entre tantas outras ações.

As estimativas de redução dos custos de gestão advinham dessa nova organização

<sup>2</sup>Eventos que reúnem desenvolvedores de software, designers e outros profissionais relacionados à área de programação, com o intuito de em um período curto de tempo criarem soluções inovadoras para algum problema específico

<sup>3</sup>Atividade central de uma empresa ou organização

composta por profissionais contratados junto ao mercado de saúde suplementar, com expertise no tema, valores salariais alinhados ao mercado privado de saúde e com menos da metade de funcionários da estrutura anterior.

Além de uma governança mais robusta, com melhores controles, flexibilidade, tecnologia dedicada, possibilidade real de transformação digital e utilização de inteligência artificial.

**“A Petrobras deve ser dona de ativos em que ela é a referência mundial”**,

*Roberto Castello Branco*

Então, qual o sentido de uma empresa de Óleo e Gás ser a gestora de um plano de saúde, com todas as suas complexidades, tantas amarras estatais e sem profissionais com a adequada qualificação para esta atividade?

O desafio de implementar a relação de custeio 50-50, conforme previsto na resolução CGPAR23, veio na negociação do Acordo Coletivo de Trabalho (ACT 20-22). Essa negociação, somada ao aprimoramento de auditorias médicas, renegociação dos custos unitários dos procedimentos com a rede credenciada, entre tantos outros, apontava, por baixo, para uma redução estimada dos custos de sinistralidade de mais de R\$ 500 milhões ao ano.

A negociação do ACT 20-22 foi encerrada com a relação de custeio conforme previsto na CGPAR (50-50), o que proporcionou em 2020 a redução do Passivo Atuarial do Plano de Saúde próximo a R\$ 12 bilhões, de acordo com os cálculos da Diretoria Financeira. O lucro líquido daquele ano foi de R\$ 20 bilhões, ou seja, mais de 50% do resultado líquido contábil, fora reflexo da negociação com os Sindicatos.

- **Demais legados**

- **Plano de sucessão:** Desenvolvimento do primeiro e amplo plano de sucessão de líderes com base em um assessment de competências com mais de cinco mil empregados de carreira. Implementamos, pela primeira vez, os conceitos já consolidados e há muito praticado pelo mercado, modelo de competências e 9Box<sup>5</sup>, através de comitês multifuncionais. Para a Petrobras, foi uma grande inovação, o que demonstra o paradoxo da empresa mais inovadora em tecnologias de produção de petróleo em águas profundas e ultra profundas, mas que em gestão estava bem defasada.

- **EVA:** implantação do modelo como ferramenta estratégica, suportando o processo decisório de investimentos e gestão dos ativos operacionais, com amplo treinamento e gestão do conhecimento para uma parte expressiva da força de trabalho;

- **Reorganização da Universidade Petrobras:** através da implementação da tese de mestrado de um empregado de carreira e um dos Gerentes Gerais da área de RH, trazendo maior eficiência e assertividade à grade programática<sup>6</sup>;

- **Planejamento da força de trabalho (PLAFORT):** definição do *headcount*<sup>7</sup> ótimo

<sup>5</sup> A Metodologia 9Box é uma ferramenta amplamente utilizada para avaliar o desempenho dos funcionários: são nove quadrantes onde se avalia o profissional com foco no potencial e desenvolvimento dos colaboradores, permitindo não só uma compreensão do cenário atual, mas também o planejamento para o futuro.

<sup>6</sup> Ver o Capítulo 11 do Livro de Roberta Paduan, intitulado “Os Novos Doutores”;

<sup>7</sup> Contagem de quantos funcionários trabalham em uma empresa, importante indicador de RH

<sup>4</sup> Como exemplo, a produção de petróleo em águas profundas, onde a empresa possui expertise e eficiência.

para todas as áreas da Petrobras, utilizando referências mundiais da indústria de O&G;

- **Remuneração Variável:** Ainda no início dos trabalhos, um colega da área de RH me fez a seguinte observação: “Aqui na Petrobras, se você desmaiar e cair atrás de um armário, de forma que não seja visto, e acordar dois anos após, você terá recebido a PLR do período e aumento salarial automático”.

Como resposta a esse tema, implementamos, ainda no início de 2019, um programa que reforçava o pilar meritocracia, pois a remuneração fixa não permitiria a correta diferenciação.

No ano anterior, alguns empregados de carreira de nível médio, oriundos de áreas operacionais, chegaram a receber o equivalente a quase 20 salários, enquanto os executivos, em média, receberam cerca de 2 salários. Uma total inversão das boas práticas de mercado. Considerando as limitações da estatal, impostas pela SEST, fizemos uma adaptação, corrigindo essa distorção.

O “Prêmio Por Performance – PPP” estava totalmente alinhado ao Planejamento Estratégico da companhia. Esse programa foi alcunhado pelas entidades sindicais como “Pagamento de Propina para Privatização”, em uma clara tentativa de desqualificação do programa.

Passado o primeiro ciclo do programa, a grande maioria evidentemente sentiu-se recompensada pelo seu esforço individual, mas outro grupo de empregados chegava a se sentir mal por receber essa bonificação, numa total distorção de cultura meritocrática, tão necessária em uma empresa.

## **V. As condições de contorno para as conquistas: Liberdade de atuação**

Essas medidas e outras tantas, implementadas no período 2019 a 2021, só foram possíveis pela determinação incansável do Presidente da empresa, Roberto Castello Branco, a atuação transversal de Lauro Cotta, Consultor da Presidência, de Salim Mattar e seu sucessor Diogo Mac Cord, ambos Secretários de Desestatização, a quem a SEST era subordinada, do Conselho de Administração e do Almirante Leal Ferreira, Presidente do colegiado, seus Comitês de Assessoramento e - o fator principal - o engajamento de milhares de empregados concursados das áreas de suporte, áreas operacionais e de todas as Unidades de Negócio, especialmente no período da longa greve, que não gerou impacto na produção.

Adotamos uma comunicação direta e transparente com os empregados. É importante ressaltar a atuação do corpo jurídico da Petrobras, sob a liderança de Taísa Maciel, cuja contribuição foi fundamental para as vitórias alcançadas diante de um complexo arcabouço burocrático e legal.

Mas, sem dúvida, a mais importante de todas as condições de contorno que tínhamos, para realização desta grande transformação, foi a liberdade de atuação com mínima interferência política, mesmo com as burocracias exigidas pela SEST e pelo ambiente estatal.

A reforma trabalhista de 2017, aprovada pelo Congresso Nacional durante o Governo do Presidente Michel Temer, também merece destaque. Este renovado conjunto de leis trabalhistas trouxe a possibilidade de negociação direta entre empregador e empregados, trazendo muita liberdade e mais flexibilidade através de acordos individuais e mudança das regras para negociações sindicais coletivas.

As gestões anteriores, tanto de Pedro Parente como de Ivan Monteiro, deram início a esse processo de transformação na Petrobras, com destaque:

- PIDV (Plano Incentivado de Demissão Voluntária), em que deixaram a Companhia 9.400 empregados;
- Mudança do plano de cargos e salários, encerrando o ciclo de aumentos salariais automáticos por tempo de casa e possibilitando maior flexibilidade na movimentação de pessoal entre carreiras;
- Diagnóstico de cultura organizacional, realizado pela consultoria internacional Walk The Talk, com a participação de 10 mil empregados entre 2017 e 2018, que serviu de base para muitas de nossas ações.

## **VI. Petrobras, uma empresa doente** **– Cultura Organizacional e suas** **consequências**

Em 2016, a Petrobras iniciava seu ciclo de recuperação da maior crise financeira e institucional, e ainda enfrentava uma grave situação de desempenho com uma das maiores dívidas corporativas do mundo (US\$ 126 bilhões). E o pior, uma empresa com seus empregados traumatizados com todos os escândalos.

O resultado do diagnóstico de Cultura Organizacional, conduzido pela Walk The Talk, apontava para uma cultura empresarial bastante contaminada e doente, produto do ambiente estatal de capital misto mal gerido. Cultura se forma através de comportamentos, símbolos e processos/sistemas, que vêm especialmente do alto comando de qualquer organização.

Por tudo que os empregados da estatal têm sido submetidos nessas últimas décadas, inclusive nos dias de hoje, há um ambiente de baixa confiança, uma politização exagerada que interfere na operação e no desempenho, baixo nível de consequência para empregados de baixa performance e com objetivos empresariais difusos e voláteis.

A Petrobras é uma empresa traumatizada com o maior escândalo de corrupção da história, e tem profundas feridas que fazem dela uma organização

onde os gestores têm medo de decidir. Uma das frases mais ditas lá dentro é “preciso cuidar do meu CPF”. As consequências são procrastinação, lentidão do processo decisório, a resistência viscosa e a execução falha da estratégia. Para uma empresa, isso pode significar a sua extinção.

Eu nunca havia trabalhado em um ambiente com tanta interferência ideológica e política. É natural e legítimo que todos tenham suas convicções, que devem ser respeitadas. Contudo, essas preferências não podem impactar o desempenho e a produtividade da empresa, independentemente de ser de esquerda ou de direita. Assim como ocorre na grande maioria do mercado privado, as convicções políticas devem permanecer fora dos portões da organização.

Somente na estatal, me deparei com estereótipos culturais (expressões) tais como:

- **ADA:** Amigo do Amigo, para se referir às indicações de empregados de carreira para funções gratificadas ou indicações políticas. Para se conquistar uma função e permanecer nela, as relações pessoais se contaminam e o apadrinhamento é explícito. O processo de avaliação de desempenho merece significativos aprimoramentos, em especial para avaliadores. Em 2018, mais de 2/3 dos empregados foram avaliados na nota máxima. Não há ambiente para o feedback estruturado com notícia “desagradável”, visando o desenvolvimento pessoal e profissional.

- **Cavalo de Tróia:** Os resumos executivos, peças produzidas por dezenas de empregados para todas as matérias que demandam aprovação superior, seja da Diretoria e/ou Conselho de Administração, são suportadas por relatórios que, não raro, passam de centenas, milhares de páginas. Se um empregado mal-intencionado colocar no meio deste sumário um texto em desacordo com a governança, compliance e/ou legislação, o executivo que

assinar esse documento poderá sofrer graves consequências. Isso quase aconteceu comigo e com o ex-Presidente. A atuação de uma empregada, que foi muito importante nessa transformação, ao revisar um determinado documento nos alertou para não assinarmos antes de uma nova revisão.

• **CREO: “Centro de Recuperação de Executivos Ociosos”**: Refere-se a situações informais em que espaços inteiros são ocupados por empregados de carreira que, após perderem suas funções, são alocados em ambientes sem atribuições definidas, muitas vezes em decorrência de divergências com os interesses do governo ou gestores do momento. Durante o período em que estive presente, não testemunhei essa prática. No entanto, há relatos de que ela pode ter retornado recentemente. Em nossa gestão, priorizamos critérios técnicos e competências de liderança para compor o quadro de líderes, focando na transformação necessária para alcançar os objetivos propostos, independentemente de posicionamentos ou orientações ideológicas. O que buscávamos era desempenho e resultados concretos.

O clima organizacional na empresa era muito fértil para a disseminação da cultura do medo, perseguições e ameaças, denunciamento de todas as partes sem fundamento, apenas com o intuito de prejudicar um colega ou adversário corporativo. Ataques e tentativas de destruição de reputações como nunca tinha visto, entre tantos outros comportamentos que impedem a Companhia, que deveria ser um orgulho para o País, de ter um rumo sustentável gerando valor aos seus acionistas, e que seus empregados, que escolheram passar uma vida inteira na empresa, atingissem suas realizações pessoais e profissionais com menos sofrimento e instabilidade.

No entanto, o paradoxo é que, transformar, evoluir uma cultura organizacional é trabalho árduo

e de longo prazo e promove rupturas. E quanto mais a empresa é submetida a esse vai e vem das interferências políticas, mais intensa será a dor da recuperação no futuro.

## **VII. A instabilidade e seus reflexos para a destruição de valor e perda de competitividade**

Muitas das ações aqui relatadas sobre as realizações na Petrobras e outras tantas contaram com o suporte e isenção de consultorias internacionais e referências do mercado mundial. Foram deixados legados que poderão perdurar por algum tempo, mas tendem a se perder. Outros estão sendo distorcidos para o benefício e interesse de quem está no comando.

Uma evidência desta minha afirmação é referente à relação de custeio do plano de saúde das estatais, que por um subterfúgio meramente burocrático, voltou ao modelo 70-30, pois a resolução CGPAR23 foi derrubada no Senado federal após um projeto (PDL 342) da Deputada Federal Érika Kokay (PT-DF), apoiado por um forte lobby dos sindicatos das empresas públicas.

Dependendo dos interesses do acionista controlador e do grupo de líderes nomeados para a execução da estratégia, o tal “Teatro das Tesouras”, bastante difundido nas últimas décadas em nosso País, passa a ser novamente uma realidade na Petrobras. Quem poderia regular isso: o Conselho de Administração ou a Diretoria. Porém o CA também é formado por pessoas indicadas por critérios políticos pelo Governo de plantão. Os Conselheiros representantes dos demais acionistas (minoritários) não têm força em barrar e/ou regular tudo isso.

A mudança brusca do pêndulo da ideologia do governo de plantão altera brutalmente o direcionamento estratégico em curtos períodos, promove a destruição de valor e desgaste da força de trabalho, estimulando profissionais extremamente qualificados a se movimentarem para o setor privado, levando conhecimentos, experiências e anos de

investimentos e formação desses profissionais para outras organizações. Nenhuma empresa pode perder talentos desta forma.

A minha experiência na Prefeitura de São Paulo e na Petrobras reforçou o meu pessimismo com o país, se seguirmos com governos populistas, sejam eles de direita ou de esquerda. O tamanho e a ineficiência da máquina pública são barreiras importantes para o crescimento do país.

### **VIII. Oportunidades: redução de custos e modernização da máquina – R\$ 320 bilhões de potencial**

Com gastos de R\$ 1,6 trilhão no funcionalismo público, a implementação de medidas como o corte de privilégios, a adoção de novas tecnologias e a aplicação de práticas modernas de gestão pode resultar em uma redução de custos de 20%. Isso equivaleria a uma economia de R\$ 320 bilhões aos cofres públicos, aliviando a carga sobre o contribuinte e possibilitando melhorias na qualidade dos serviços oferecidos, que, em muitos casos, são atualmente insatisfatórios.

Na Petrobras, no início de minha gestão em 2019, pedi às equipes que calculassem o custo de pessoal da companhia caso fosse praticado 100% da CLT e mais as práticas operacionais das grandes petroleiras. O gasto com a Folha de Pagamento do ano anterior, que foi de R\$ 23.8 bilhões, seria em torno de R\$ 15 bilhões. Redução de R\$ 8 bilhões ao ano somente com custo de pessoal.

Se apenas na Petrobras temos essa dimensão de oportunidades, imaginem no conjunto das estatais de todo o país, tanto nas Federais como nas demais esferas estaduais e municipais. A diminuição do estado é necessária para o equilíbrio fiscal e desenvolvimento sustentável do país.

### **“A Administração Pública foi feita para não funcionar!!”**

Autor: Chico, procurador da Prefeitura de São Paulo

Apesar das dificuldades naturais impostas a qualquer grande organização, a emblemática frase do Chico, o enfrentamento da resistência estatal de todos os lados, em nossa breve passagem pela Petrobras, provamos que, com o direcionamento empresarial correto, pessoas qualificadas, preparadas, com interesse genuíno no desempenho da empresa e pela transformação, sem interferências políticas, é possível tornar qualquer entidade, até mesmo uma estatal, em um organismo eficiente, produtivo e lucrativo.