



PETROBRAS

Competências para a indústria de petróleo e gás: O caso Petrobras

Afonso Celso Granato Lopes
Desenvolvimento de Sistemas de Gestão

XII ENCEP

21 de maio de 2007





PETROBRAS

Petrobras no Mundo



Atividades:

■ Exploração e Produção

■ Refino

■ Distribuição e Comercialização

▲ Petrobras Sede

■ Gás e Energia

○ Escritórios Petrobras



PETROBRAS

Petrobras em Números

- Receitas (milhões) – R\$ 158.239
- Lucros (milhões) – R\$ 25.919
- Investimentos (bilhões) – R\$ 33,7

- Produção (Óleo + Gás) – 1.920 mil barris/dia de petróleo + LGN e 378 mil barris de gás natural
- Rendimento das refinarias – 1.872 mil barris/dia

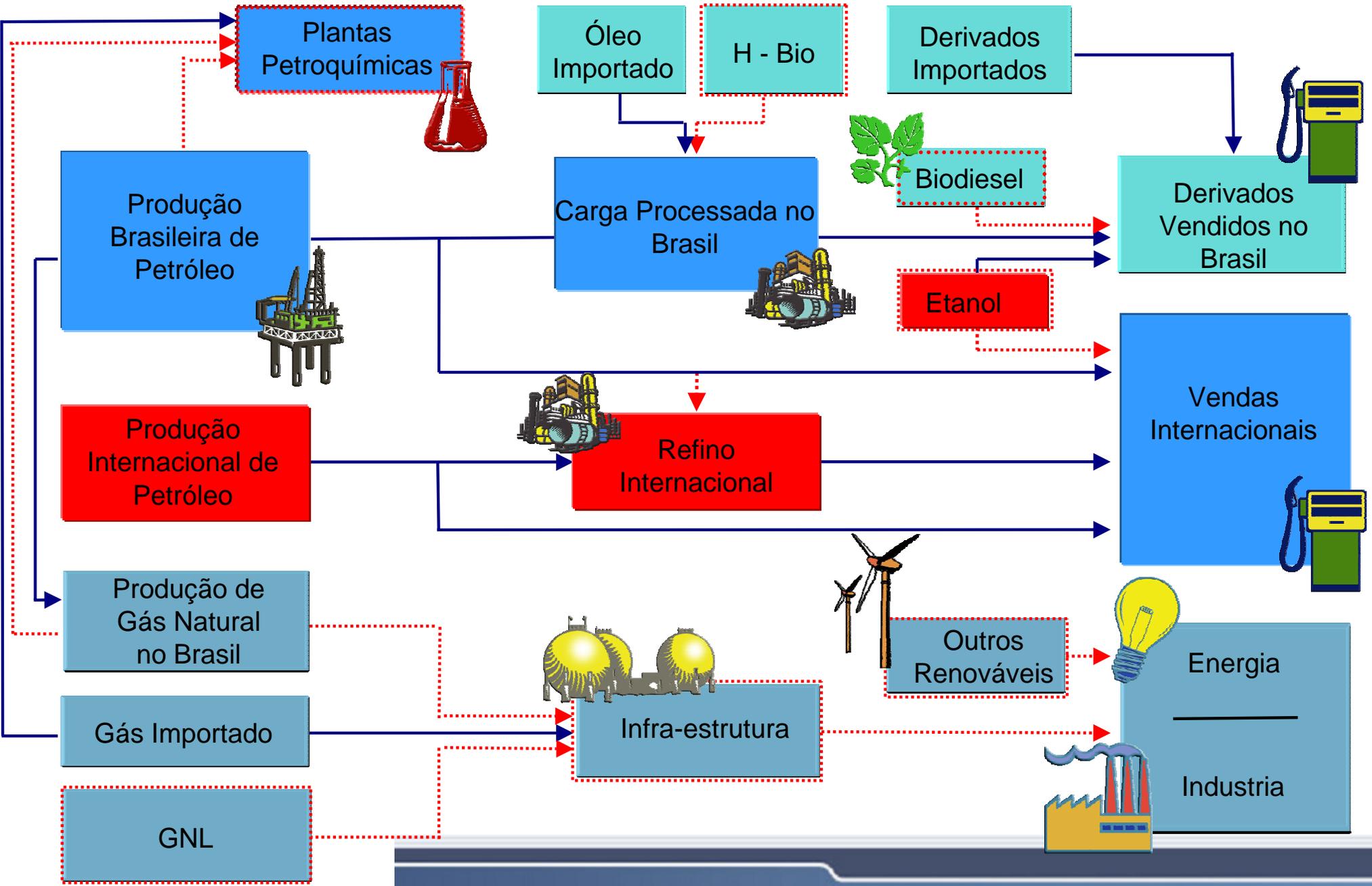
- Empregados: 49.796 (Sistema: 67.398)
- Acionistas: 247.580





PETROBRAS

Integração das Atividades





PETROBRAS

Missão e Visão

Missão

Atuar de forma segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental, nas atividades da indústria de óleo, gás e energia, nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços adequados às necessidades dos seus clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua.

Visão 2015

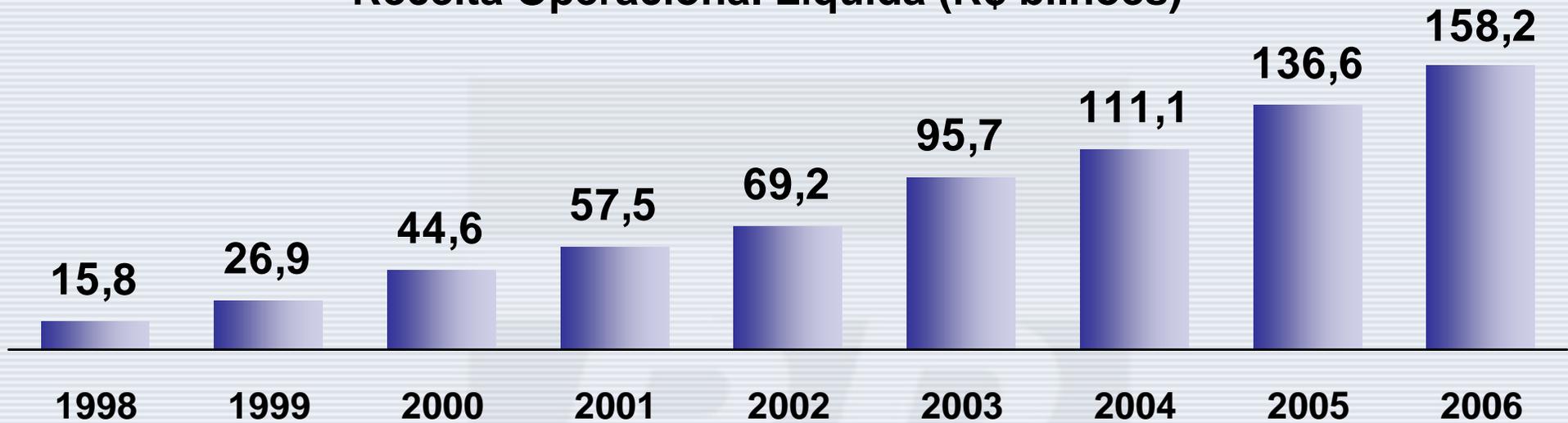
A Petrobras será uma empresa integrada de energia com forte presença internacional e líder na América Latina, atuando com foco na rentabilidade e na responsabilidade social e ambiental.



PETROBRAS

Resultados Financeiros

Receita Operacional Líquida (R\$ bilhões)



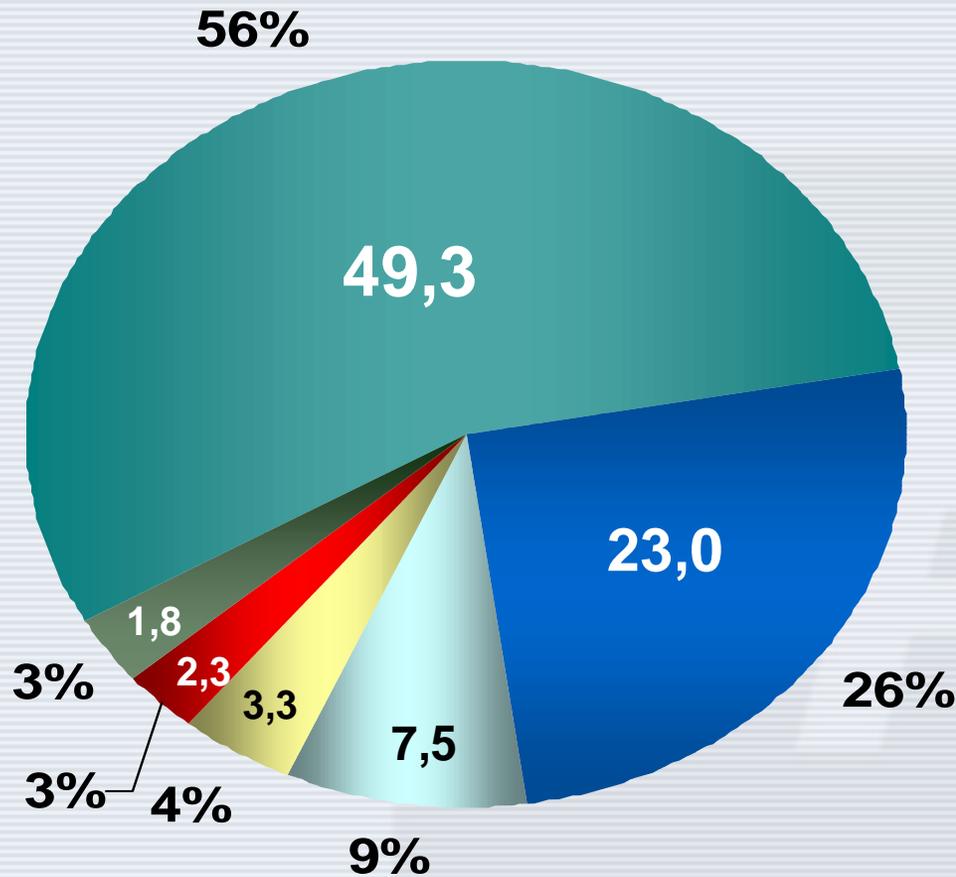
Lucro Líquido (R\$ bilhões)





PETROBRAS

Plano de Investimentos 2007-2011



US\$ 87,1 bilhões

**Média anual:
US\$ 17,4 bilhões**



Nota: Inclui Internacional



PETROBRAS

Estratégia Corporativa

O posicionamento estratégico no que se refere à Missão e Visão 2015 não foi alterado; a Estratégia Corporativa passou a dar maior visibilidade e foco no posicionamento em Energias Renováveis

Estratégia Corporativa

Crescimento

Rentabilidade

Responsabilidade
Social e Ambiental

Liderar o mercado de petróleo, gás natural, derivados e **biocombustíveis** na América Latina, atuando como empresa integrada de energia, com expansão seletiva da petroquímica, **da energia renovável** e da atividade internacional.

Consolidar e ampliar as vantagens competitivas no mercado brasileiro e sul-americano de petróleo e derivados

Desenvolver e liderar o mercado brasileiro de gás natural e atuar de forma integrada nos mercados de gás e energia elétrica na **América do Sul**

Expandir seletivamente a atuação internacional de forma integrada com os negócios da companhia

Expandir seletivamente a atuação no mercado petroquímico

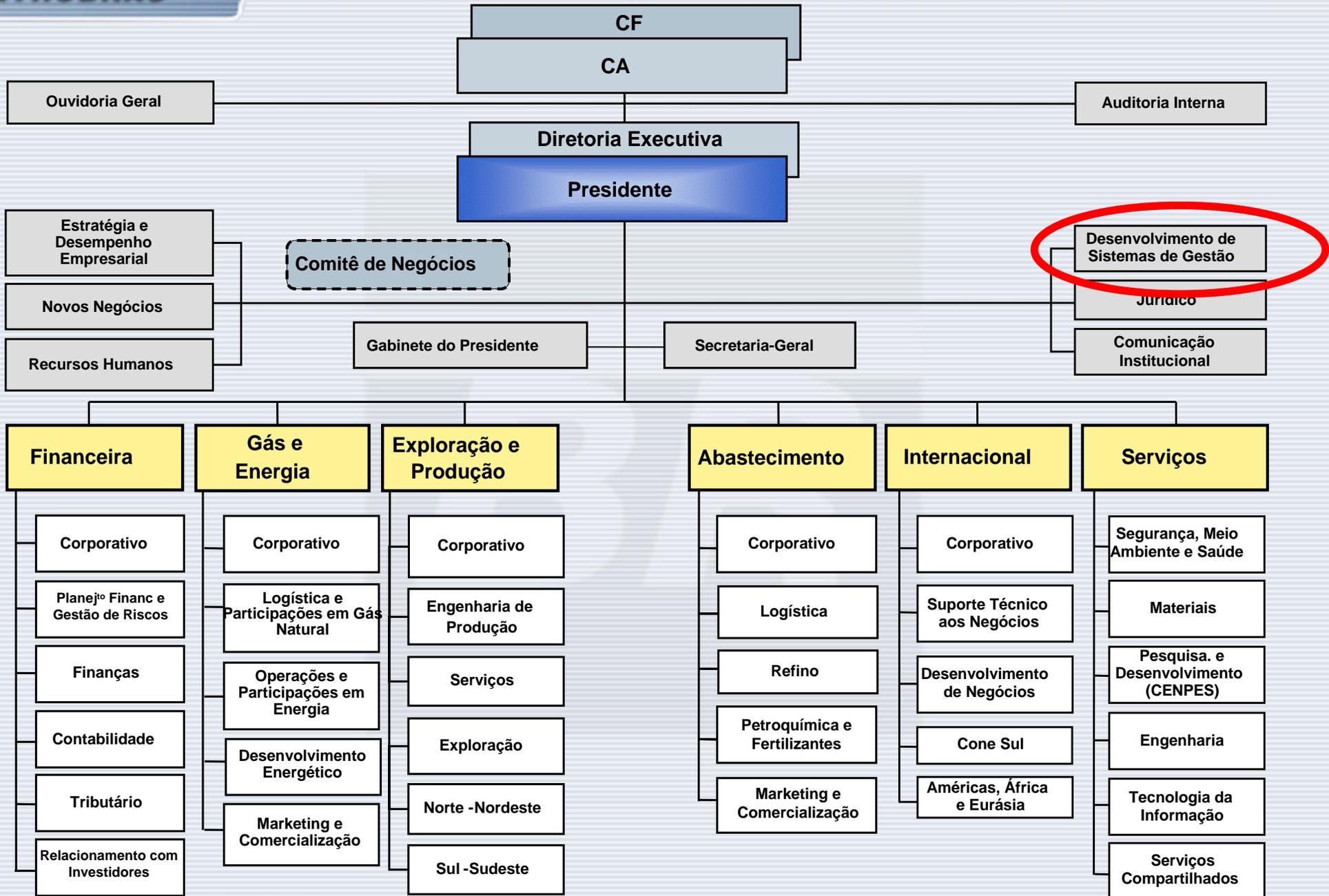
Expandir a participação no mercado de biocombustíveis, liderando a produção nacional de biodiesel e ampliando a participação no negócio de etanol.

Excelência operacional, em gestão, **recursos humanos** e tecnologia



PETROBRAS

Organização Geral





PETROBRAS

Desafios: evolução

Anos 50

Nacionalização



Anos 60

Transferência de tecnologia



Anos 70

Adaptação Tecnológica



Anos 80

Desenvolvimento



Anos 90

Gestão e Internacionalização



Novo Século

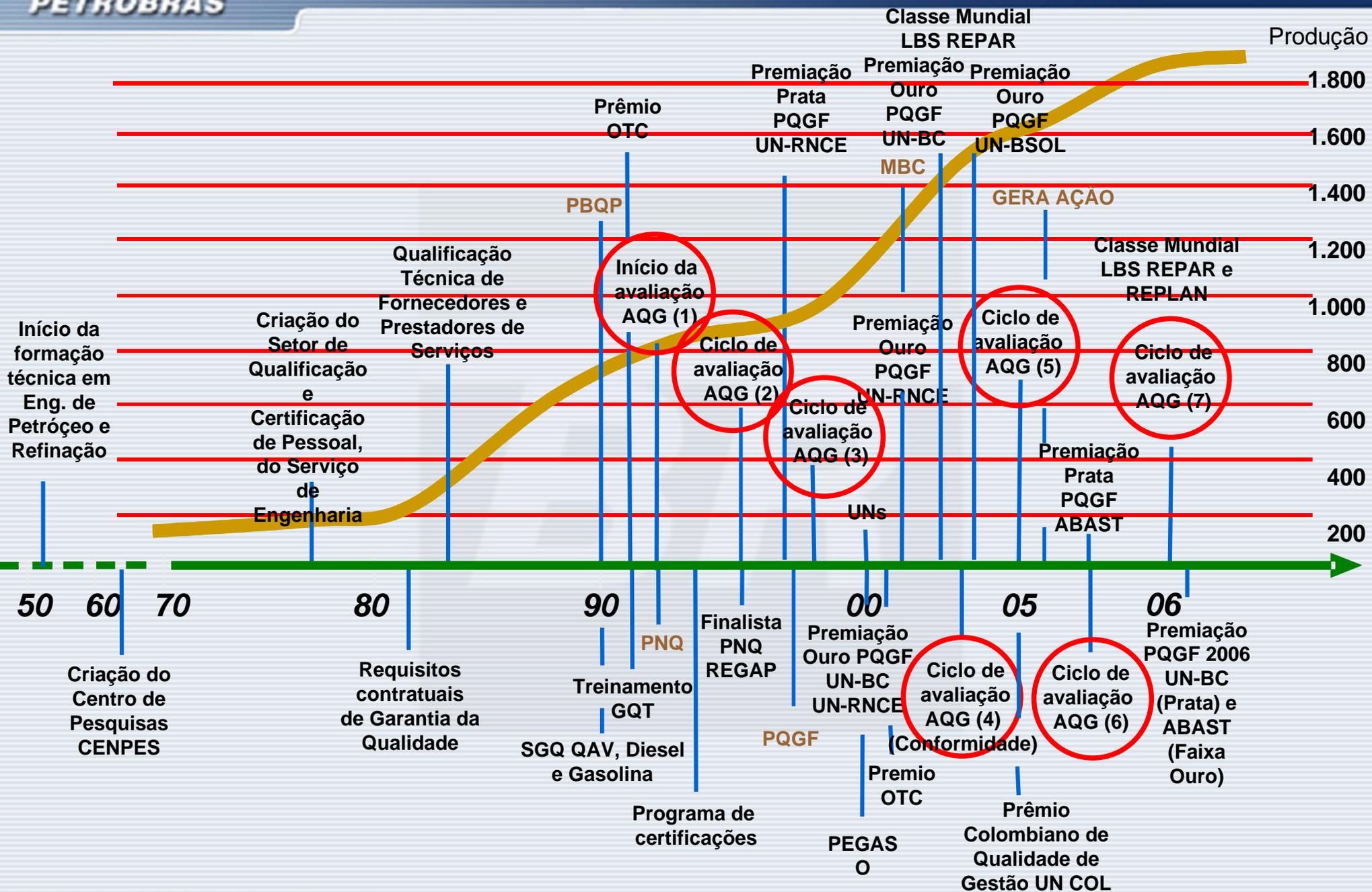
Energia e Responsabilidade Social





PETROBRAS

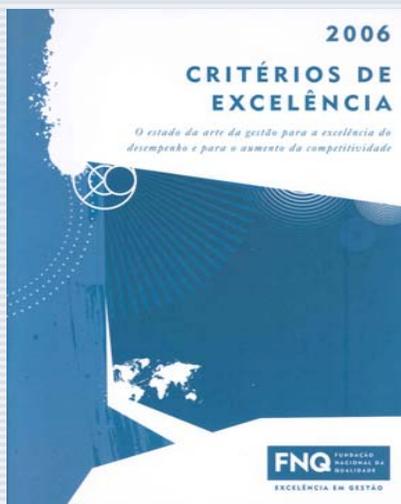
Histórico da Gestão





PETROBRAS

O **Guia Petrobras de Gestão para a Excelência** é o documento de referência para o processo de avaliação e melhoria da qualidade da gestão. O documento integra os *Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade* com os *Requisitos Corporativos Petrobras* desdobrados das políticas expressas no Plano Estratégico 2015.



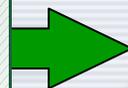
+ **Requisitos Corporativos Petrobras** **=**



Estratégias e Planos

Critérios de Excelência

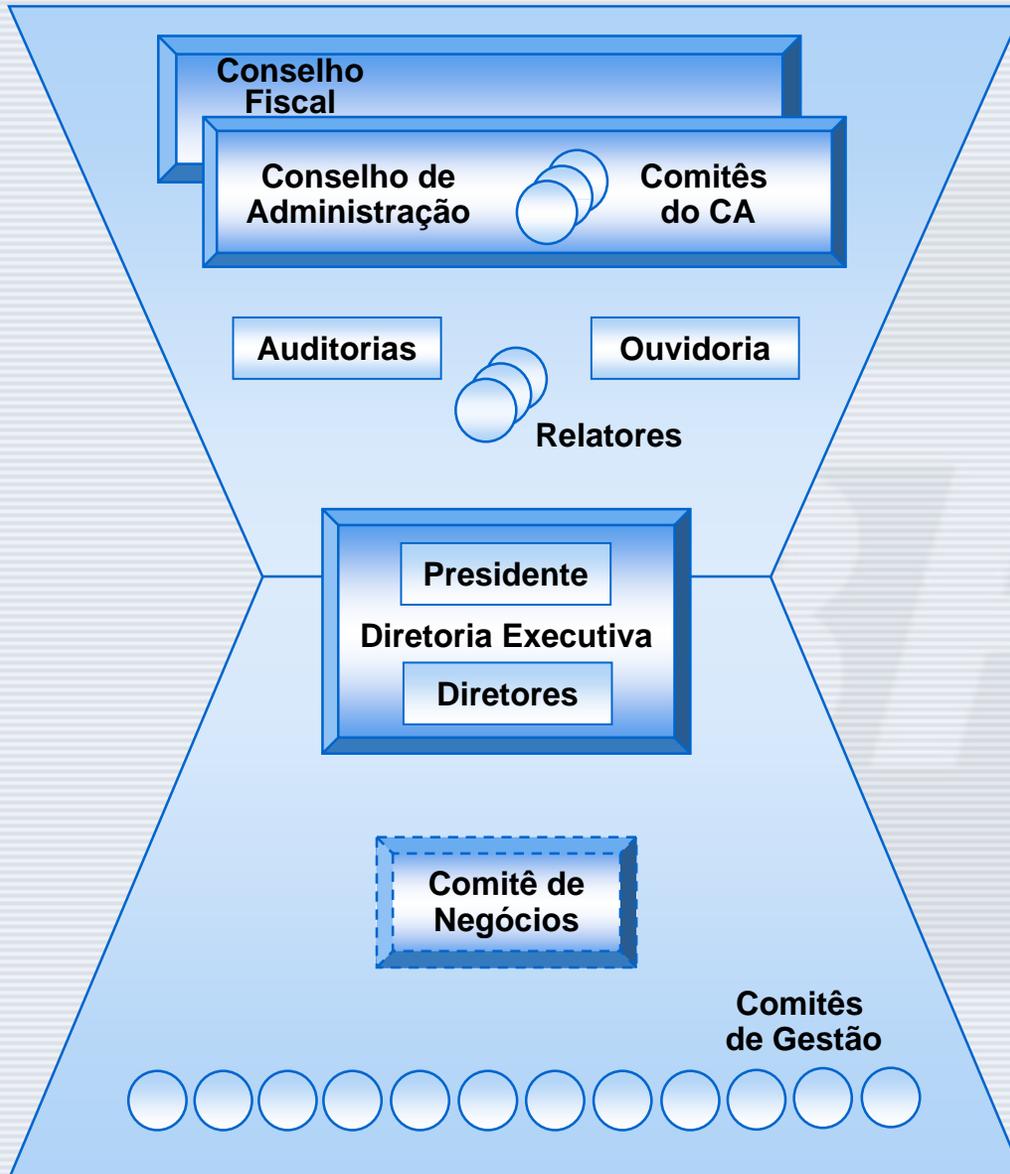
1. Liderança
2. **Estratégias e Planos**
3. Clientes
4. Sociedade
5. Informações e Conhecimento
6. Pessoas
7. Processos
8. Resultados



Critérios de Conformidade

- Gerenciamento do Desempenho – GD
- Sistema de Conseqüências
- **Processo de Planejamento**
- **Avaliação de Desempenho**
- Relacionamento com Clientes
- Contrato Interno de Serviços
- Código de Ética
- Função Especialista
- Planejamento do Efetivo
- Gerenciamento de Desempenho de Pessoal - GDP
- Desenvolvimento de Recursos Humanos – DRH
- Gestão da Ambiência
- Relacionamento com Fornecedores
- Gestão de Processos (requisitos da Qualidade e de SMS)

Os Critérios de Conformidade detalham **como** os requisitos dos Critérios de Excelência são implementados na Petrobras.



Comitês do CA

- Auditoria
- Meio Ambiente
- Remuneração e Sucessão

Comitês de Gestão

- Abastecimento
- E&P
- Gás e Energia
- Recursos Humanos
- SMS
- Análise de Organização e Gestão
- Tecnologia da Informação
- Controles Internos
- Gestão de Risco
- Tecnologia Petrobras
- Marketing e Marcas
- Responsabilidade Social e Ambiental



PETROBRAS

Governança Corporativa: instrumentos

Estatuto Social

Regulamenta o objeto, a administração e o funcionamento da Petrobras, bem como o relacionamento entre os acionistas.

Diretrizes de Governança

Estabelece diretrizes sobre:

- Princípios de atuação e funcionamento do CA
- Consulta aos preferencialistas em questões relevantes

Código de Boas Práticas

Trata de políticas corporativas envolvendo:

- Divulgação de informações sobre ato ou fato relevante
- Negociação com valores mobiliários
- Indicação para cargos de administração de subsidiárias, coligadas e controladas
- Conduta de administradores e funcionários da administração superior
- Relacionamento com investidores

Regimentos Internos

Regulamentam as atribuições e a operacionalização das reuniões dos órgãos:

- Conselho de Administração
- Comitês do Conselho de Administração
- Comitê de Negócios
- Comitês de Gestão

Código de Ética

Define com clareza os princípios éticos que norteiam as ações do Sistema Petrobras e os compromissos de conduta. Serve de ligação e base para a utilização dos mecanismos da boa governança corporativa.

Código de Conduta Concorrencial

Compromisso da Petrobras com o cumprimento estrito da legislação de defesa da concorrência ou antitruste brasileira e das jurisdições estrangeiras em que realiza negócios



PETROBRAS

O Balanço Social e Ambiental da Petrobras é destaque como Relatório Notável no site do Pacto Global da ONU - <http://www.globalcompact.org>

United Nations Global Compact

Search the GC | Search Participants | Participant Login | Site Map | Contact Us

About the GC | How to Participate | Communicating Progress | Participants & Stakeholders | Networks Around the World | Issues | News & Events

“ Let us choose to unite the power of the market with the authority of universal ideals. ”

Kofi Annan
Secretary General of the United Nations

LATEST NEWS

- 27 Jul 2006 Stakeholder Meeting on Business and Armed Conflict in Colombia
- 25 Jul 2006 Latin American Oil and Gas Companies Discuss HR Challenges
- 11 Jul 2006 New Tool for Companies Fighting Corruption to be Developed
- 28 Jun 2006 Global Compact Board Convenes Inaugural Meeting **Update!**
- 23 Jun 2006 Global Compact Launches in Chicago
- 23 Jun 2006 More Global Compact Participants Join HR Leadership Initiative
- 21 Jun 2006 Steering Committee Established For Mozambique Network

>> MORE NEWS

PRI Principles for Responsible Investment

Funds Worth \$2 Trillion Sign

On 27 April, the first-ever global framework for responsible investment was launched by the Secretary-General and major institutional investors.

View the [press release](#), read the [Secretary-General's remarks](#), and visit the [PRI website](#).

The GC Around the World

Jump to Country Information Page:

Please select a country

Read more about [GC Local Networks](#) around the world.

Human Rights > The Environment >

Search GC Search Participants

Go

PETROBRAS

2005

BALANÇO SOCIAL E AMBIENTAL

MOVA-Brasil

EUP

TROBRAS



PETROBRAS

Reconhecimento Internacional 2006

Petrobras integra o Índice Dow Jones de Sustentabilidade



Petrobras foi destaque na Conferência do GRI em Amsterdã





PETROBRAS

Patrocínios

**AMBIENTAIS CULTURAIS
DESPORTIVOS SOCIAIS**

(> 1.200 Projetos)

INVESTIMENTOS US\$ 130.000.000/ano

**Balço Social da Petrobras
1º do Brasil a ser auditado
(Ernst Young)**

**Atende a todos os indicadores
(Brasil/Exterior)**

**- Ethos, Ibase, Global Reporting
Initiative (GRI), Dow Jones Sust. Index**



★ GRUPO * GERAR * AÇÃO



1º ENCONTRO
24/nov/04

Desafios e
Oportunidades

PLANEJAMENTO INTEGRADO DA REDE QPC

LEVANTAMENTO

2º ENCONTRO
24/nov/05

Compromiso e
Alinhamento

DE ATIVOS

AMOSTRA DE DEMANDAS PRIORITÁRIAS

3º ENCONTRO
23/nov/06

Gerar o Dever
de Transformar

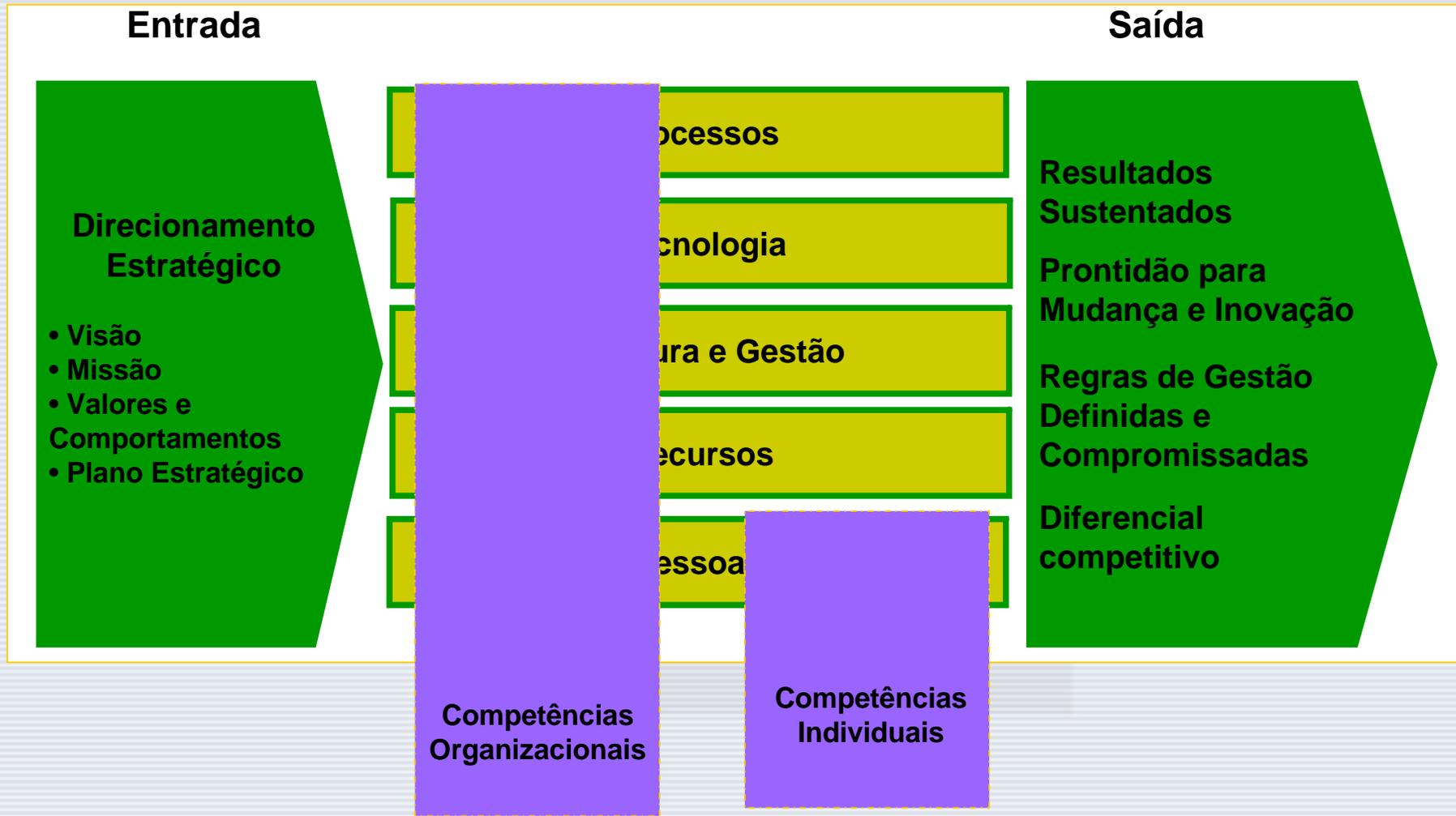
Grupo de Coordenação:

- PETROBRAS
- MBC
- GESPUBLICA
- Fórum QPC
- FNQ
- EB – Exército Brasileiro
- INMETRO
- SEBRAE
- MCT
- FURNAS
- PQRio

"Um Brasil melhor se faz com Qualidade de vida para todos"



Sistema Organizacional



Gestão de Competências: modelo



É o conjunto de habilidades, comportamentos e tecnologias que suportam uma vantagem competitiva sustentável a longo prazo.

Prahalad & Hamel, 1990



PETROBRAS

Competências-chave

Inovação e Tecnologia



**Biocombustíveis,
Fontes renováveis**

Orientação para o Mercado



**Marketing,
Inteligência Competitiva**

Pessoas



**Diversidade, Flexibilidade
Multicultural**

Processos



Cadeia de Valor

Gestão do Conhecimento



Gestão Empresarial



**Sustentabilidade, Gestão da
Complexidade, Desempenho
Empresarial, Gestão de Riscos**

Cadeia de Suprimentos

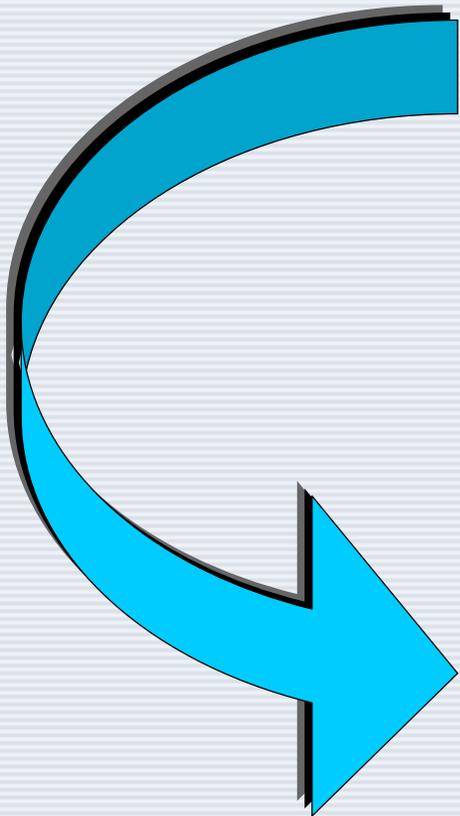


Logística



PETROBRAS

Competências individuais



Competências organizacionais

Trabalho em Equipe

Liderança de pessoas

Iniciativa

Visão sistêmica



Orientação para resultados

Atuação estratégica

Foco no cliente

Negociação

Criatividade

Capacidade de decisão

Aprendizagem Contínua

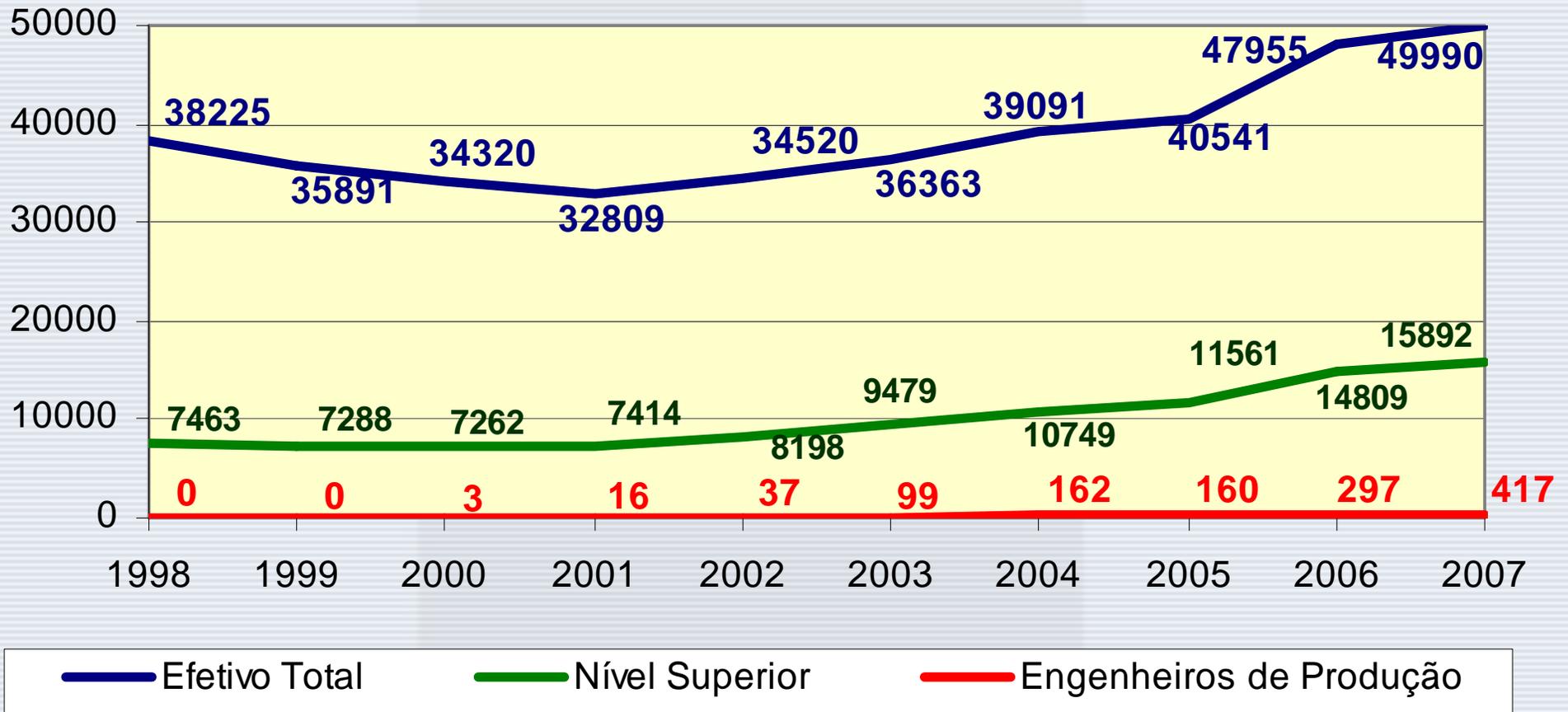
Flexibilidade



PETROBRAS

Engenheiros de Produção na Petrobras

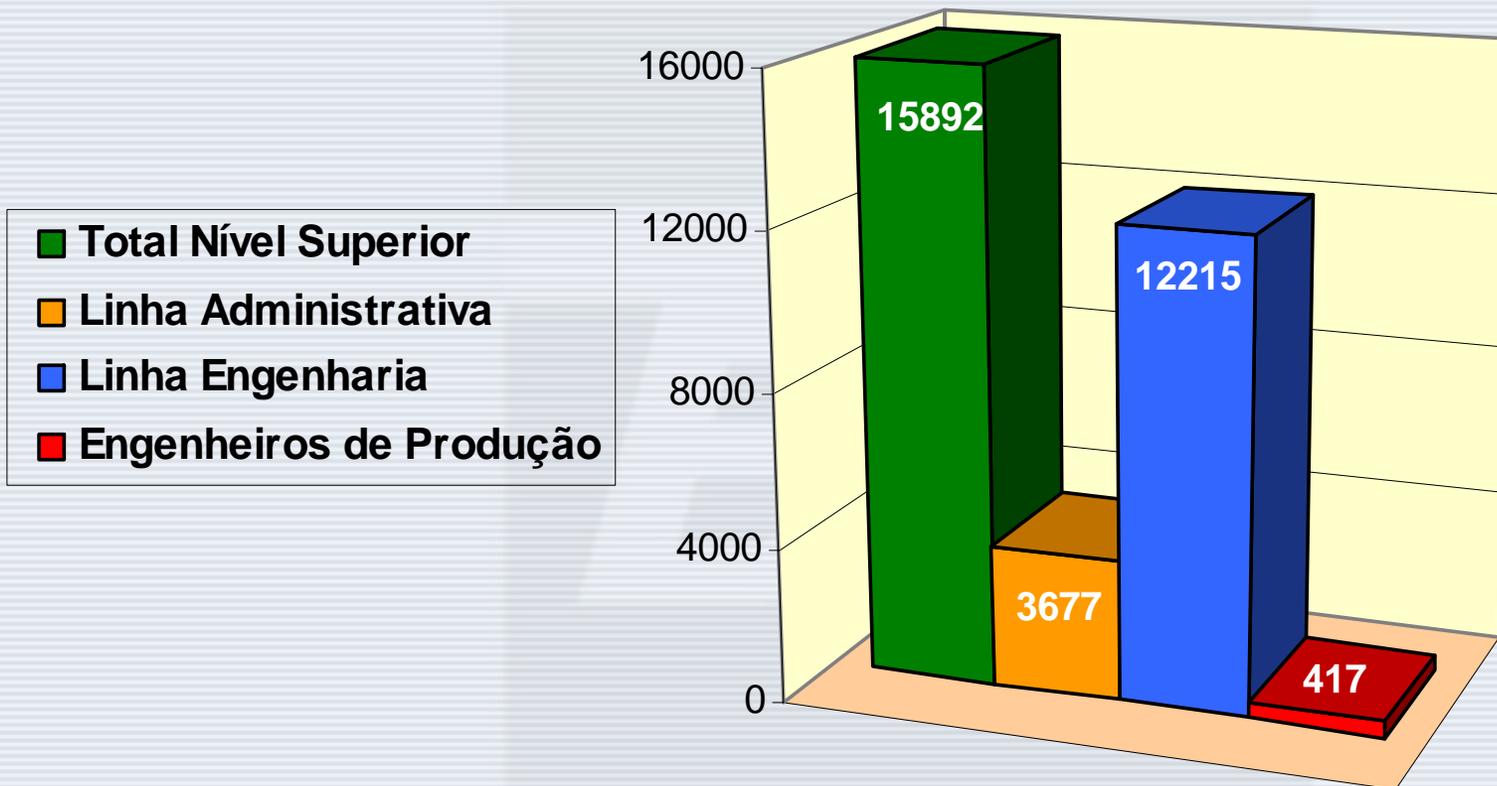
Efetivo Petrobras 1998-2007





Engenheiros de Produção - Efetivo

Março 2007



Nota:

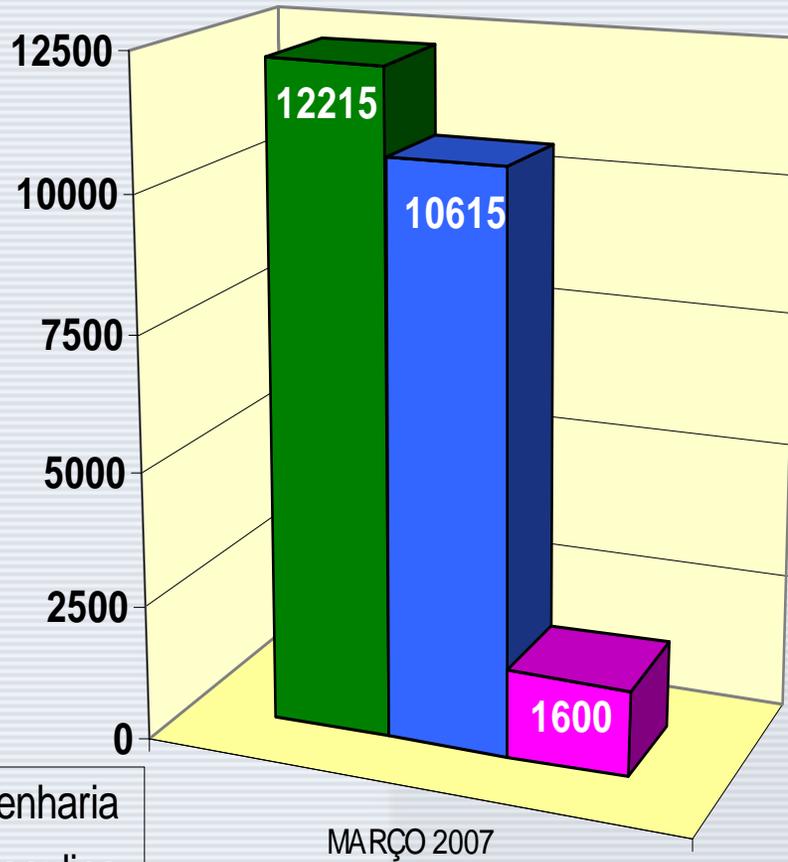
Linha Engenharia = Engenheiro, Geólogo, Arquiteto, Geofísico, Químico de Petróleo, Analista de Sistemas...

Linha Administrativa = demais profissões com graduação universitária



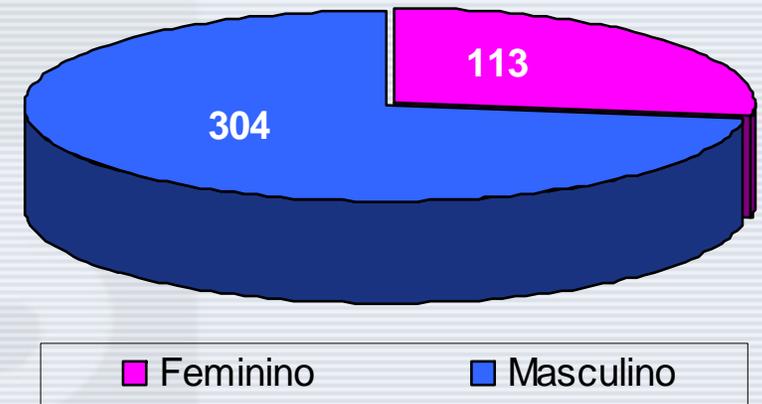
PETROBRAS

Engenheiros de Produção - Gênero



- Linha Engenharia
- Efetivo Masculino
- Efetivo Feminino

Total Engenheiros de Produção: 417



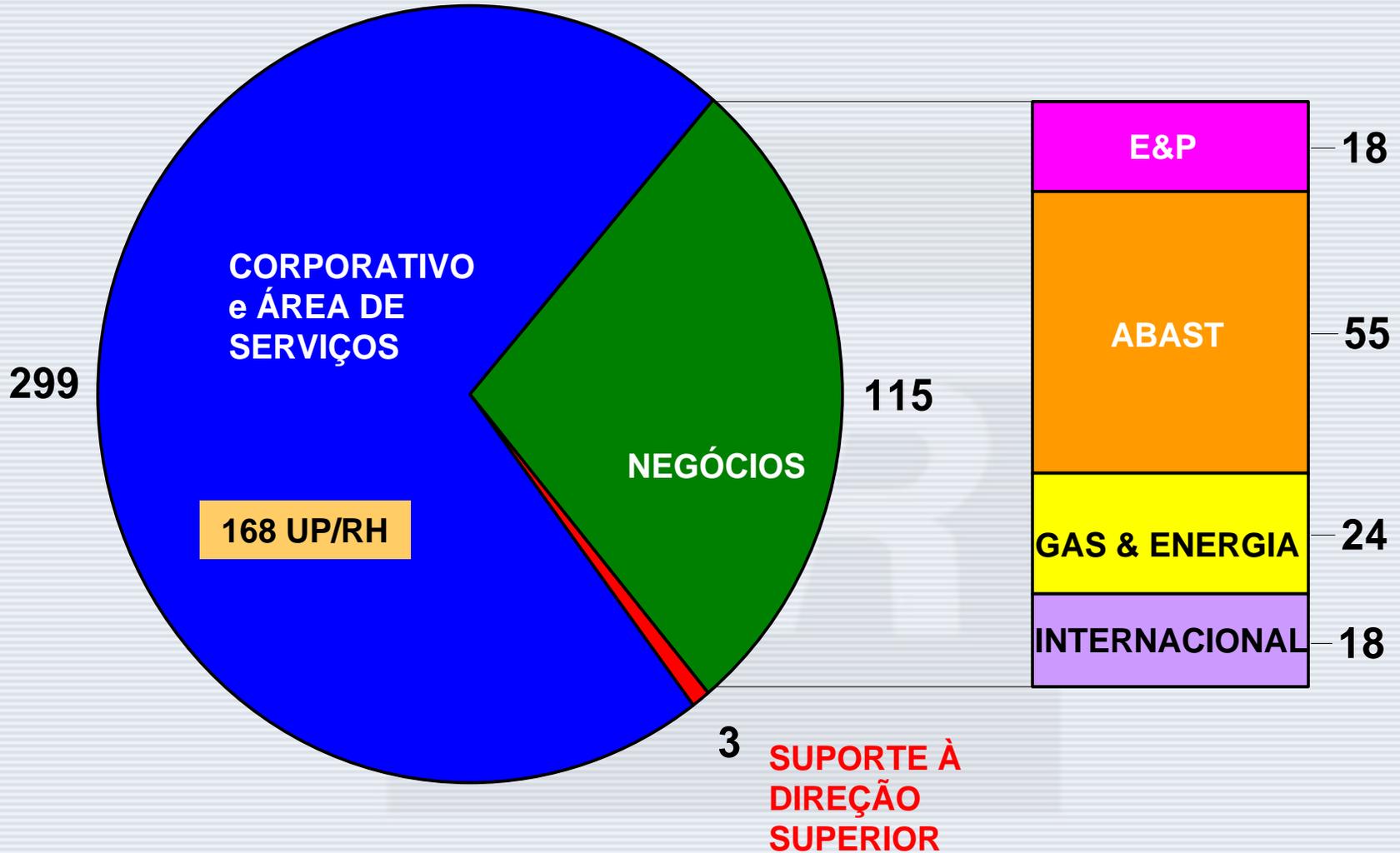
7% do
Efetivo
Feminino

2,86% do
Efetivo
Masculino



PETROBRAS

Engenheiros de Produção – Área de atuação





PETROBRAS

Programa de Formação Eng. Produção Jr

Dimensão Técnica

Exp, Prod, Abast e Gás
Geopolítica da Energia
Preços da Energia
Comercialização e Distribuição
Dutos, Term., Transp. Marítimo
Logística na Petrobras
Energias Alternativas
Gás Natural (Negócio)
E&P (Negócio)
Termeletricidade
Materiais (Negócio)
Aspectos da Ind. Petroquímica

Refino, Petróleo e Derivados
Governança
SMS e Gestão Ambiental
Planejamento e Adm Estratégica
Gerenciamento de Projetos
Análise de Investimento e Riscos
Orçamento Empresarial
Negociação Empresarial
Pesquisa Operacional
Áreas de Negócio da Petrobras
Eng Confiabilidade e Risco

452 horas/aula



PETROBRAS

Programa de Formação Eng. Produção

Jr

Dimensão Gestão de Negócios

Gestão de Recursos Humanos
Gestão de Tecnologia
Gestão Financeira e Custos
Gestão Contabil
Comunicação Empresarial
Etica e Resp. Social
Comercio Exterior

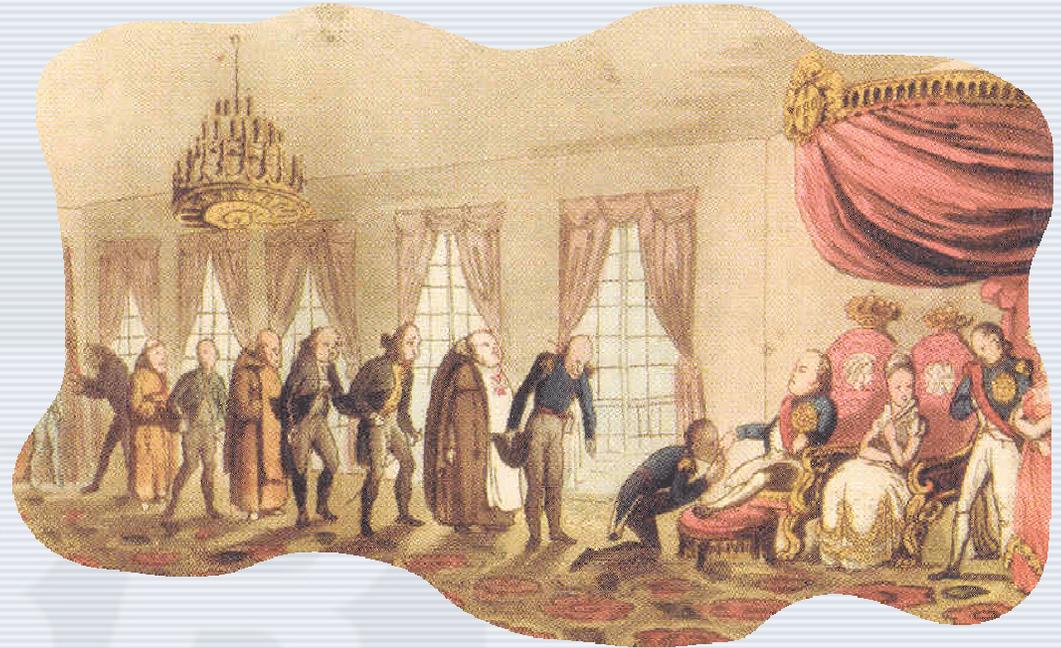
72 horas/aula

➤ REFERENCIAL HISTÓRICO

O Custo da Cópia

**A Inversão
Fundamental**

(e Fatal !)



CRIAÇÃO

- De Dentro para Fora
- Informação
- Inspiração
- Subjetivo

APROPRIAÇÃO

- De Fora para Dentro
- Deformação
- Imitação
- Objetivo



PETROBRAS

Pontos para reflexão

Nosso ponto de partida tem que ser a nossa realidade, a partir da qual devemos construir valores.





PETROBRAS

Agradecimentos

FIM