

Desenvolvimento do Capital Humano - Destaques

Investir no capital humano é uma prioridade da Petrobras. O foco em pessoas tem destaque no Plano Estratégico da companhia e a gestão do conhecimento e competências críticas é um dos direcionadores estratégicos de Recursos Humanos.

A Petrobras disponibilizou a partir de 2020, para todos os seus empregados, o Programa de Desenvolvimento de Soft Skills que, promoveu *lives* com profissionais de mercado, lançou EADs e diálogo virtuais mediados de 11 temas: Inteligência Emocional, Comunicação Interpessoal, Negociação, Gestão do Tempo, Atenção Plena, Aprender a Aprender, Apresentações Eficazes, Gerenciamento do Estresse, Engajamento e Sentido do Trabalho, Trabalho em Equipe e Criatividade e Inovação.

Em 2021 cerca de 10% dos empregados fizeram ações relacionadas a pelo menos um tema de *soft skill*.

Em 2020, a Petrobras reorganizou o seu portfólio de desenvolvimento da liderança pautada no desenvolvimento de um líder que se conecta com si mesmo, com o mundo, com os times e desenvolve equipes. Nessa linha de atuação, todos os programas lançados desde então possuem um ou mais desses focos.

Em 2020, devido à multidisciplinaridade dos temas obrigatórios destinados ao público da liderança, foi lançado o programa Desafios Corporativos que apresenta conteúdos relevantes e situações problema para melhor entendimento da conduta que deve ser adotada no dia a dia.

Em 2021, o treinamento abordou os seguintes temas: Conflito de Interesses, Conformidade e Ética, Responsabilidade Social, Segurança da Informação, SMS, Cultura Organizacional, Transformação Digital e Transparência, Compromissos de Sustentabilidade e foi concluído por 98% dos líderes.

Em maio de 2022 foi disponibilizado o primeiro módulo com os temas de: Assédio Moral, Inteligência e Segurança Corporativa, Responsabilidade Social, Suprimentos, Cultura Organizacional e Transformação Digital. No 2º semestre serão ainda abordados os temas de: Saúde, Clima, Comunicação, Governança e SMS.

Adicionalmente, a Petrobras possui o programa de *Onboarding* de líderes, para líderes designados há menos de 2 anos. É um programa baseado em 3 pilares: acolhimento ao novo gestor, clarificação do seu papel e estabelecimento de redes. Os líderes têm 4 manhãs de palestras sobre diversos temas inerentes ao novo papel e depois realizam um trabalho em grupo, durante 3 semanas, com o apoio de um tutor especializado no tema, como exemplo: Estratégia Corporativa, Diversidade, SMS, Governança, Transformação Digital, entre outros. Até o ano de 2021, o programa contava, também com o módulo do **Harvard ManageMentor** sobre Liderança de Pessoas. Em 2020, mais de 500 líderes foram aprovados neste treinamento, e em 2021 aproximadamente 300 novos líderes.

O Programa **Harvard ManageMentor** (HMM) oferece uma abordagem por meio de conteúdo online desenvolvido por especialistas em liderança e negócios de renome mundial selecionados pela Harvard Business Publishing. Compreende 42 módulos, centenas de novos elementos de mídia e oferece uma experiência de aprendizado que aborda questões relacionadas ao autodesenvolvimento, habilidades sociais, gestão de pessoas e diversidade, ética, conformidade de processos e gestão de negócios. O programa esteve disponível de 2018 a 2021, visando atender às necessidades de desenvolvimento de todos os líderes da empresa. O Programa teve como objetivo a aceleração do desenvolvimento da liderança para melhorar o desempenho e aumentar a prontidão para novos desafios na carreira, em como preparar os líderes para desafios de negócios considerando as constantes mudanças de cenários de mercado e o alcance de metas organizacionais.

Dos 7595 líderes da companhia, 4253 completaram todos os 42 módulos do programa, representando 56% de toda a liderança. Além disso, 1501 líderes realizaram parte dos módulos

isponibilizados. Sendo assim, no total, 5754 líderes foram desenvolvidos, representando 75,6% de toda a liderança da empresa que significa 14,87% da força de trabalho.

Como resultado do programa, percebeu-se uma evolução das habilidades de Liderança. Os líderes que concluíram o Programa HMM obtiveram média de 3,72 na escala de avaliação de competências da Petrobras, mais próximo do nível 4 (Superação do Nível Obrigatório), representando uma evolução de 6,22% em relação à avaliação do ano anterior. Também foi observada uma média de 4,12 no ciclo de Avaliação de Desempenho de 2021, que mede as metas individuais e de equipes alcançadas por esses líderes em uma escala de 0 a 5, representando uma evolução de 3% em relação à avaliação do ano passado.

Em 2019, visando o combate à discriminação e as formas de assédio que podem vir a ocorrer no ambiente de trabalho, foi lançado o treinamento Prevenção e Combate ao Assédio Moral e Sexual (PCAMS) para todos os colaboradores (empregados e contratados). O treinamento de 1h na modalidade EAD, permanece ativo/disponível no catálogo de treinamentos da Petrobras em português, inglês e espanhol, e a realização é obrigatória para todos os empregados.

Com esse treinamento foi possível identificar, prevenir e combater ocorrências de assédio moral e de assédio sexual. Descreve conceito de violência no trabalho, assédio moral e assédio sexual, suas características, impactos, consequências comuns, como combate e os mecanismos de prevenção, norma de relação de trabalho, Código de Ética e Guia de Conduta, Canal de Denúncia e por fim, dá orientações para o gerente, para o empregado e para o prestador de serviços. Foram 44.996 empregados capacitados em 2019 e 1.368 em 2020, além de um total de 25.184 contratados capacitados.

A melhor qualificação da nossa liderança e dos empregados contribuiu fortemente para os resultados positivos de nossos negócios, obtidos em 2021:

- Receita operacional de US\$ 37,583 bilhões, 182% superior a 2019 e 373% superior a 2020.
- Receita de vendas de US\$ 83,966 bilhões, 110% superior a 2019 e 156% superior a 2020.
- A empresa atingiu sua meta de dívida bruta de US\$ 60 bilhões 15 meses antes, resultando em uma relação dívida líquida/EBITDA de 1,1 vezes.

Além disso, reduzimos nossos custos de extração e refino de petróleo e índices de intensidade de carbono. Aumentamos nossas reservas provadas, produção e venda de derivados de petróleo. Esses resultados demonstram o compromisso de nossa liderança em melhorar os resultados do negócio e manter a segurança e o respeito à vida e às pessoas como valores para a empresa. No total, 56% da liderança total da empresa, concluiu o programa HMM, o que significa 10,9% do quadro de funcionários da empresa.

Também tiveram participação nos resultados empresariais outras iniciativas de desenvolvimento, como o Líder 4.0 que foi disponibilizado em meados de 2021 para ampliar a autopercepção e a agilidade de aprendizagem dos gestores e consultores. Esse treinamento que é realizado em 4 manhãs de 2h, utiliza técnicas e práticas de *Mindfulness* (atenção plena), embasadas na neurociência, e os componentes do *Learning Agility* (agilidade de aprendizagem), incorporando conhecimentos dos temas mais atuais relacionados a Gestão, Liderança e Saúde Mental.

Uma das iniciativas do nosso plano estratégico é transformar digitalmente a Petrobras. Para permitir essa transformação, uma das competências-chave que precisa ser desenvolvida e sustentada é a cultura orientada por dados.

Em 2021, um dos destaques foi a implementação do **Programa de Desenvolvimento em Analytics e Ciência de Dados**, com foco no desenvolvimento de analistas de dados e cientistas de dados para promover uma mudança cultural visando a tomada de decisão orientada por dados. O Programa tem como objetivo desenvolver as habilidades digitais dos empregados para extrair valor dos dados gerados e acessados diariamente, apoiando e aprimorando o processo de tomada de decisão, reconhecendo os dados como um valioso ativo de negócios.

Para o analista de dados, foi implantado um módulo inicial com 60 horas, abordando a utilização de ferramentas de Self Service BI e um módulo avançado com 180 horas para aprofundar conceitos matemáticos, de programação e design de dashboards. Para o cientista de dados, foi implantado um módulo inicial com 308 horas abordando ferramentas de Ciência de Dados e Machine Learning. Já o módulo avançado possui 600 horas para aprofundar conceitos matemáticos, estatísticos, machine learning e deep learning. A Liderança também está sendo treinada visando a conscientização sobre a importância de uma cultura orientada por dados para aprimorar o processo de tomada de decisão. Este programa também inclui treinamento no local de trabalho, iniciativas de tutoria e vídeos de autoaprendizagem sobre Analytics & Data Science.

Como resultados, desenvolvemos melhores soluções orientadas por dados para desafios de negócios, redução de custos, aumento de nossa eficiência operacional, agregação de valor, e aumentando nossos níveis de segurança operacional. Foram elaborados mais de 800 dashboards e relatórios, gerando dados valiosos para redução de custos, aprimoramento de processos e tomadas de decisão orientadas por dados. Aproximadamente 20.000 pessoas acessam e utilizam mensalmente as soluções analíticas desenvolvidas, totalizando mais de 400.000 acessos por mês. Um dos dashboards criados e utilizados em nossas refinarias, captura automaticamente dados sobre consumo de energia e emissões de gases de queima. Ferramentas de analytics e business intelligence permitem análises operacionais, táticas e estratégicas em uma única interface, reduzindo custos e aprimorando o processo de tomada de decisão, melhorando a eficiência energética e contribuindo para a redução das emissões de CO2 em nossas refinarias. Um aplicativo de Business Intelligence e Robotic Process Automation (RPA) foi desenvolvido para integrar dados que auxiliam no gerenciamento de megaprojetos, como o desenvolvimento de novos FPSOs (Floating Production System & Offloading), permitindo uma perspectiva consolidada de cronograma, fornecimento, comissionamento, gerenciamento de mudanças e Engenharia. Melhorou significativamente a produtividade para monitorar e dar suporte ao gerenciamento de megaprojetos, ao mesmo tempo em que proporciona um processo de tomada de decisão orientado a dados mais ágil e qualificado. Outro caso de sucesso do Programa é a "Plataforma de Análogos Geológicos". Esta plataforma é uma ferramenta de análise de dados desenvolvida para mapear o potencial produtivo de áreas recentemente adquiridas por nossa empresa ou em campos em desenvolvimento. Com esta solução, é possível integrar um volume muito grande de dados obtidos de nossos reservatórios de petróleo. Os primeiros resultados permitiram reduzir em 80% o tempo da etapa de análise e processamento de dados para a modelagem geológica de reservatórios, contribuindo para antecipar a fase de produção.

O módulo inicial de capacitação dos analistas de dados contou com a participação de 1.709 funcionários. No módulo avançado já são 51 funcionários. Já o módulo inicial para cientistas de dados, conta com a participação de 108 funcionários. É importante ressaltar que, além deste Programa, os colaboradores podem se matricular em cursos avulsos. Neste contexto, temos 934 colaboradores formados em Power BI e 847 colaboradores formados em Spotfire.

Desde 2019, com o objetivo de reconhecer e certificar pessoas com sólidos conhecimentos de data science, 0,5% FTE (200 colaboradores) candidataram-se voluntariamente a uma prova de certificação realizada por um terceiro, e 0,2% FTE (77 colaboradores) foram certificados.

No total 74,4% do público-alvo (profissionais que atuam na área de tecnologia) participaram do programa, representando 10,14% da força de trabalho.

No ano passado, também implementamos o Programa de requalificação de técnicos de operação para as refinarias

O período para formação de um Técnico de Operação (teoria e prática) dura em média 8 meses. Devido a realização do projeto durante a pandemia da COVID-19 foi necessário realizar a conversão do curso presencial para um curso híbrido com a parte teórica realizada por EAD síncrono e a parte prática realizada no local de trabalho. Foram realizadas 6 turmas do Programa de requalificação de técnicos de operação para as refinarias, com um total de 575 colaboradores aprovados. O Programa proporcionou aumento na mobilidade interna, adequações no perfil do efetivo conforme necessidades do negócio, contribuindo para a

recomposição de quadros técnicos de operação capacitados para atuar no Refino, ocasionada pelo aumento nos números de aposentadorias dos últimos anos. Os participantes capacitados e aprovados foram destinados para todas as refinarias da Petrobras.

Com o objetivo de promover a Diversidade e Inclusão junto às lideranças e aos empregados, a companhia possui o Plano de Equidade de Gênero. Uma de suas principais ações é o Programa de Mentoria da Liderança Feminina, criado em dezembro de 2020, cujo objetivo é alavancar o desenvolvimento de liderança feminina e ampliar os resultados positivos promovidos pela equidade de gênero, proporcionando oportunidade de desenvolvimento da carreira das mentoradas, através de exemplos e orientações das mentoras, alinhadas à cultura Petrobras. Em 2021 foram organizadas mentorias para 15 mulheres de áreas administrativas e operacionais. Além do programa corporativo, com seu segundo ciclo em 2022, diversas áreas da Companhia disseminaram a prática, com mais de 10 iniciativas locais de mentoria feminina.

Com o lançamento das Diretrizes de Direitos Humanos da companhia em 2020, inúmeros desafios foram postos, a começar por um dos compromissos de sustentabilidade para o período 2021/2025, que envolve um Programa de Capacitação para a temática de Direitos Humanos.

Em alinhamento com o Plano de Equidade de Gênero, e como uma primeira iniciativa dessa capacitação, foram realizadas palestras sobre o tema, sendo a primeira realizada em agosto de 2021 com o tema "Prevenção à Violência, Discriminação e Assédio no Trabalho", tendo como público-alvo as lideranças e os profissionais de Recursos Humanos. Participaram dessas palestras 2.600 empregados do público-alvo.