

Oportunidades e Responsabilidades

Publicado originalmente na Revista Brasil Energia Petróleo, edição de Julho/2018

“100% of customers are people. 100% of employees are people. If you don’t understand people, you don’t understand business.”
(Simon Sinek)

É apaixonante a atividade de procurar petróleo. Explorar. Igualmente apaixonantes são as atividades que levam a compreender quanto e como podemos produzir, daquilo que encontramos. Depois, todos os planos, projetos e contratos que precisam ser detalhados para que isso aconteça. Fazer as contas, considerar os riscos e as alternativas, tomar as decisões. A construção e a instalação dos equipamentos, o contínuo monitoramento, a montagem de um quebra-cabeças de aço que leva o petróleo do reservatório às instalações em que será tratado, refinado, transformado e por fim entregue ao consumidor, em múltiplas formas.

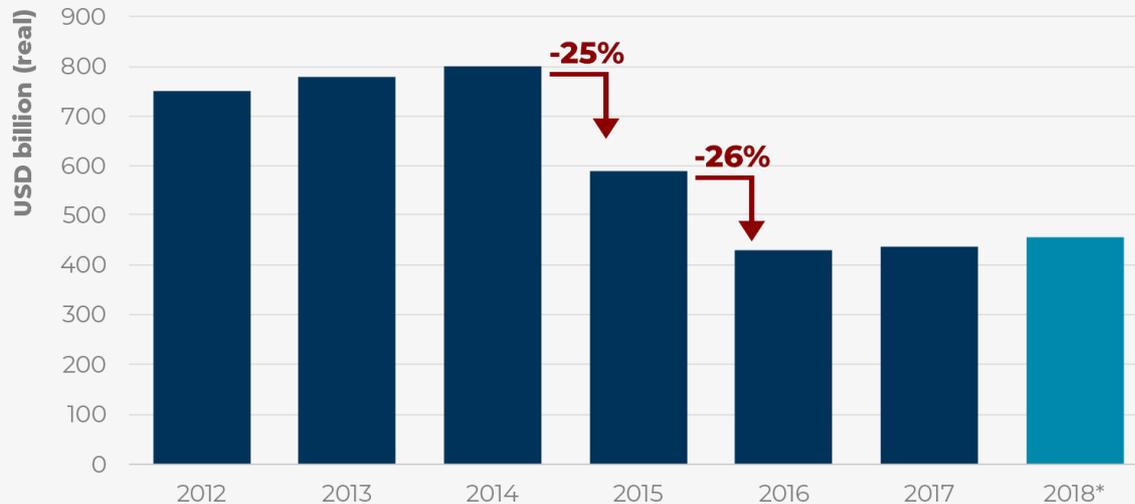
É apaixonante pensar essa cadeia, tentar entendê-la nas suas fronteiras e nos seus detalhes mais específicos. Ver como ela se relaciona com outras indústrias, com os países em que atua. Observar os players dentro dela, como se relacionam, como buscam se proteger, progredir. Sua relação com o meio-ambiente. Sua relação com as sociedades.

De um certo ponto de vista, pode-se ter a ideia de que o que existe em comum, o que perpassa todas essas atividades é o petróleo. Mas não é – não exatamente. Muitas dessas atividades são tão especializadas na indústria atual, tão atomizadas, que no dia-a-dia o petróleo em si pode até parecer uma abstração. O que há de real e comum a todas essas coisas não é o petróleo, é o ser humano. Empresas não procuram, nem produzem, nem consomem, nem aprendem: os seres humanos dentro delas é que fazem tudo isso. E a coisa mais apaixonante, ao fim e ao cabo, é essa fronteira em que a Estratégia encontra o desenvolvimento de pessoas.

Por isso, a consequência mais dura da queda do preço do Brent que o mundo viu a partir de 2014 foi a perda de centenas de milhares de empregos, em toda a cadeia. Dados da Agência Internacional de Energia mostram que a indústria cortou seus investimentos no Upstream em 25% de 2014 para 2015, e em mais 26% de 2015 para 2016 – e que, passado o pior, a retomada tem sido lenta (veja gráfico). No Brasil, a Crise de Atratividade [1]por que passamos potencializou esse efeito, impondo a dura tarefa de cortar custos e encomendas, reduzir os portfólios, atrasar projetos – gerando desemprego. Os esforços do governo para superar a Crise, bem como os primeiros resultados, são visíveis – mas ainda há muita gente procurando oportunidades. A indústria será capaz de reabsorvê-los no curto prazo? E quanto aos que as universidades e escolas técnicas enviam ao mercado todos os anos?

Global oil & gas upstream capital spending, 2012-2018

Oil 2018



*Preliminary based on selection of investment updates



Investimentos globais em óleo e gás, 2012 a 2018. Fonte: <https://www.iea.org/oil2018/#section-4-1>.

A interface entre a Estratégia e a Gestão de Recursos Humanos implica, dadas as oportunidades, determinar as competências necessárias, medir as existentes, desenvolver ou adquirir as faltantes. Identificar e desenvolver talentos, acompanhar desempenhos, recompensar. Empresas geram empregos de diferentes modos: diretos e indiretos, terceirizados; por concurso ou no mercado; para nacionais ou expatriados, jovens ou experientes; no país ou no exterior; nos escritórios, nas fábricas, no campo. Tudo depende de como a Estratégia se traduz em portfólio.

O número de empregos diretos e indiretos gerados por uma empresa de petróleo tende a crescer quando o número de projetos em que ela participa cresce^[ii]. Ciente disso, o governo realizou mais rodadas e propôs a oferta permanente. Os resultados até o momento estão concentrados no Pré-Sal – novas áreas de exploração operadas principalmente pela Petrobras. É caso de comemorar os primeiros passos, e seguir avaliando o impacto sobre os empregos na indústria no Brasil.

Primeiro, e especialmente se o preço do óleo se mantiver em níveis um pouco mais altos, devemos ver a recomposição das equipes para fazer frente ao nível de trabalho atual. Algumas empresas talvez tenham cortado mais pessoas do que deveriam: no mercado o que se ouve é que aqueles profissionais que puderam manter os empregos estão sobrecarregados.

Ato contínuo, se quisermos que haja mais empregos no Brasil, os portfólios aqui precisam se expandir. Mas não apenas isso: quanto mais projetos a empresa opera, a tendência é que sua dotação de pessoal cresça com relação às não-operadoras. Se está presente em vários países, a concentração de pessoas costuma favorecer o país-sede (onde ela reúne especialistas) e aqueles

países que são core areas de seus portfólios. A produção operada costuma fixar mais gente que a exploração. A diversificação dos investimentos em plays diferentes pode suscitar equipes com perfis diferenciados. O Brasil dispõe de plays com diversidade mais do que suficiente para suportar a atividade de empresas de todos os tamanhos, níveis tecnológicos e capacidades de investimento, gerando os correspondentes empregos.

Não se pode desconsiderar a Indústria 4.0 e seu potencial impacto sobre os empregos. Quem olha de perto pode ver o seu emprego desaparecendo, pela automação; quem olha de longe, vê os empregos se transformando, e a necessidade de estarmos preparados. Para além dessa discussão, eu apostaria que a mera expansão dos portfólios no Brasil, explorando a diversidade dos nossos plays, daria conta de contrabalançar com vantagem eventuais efeitos negativos.

Um Estado pode ajustar seu portfólio para efeitos desejados: mais empregos, em mais lugares, de perfis diferenciados, com mais eficiência e nível tecnológico crescente. Como ajustar as partes móveis do sistema para atrair investimentos de um portfólio maior e mais diversificado de empresas, nacionais ou estrangeiras, estabelecidas na indústria ou novas entrantes, e empregar mais pessoas, com eficiência crescente? Quanto às pessoas, o que todos queremos são oportunidades de desenvolvimento, e cumprir com as nossas responsabilidades.

[i] <https://fgvenergia.fgv.br/opinioes/crise-de-atratividade-do-setor-de-oleo-e-gas-no-brasil>

[ii] No limite da eficiência, claro: procure saber sobre indicadores como “produção/empregado” e “despesas (G&A)/empregado”.