

Guia de Boas Práticas – Redução de turnover e seus impactos negativos

	GUIA DE BOAS PRÁTICAS - REDUÇÃO DE <i>TURNOVER</i> E SEUS IMPACTOS NEGATIVOS	Classificação 
Revisão: 0	Data: 28/02/2025	

1 OBJETIVO

O guia de boas práticas para redução do impacto gerado por *turnover* tem como objetivo trazer medidas em termos gerais as quais auxiliem as empresas a montarem uma estrutura que proporcione meios para lidar com os problemas ocasionados pela rotatividade de pessoal inerente ao mercado de trabalho, principalmente em momentos de economia aquecida, o guia não tem como objetivo trazer modelos prontos para cada iniciativa nele elencada, tendo em vista que as empresas as quais visamos alcançar apresentam diferenças contundentes entre si, não sendo possível replicar um modelo de forma uniforme entre toda a frota, é preciso levar em conta também que as medidas voltadas para recursos humanos fazem parte do planejamento estratégico de cada organização, podendo ser adaptadas de acordo com cada visão e posicionamento de negócio.

O bom gerenciamento dos impactos negativos gerados pelo *turnover*, e o gerenciamento do *turnover* em si, traz benefícios em diversas frentes para o negócio, alguns desses benefícios são:

- Segurança – A perfuração de poços é uma atividade complexa e perigosa, equipes experientes e bem treinadas são essenciais para manter altos padrões de segurança.
- Redução de custos – Impactos de *turnover* bem controlado, e redução de *turnover*, significa menores gastos com recrutamento, treinamento, além de perdas associadas com atrasos e interrupções operacionais.
- Aumento de produtividade – Uma equipe experiente e bem integrada tende a aumentar a produtividade das atividades, resultando em maior eficiência e lucratividade.
- Fortalecimento da cultura organizacional – O controle dos impactos negativos do *turnover* cria estabilidade entre as equipes, contribuindo para a construção de uma cultura organizacional forte e clima organizacional saudável, onde os valores e objetivos da empresa são integrados pelos trabalhadores e compartilhados mais facilmente por todos.
- Reputação e atratividade - Empresas com *turnover* e seus impactos controlados são vistas como bons lugares para trabalhar, o que atrai talentos e melhora a reputação da organização no mercado.

Em resumo, controlar e reduzir o *turnover* nas sondas de perfuração contratadas pela Petrobras, e nas empresas que prestam serviços às sondas fixas é uma iniciativa que traz múltiplos benefícios, contribuindo para a eficiência, lucratividade, segurança e sustentabilidade das operações.

2 DEFINIÇÕES

Turnover – taxa de rotatividade de colaboradores de uma empresa.

Cultura organizacional – valores, princípios e regras, formais e informais, que regem os relacionamentos dentro das organizações.

Clima organizacional – percepção dos trabalhadores de uma organização sobre os processos, políticas e práticas da empresa.

	GUIA DE BOAS PRÁTICAS - REDUÇÃO DE <i>TURNOVER</i> E SEUS IMPACTOS NEGATIVOS	Classificação 
Revisão: 0	Data: 28/02/2025	

BROA - Base de Relatos de Ocorrências Anormais, é um sistema utilizado para a gestão e padronização no tratamento de anomalias operacionais na PETROBRAS.

Gestão de mudanças (GM) - Aplicação sistemática de procedimentos e práticas para identificar, registrar, analisar, avaliar aprovar, implementar, comunicar e controlar mudanças, visando a eliminação ou redução de riscos decorrentes de sua implantação.

3 MEDIDAS PARA CONTROLE DE *TURNOVER* E REDUÇÃO DE IMPACTOS NEGATIVOS

3.1 CAMPO DE APLICAÇÃO

As medidas para controle de *turnover* e redução de impactos negativos elencadas nesse guia de boas práticas foram pensadas e organizadas dentro da realidade das sondas de perfuração contratadas pela Petrobras e empresas que prestam serviços às sondas fixas. As ações descritas nesse guia são desdobradas em camadas, atingindo as Unidades como um todo, novas lideranças e novos funcionários, com ou sem experiência no mercado. A reprodução dessas medidas para outras áreas de interesse dentro do sistema Petrobras pode ou não fazer sentido, uma vez que o *turnover* e seus impactos possuem motivadores diversos, sendo necessário observar as excentricidades existentes em cada cenário. Além disso, as ações dispostas neste guia não são exaustivas, podendo existir demais ações relevantes acerca do assunto.

3.2 AÇÕES PARA UNIDADES

Mix de Funcionários com e sem experiência

Dentro de um cenário complexo e de alto risco como o do mercado de perfuração de poços de petróleo, é fundamental manter um equilíbrio saudável entre funcionários com e sem experiência em cada unidade. Esse mix permite que os novos funcionários aprendam com os mais experientes, absorvendo conhecimentos e práticas essenciais, assimilando a cultura da empresa e aplicando os valores no dia a dia, sem comprometer a continuidade e a segurança das operações. Estabelecer um limite “saudável” de novos funcionários para as Unidades é crucial no intuito de garantir que a curva de aprendizado não interfira na eficiência operacional.

Trabalhadores novatos na indústria *offshore* precisam de atenção redobrada, uma vez que os critérios de segurança, riscos e carga de treinamentos requerida nesse mercado tende a ser maior daquilo encontrado em outras áreas, entretanto é necessário também ter atenção com trabalhadores executando novas funções a bordo, e trabalhadores os quais migraram de plataforma passando a atuar em novas Unidades operacionais.

Mapeamento de funções chave e com alta rotatividade

O mapeamento de funções chave é uma das práticas essenciais para garantir a segurança e a continuidade operacional, este processo envolve identificar e documentar as funções críticas a bordo das Unidades. O mapeamento é muito útil em cenários de *turnover* crescente, uma vez que indica quais funções possuem maior impacto nas operações, permitindo a criação de estratégias especiais de retenção para aquelas posições mais sensíveis em caso de perda de pessoas para outras empresas ou mercados, é importante elaborar medidas especiais de retenção conforme a criticidade das atividades envolvidas.

	GUIA DE BOAS PRÁTICAS - REDUÇÃO DE <i>TURNOVER</i> E SEUS IMPACTOS NEGATIVOS	Classificação 
Revisão: 0	Data: 28/02/2025	

Além do mapeamento de funções chave, é importante identificar quais funções a bordo, ou até mesmo quais Unidades, possuem maior taxa de *turnover*, a identificação dos maiores pontos de rotatividade orienta medidas a serem tomadas para atenuação dos efeitos negativos e diminuição da rotatividade em si, uma alta taxa de *turnover* pode ser sintoma de condições as quais vão além de alta demanda de profissionais no mercado, o alto *turnover* em alguns cargos e Unidades pode ser indício, entre outras coisas, de: Condições inadequadas de trabalho, remuneração e benefícios não competitivos, falta de treinamento e desenvolvimento, plano de carreira e sucessão inadequado, insuficiente ou inexistente, falta de reconhecimento e/ou valorização, clima organizacional ruim, falta de *feedback*, gestão ineficaz.

O mapeamento e gestão de rotatividade deve ser realizado com constituição formal de indicadores para o assunto, é ainda necessário que se estabeleça uma política de gestão customizada para realidade da organização e respaldada pela liderança.

Job by design

Job by design consiste em uma abordagem estratégica que busca orientar e padronizar as atividades críticas recorrentes, e comumente repetitivas, no *Drill Floor*. O principal objetivo dessa ferramenta é alcançar resultados previsíveis e de excelência através da padronização do fluxo de trabalho, do posicionamento e disciplina operacional e da gestão no local.

A ferramenta pode ser implementada através de meio físico, com papel ou painel, ou em meio digital, com *tablets* disponibilizados ao time. Podem ser utilizados desenhos, plantas baixas ou até escaneamentos 3D. Também é possível criar vídeos com passo a passo para apoiar, complementar e trazer familiaridade à equipe. Importante que estejam sempre disponíveis.

Podem ser desenvolvidos planos *Job by design*, não só para as atividades críticas mencionadas, mas também para qualquer operação repetitiva que se entenda haver ganho com a padronização, seja pelo critério da performance ou pela segurança. Tempos estimados das operações podem ser inseridos visando trazer mais previsibilidade às operações, podendo trazer igualmente informações de duração das etapas e intervalo entre elas.

A integração entre sistemas de gestão dentro do *Job by design* deve ser considerada. Em meio digital, pode ser aplicada integração com demais sistemas informatizados, como sistema de cadastro e manutenção de equipamentos ou *Video Analytics*. Tempos estimados das operações podem ser inseridos e trazer mais previsibilidade às operações. Poderá trazer informações de duração das etapas e intervalo entre elas. Isso trará mais previsibilidade à atividade. Para mais informações sobre o tema consultar o guia de boas práticas Petrobras específico sobre o assunto.

	GUIA DE BOAS PRÁTICAS - REDUÇÃO DE <i>TURNOVER</i> E SEUS IMPACTOS NEGATIVOS	Classificação 
Revisão: 0	Data: 28/02/2025	

3.3 NOVOS FUNCIONÁRIOS

Programas de formação de trabalhadores em parceria com instituições de ensino

Formar trabalhadores em parceria com instituições de ensino pode trazer diversos benefícios para as *drilling contractors*, entre os principais destaques podemos citar:

1. Integração mais eficaz dos trabalhadores: Programas de formação permitem que as empresas introduzam seus valores e princípios desde o começo da sua relação com o trabalhador, ajudando novos funcionários a se adaptarem mais rapidamente à cultura e aos processos da empresa, aumentando a satisfação e o engajamento.
2. Desenvolvimento de Habilidades: A formação contínua permite que os funcionários adquiram competências necessárias para desempenhar suas funções de acordo com o esperado pela empresa contratante, o que pode aumentar a produtividade e reduzir a frustração no trabalho.
3. Fidelização de Talentos: Investir no desenvolvimento profissional dos funcionários cria um senso de lealdade e pertencimento, o que pode reduzir a rotatividade devido à sensação do funcionário de estar sendo valorizado.
4. Inovação e Criatividade: Programas de formação incentivam a inovação ao expor os trabalhadores a novas ideias e tecnologias, o que pode levar futuramente a melhorias nos processos da empresa.
5. Redução de Custos: Ao formar e reter funcionários bem treinados, a empresa reduz os custos associados à contratação e treinamento de novos colaboradores.
6. Melhoria do Clima Organizacional: Funcionários bem treinados e alinhados com as expectativas da empresa desde sua formação, tendem a contribuir para um ambiente de trabalho mais positivo e colaborativo, o que pode reduzir o absenteísmo e aumentar a motivação de toda a equipe.

Programas de mentoria

Outra iniciativa, com foco em novos funcionários, a qual pode trazer bons resultados na diminuição do *turnover* e seus efeitos negativos são os programas de mentoria. Os programas de mentoria podem fazer grande diferença ao facilitar o processo de integração e adaptação de funcionários, reduzindo o estresse inicial do trabalhador e possibilitando o aumento da satisfação no trabalho.

Além do já citado, programas de mentoria contribuem facilitando o processo de desenvolvimento de habilidades e diminuindo curvas de aprendizagem, aprender com mentores experientes diminui os impactos negativos do *turnover*, possibilitando desenvolver novas forças de trabalho em uma velocidade significativamente maior do que seria possível sem esse nível de acompanhamento.

Nas sondas fixas o processo de mentoria é monitorado por meio da Gestão de Mudanças de Pessoas, na qual a prestadora de serviços assume a responsabilidade pela Gestão de Mudança de sua força de trabalho através do sistema informatizado - BROA. Esse processo tem como objetivo acompanhar os programas de mentoria de maneira estruturada e eficaz, minimizando impactos negativos.

	GUIA DE BOAS PRÁTICAS - REDUÇÃO DE <i>TURNOVER</i> E SEUS IMPACTOS NEGATIVOS	Classificação 
Revisão: 0	Data: 28/02/2025	

A integração entre a Gestão de Mudanças e a implementação do Programa de Mentoria visa assegurar que os níveis mínimos de experiência, conhecimento e habilidades sejam devidamente atendidos.

É importante lembrar que possuímos um guia de boas práticas específico para o processo de mentoria, trata-se do guia de boas práticas 18, sua leitura, conhecimento e aplicação são essenciais para que possamos estabelecer uma estrutura de acompanhamento eficaz que proporcione os resultados esperados.

Programa de indução/ambientação de funcionários

Os programas de indução/ambientação são uma medida bem consolidada no mercado de maneira geral, devem ser implementados como mais uma ferramenta a qual facilite o processo de incorporação de novos funcionários, dessa forma, mostram se como uma excelente opção a ser somada nos esforços para diminuir os impactos negativos de *turnover*. É fundamental que a ambientação reforce na prática os valores e aspectos culturais preconizados pela organização, funcionando como um elo entre o discurso e a prática empresarial.

3.4 NOVAS LIDERANÇAS

Programa de formação para novas lideranças

Assim como formar novos trabalhadores, a formação de novas lideranças é igualmente importante para o sucesso e segurança das operações em Unidades *offshore*, principalmente em um contexto onde o mercado está bastante aquecido, dentro de uma indústria complexa e dinâmica como a do óleo e gás, os programas de formação para novos líderes são uma ferramenta importante na busca pela diminuição dos impactos negativos gerados por *turnover*, realizar o mapeamento de potenciais líderes e treinar esses candidatos para que eles estejam preparados para assumir cargos ociosos gerados pela rotatividade de pessoal, é uma estratégia fundamental para continuidade operacional e para manutenção dos padrões de segurança nas atividades durante todo ciclo de trabalho das sondas de perfuração.

Os programas de formação para lideranças devem focar não somente em habilidades técnicas relacionadas à área de atuação do líder, mas sim buscar desenvolver habilidades relacionadas à gestão de pessoas, segurança, tomada de decisões, planejamento e execução, gestão de recursos, entre outras competências. Fatores que busquem garantir que as novas lideranças tenham menos dificuldade em assumir seus novos cargos, e que tentem diminuir o *gap* de qualidade entre novas lideranças e líderes com maior grau de experiência no mercado.

Treinamento para líderes sobre instrução em aspectos comportamentais e de segurança

Especialmente em poços, devido ao histórico existente de acidentes os quais ocorreram mesmo com o acompanhamento das atividades sendo realizado por líderes imediatos das equipes, seria importante que as *Drilling contractors* organizassem um treinamento o qual trabalhasse técnicas as quais possam ser usadas pelos líderes na instrução de seus liderados quanto a aspectos comportamentais e de segurança esperados. Por mais que essa possa parecer uma função básica da liderança, muitas vezes o líder tem que orientar liderados com mais tempo de mercado do que ele, com carreiras mais extensas e até mesmo de maior êxito, além do fato de existirem pessoas mais resistentes a aceitar ajuda e/ou orientação, nesses casos, conhecer técnicas as quais facilitem o diálogo, e que permitam maior efetividade nesses aspectos, gerando o menor atrito possível, contribui muito para que se alcance melhores patamares de segurança.

	GUIA DE BOAS PRÁTICAS - REDUÇÃO DE <i>TURNOVER</i> E SEUS IMPACTOS NEGATIVOS	Classificação 
Revisão: 0	Data: 28/02/2025	

Plano de sucessão de lideranças

Como já foi citado anteriormente, o mercado de óleo e gás é um ambiente complexo, de alto risco e altamente dinâmico, as empresas que atuam nesse setor necessitam demonstrar poder de adaptabilidade e resiliência, se moldando aos fatores externos e momentos de mercado os quais aparecem ao longo do tempo. Uma das ferramentas a serem utilizadas visando incremento da adaptabilidade e resiliência da organização é o plano de sucessão de lideranças; mapear as lideranças mais importantes da Unidade e ter uma estratégia para substituí-las caso esses funcionários migrem para outras empresas ou outros mercados, é uma boa forma de garantir continuidade operacional, reter conhecimento, fazendo com que líderes menos experientes possam aprender com líderes mais experientes enquanto esses ainda atuam pela companhia, ajuda a motivar aqueles funcionários os quais estão mapeados para ocupar futuros cargos, por enxergarem oportunidades claras de valorização e crescimento dentro da empresa, entre outros benefícios.

3.5 PLANO DE CARREIRA E AMBIENTE DE TRABALHO

Trilhas de carreira

O desenvolvimento de trilhas de carreira claras e com condições reais de progressão contribui no alinhamento de expectativa entre empresa e trabalhadores, buscando garantir que os funcionários entendam a expectativa da contratante em relação à suas atividades, ao mesmo tempo que proporciona um ambiente favorável para progressão e desenvolvimento pessoal. Dentre os principais benefícios que essa medida pode trazer, vale destacar: Aumento de motivação e engajamento com a percepção de um caminho claro de progressão no trabalho, diminuição do *turnover* devido ao aumento de oportunidades individuais e alinhamento de expectativas, aumento de sinergia entre empresa e equipes de trabalho.

Algumas medidas que auxiliam na criação de um bom plano de carreira são:

- Realização de *feedbacks* e conversas individuais com os trabalhadores buscando alinhar expectativas corporativas e aspirações pessoais.
- Definição clara de quais são as competências para cada posição, incluindo habilidades técnicas, comportamentais e experiência de trabalho.
- É importante que existam planos de desenvolvimento individual, detalhando passos para que cada funcionário possa atingir suas metas, incluindo treinamentos, cursos, mentoria e projetos específicos.
- Avaliações periódicas são importantes para que se monitore regularmente os trabalhadores, possibilitando ajustes e orientações quanto ao direcionamento do trabalho realizado, tanto no sentido de se manter na direção atual ou de se modificar o foco.
- Quanto a oportunidades de promoção, é importante que as oportunidades existentes sejam plenamente divulgadas, existindo clareza no processo seletivo e em relação a quais são os requisitos necessários para que o trabalhador seja contemplado.

	GUIA DE BOAS PRÁTICAS - REDUÇÃO DE <i>TURNOVER</i> E SEUS IMPACTOS NEGATIVOS	Classificação 
Revisão: 0	Data: 28/02/2025	

Rotinas de *feedback*

A cultura de *feedback* contínuo é fundamental para criação de um ambiente de transparência e engajamento no trabalho, contribuindo não somente na diminuição do *turnover* em si, como ajudando a mitigar os impactos negativos gerados pelo processo de *turnover*, ao ajudar no alinhamento das expectativas entre empregador e empregado, ao criar um canal de comunicação o qual permita que novos funcionários possam ser orientados individualmente sobre a evolução de seus desempenhos, permitindo que ajustes possam realizados com o objetivo de se alcançar o nível de eficiência e assertividade necessárias, a comunicação é uma ferramenta importante para atenuação dos problemas gerados por *turnover*.

O *feedback* contínuo afeta não somente os impactos negativos do *turnover*, atacando também a raiz do problema, o próprio *turnover*, criando um ambiente de trabalho mais saudável o qual busca resolver possíveis conflitos de forma antecipada e otimizar a harmonia entre liderança e liderados, é importante que nos processos de *feedback* sejam mencionados não somente os pontos de melhoria por parte dos trabalhadores, mas que se destaque também as qualidades e os pontos fortes de cada indivíduo, o que gera um maior sentimento de reconhecimento e ajuda a aumentar o grau de satisfação do trabalhador em relação à empresa e em relação ao quanto realmente ele pode contribuir para o negócio.

Diálogo entre frente operacional e base

Ainda tratando sobre rotinas de diálogo, é preciso destacar a importância dos diálogos entre operacional e base em indústrias de alto risco assim como é a indústria do petróleo, esse tipo de comunicação é essencial para a criação e manutenção dos melhores padrões possíveis de segurança operacional, sendo discutidos procedimentos e a forma mais adequada de aplicação desses, as melhores práticas operacionais, entre outras questões relevantes.

Outro ganho obtido através dos diálogos entre frentes operacionais e base é a redução dos impactos negativos gerados pelo *turnover*, tanto quando falamos de recém-admitidos, quanto ao falarmos de novas lideranças dentro da companhia. O diálogo entre frente operacional e base conecta as expectativas de trabalhadores da linha de frente e administrativo, ajuda a materializar dificuldades do dia a dia as quais não podem ser reconstruídas com 100% de fidelidade durante a realização de treinamentos, aproxima as equipes promovendo inovação e melhorias de processo, permite que trabalhadores possam ser desenvolver mais rapidamente, ao conhecerem uma realidade diferente da atual na qual atuam, além de outros ganhos potenciais. Tudo isso permite que a lacuna de conhecimento entre trabalhadores novatos e mais experiente possa ser diminuída em um menor espaço de tempo, possibilitando também que novas lideranças possam sair de sua zona de conforto, ambiente administrativo, tendo contato com a realidade e dificuldades relacionadas às operações da empresa, é importante lembrar que apesar de importante, o diálogo entre administrativo e frente operacional não substitui o aprendizado que pode ser obtido com a vivência de campo, sendo fundamental que novas lideranças também tenham uma rotina de visitas técnicas, o inverso é igualmente incentivado, oportunidades para que os funcionários de campo possam conhecer como o suporte de base é pensado e estruturado para poder melhor suportar as Unidades operacionais.

	GUIA DE BOAS PRÁTICAS - REDUÇÃO DE <i>TURNOVER</i> E SEUS IMPACTOS NEGATIVOS	Classificação 
Revisão: 0	Data: 28/02/2025	

Abordagem humanizada procedimentada

Planejar e aplicar abordagem humanizada significa colocar os trabalhadores como um dos pontos centrais nos processos de tomada de decisões da empresa, para tal é necessário que a companhia entenda o mercado onde está inserida, quais são as necessidades e expectativas dos trabalhadores deste mercado, e de qual forma a companhia deseja ser vista pela sociedade, demais pares e trabalhadores. A forma como as empresas lidam em relação a questões sociais, o ambiente de trabalho encontrado no dia a dia da organização, a cultura organizacional, são fatores cada vez mais relevantes a serem avaliados pelo trabalhador no momento de entrar ou continuar trabalhando para uma instituição, nesse sentido, visando reduzir o *turnover* e os impactos negativos advindos desse processo, é importante que as organizações adotem medidas as quais fortaleçam o sentimento de pertencimento do trabalhador e que os façam se sentir valorizado.

Algumas medidas que podem ser aplicadas na rotina para gerar maior nível de satisfação por parte dos trabalhadores são, estímulo da participação, onde os funcionários são incentivados e se sentem à vontade para contribuir no esforço de desenvolvimento dos processos da organização e na sistemática do trabalho real cotidiano; investimento em desenvolvimento, oferecendo oportunidades pessoais e profissionais de crescimento com treinamentos, *workshops*, cursos, programas de mentoria; reconhecimento e valorização, celebrando as conquistas e reconhecendo o esforço da força de trabalho, aplicando programas de reconhecimento, bônus e demais sistemas de incentivo.

Pensando em formalização e gestão dos processos da empresa, não basta somente aplicar essas medidas no cotidiano dos trabalhadores, é fundamental que todos esses esforços sejam procedimentados, oficializando o esforço da organização em fornecer um ambiente de respeito, reconhecimento e valorização da variável humana, os procedimentos permitem que a empresa comunique de forma mais clara e objetiva suas intenções e as maneiras encontradas para materializar essas ideias, no intuito de alcançar seus anseios, viabilizando a criação de metas e uma sistemática adequada de acompanhamento para que se possa medir os avanços em direção ao objetivo idealizado.

3.6 ACOMPANHAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS

Indicador de *turnover*

Conjuntamente ao processo de elaboração e implementação de procedimentos, a existência de um indicador para *turnover* aprovado e acompanhado pela liderança tem um papel importante no controle desse fenômeno. Possuir um indicador e monitorá-lo constantemente pode ajudar a organização a identificar problemas internos, como, insatisfação dos trabalhadores, falhas no processo de recrutamento e/ou problemas de gestão.

Em adição, em posse dos dados relacionados à rotatividade os líderes podem tomar decisões mais embasadas acerca de políticas de retenção, desenvolvimento de talentos e melhorias no ambiente de trabalho, possibilitando ao mesmo tempo a elaboração de um planejamento estratégico mais preciso quanto aos recursos humanos, ajudando a prever necessidade de contratações futuras e desenvolvimento de pessoal, consequentemente auxiliando nos esforços para se reduzir os impactos negativos gerados pelo *turnover*.

	GUIA DE BOAS PRÁTICAS - REDUÇÃO DE <i>TURNOVER</i> E SEUS IMPACTOS NEGATIVOS	Classificação 
Revisão: 0	Data: 28/02/2025	

É preciso lembrar que apesar do *turnover* apresentar potencial de impactar negativamente as organizações em vários sentidos, uma quantidade baixa e controlada de rotatividade pode ser importante para oxigenar os quadros da empresa, contribuindo possivelmente para inovação e melhoria dos processos e produtos do negócio.

Métrica de cálculo para *turnover*

Para que possamos ter real noção do nível de *turnover* distribuído entre a frota, é necessário que utilizemos os mesmos padrões de medição para todas as Unidades, somente dessa forma podemos obter dados transparentes e consistentes acerca do assunto. Nesse sentido, através desse guia, trazemos diretrizes para o cálculo de taxa de *turnover* geral, podemos resumir as diretrizes em dois pontos principais:

Ponto 1 – Para o cálculo da taxa de *turnover* não devemos considerar as transferências entre Unidades da mesma empresa sob contratos com Poços. Por exemplo, ao se calcular a taxa de *turnover* da empresa “X”, que atualmente possui 3 navios sonda em contrato com a Petrobras, NS-1, NS-2, NS-3, não considerar para cálculo da taxa de *turnover* da empresa “X” funcionários que foram transferidos internamente entre as 3 Unidades mencionadas.

Ponto 2 – A fórmula utilizada para o cálculo do *turnover* geral, fundamentando-se em práticas consolidadas de gestão de pessoas, deve ser a seguinte:

$$Taxa\ de\ Turnover = \left[\frac{\left(\frac{Admissão + Demissão}{2} \right)}{POB} \right] \times 100$$

Gestão de Mudanças

A Gestão de Mudanças é um processo estratégico que visa identificar, registrar, analisar, avaliar, aprovar, implementar, comunicar e controlar mudanças, com o objetivo de eliminar ou reduzir os riscos associados à sua execução. Esse processo está intimamente ligado à força de trabalho, especialmente no que diz respeito ao *turnover*.

Implementar uma Gestão de Mudança eficaz no contexto da força de trabalho não se resume apenas a estabelecer uma sistemática para monitorar alterações, mas também a garantir que essas mudanças sejam devidamente acompanhadas e registradas. Isso significa que a gestão de mudanças desempenha um papel fundamental em assegurar que as mudanças ocorram de forma planejada, analisando os riscos envolvidos e, conseqüentemente, reduzindo os impactos negativos.

	GUIA DE BOAS PRÁTICAS - REDUÇÃO DE <i>TURNOVER</i> E SEUS IMPACTOS NEGATIVOS	Classificação 
Revisão: 0	Data: 28/02/2025	

Sugere-se a realização de gestão de mudanças na força de trabalho sempre que ocorrerem as seguintes alterações:

- a) Admissão de novo funcionário;
- b) Mudança de instalação;
- c) Substituição temporária ou permanente;
- d) Redução ou aumento de contingente;
- e) Promoção com mudança de função ou retorno às atividades após afastamento de 90 dias.

Excetuam-se desse controle:

- a) Empregados em regime administrativo, transferidos entre imóveis administrativos, sem mudança do regime administrativo;
- b) Empregados em regime especial, trabalhando eventualmente em regime administrativo.

É recomendado que as empresas criem uma sistemática para coordenar a gestão de mudança de pessoas em suas instalações. Além disso, as empresas que prestam serviços à Unidade POCOS/SM/OFSS/OPSF devem ser responsáveis pela gestão de mudança de sua força de trabalho e seguir a sistemática estabelecida pela contratante.

Revisão	Data	Descrição	Elaborado por:	Aprovador por:
0	28/02/2025	Emissão inicial após consenso interno e com as <i>Drilling Contractors</i> .	Arthur Rosmaninho, Thaiane Paraíso.	Fabrício Manhães