



| ENTREVISTA • GRAÇA FOSTER



# LUGAR DE MULHER É NA...

...PRESIDÊNCIA. DEPOIS DE DILMA ROUSSEFF OCUPAR O CARGO MAIS ALTO DO PAÍS, **MARIA DAS GRAÇAS SILVA FOSTER** TORNOU-SE UM DOS PRINCIPAIS EXEMPLOS DE LIDERANÇA FEMININA AO ASSUMIR O COMANDO DA MAIOR EMPRESA BRASILEIRA: A PETROBRAS

| POR MARIA JOSÉ TONELLI + ALINE LILIAN DOS SANTOS

**P**rimeira mulher no mundo a presidir uma petrolífera, **GRAÇA FOSTER** é determinada, exigente e conhecida por frases como: “Conforto é uma palavra proibida entre nós. Aqui é desconforto 365 dias por ano, 24 horas por dia”.

Admirada pelo seu alto conhecimento técnico, perfeccionismo, competência e dedicação, tem paixão declarada pela Petrobras — onde iniciou a carreira como estagiária há 33 anos — afirmando que adapta sua vida à companhia.

Possui como principal desafio de sua gestão aumentar a produção de petróleo e executar o maior plano de negócios já divulgado por uma empresa no mundo: até 2016, a Petrobras pretende investir US\$ 236,5 bilhões (R\$ 416,5 bilhões), dos quais 60% será destinado à exploração de óleo. O restante irá para gás, energia, biocombustíveis, refino, entre outros.

Nascida na cidade de Caratinga, interior de Minas Gerais, mudou-se ainda pequena para o Rio de Janeiro, onde morou no Morro do Adeus, que hoje integra o Complexo do Alemão. Conheceu de perto a pobreza, a violência, a dificuldade e chegou a trabalhar como catadora de papel e lata para custear os estudos.

Graduada em Engenharia Química pela Universidade Federal Fluminense (UFF) e com MBA em economia pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), a presidente está entre as 20 mulheres mais poderosas do mundo, segundo o *ranking* da revista *Forbes*, e entre as 100 pessoas mais influentes, segundo a *Times*.

Em entrevista exclusiva à *GV-executivo*, Graça ressalta a importância da dedicação, do trabalho e defende a ideia de que, quando há conhecimento, não existe preconceito que impeça alguém de agir. ➤

## JÁ ME DEPREI COM PRECONCEITO? SIM. REAGI? FORTEMENTE. PARA DESENVOLVER UMA ATIVIDADE VOCÊ TEM QUE TER TALENTO, INDEPENDENTEMENTE DO GÊNERO. SEU DESEMPENHO, SUA DISPONIBILIDADE E SUA ATITUDE VÃO DIZER PARA ONDE VOCÊ VAI

**GV-executivo:** Como é ser a primeira mulher a liderar a Petrobras, onde a maioria dos funcionários e colaboradores são homens?

**Graça Foster:** O petróleo é uma atividade bastante desenvolvida por homens. Eu não gosto de dizer que é uma atividade masculina porque isso não está escrito em lugar algum. Mas ao longo da história do petróleo e do gás no mundo ela vem sendo realizada majoritariamente por eles. Podemos compreender um pouco dessa história: até alguns anos atrás, a tecnologia não estava tão a favor do ser humano quanto hoje. Muitas vezes, o petróleo está em ambientes hostis, nas florestas, no meio do deserto, a quilômetros de distância da costa; por conta disso — e pela força física que algumas atividades exigiam no passado — era natural que os homens tivessem maior participação. Mas hoje as unidades de produção e as sondas de perfuração são completamente automatizadas; ainda que os ambientes hostis existam, mesmo que o petróleo esteja no deserto, no mar, a tecnologia e os meios de acesso a essas reservas evoluem dia a dia.

Por isso, eu acho que o acesso das mulheres no passado — meio século atrás — era realmente mais difícil. Sem dúvida, em situações normais, os homens têm uma capacidade física de suportar cargas maiores, mas do ponto de

vista intelectual isso nunca existiu; nem mesmo quando você tinha que ter mais vigor, mais músculos, para enfrentar uma operação em uma floresta.

Aqui na Petrobras, talvez pelo fato de eu ser funcionária de carreira e ter desenvolvido muitos trabalhos nesses ambientes que citei, eu não percebia minha evolução associada a alguma dificuldade por ser mulher. Mas existem brincadeiras sobre mulheres que muitas vezes me aborrecem. Não porque estou nessa posição, mas sempre me constrangeram.

**GV-executivo:** A Sra. entrou na Petrobras e cresceu dentro da companhia ao longo desses 33 anos. Em sua visão, isso também se aplica a outras empresas ou há uma configuração diferente pelo fato de ser concursada?

**Graça Foster:** Na Petrobras, há muitos anos, não se faz mais restrições pelo fato de ser mulher. Mas se fazia no passado. Acho que há 35 anos — eu ainda não trabalhava aqui — as mulheres não eram habilitadas a prestar concurso para determinadas áreas.

Mas isso mudou. Desde 2003, a taxa de crescimento relativo da força feminina de trabalho na petrolífera foi de aproximadamente 120%, enquanto a dos homens foi a metade, cerca de 60%.

A partir do momento que você ingressa na empresa, o seu

desempenho, a sua disponibilidade, a sua atitude dentro da companhia vão dizer para onde você vai. O quanto você está disponível, por exemplo, para deixar seu filho de dois anos ou seis meses em casa e realizar um trabalho de campo, em que você vai e não sabe exatamente quando volta. Você vai para ficar 2 dias embarcado e acaba ficando 22.

**GV-executivo:** Essa é a sua história? O que foi necessário para chegar à presidência da Petrobras?

**Graça Foster:** Essa é a história que temos na companhia. Você tem que ter disponibilidade. Isso não é só para mulheres, homens também preferem trabalhos que os mantenham perto da família. Então, você tem que analisar: muitas vezes, a disponibilidade para ambos os ambientes — trabalho e lar — não coincide. Além disso, hoje você tem o celular, o rádio; o acesso às pessoas é mais fácil e você não precisa se desligar 100% de casa.

Lidar com petróleo é uma atividade fundamentalmente operacional. Para você sentar aqui e nunca ter operado uma sonda, estado em uma planta de petroquímica ou desenvolvido uma atividade numa termoelétrica, é quase impossível você dizer que conhece o dia a dia da empresa. O ponto é: para ter realizado os trabalhos A, B, C, D ou E, o que foi necessário?

## RAIO X

- ▶ Maria das Graças Silva Foster
- ▶ Nascida em Caratinga, Minas Gerais, em 26 de agosto de 1953
- ▶ Formada em Engenharia Química pela Universidade Federal Fluminense (UFF), com pós-graduação em Engenharia Nuclear e mestrado em Engenharia Química pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (COPPE/UFRJ), e MBA em Economia pela Fundação Getúlio Vargas (FGV)
- ▶ Primeira mulher a ocupar uma posição na diretoria executiva da Petrobras. Foi presidente da Petroquisa e da BR Distribuidora. Desempenhou a função de gerente executiva de Petroquímica e Fertilizantes, ligada à Diretoria de Abastecimento da Petrobras, foi diretora de Gás e Energia da companhia e secretária de Petróleo e Gás do Ministério de Minas e Energia

FOTO: DIVULGAÇÃO

Disponibilidade. Para que? Para conhecer, mudar de área, estar de botas, capacete. É a isso que me refiro.

Além disso, é preciso ter talento, porque não basta só um bom desempenho, você tem que ter aptidão. Não é talento para chegar à presidência da Petrobras, mas para o trabalho que está desenvolvendo. Coragem para tomar certas atitudes também é um elemento importante.

**GV-executivo:** A Sra. tem um apego, um vínculo muito forte com a Petrobras. Como a Sra. vê essa relação entre funcionário e empresa nas novas gerações?

**Graça Foster:** Realmente, tenho muito orgulho de fazer parte dessa história. Isso para mim é muito forte; não a posição que estou, mas a companhia. Eu tenho um vínculo profundo com a atividade, com a Petrobras.

Com relação à nova geração, eles trabalham diretamente comigo e eu gosto muito. Quando você é diretora ou gerente tem mais interfaces com essas jovens equipes. Eu os considero muito melhores do que eu quando entrei na empresa. Se você pegar a Graça com 25, 35, 45, 55 anos, e esse grupo que entrou há pouco na Petrobras, eles são muito melhores, mais preparados tecnicamente do que eu era

## SOU A PRIMEIRA PRESIDENTE MULHER DA PETROBRAS. TAMBÉM FUI A PRIMEIRA DA BR DISTRIBUIDORA E DA PETROQUISA. O QUE ME PREOCUPA É QUE NENHUMA DESSAS POSIÇÕES HOJE É OCUPADA POR UMA MULHER. ENTÃO, MEU CRESCIMENTO NÃO SIGNIFICOU UM AVANÇO DELAS NA COMPANHIA

na época. Para mim, eles evoluem de forma mais veloz e rapidamente assumem papéis de extrema responsabilidade; não só pelo conhecimento que possuem, mas pela coragem. Eles têm mais acesso às informações, então resolvem problemas de forma muito prática. Conseguem lidar com diversos dados conflitantes, não consistentes e produzem um volume de trabalho impressionante. São ansiosos e têm algo que considero muito importante: a ambição positiva, de evoluir, chegar ao pódio — seja lá de que pódio estejamos falando. São muito mais competitivos e isso me agrada no aspecto profissional. Isso são virtudes quando falamos de pessoas de bom caráter, e o resultado para a companhia é muito bom.

A questão da paixão pela empresa vai do tempo que você está aqui. Eu vejo colegas com 30 anos de companhia — muito bons por sinal — que não têm essa relação afetiva zelosa. Cuidamos da Petrobras como se estivéssemos cuidando da casa, da família. Nós temos as discussões internas, mas quando vemos qualquer coisa escrita no jornal, saímos do sério.

Agora, existem jovens aqui com 5, 10 anos de empresa que evoluem e acabam sentindo a Petrobras

dessa forma afetiva, assim como a maioria dos meus colegas.

**GV-executivo:** Fala-se muito sobre o estilo feminino de gestão, remetendo à ideia de que mulheres líderes são mais atentas a determinados aspectos gerenciais. O que a sua visão como mulher mudou na Petrobras até o momento?

**Graça Foster:** Não sou estudiosa sobre gênero e diversidade, mas percebo que as mulheres possuem uma sensibilidade maior. Elas detectam mais rapidamente as carências técnicas de seus colaboradores, têm mais prontidão para ajudar e trazer essas pessoas para um nível de conhecimento adequado, de modo que elas possam compartilhar aquilo e desenvolver seu trabalho. Falo isso baseada nos grupos que me relacionei e me relaciono; não posso generalizar.

Também vejo homens com essa sensibilidade muito acurada, que têm esse sentimento de acolhimento. Tenho colegas que possuem essa capacidade de sentar e trazer as pessoas para perto. Não vejo essa capacidade em mim. Sou muito ansiosa pelos resultados e muitas vezes não percebo que estou deixando alguém de fora. Isso é importante? Sim. É essencial, sem

isso a equipe não performa? Não acho. O que eu trouxe de toque feminino para a Petrobras? Só a minha presença. Não acho que se possa dizer: “Ah, aconteceu isso ou aquilo só porque é uma mulher” a algo implantado ou que está sendo desenvolvido. Mas eu creio que a minha presença é a diferença. Uma presença feminina.

Acho interessante as profissionais do sexo feminino demonstrarem mais segurança nas reuniões quando há outras mulheres na sala. Também vejo colegas tímidos se mostrarem mais desvoltos com a presença feminina; dá maior sensação de conforto. Os homens são mais competitivos e, em um ambiente majoritariamente masculino, quando uma das mulheres que está na sala é a presidente da empresa, eu percebo as funcionárias e colaboradoras mais confiantes com a minha presença. Algumas não precisam disso, mas vejo que outras se sentem mais seguras. Já o contrário não se aplica. Não acho que os homens, que representam 85% dos postos de gerência, tenham alguma dificuldade no trabalho pelo fato de eu ser mulher. Mas é só uma percepção, são apenas sentimentos.

**GV-executivo:** De acordo com algumas pesquisas, o nível de escolaridade das mulheres é mais



FOTO: DIVULGAÇÃO

Cerimônia de posse da presidente da Petrobras, Maria das Graças Silva Foster

elevado que o dos homens e, mesmo mostrando ser mais competentes, muitas delas encontram dificuldades de assumir postos de poder. A Sra. compartilha dessa ideia?

**Graça Foster:** A Petrobras cuida para que o preconceito não aconteça dentro da companhia. Agora, dizer que não acontece, seria demagogia. Temos que estar atentos para que isso não ocorra; está dentro dos princípios da Petrobras. Não aceitamos o preconceito de credo, de raça. Quem o desenvolve e o pratica está infringindo um dos regulamentos da empresa. Uma vez que está escrito, não faça, porque se eu perceber terei que agir a favor do melhor currículo, da melhor pessoa,

seja uma mulher, um homossexual etc. Não interessa.

Já me deparei com essa situação? Sim. Reagi? Fortemente. Essa vigilância é extremamente importante. Como as mulheres estão em número menor aqui, elas aparecem mais. Para desenvolver uma atividade você tem que ter talento, independentemente do gênero.

**GV-executivo:** O que é necessário para a maior inserção das mulheres em cargos de liderança no futuro?

**Graça Foster:** Para mim é uma questão de tempo, em especial nos países em desenvolvimento. A demanda existe e é o principal fator de alavancagem desse progresso.

A oferta de talentos ainda é um grande desafio, mas olhamos para as universidades hoje e vemos um número cada vez maior de assentos ocupados por mulheres.

Se a indústria cresce e a demanda permanece, o acesso ao emprego é grande. Se você pertence a um país onde há uma barreira cultural, ela restringe a prosperidade da mulher. Caso isso não ocorra e ela queira ascender profissionalmente, tem que haver disponibilidade para a empresa. Dentro dos direitos trabalhistas, existe o período em que ela pode ter seus bebês. Quando a família exige mais, a companhia compreende, porque se trata de uma excelente funcionária que, naquele momento, está precisando estar mais tempo em casa. Então,



FOTO: DIVULGAÇÃO

Início da produção de petróleo da camada pré-sal na plataforma Cidade Anchieta, Vitória (ES)

## AUMENTA-SE A PRODUÇÃO DE PETRÓLEO COM MUITO RESPEITO AO MEIO AMBIENTE. VAZAMENTO ZERO! ESSA É A META. OS OUTROS PODEM DIZER: “AH, ISSO NÃO EXISTE”. MAS EU SEMPRE “BRINCO”: “É O QUE EU QUERO!”

essa flexibilidade é muito importante. Mas no retorno ao trabalho, a dedicação é completa. Você tem que saber lidar com esses dois lados.

**GV-executivo:** A Sra. mencionou as diferenças na questão cultural. Em sua opinião, a cultura brasileira favorece a diversidade?

**Graça Foster:** Profundamente. Eu acho que somos um país feliz por essência, lindo por natureza, que beleza (risos). Nós temos uma felicidade intrínseca. Não há restrição em nosso país. Aqui você pode dirigir o carro, ser presidente da Petrobras, da Caixa Econômica, do Brasil. A presidenta Dilma tem uma preocupação maior por essas questões, tanto que trabalha com 10 ministras supertalentosas e faz questão de dar oportunidade às pessoas que tenham conhecimento e são capazes de performar adequadamente dentro de suas empresas.

**GV-executivo:** Qual foi a contribuição da FGV para a sua formação?

**Graça Foster:** Cursei um MBA quando era gerente técnica de engenharia de poços e lidava com uma série de desafios e investimentos altos. A Petrobras fez um projeto em parceria com a FGV do Rio de Janeiro para a formação de gerentes. A base foi economia, questões gerenciais, muito ligadas a resultado, a desempenho. Foi um curso muito difícil, tivemos que trabalhar bastante para concluí-lo.

A FGV fez uma diferença significativa na minha vida gerencial, pois entendi que não era necessário talento somente nas questões relacionadas a, por exemplo, geometria de poços, mas saber trabalhar muito bem o resultado e o custo daquilo. Acho que foi uma das melhores coisas que eu fiz para a minha formação.

**GV-executivo:** Seu plano de negócios traz metas como autossuficiência na produção de combustível, valorização do empresário brasileiro e o aumento da exploração de petróleo. Quais serão os principais desafios para alcançar esses objetivos?

**Graça Foster:** Essas são metas maduras da companhia que existiam muito antes do ano 2000. O plano de negócios e gestão é uma evolução. A valorização do empresário brasileiro vem de uma política de governo, ele é o controlador da Petrobras. Então, não é uma decisão minha, dos diretores ou dos que nos antecederam, é uma diretriz do governo.

Com relação aos desafios, a Petrobras tem sua política comercial que é decorrente. Produzir petróleo é o que paga a conta da empresa; você tem que ter recursos, fontes para todos os investimentos. Tem que ter o recurso aqui dentro e aí aumentar a produção de petróleo, a qual eu sempre fui a favor. É importante não deixar

dúvidas de que essa é a prioridade da empresa.

Além disso, é negócio da companhia também produzir os derivados: gasolina, diesel. Não podemos importá-los toda a vida. É necessário construir refinarias e, para isso, é preciso dinheiro, então temos que produzir petróleo. É essa clareza que é colocada nas metas.

Também é importante dizer que estou aqui para contribuir com a minha equipe — colaboradores e empregados da Petrobras — para trabalhar para eles. Eu não digo, eu não imponho. Tenho que, juntamente com eles, sentir nossas necessidades e me dedicar a atendê-las.

Por isso, é fundamental manter a democratização da informação aqui; ela não é privilégio de uma área ou da diretoria, ela precisa ser democratizada para que seja mais bem utilizada por todos. Polos, ilhas, definitivamente fragilizam a capacidade de geração de uma empresa.

**GV-executivo:** Há estimativas de que, em poucos anos, quase 50% do óleo do País saia da camada pré-sal. Quais são suas expectativas quanto a isso?

**Graça Foster:** Por conta do meu acompanhamento de perto e da participação próxima das equipes, eu digo que tem sido surpreendente. Nesse um ano que estou na presidência, o potencial de





## QUERO DEIXAR UMA PRODUÇÃO DE PETRÓLEO RELEVANTE PARA A COMPANHIA, COM EQUIPES MADURAS E BEM LIDERADAS. QUERO TRABALHAR DEDICADAMENTE PARA ALCANÇAR NOSSAS METAS E RECUPERAR O VALOR DAS AÇÕES DA PETROBRAS AO NÍVEL QUE REALMENTE MERECEM SER REMUNERADAS

produção tem se revelado maior do que mapeamos, por exemplo, em nosso plano de negócios e gestão divulgado para o mercado em junho de 2012. O potencial de hoje já se mostra maior do que o estimado naquela época. Se você perfura 8 poços para interligar uma plataforma e produzir 100 mil barris, no pré-sal, com 6 poços você produz a mesma quantidade. Eu não tenho dúvidas quanto a ele.

Entretanto, existe um trabalho muito grande de organização desse caminho para que a produção aconteça no prazo estipulado no plano 2012–2016. O indicativo é de que vamos manter o potencial de produção ou considerar o crescimento desse número. Mas é preciso ter foco e cada um sabe o que fazer.

**GV-executivo:** Ouviu-se em diversas declarações que a prioridade em sua gestão é o meio ambiente e a segurança. Como a Petrobras tem trabalhado para alcançar o vazamento zero?

**Graça Foster:** Exatamente! Existem há muitos anos investimentos em segurança, meio ambiente e saúde na Petrobras. Aumenta-se a produção de petróleo trabalhando em uma base bastante segura, com muito respeito ao meio ambiente: não me interessa produzir um barril de petróleo a mais e ariscá-lo em qualquer nível. Vazamento zero! Essa é a meta. Os outros podem dizer: “Ah, isso não existe”. Mas eu

sempre “brinco”: “É o que eu quero!”. Nós queremos que seja assim. Mas não basta apenas querer, temos que levar esse desejo do vazamento zero até a ponta. Colocar todo o investimento necessário, recursos, as melhores tecnologias, de nada adianta se não for um desejo profundo e verdadeiro na busca pelo vazamento zero.

**GV-executivo:** A Sra. é conhecida por ser muito exigente, planejada e rigorosa quanto aos resultados da Petrobras. Como a Sra. define o seu estilo de gestão e como ele reflete no desenvolvimento da empresa?

**Graça Foster:** Perfeitamente (risos). Antes de ser presidente, eu fui a primeira mulher a ocupar um cargo de diretoria na companhia, a primeira presidente mulher da BR Distribuidora, da Petroquisa... primeira mulher em tudo o que fiz na vida. O que mais me preocupa, quando olho para trás, é que nenhuma dessas funções hoje é ocupada por uma mulher. Então, definitivamente, minhas posições crescentes em termos de responsabilidade dentro da companhia não significaram um avanço delas na Petrobras.

O meu estilo de gestão é realmente muito forte; agrada alguns, outros não. Minha preocupação em agradar a minha equipe está em fazê-la produtiva; é algo que procuro desenvolver, mas pela produção e não única e exclusivamente

pelo pessoal. É um estilo de gestão muito determinado, focado e eu cobro as pessoas dentro da forma natural, humana de ser, para que não se desprendam do combinado, das metas, dentro da disciplina que se precisa ter. Se você não tem um caminho, um plano de trabalho, leva horas para discutir um assunto que poderia resolver por telefone. Se o seu trabalho é organizado, dentro das boas práticas de gestão, a vida, a atividade rende muito mais.

**GV-executivo:** Qual legado Graça Foster gostaria de deixar na Petrobras? Qual é a sua marca?

**Graça Foster:** A ocupação dessa cadeira é muito rápida. Quero deixar uma produção de petróleo relevante para a companhia, com equipes maduras e muito bem lideradas. Quero continuar trabalhando dedicadamente para alcançar nossas metas e indicadores, além de recuperar o valor das ações da Petrobras ao nível que realmente merecem ser remuneradas. Quero nossos acionistas mais satisfeitos com a companhia. É o que eu pretendo recuperar e o que eu quero deixar para a nossa empresa. ●

MARIA JOSÉ TONELLI > Vice-diretora da FGV-EAESP

[maria.jose.tonelli@fgv.br](mailto:maria.jose.tonelli@fgv.br)

ALINE LILIAN DOS SANTOS > Jornalista da GV-executivo

[aline.lilian@fgv.br](mailto:aline.lilian@fgv.br)