

MECANISMOS DE DELEGAÇÃO DE AUTONOMIA E COMPETÊNCIA

R. H. B. Costa, C. Rubin
Petróleo Brasileiro S.A. - Petrobras

Curriculum dos autores

Rafael Henrique Barduni Costa

Engº de Produção, com ênfase em Engenharia Econômica, formado pela Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ, cursando MBA em Gerenciamento de Projetos na Fundação Getúlio Vargas. Trabalhou, no Banco do Brasil, como Assistente de Negócios e Gerente de Contas de carteira de clientes Pessoa Jurídica e, posteriormente, como Analista na área de Mercado de Capitais, realizando estudos de mercado e acompanhando a carteira de investimentos de clientes corporativos, na Diretoria de Mercado de Capitais e Investimentos.

Na Petrobras desde 2004, atualmente ocupa a função de Coordenador de Organização e Governança da unidade de Desenvolvimento de Sistemas de Gestão, participando de projetos de implementação e aperfeiçoamento da governança corporativa e de melhorias organizacionais e de gestão em unidades da Companhia.

Chanan Rubin

Engº Mecânico Industrial formado pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC-RJ, especializado em Engenharia de Equipamentos da Indústria do Petróleo, com MBA pelo PDG/IBMEC.

Trabalha na Petrobras há 32 anos, tendo sido por sete anos Chefe do Setor de Apoio à Prestação de Serviços ao Exterior (venda de serviços de engenharia fora do Brasil), seis anos Chefe das Divisões de Planejamento e Controle e de Apoio Gerencial na unidade de Engenharia, três anos Assistente do Diretor de Serviços e dois anos Coordenador de projetos de desenvolvimento de modelos de organização e gestão da Petrobras.

Há seis anos ocupa a função de Gerente de Organização e Governança da unidade de Desenvolvimento de Sistemas de Gestão, responsável pelos projetos corporativos e pelas revisões do modelo de organização e gestão das unidades e subsidiárias do Sistema Petrobras no Brasil e no exterior.

Sinopse

A Petrobras integra o grupo das grandes companhias que adotam as melhores práticas de governança corporativa. O aperfeiçoamento do sistema de governança da Companhia foi uma evolução natural do processo de desregulamentação do setor de petróleo no Brasil e da abertura de capital da Petrobras, levando-a a adotar procedimentos que possibilitam o aprimoramento do processo decisório na Companhia e, conseqüentemente, da própria gestão dos negócios. Hoje, portanto, a Petrobras está plenamente capacitada para utilizar-se dos mais avançados instrumentos de gestão empresarial.

Em função da complexidade de suas atividades e do dinamismo de suas operações, foi necessário o estabelecimento de um processo decisório com mecanismos de delegação de autonomia e de competência, de modo a assegurar flexibilidade e agilidade nos seus negócios, características fundamentais em um mercado globalizado e altamente competitivo.

A autonomia das unidades organizacionais da Petrobras é estabelecida com base nas diretrizes expressas em seu Estatuto Social, desdobradas através de um conjunto de documentos corporativos composto pelo Plano Básico de Organização, Normas e Manuais diversos e pela Tabela de Limites de Competência. As competências estabelecem os poderes de titulares de unidades ou funções da estrutura organizacional da Companhia, de colegiados (comitês, comissões e grupos de trabalho) e de indivíduos para tomarem as decisões necessárias à realização de suas tarefas. Tais decisões podem ser referentes a pessoas, bens, compromissos com terceiros, pagamentos e alterações de estrutura organizacional.

Tendo em vista os mecanismos de delegação praticados, surgiu a necessidade do estabelecimento de procedimentos de controle de forma a possibilitar ao outorgante da delegação meios para identificar decisões inadequadas, visando mitigar suas conseqüências e evitar sua repetição. Desta forma, a Petrobras visa manter-se como uma companhia competitiva, ágil e dinâmica na tomada de decisões importantes para seus negócios.

Introdução

A desregulamentação do setor de petróleo no Brasil e a abertura de capital da Petrobras levaram-na a adotar práticas modernas de governança corporativa e a buscar constante aprimoramento do seu processo decisório e, conseqüentemente, da própria gestão dos negócios da Companhia.

Devido ao grande aumento do volume de suas atividades e da complexidade de suas operações, julgou-se necessário, há alguns anos, promover uma revisão de alguns dos seus mecanismos de delegação de autonomia e competência, de modo a assegurar o dinamismo e a agilidade nos negócios, características fundamentais nos mercados em que a Companhia está inserida.

Entende-se que a definição de níveis de autonomia e competência requer equilíbrio entre flexibilidade, risco e integração. Baseada neste princípio, a Petrobras trabalha continuamente no aperfeiçoamento do processo decisório na alta administração, tornando-se cada vez mais atraente para o mercado e oferecendo maior proteção aos interesses dos seus acionistas, parceiros e demais públicos envolvidos.

Atualmente, a Petrobras emprega avançados instrumentos de gestão empresarial, sendo reconhecida mundialmente por agências, por publicações especializadas nacionais e estrangeiras e por importantes índices de sustentabilidade, como o Dow Jones Sustainability Index (DJSI), como sendo integrante de um seleto grupo de grandes companhias que adotam as melhores práticas de governança.

O presente trabalho busca apresentar os mecanismos e instrumentos de delegação aplicados na Petrobras e que viabilizam uma melhor gestão dos seus negócios, observando-se que, inicialmente, será abordado um importante estudo realizado sobre limites de competência.

Desenvolvimento

Primeiramente, vale destacar que um dos mais importantes instrumentos de delegação na Petrobras é a Tabela de Limites de Competência (TLC), documento corporativo aprovado pela Diretoria Executiva (DE) e que estabelece limites monetários para o Presidente, Diretores e Titulares das unidades organizacionais assumirem compromissos com terceiros.

Como citado anteriormente, será dado enfoque inicial ao estudo realizado sobre os limites de competência na Companhia, o qual trouxe grandes contribuições para o seu aperfeiçoamento e adequação a uma nova realidade.

Posteriormente, serão descritos demais mecanismos e instrumentos de delegação aplicados na Companhia, além de inserir também um breve contexto de sua governança corporativa e de algumas especificidades referentes às unidades no exterior.

Estudo Realizado sobre Limites de Competência na Petrobras

Diagnóstico

Entre o final da década de 90 e o início do ano 2000, entendia-se que o volume excessivo de pautas, a falta de uma visão global e a concentração de assuntos submetidos regularmente à Diretoria Executiva deveriam ser matéria de análise, visando o aperfeiçoamento do processo decisório na Companhia.

De modo a atender a esta demanda, foi criado um grupo de trabalho na Petrobras com o objetivo de reavaliar os limites de competência ora estabelecidos e propor novos limites para algumas atividades específicas.

Após levantamento inicial de informações, constatou-se que um grande número de pautas encaminhadas à DE sofriam influência direta dos valores dos limites de competência atribuídos à DE pelo Conselho de Administração (CA), e ao Presidente, Diretores e titulares das unidades organizacionais por parte da DE.

Neste sentido, o grupo de trabalho teve o desafio de analisar e sugerir alternativas de soluções que propiciassem o aprimoramento do processo decisório na Companhia, sem comprometer, no entanto, o acompanhamento e o controle das decisões tomadas.

Cabe ressaltar que o Estatuto Social da Petrobras, o Regulamento do Processo Licitatório Simplificado da Petrobras e o Manual de Procedimentos Contratuais foram alguns dos documentos que serviram de referência no desenvolvimento do estudo.

Desenvolvimento do estudo

O referido estudo foi desenvolvido percorrendo-se as seguintes etapas:

- a) identificação, no processo decisório da Companhia, das atividades passíveis de serem delegadas através de limites de competência;
- b) contato com as diversas unidades da Companhia e levantamento de suas propostas com relação a valores, em função de seu histórico e perspectivas futuras;
- c) determinação de faixa de valores de diversos limites de competência e simulação do efeito no número de pautas encaminhadas à DE;
- d) estabelecimento de correlação com outras atividades identificadas;
- e) elaboração de proposta inicial;
- f) elaboração de proposta final.

As atividades de contratação de serviços e compras tiveram maior detalhamento, devido à relevância do número de assuntos submetidos à DE. Neste sentido, foram efetuadas inúmeras simulações do número de pautas e do percentual de valor total contratado que seriam submetidos ao Diretor e à DE.

Considerações e recomendações

Baseado nas simulações e comparações realizadas, constatou-se que existia um grande potencial para reduzir-se o número de pautas submetidas à DE, sem, no entanto, modificar de forma substancial o nível de controle que vinha sendo exercido.

Foram encontradas diferentes alternativas que atingiam o objetivo inicialmente determinado, sendo que a opção final devia ser escolhida, pela Diretoria Executiva, em função de um maior ou menor grau de descentralização a ser adotado.

Além disso, sugeriu-se que estudos similares devem ser realizados regularmente, já que o dinamismo requerido tende sempre a aumentar. Sendo assim, o estudo seguinte ocorreu em 2001, quando mais uma vez foi proposto o estabelecimento de novos limites de competência, assim como tratamentos específicos a determinadas matérias.

Cabe ressaltar também que foram reforçadas as recomendações quanto à elaboração de relatório periódico à autoridade imediatamente superior, descrevendo os atos praticados na utilização da delegação recebida.

Assim sendo, a prática de tal relatório deve ser adotada pelos níveis organizacionais que receberem delegação através de limites de competência, em todos os níveis gerenciais da Companhia, proporcionando o eficaz acompanhamento das ações tomadas pelos outorgados.

A Governança na Petrobras – breve contexto

Fazem parte da estrutura de governança corporativa da Petrobras: o Conselho de Administração e seus comitês, a Diretoria Executiva, o Conselho Fiscal, a Auditoria Interna, a Ouvidoria Geral, o Comitê de Negócios e os Comitês de Gestão, estes últimos descritos posteriormente.

Devido à natureza deste trabalho, será dada uma maior ênfase aos papéis desempenhados pelo CA, DE e Comitês de Gestão da Petrobras.

A Petrobras é dirigida por um Conselho de Administração, com funções deliberativas, e uma Diretoria Executiva.

O Conselho de Administração é um órgão colegiado e autônomo em suas prerrogativas e responsabilidades, em conformidade com a Lei e o Estatuto Social da Petrobras. Cabe a ele deliberar, por exemplo, sobre a eleição e a destituição dos membros da Diretoria Executiva e sobre o Plano Básico de Organização (PBO), que define a estrutura geral da Companhia, a natureza e as atribuições de cada uma de suas unidades organizacionais, bem como as diretrizes de organização e gestão da Petrobras e os papéis relativos a sua governança.

Foram instituídos os seguintes comitês vinculados ao Conselho de Administração:

- ⇒ Auditoria
- ⇒ Meio Ambiente
- ⇒ Remuneração e Sucessão

Seus integrantes pertencem ao Conselho e o assessoram no cumprimento das responsabilidades de orientação e direção superior da Companhia.

A Diretoria Executiva exerce a gestão dos negócios da Companhia, de acordo com a missão, os objetivos, as estratégias e as diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração, sendo formada pelo presidente da Petrobras e por seis diretores eleitos pelo CA.

Existem também os Comitês de Gestão, que funcionam como fóruns para amadurecimento e aprofundamento de temas relevantes a serem apresentados ao Comitê de Negócios e, posteriormente, ao Conselho de Administração e/ou à Diretoria Executiva. Isso possibilita a troca de idéias entre seus membros e o alinhamento das proposições antes do encaminhamento às instâncias superiores. Além disso, contribui para garantir maior consistência ao processo decisório e à qualidade das decisões tomadas.

Os Comitês de Gestão atualmente em funcionamento na Petrobras, vinculados ao Comitê de Negócios e criados pela Diretoria Executiva, são os seguintes:

- ⇒ Abastecimento
- ⇒ Exploração e Produção
- ⇒ Gás e Energia
- ⇒ Recursos Humanos
- ⇒ Segurança, Meio Ambiente e Saúde
- ⇒ Análise de Organização e Gestão
- ⇒ Tecnologia da Informação
- ⇒ Controles Internos
- ⇒ Risco
- ⇒ Tecnologia Petrobras

- ⇒ Responsabilidade Social e Ambiental
- ⇒ Marketing e Marcas

A autonomia das unidades organizacionais da Petrobras é estabelecida com base nas diretrizes expressas em seu Estatuto Social, desdobradas através de diversos documentos corporativos, como o PBO, as normas e os manuais diversos e a Tabela de Limites de Competência, entre outros.

A estrutura de governança corporativa da Petrobras pode ser representada simplificadamente conforme figura a seguir:

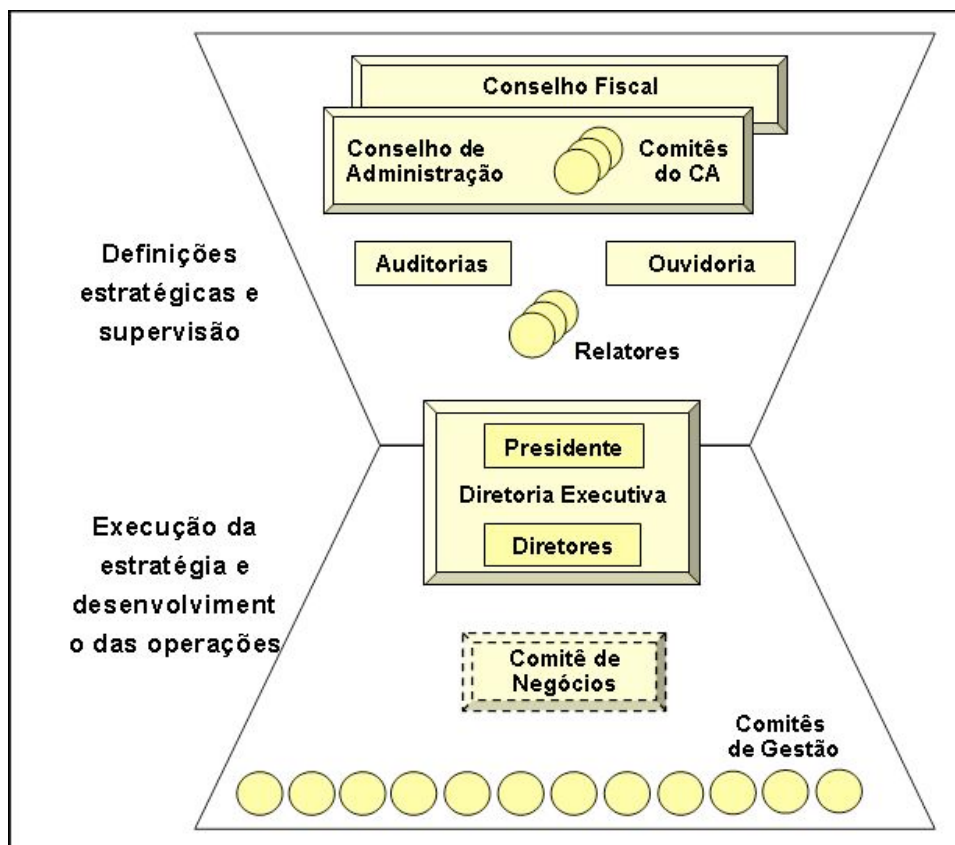


Figura 1: Representação da Estrutura de Governança Corporativa da Petrobras

Mecanismos e Instrumentos de Delegação na Petrobras

Ao se tratar de mecanismos de delegação, deve-se entender as três dimensões que envolvem o exercício do poder na Petrobras: atribuição, autonomia e competência.

Conceitos e definições

- Atribuição, autonomia e competência

As atribuições estabelecidas no Plano Básico de Organização e nas Normas de Organização constituem a razão de ser ou atividades-fim de cada unidade ou função da estrutura organizacional da Companhia.

Cabe ressaltar que atividades-meio de uma unidade organizacional (não explicitadas nas suas atribuições) podem ser realizadas internamente, cumprindo-se as políticas corporativas

pertinentes, mas não podem ser realizadas para outras unidades. Assim, uma unidade de negócio pode realizar, por exemplo, atividades relacionadas à administração de recursos humanos para si própria, mas não para outras unidades da Companhia.

A atuação do titular de uma unidade ou função segundo suas atribuições é limitada ao uso dos recursos humanos, materiais, financeiros e organizacionais colocados à sua disposição.

Autonomia e competência, por sua vez, estabelecem o poder (ou autoridade) de titulares de unidades ou funções da estrutura organizacional da Companhia, de colegiados (comitês, comissões e grupos de trabalho) e de indivíduos para tomarem decisões necessárias à realização de suas tarefas, com efeitos sobre os recursos disponibilizados. No que se refere à autonomia, tais decisões podem ser relativas a pessoas, bens e alterações de estrutura organizacional, entre outros. Já as competências estão relacionadas principalmente a questões financeiras, como, por exemplo, assumir compromissos com terceiros e liberar pagamentos.

Delegação de atribuições, autonomias e competências

Primeiramente, pode-se definir delegação como a transferência de autoridade (e não de responsabilidade) de um nível para outro, devendo ser sempre formalizada em documento ou instrumento específico. Vale destacar que, no caso das delegações, a responsabilidade permanece no nível que delega.

Portanto, delegação de atribuição é a determinação do titular de certa atribuição no sentido de que um terceiro, um colegiado ou uma unidade atue como extensão deste no que diz respeito àquela atribuição. As atribuições estabelecidas para cada unidade organizacional da estrutura geral da Companhia no Plano Básico de Organização, pelo Conselho de Administração, podem ser detalhadas pela Diretoria Executiva, de forma a estabelecer critérios de atribuições internas da unidade organizacional.

As atribuições constantes do Plano Básico de Organização e das Normas de Organização podem, portanto, ser detalhadas e delegadas, inclusive para comitês, comissões e grupos de trabalho, a menos que isso seja explicitamente proibido.

A definição acima de delegação de atribuições pode ser utilizada de forma análoga para a delegação de autonomias e competências.

Entretanto, entende-se que as competências, ao contrário das atribuições, podem ser delegadas a terceiros pelo outorgado quando tal delegação for explicitamente autorizada pelo outorgante. Cabe ressaltar mais uma vez a importância das devidas formalizações em documentos ou instrumentos específicos.

Mecanismos de controle

Delegações de autonomias e competências exigem a utilização de mecanismos de controle que permitam ao outorgante manter-se a par dos atos praticados pelo outorgado e, quando necessário, tomar providências a esse respeito.

Em vista de sua característica de colegiado, há uma prática segundo a qual o Presidente e os Diretores periodicamente dão conhecimento à Diretoria Executiva de todos os atos de gestão praticados no desempenho da suas funções, decorrentes das delegações recebidas.

A Tabela de Limites de Competência, por exemplo, requer explicitamente que os titulares das unidades organizacionais reportem à autoridade imediatamente superior, mensalmente e de forma consolidada, os atos praticados na utilização das delegações recebidas por meio daquele documento.

O resultado desta prática é uma cascata de relatórios ao inverso, na qual os titulares de unidades dos níveis hierárquicos inferiores reportam seus atos aos seus superiores, que por sua vez os consolidam, acrescentam seus próprios atos e reportam aos seus superiores, até chegar ao Presidente e aos Diretores.

Premissas para definição de níveis de delegação

Algumas premissas norteiam o estabelecimento de delegações na Petrobras, observando sempre o Estatuto Social da Companhia e outros documentos pertinentes:

- a) a prática da delegação deve proporcionar a maior flexibilidade possível às unidades de negócios, levando em consideração os fatores de risco e integração da Companhia;
- b) o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva devem manter as decisões estratégicas e de grande impacto na Companhia;
- c) autonomias e competências são delegadas pelo Conselho de Administração e pela Diretoria Executiva ao Presidente, Diretores e Gerentes Executivos, que devem desdobrar para o restante da estrutura;
- d) a delegação de competências, exceto quando explicitamente proibida, é permitida e deve ser formalizada, mantida a responsabilidade do outorgante;
- e) as delegações devem ser claramente definidas, de forma a evitar sobreposições e lacunas nos processos;
- f) os procedimentos de controle devem possibilitar ao outorgante da delegação meios para se identificar decisões inadequadas, visando mitigar suas consequências e evitar sua repetição.

Instrumentos de delegação

- Legislação e Estatuto Social

Dentre a legislação aplicável, destaca-se a Lei das Sociedades Anônimas (Lei das S.A.), que estabelece as competências dos órgãos de administração e seus membros. As competências da Assembleia Geral, do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva da Petrobras são detalhadas ou complementadas no seu Estatuto Social, que contém também competências do Presidente referentes à direção e coordenação dos trabalhos da DE, mas não estabelece competências individuais do Diretores.

- Plano Básico de Organização e Normas de Organização

O Plano Básico de Organização estabelece a estrutura geral da Companhia, composta das unidades organizacionais vinculadas à DE, e define suas atribuições.

As Normas de Organização estabelecem as estruturas básica e complementar, compostas pelas unidades organizacionais desdobradas da estrutura geral, e definem suas atribuições.

A estrutura geral é aprovada pelo CA, a estrutura básica pela DE e a estrutura complementar pelos Gerentes Executivos e pelos Gerentes Gerais de unidades de negócio, conforme a vinculação e o nível hierárquico das unidades envolvidas. No entanto, qualquer proposta de modificação de estrutura complementar que resulte em aumento de custo gerencial deve ser submetida à apreciação da DE.

- Descrições de cargos e regulamentos das categorias profissionais

Os cargos de empregados da Companhia são criados pela DE e suas atribuições aprovadas pelo Gerente Executivo de Recursos Humanos. Os regulamentos das categorias profissionais, aprovadas pelas devidas autoridades públicas, estabelecem competências para o exercício das respectivas profissões.

- Diretrizes, códigos e outros documentos do Conselho de Administração

As Diretrizes de Governança Corporativa, dentre outros dispositivos, criam comitês compostos por membros do CA e definem suas atribuições.

O Código de Boas Práticas define atribuições do Diretor Financeiro, referentes à divulgação de informações e ao relacionamento com investidores.

O CA aprova também uma relação de valores acima dos quais os atos, contratos ou operações que, embora da competência da DE, devem ser submetidos àquele colegiado, conforme previsto no artigo 28, inciso V do Estatuto Social, assim como outros documentos que julgue pertinente.

- Manuais, normas e outros documentos da Diretoria Executiva

Manuais e normas, cuja aprovação compete à DE segundo o artigo 33 do Estatuto Social, podem delegar atribuições e competências para o Presidente, os Diretores e toda a estrutura da Companhia, bem como para comitês e comissões, respeitando-se o Plano Básico de Organização. São exemplos o Manual de Procedimentos Contratuais, o Manual Financeiro, as Normas de Recursos Humanos e as Normas de Organização, este último documento já destacado anteriormente.

Outro importante documento aprovado pela DE é a Tabela de Limites de Competência, que estabelece limites monetários para o Presidente, os Diretores e os Gerentes Executivos assumirem compromissos com terceiros. Os valores da Tabela de Limites de Competência têm sido utilizados inclusive como referência em outras delegações, como a autorização para contratação e liberação de pagamentos.

Anualmente a Petrobras promove uma revisão nos limites de competência estabelecidos pela Diretoria Executiva, expressos na Tabela de Limites de Competência da Petrobras, visando aprimoramento contínuo do processo decisório da Companhia. Além da correção dos valores monetários, expressos na TLC em reais e em dólares, as unidades são consultadas e participam do processo. Novas demandas são analisadas e, caso a Diretoria entenda que determinando assunto é

relevante, deve-se incluir novo item na Tabela ou mesmo reescrever texto já existente, de modo a melhorar sua compreensão.

- Documentos normativos

O Presidente, os Diretores e os titulares das unidades organizacionais aprovam alguns documentos normativos que podem delegar atribuições a outras unidades organizacionais, comitês, comissões ou responsáveis por funções específicas, a eles vinculados. Comitês e comissões também podem, caso conste de suas atribuições específicas, aprovar documentos normativos.

- DIP – Documento Interno do Sistema Petrobras

O DIP, da mesma forma que os documentos normativos, podem ser utilizados para delegar atribuições, principalmente para eventos específicos ou por tempo determinado. É indicado, por exemplo, para criação de grupos de trabalho.

- Atas de reunião de comitês e comissões

Como comitês e comissões não emitem DIP, atas de reunião podem ser utilizadas por esses colegiados para delegar atribuições, cabendo ao coordenador ou ao secretário emitir DIP, quando se faz necessária comunicação com as demais unidades da Companhia.

- Procurações e Ordens de Serviço

As procurações são instrumentos públicos necessários para que os representantes da Companhia realizem atos com envolvimento de terceiros (externos). Podem conter delegações genéricas, por tempo indeterminado, como uma procuração para assumir compromissos, ou podem conter delegação para um ato específico.

As Ordens de Serviço, previstas no Manual Financeiro, são instrumentos internos da Companhia que fixam limites para gerentes e outros empregados assumirem compromissos com terceiros e liberarem pagamentos. Podem ser emitidas pelo Presidente, pelos Diretores ou por titulares das unidades da estrutura geral da Companhia e normalmente estabelecem os limites como um percentual dos valores constantes da Tabela de Limites de Competência.

Auditoria

O uso adequado das delegações recebidas através de limites de competência é constantemente verificado nas auditorias de processos e de negócios.

Periodicamente, a Auditoria Interna da Petrobras promove, por sua própria iniciativa ou de alguma unidade da Companhia, a verificação da observância das normas legais e regulamentares que disciplinam as autonomias e limites de competência aprovados. São analisados também alguns critérios estabelecidos, de modo a garantir que estejam de acordo com a orientação jurídica adequada.

Especificidades das Unidades no Exterior

As unidades no exterior representam entes jurídicos diferentes e operam sob variados contextos políticos, culturais e legais. No entanto, a definição de atribuições nestas unidades tende a observar a mesma filosofia da Petrobras.

Estas unidades seguem diretrizes pré-determinadas pela Companhia, além dos dois principais documentos referentes à autonomia e competência, descritos a seguir:

- Quadro de Autonomia: registra os poderes decisórios delegados e suas respectivas naturezas. Em alguns casos, também cita a unidade organizacional corporativa da Casa Matriz (*holding*) que deve ser previamente consultada no processo de tomada de decisão.
- Quadro de Limites de Competência: registra as competências delegadas e seus respectivos limites monetários, ou seja, estabelece valores máximos até os quais o outorgado pode assumir compromissos.

Algumas premissas são aplicadas na delegação de autonomia e competência em unidades no exterior, dentre as quais:

- Estatutos e Acordos de Acionistas prevalecem, quando forem mais restritivos.
- Além dos limites estabelecidos, existem aqueles constantes em acordos de operação conjunta. É considerado aquele que for mais restritivo.
- As empresas que compõem o Sistema Petrobras fora do Brasil devem buscar, sempre que necessário, orientações sobre delegação de autonomia junto ao Gerente Executivo da Área de Negócio.
- A delegação de competências, exceto quando explicitamente proibida, é permitida e deve ser formalizada, mantida a responsabilidade do outorgante.
- Os titulares das unidades organizacionais poderão delegar seus limites, total ou parcialmente, aos seus substitutos ou subordinados, em caráter provisório ou permanente, mediante documento formal previamente aprovado pelo Gerente Executivo da Área de Negócio Internacional, observadas as respectivas legislações, estatutos e normas internas aplicáveis.
- As delegações devem ser claramente definidas, de forma a evitar sobreposições e lacunas nos processos do negócio.
- Os procedimentos de controle devem possibilitar ao outorgante da delegação meio para identificar decisões inadequadas, visando mitigar suas consequências e evitar sua repetição.
- As unidades que receberem delegação, em todos os níveis da estrutura, devem reportar à autoridade imediatamente superior, de forma consolidada, os atos praticados na utilização da delegação recebida.

Conclusões

Em síntese, a inserção da Petrobras em um mercado global altamente competitivo acarretou sensíveis alterações no dinamismo de suas operações, influenciando diretamente na sua relação com seus empregados, clientes, fornecedores e demais partes interessadas. Conseqüentemente, as práticas de gestão empresarial adotadas tiveram que ser analisadas e vem sendo aprimoradas continuamente.

O estudo realizado foi um marco de grande relevância para se iniciar um processo de revisão permanente dos limites de competência estabelecidos na Petrobras. Além disso, chegou-se à conclusão também da importância da criação e do desenvolvimento de sistemática para padronização, atualização, divulgação e controle de manuais, normas e demais documentos aprovados pelo CA e pela DE.

No que diz respeito especificamente à prática de delegações, percebe-se que sempre há oportunidades de melhoria neste processo. Então, por utilizar-se desta prática, a Petrobras busca desenvolver e aperfeiçoar os métodos de controle das delegações contidas na Tabela de Limites de Competência, assim como em outros instrumentos de delegação.

Espera-se, portanto, que a incorporação de princípios e práticas modernas de governança na gestão da Companhia contribua para a melhoria do seu desempenho e do processo decisório na alta administração. Desta forma, a Petrobras torna-se cada vez mais atraente aos investidores, aumentando a demanda e a liquidez de seus títulos e diminuindo o custo de captação de recursos.

Conclui-se também que esta percepção positiva da Companhia no mercado leva a um cenário positivo de criação de valor aos acionistas e investidores, aumenta a competitividade de uma forma geral e, principalmente, contribui para a perenidade da organização.

Bibliografia / Referências

- Documentos e materiais internos da gerência de Organização e Governança, vinculada à gerência executiva de Desenvolvimento de Sistemas de Gestão da Petrobras.
- Relatório do Grupo de Trabalho sobre Limites de Competência
- Documentos internos submetidos à Diretoria Executiva
- Site da Petrobras na Internet: www.petrobras.com.br

Dados pessoais dos autores

Rafael Henrique Barduni Costa

Endereço: Av. República do Chile, 65 - 8º Andar – Centro / Código Postal: 20031-912

Cidade: Rio de Janeiro / RJ - Brasil

Telefone: +55 (21) 3224-5769 - Fax: +55 (21) 3224-6265

E-mail: rafaelbarduni@petrobras.com.br

Chanan Rubin

Endereço: Av. República do Chile, 65 - 8º Andar – Centro / Código Postal: 20031-912

Cidade: Rio de Janeiro / RJ - Brasil

Telefone: +55 (21) 3224-3278 - Fax: +55 (21) 3224-6265

E-mail: chananrubin@petrobras.com.br