

2º Congresso Latino-Americano de Qualidade na Indústria do Petróleo e do Gás

“Para a Excelência ”

GESTÃO INTEGRADA NA MAIOR REFINARIA DE PETRÓLEO DO BRASIL

Valdison Moreira



São Paulo - Brasil

28 / 11 / 2003

SUMÁRIO

1. ABSTRACT

- 2. A EMPRESA PETROBRAS**
 - 2.1 A evolução da Qualidade na Petrobras**
- 3. REPLAN - A MAIOR REFINARIA DA PETROBRAS**
- 4. A TRAJETÓRIA DA QUALIDADE NA REPLAN**
- 5. PGR - LIDERANÇA COM FOCO EM RESULTADOS**
- 6. SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADA – SGI**
 - 6.1. Modelo do Sistema de Gestão**
 - 6.2 Sistema de Gerenciamento de Anomalias (SIGA)**
 - 6.3 Grupo de Melhoria Contínua – GMC**
 - 6.4 Comitê e Sub Comitê do SGI**
- 7. RESULTADOS DA REPLAN**
- 8. GLOSSÁRIO**

1. ABSTRACT

A Refinaria de Paulínia, Replan, está localizada no estado de São Paulo e processa atualmente 360 mil barris de petróleo por dia. Desde 1994 vem implantando como parte de um programa de excelência da própria Petrobras, diversos sistemas de qualidade e certificações, atingindo em 2001, o auge deste processo com certificação plena de seus processos (ISO 9001:2000, ISO 14001:1996, BS 8800 e OHSAS 18001:1999) e de forma integrada.

Como consequência deste trabalho a Replan tem recebido várias premiações, dentro e fora da Petrobras, e até mesmo no exterior. Por sua atuação e resultados embasados no seu Sistema de Gestão Integrada – SGI, a REPLAN foi avaliada pela empresa em 2002, como a melhor refinaria do Sistema Petrobras, nos aspectos de gestão, desempenho e resultado global. Além disso, neste mesmo ano, a Replan se apresenta entre as melhores refinarias do mundo, em diversos indicadores de desempenho, em estudo comparativo realizado por consultoria internacional.

Este trabalho procura mostrar a trajetória da Refinaria de Paulínia, na consecução de sua visão, qual seja, “ser referencial de excelência”.

2. A EMPRESA PETROBRAS

A Petrobras foi criada em outubro de 1953, para executar as atividades do setor petróleo no Brasil em nome da União. Ao longo destas cinco décadas, tem atuado em todas as áreas da Indústria do petróleo no Brasil e no exterior, conquistando posição de destaque entre as grandes empresas internacionais. Hoje é a sétima empresa petrolífera de capital aberto do mundo.

A estrutura organizacional da Petrobras é composta por quatro áreas de negócio (E&P, Abastecimento, Gás & Energia e Internacional) e duas áreas de apoio (Financeira e Serviços). A estrutura incorpora o conceito de unidades de negócio, já adotado pelas maiores companhias de petróleo e energia do mundo.

Além de estar presente em todo o Brasil, atua em outros onze países. As principais atividades da Petrobras são:

Exploração e Produção

Com 93 plataformas de produção e desfrutando do reconhecimento internacional, com tecnologia própria para águas ultra-profundas, produz 1,5 milhões de barris por dia, sendo a grande produção em campos *offshore*, a profundidades cada vez maiores. O *know-how* desenvolvido pela Petrobras contribuiu para a realização de parcerias internacionais na área de exploração e produção em águas profundas, para atuação em outras partes do mundo. Um exemplo disso é a expansão da presença da Companhia no Golfo do México e na Costa Oeste da África, onde sua experiência em águas profundas adiciona valor aos empreendimentos. Nesta área atua, também, na Argentina, Bolívia e Colômbia.

Refino

Com onze refinarias no Brasil, uma Unidade de industrialização de Xisto e duas Plantas de Fertilizantes, tem capacidade para refinar 1,7 milhões de barris por dia. O desafio de processar a crescente produção de óleo pesado brasileiro, permitindo a conversão para derivados de alto valor agregado, vem sendo vencido com investimentos e grandes avanços tecnológicos. Além de manter liderança no mercado brasileiro, tem como objetivo expandir suas atividades no exterior, sobretudo na América Latina, onde já dispõe de duas refinarias na Bolívia e três na Argentina.

Distribuição

Com mais de 7.000 postos espalhados por diversas cidades e rodovias do país, a subsidiária BR - Petrobras Distribuidora, com uma trajetória marcada por iniciativas pioneiras e resultados expressivos, mantém a liderança no mercado brasileiro de distribuição de derivados de petróleo. Através de um rígido sistema de controle, a empresa garante a alta qualidade que a colocou na liderança do mercado nacional. Na América Latina a Petrobras está atuando na Argentina e Bolívia.

Transporte e Armazenamento

Com quase 16.000 quilômetros em dutos no Brasil, cinquenta e cinco navios próprios, além de outros sessenta afretados, sua subsidiária TRANSPETRO, atua na atividade de transporte de petróleo e derivados.

2.1 A evolução da Qualidade na PETROBRAS

No final da década de 70 a Petrobras intensificou a ampliação e a construção de novas instalações que exigiam elevado nível de qualidade e segurança. Considerando que a qualidade dos produtos e serviços até então adquiridos não atendiam às necessidades, foi implantado em 1979, o Sistema de Garantia da Qualidade de Construção, Montagem e Condicionamento, com programas de treinamento para o pessoal das empresas fornecedoras; criação do Setor de Qualificação e Certificação de Pessoal, inclusão de requisitos de garantia da qualidade nos contratos e instituição do Prêmio Petrobras da Qualidade. Em 1982, é implantado o Sistema de Garantia da Qualidade de Suprimento de Materiais.

Em 1980, foram criados Círculos de Controle da Qualidade - CCQ, que tiveram o mérito de abrir caminho para a gerência participativa, o trabalho em grupo e o uso de ferramentas de análise e solução de problemas, que se consolidaram, posteriormente, com a Qualidade Total. Em 1985, foi implantado o Sistema de Garantia da Qualidade do Querosene de Aviação (QAV) e em 1986, foi criada a Comissão de Confiabilidade e Análise de Risco na Petrobras, diante da preocupação com a confiabilidade das instalações e a necessidade de se gerenciar riscos.

Em 1991 iniciou-se a implantação do Processo de Qualidade Total na Petrobras, apoiado nos seguintes princípios: satisfação dos clientes; respeito à sociedade; valorização do empregado; comprometimento com resultados e melhoria contínua.

Em 1993 a Petrobras implantou um sistema para aferir a evolução do Processo de Qualidade Total, com base nos Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ, trazendo novos benefícios: integração entre os diversos processos de mudança; descrição dos processos dos órgãos e sua comparação; fortalecimento do foco nos clientes; maior compromisso com os resultados.

Em 1994, visando fazer frente às exigências dos mercados nacional e internacional, a Petrobras decidiu obter certificação nas normas ISO 9002 para algumas linhas de produto: parafinas, óleos lubrificantes básicos e acabados, extratos aromáticos e querosene de aviação.

3. REPLAN - A MAIOR REFINARIA DA PETROBRAS

A Unidade de Negócios Refinaria de Paulínia – REPLAN, localizada no município de Paulínia, a 130 km da cidade de São Paulo, entrou em operação em 1972 com uma capacidade de refino de 176 mil bpd. Ao longo destes 32 anos, teve unidades ampliadas e modernizadas e outras construídas, alcançando hoje a capacidade de 360 mil bpd, que corresponde a maior capacidade de refino da PETROBRAS.

A estrutura organizacional é composta de onze órgãos ligados diretamente à Gerência Geral, que formam a denominada Estrutura Básica ou Grupo 1 da refinaria. Sob esta estrutura encontram-se treze órgãos da Estrutura Complementar e onze Coordenadores de Atividades.

A Força de Trabalho é composta por 730 empregados próprios, sendo 52% em regime administrativo e 48% trabalham em cinco turnos ininterruptos de revezamento e em média 500 empregados contratados para serviços de apoio à operação da refinaria.

As principais Unidades de Produção são:

- 2 Unidades de Destilação Atmosférica e a Vácuo: 360.000 bpd
- 2 Unidades de Craqueamento Catalítico: 100.000 bpd
- 1 Unidade de Coqueamento Retardado: 35.223bpd
- 1 Unidade de Hidro-Tratamento (HDT) – Diesel: 31.449 bpd
- 1 Unidade de Geração de Hidrogênio
- 2 Unidades de Recuperação de Enxofre: 154 t/d

Destas unidades obtemos os seguintes produtos:

Derivados Combustíveis: gasolina, óleo diesel, óleo combustível, gás liquefeito de petróleo (GLP), querosene de aviação.

Derivados Especiais: aguarrás, querosene de iluminação, enxofre, resíduo aromático, asfalto, nafta petroquímica, Metil Terc Butil Éter (MTBE) e Coque Verde de Petróleo.

A REPLAN entrega seus produtos para 90 Distribuidoras de Combustíveis, 11 Distribuidoras de GLP, 12 Companhias de Asfalto, além de Petroquímicas e Fábricas de Borracha (Nafta e Resíduo Aromático).

4. A TRAJETÓRIA DA QUALIDADE NA REPLAN

Em 1992 iniciou-se um processo de negociação de metas entre as refinarias e a sede da empresa, buscando alavancar os resultados, além da participação em um estudo comparativo entre refinarias das Américas, realizado por uma consultoria internacional.

Em 1993 iniciou-se a implantação do Processo de Qualidade Total na REPLAN, apoiado nos princípios de satisfação dos clientes, valorização do empregado e melhoria contínua.

Em 1994 foi realizada a primeira avaliação interna, segundo os Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ. Um primeiro diagnóstico de 202 pontos fez com que a Refinaria iniciasse o processo denominado Plano de Gestão da REPLAN – PGR, definindo a missão, visão e valores e posteriormente em 1995, o Planejamento Estratégico da refinaria.

Em 1996, na segunda avaliação, foram 419 pontos e em 1998 obteve a maior pontuação corporativa, neste processo de avaliação interna da PETROBRAS, com 609 pontos.

Em 1995, visando fazer frente às exigências de qualidade do Querosene de Aviação (QAV) nos mercados nacional e internacional, a REPLAN iniciou o processo de certificação implantando o Sistema de Qualidade na produção de QAV, certificando o sistema em 1996 em conformidade com os requisitos da Norma ISO 9002:1994, ampliando nos anos posteriores esta certificação para todos os derivados produzidos em suas instalações.

Em 1999 a REPLAN iniciou a implantação do modelo *Balanced Scorecard* (BSC) e em 2000, ampliou-se o sistema de negociação de metas, para o Processo de Avaliação de Desempenho e Gestão do Refino.

Em 2001 a REPLAN obteve a certificação de seus Sistema de Meio Ambiente e de Segurança e Saúde, através das normas ISO 14.000:1996 e OHSAS 18001:1999.

Em 2002 o sistema de Qualidade foi migrado para a ISO 9001:2000 totalmente integrado com os sistemas da ISO 14.000:96 e OHSAS 18.001:1999, sob a denominação de Sistema de Gestão Integrado - SGI.

Na elaboração do Plano de Gestão - PGR 2003, foi definida a inclusão da Responsabilidade Social no Sistema de Gestão Integrado, implementada com base nos requisitos da norma de Responsabilidade Social SA 8000 da Social Accountability International – SAI.

5. PGR - LIDERANÇA COM FOCO EM RESULTADOS

A Liderança na REPLAN é exercida pelo Gerente Geral em comitê com os Gerentes da Estrutura Básica, constituindo o chamado Grupo 1 da REPLAN. Este comitê atua fundamentado nas estratégias consolidadas no Plano de Gestão da REPLAN - PGR que leva em conta as necessidades de todas partes interessadas com base em 6 perspectivas definidas na metodologia do *Balanced Scorecard* – BSC:

- Financeira;
- Mercado;
- Sociedade, Segurança, Meio-Ambiente e Saúde;
- Produtividade;
- Investimentos e
- Aprendizado.

Essas 6 perspectivas são desdobradas numa base de Indicadores de Desempenho do BSC, onde são estabelecidas as relações causa efeito entre os Indicadores e seus resultados.

Valores e Diretrizes do PGR

Os Valores e Diretrizes do PGR, necessários ao atendimento das necessidades e na criação de valor para todas as partes interessadas, remontam a 1994, quando foi elaborado o primeiro Plano de Gestão da REPLAN e onde foi realizada a primeira discussão, mais aprofundada, sobre o tema.

Desde 1994 o PGR vem passando por um contínuo aprendizado, apresentando-se hoje como um processo refinado e maduro, sistematizado de acordo com os princípios de gestão da Norma ISO 9001:2000 e envolvendo todas as partes interessadas da Refinaria.

O processo PGR está apresentado, de forma resumida, no esquema a seguir:

Plano de Gestão da REPLAN – PGR

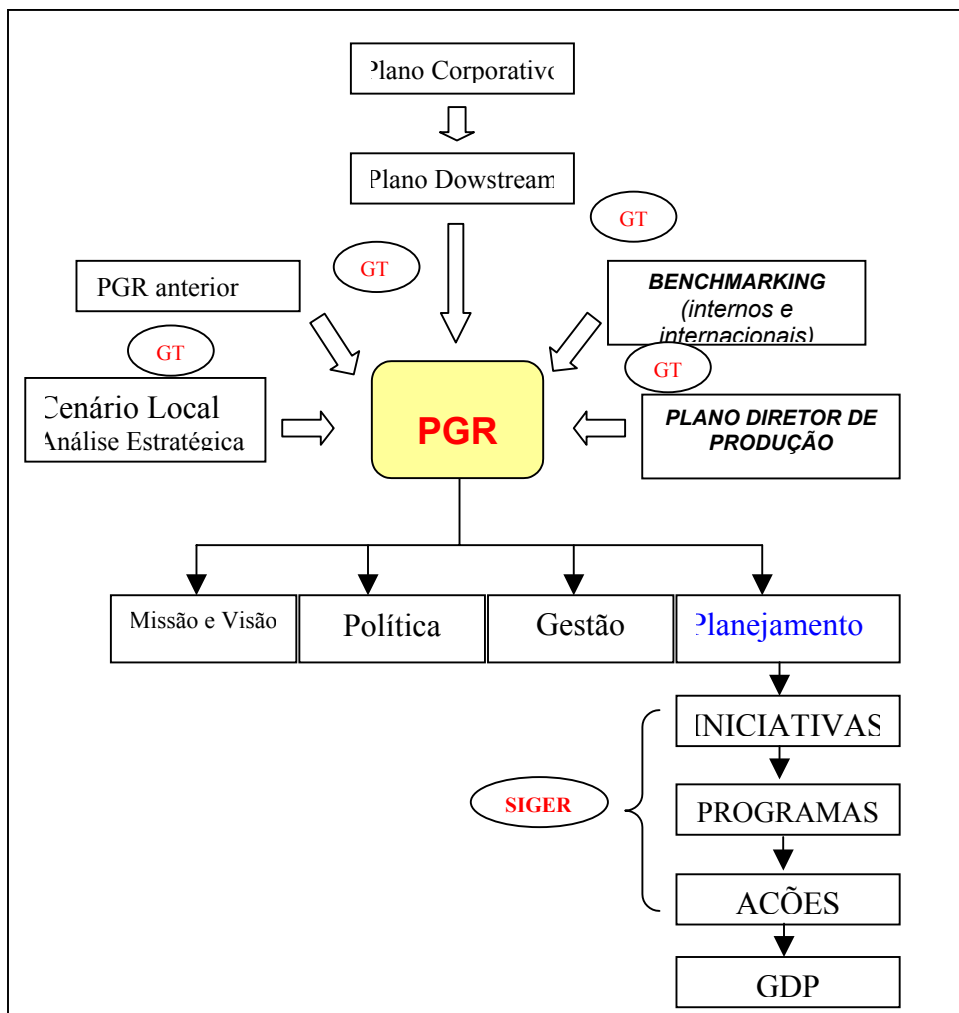


Processo de elaboração do PGR

O PGR é elaborado anualmente, sob a liderança do Gerente Geral e coordenação do gerente da área de Planejamento e Controladoria compreendendo as seguintes etapas:

- 1) *Análise Estratégica*
PGR Anterior, Demandas Internas, Política, Plano de Negócios do Downstream, Plano Diretor de Produção, Mapeamento do BSC, Metas Futuras e Cenários.
- 2) *Workshop 1*
Validação da Análise Estratégica definindo Política, Objetivos, Metas e Iniciativas
- 3) *Workshop 2*
Validação dos Programas e Ações
- 4) *Divulgação do PGR;*
Envolvimento de todos os empregados com o PGR e seus resultados
- 5) *Desdobramento do PGR*
Plano de ações individual através do Processo de Gestão de Desempenho de Pessoal - GDP.

Macro fluxo do processo PGR



Foco estratégico do PGR

Com a abertura do mercado e a desregulamentação do setor de petróleo e derivados, a Petrobras está readequando suas atividades de forma a enfrentar a concorrência. Neste sentido as ações da REPLAN estão sendo orientadas para a qualidade do produto, satisfação dos clientes e rentabilidade.

A REPLAN está investindo na ampliação de suas unidades e na adaptação ao petróleo nacional, buscando maior rentabilidade. Ressalta-se ainda que a rentabilidade está ligada diretamente à produção de forma otimizada, que busca maximizar as receitas e reduzir os custos. Para tanto, a Refinaria está identificando oportunidades de melhoria nas áreas de processos, manutenção e procedimentos. Diversos ganhos já identificados e implementados em outras refinarias foram incorporados, dentro do processo de *Benchmarking*.

Gestão Sem Lacunas

A última alteração do PGR, realizada em 2003 contemplou o relacionamento entre os doze princípios da chamada “Gestão Sem Lacunas”, uma nova filosofia em gestão da Área do Abastecimento. A Política da REPLAN foi revisada, com o objetivo de deixar claro para a força de trabalho que a “Gestão Sem Lacunas” é uma atitude comportamental que sustenta as diretrizes e práticas adotadas.

Comunicação e reforço da cultura de excelência em resultados

Nas reuniões semanais de coordenação, de análise crítica e em outros eventos, o Gerente Geral reforça o entendimento da política, valores e diretrizes, com os demais gerentes que, por sua vez, retransmitem em cascata aos demais níveis, chegando até ao pessoal execução. Cabe aos fiscais de contrato a transmissão das informações aos contratados.

Outra forma de divulgação é o evento denominado “Momento de Integração”, reunião mensal com café da manhã, que é conduzida pelo Gerente Geral e conta com a participação de todos os empregados do horário administrativo além de um dos grupos de turno e de parte dos contratados.

As mensagens na tela de abertura dos computadores pessoais também reforçam a gestão, bem como as divulgações feitas através de mensagens eletrônicas, TV-REPLAN (sistema de TV em que os empregados podem assistir as transmissões no seu próprio computador), Jornal REPLAN, *Bunners* e o informativo eventual “REPLAN Notícias”.

A verificação do entendimento e aplicação do PGR é feita através de auditorias internas e externas do Sistema de Gestão, cujos resultados são objetos de análises críticas pela alta administração.

Gestão financeira

Visando fortalecer a cultura de Resultado, a REPLAN faz uma forte divulgação interna da metodologia do cálculo do ROCE (Retorno Operacional sobre o Capital Empregado), que é o principal indicador financeiro. Foi elaborado o sistema do ROCE diário que é transmitido no Resumo Diário (evento no qual são destacadas as ocorrências e resultados das últimas 24 horas) e desta maneira a associação causa/efeito é praticamente direta.

6. SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADA - SGI

O Sistema de Gestão Integrado – SGI, em conformidade com a Política e suas Diretrizes, visa assegurar a manutenção e conformidade da Política, dos Objetivos e Metas de Qualidade, Meio Ambiente, Segurança, Saúde e Responsabilidade Social.

O Sistema de Gestão Integrado segue os requisitos da Norma ISO 9001/2000, ISO 14001/1996, OHSAS 18001/1999 e SA 8000/2001 e aplica-se em todo processo produtivo da Refinaria.

A Política da REPLAN foi estabelecida pelo Grupo 1 da Refinaria que comprometida com sua divulgação e compreensão por parte de toda a Força de Trabalho, implementa suas Diretrizes considerando os Princípios da Gestão Sem Lacunas, conforme quadro abaixo:

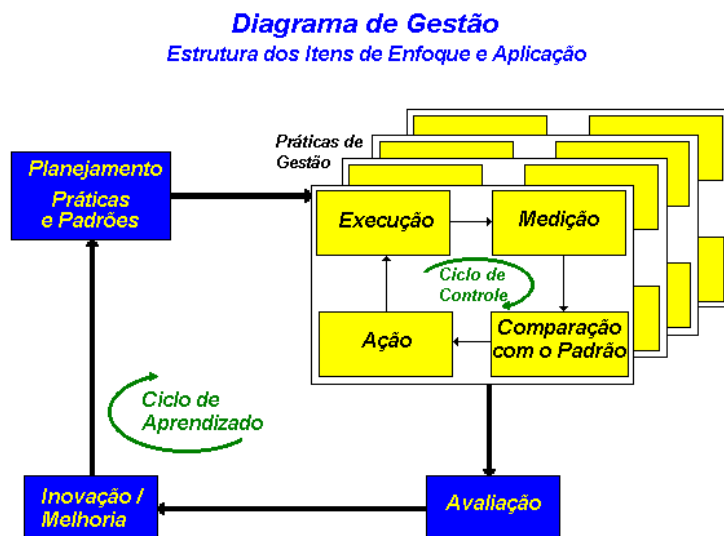
POLÍTICA DA REPLAN e os Princípios da Gestão Sem Lacunas	
A Refinaria de Paulínia - REPLAN, atuando nos segmentos de derivados de petróleo e energia, tem como política a busca da satisfação dos acionistas, clientes, comunidade, empregados e fornecedores. Para o gerenciamento dessa política, tem como diretrizes:	
Diretrizes da Política	Princípios do Gestão Sem Lacunas
<u>Melhoria Contínua</u> Buscar a melhoria contínua em todas as atividades.	•Busque a perfeição em tudo que fizer.Sua responsabilidade é de sempre buscar o melhor, o excelente, a perfeição em tudo que fizer. •Esteja sempre no “seu melhor eu”.É sua responsabilidade atuar sempre em seu melhor estado físico, mental, emocional, espiritual. O seu “melhor eu” atua sempre pelo bem-estar de todos.
<u>Atendimento à Legislação</u> Atuar de forma a atender às exigências legais e outros requisitos aplicáveis.	•Seja Consciência em Ação.Seja um exemplo vivo do que há de melhor no ser humano. Sua consciência é seu melhor guia nos momentos decisivos. “Faça aos outros o que você gostaria que fizessem a você”. •Assuma responsabilidade pelo todo.É sua responsabilidade estar conectado, envolvido, participante e ativo junto ao todo da organização. O “Sem Lacunas” é comunicação direta, muito diálogo e ações integradas. O espírito é de responsabilidade compartilhada em seu nível máximo: 100% eu e 100% os outros.
<u>Prevenção da Poluição, dos Danos à Saúde e de Acidentes</u> Desenvolver e utilizar procedimentos/tecnologias nos processos e produtos de forma a evitar, reduzir e controlar os acidentes, os danos à saúde e os impactos ambientais.	•Coloque a vida sempre em primeiro lugar. A cada momento de seu dia-a-dia e em todas as decisões que você vier a tomar, valorize a vida, em todas as suas formas, a curto, médio e longo prazo. •Seja sempre pró-soluções.Canalize sua energia para o construtivo, o antecipativo e o preventivo. Evite desperdiçar energia e talento em diagnósticos após o fato. Saia das causas aparentes. Vá sempre à causa das causas. Planejar não é correção. É antecipação.

<u>Comunicação</u> Promover a comunicação efetiva com as partes interessadas.	•Atue sempre com foco na verdade. Sua responsabilidade é trazer sempre as verdades à mesa de decisões, assegurando o melhor para a vida e para o todo, evitando ilusões e percepções distorcidas da realidade.
<u>Recursos naturais</u> Utilizar e Desenvolver procedimentos e tecnologias buscando racionalizar o uso dos recursos naturais.	•Assuma responsabilidade pelo todo.É sua responsabilidade estar conectado, envolvido, participante e ativo junto ao todo da organização. O “Sem Lacunas” é comunicação direta, muito diálogo e ações integradas. O espírito é de responsabilidade compartilhada em seu nível máximo: 100% eu e 100% os outros.
<u>Desenvolvimento das Pessoas</u> Promover um ambiente organizacional saudável, o crescimento e o bem-estar das pessoas.	•Compreenda a influência do humano em tudo. Esteja o tempo todo atento à influência do humano em todas as dimensões da vida organizacional. Procure compreender cada vez melhor o fator humano presente tanto no processo de geração de lacunas como na superação delas. Lacunas são geradas, por exemplo, pelo desrespeito a valores estabelecidos, quebra de princípios éticos, negligência e arrogância.
<u>Produtividade</u> Realizar com eficácia todas as atividades, contribuindo para os resultados econômicos da organização.	•Atue também nos “espaços vazios” da organização. É sua responsabilidade estar preparado para identificar “vazios” entre áreas, processos, programas e ações e agir sobre eles. Isto requer excelência na visão do todo e nas iniciativas . •Busque perfeita harmonia na organização como um todo. Elimine os conflitos e a competição predatória que causam lacunas através das quais os bons resultados se perdem. Seja sempre muito criativo na busca de “soluções ganha-ganha” nas suas relações no trabalho e com todas as partes envolvidas.
<u>Desenvolvimento Social</u> Conduzir as atividades de acordo com os requisitos de responsabilidade social	•Aja sempre com foco no bem comum. Aja sempre motivado pelo propósito maior, que é o bem-estar da sociedade, e nunca pelo medo ou egoísmo, que paralisam ou nos levam a distorções em nosso próprio modo de ser. A auto-proteção e isolamento geram lacunas e nos impedem de honrar a vida em nós e em tudo ao nosso redor

6.1. Modelo do Sistema de Gestão

O Sistema de Gestão Integrado - SGI da REPLAN foi redesenhado com base no modelo de sistema de gestão baseado em processos, definido pela ISO 9001:2000.

O Diagrama de Gestão do SGI contempla dois tipos de ciclos de melhoria contínua, Ciclos de Controle e Ciclos de Aprendizado, conforme esquematizado na figura a seguir:



Ciclo de Controle

O Ciclo de Controle é feito em 4 etapas:

- 1) Execução: A execução do Planejamento (Objetivos, Metas e Iniciativas do PGR) é feita de acordo com os Programas e Ações definidos com responsáveis, prazos e recursos. A execução das Práticas e Padrões (Política da REPLAN) é garantida por procedimentos documentados, implementados e mantidos por pessoal qualificado e treinado.
- 2) Medição: A medição do Planejamento (PGR) é feita através do sistema informatizado de gestão por resultados (SIGER). A medição das práticas e dos padrões do SGI é feita através de sistemática de Registros da Gestão Integrada.
- 3) Comparação com Padrões: é feita pelo processo de tratamento das anomalias, suportado por um sistema informatizado de gestão de anomalias (SIGA), detalhado no item 6.2, e por um Plano de Auditorias (interna e externa).
- 4) Ações Corretivas e Preventivas: são controladas pelo Grupo de Melhoria Contínua (GMC) que gerencia a implementação e eficácia das ações do Sistema de Gestão de Anomalias (SIGA) e pelo GMC-Clientes que gerencia as ações do SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente) e do CLIP (Cliente Petrobras).
Ações do PGR: são controladas mensalmente nas Reuniões de Coordenação do Grupo 1 na avaliação dos Indicadores de Desempenho do BSC.

Ciclo de Aprendizado

O Ciclo de Aprendizado é realizado através de 3 tipos de reuniões de análise crítica:

- 1) Análise Crítica do PGR: Abrange a análise dos resultados dos indicadores do BSC, que integra as estratégias e os objetivos relativos a todas as partes interessadas, e o monitoramento das Iniciativas e dos Programas da REPLAN. As Reuniões de Análise Crítica do PGR são trimestrais e realizadas com todo o corpo gerencial da Refinaria. Tais análises incluem a identificação dos problemas, inclusive potenciais, e suas causas básicas, além do estudo de correlações entre os indicadores.
- 2) Análise Crítica de Gestão: O Grupo 1 da REPLAN realiza uma análise crítica global do sistema sempre após a realização de auditorias do SGI e de análises críticas semestrais do Comitê do SGI e do GMC. Nesta ocasião são avaliados: Resumo dos Resultados das auditorias; Atendimento à Política; Mudanças organizacionais, Mercadológicas e Tecnológicas. Com base nessa análise, é feita uma avaliação da eficácia do Sistema de Gestão Integrado, podendo ser gerados: revisões em seus documentos normativos, planos de ação e revisões nos Objetivos do SGI.
- 3) Análise Crítica de Processo: reuniões realizadas pelas gerências dos processos de realização do produto (Craqueamento Catalítico, Destilação, Hidrotratamento e Coque, Utilidades e Transferência e Estocagem) e pelo coordenador do processo de programação (Coordenador de Programação da Produção) com o objetivo de analisar e revisar os Objetivos, Metas e Plano de Ações desdobradas do PGR.

6.2 Sistema de Gerenciamento de Anomalias (SIGA)

O processo de tratamento das anomalias é suportado por um sistema informatizado (SIGA), que gerencia os Relatórios de Tratamento de Anomalias - RTA, os quais abrangem todos os tipos de anomalias. O tratamento de anomalias está dividido em cinco etapas:

- 1) Registro: toda anomalia é registrada. O registro pode ser feito por qualquer empregado, de preferência pela pessoa que teve envolvimento direto com a ocorrência. Concluído o registro, uma mensagem automática é enviada ao órgão definido como gestor do RTA.
- 2) Análise: é feita uma descrição clara da causa da anomalia, utilizando-se da técnica “Árvore de Causas” para os casos de acidentes, anomalias complexas e reincidências. São propostas ações corretivas que irão atuar diretamente na eliminação das causas existentes, além das ações preventivas para evitar novas anomalias.
- 3) Aprovação: O responsável pelo Órgão Gestor aprova ou não as ações corretivas e/ou preventivas propostas, assim como confirma e/ou define os responsáveis pelas ações e os correspondentes prazos.
- 4) Implementação: É registrado no SIGA, tudo que efetivamente foi realizado, atendendo às ações propostas, deixando claro tudo aquilo que foi feito para eliminar as causas básicas, ao mesmo tempo em que permite ao verificador da eficácia comprovar a implementação das ações corretivas e/ou preventivas.

- 5) Verificação: A pessoa designada para realizar a verificação da eficácia verifica se a análise das causas foi satisfatória, abrangendo todos os pontos envolvidos na Anomalia, se as ações de disposição foram suficientes, se as ações propostas, corretivas ou preventivas, atuam diretamente em todas as causas levantadas e, finalmente, se as ações foram implementadas.

6.3 Grupo de Melhoria Contínua - GMC

O Grupo de Melhoria Contínua – GMC é formado pelo Gerente da Produção, Gerente da Manutenção, Gerente de SMS, Gerente da Engenharia e seus respectivos Gerentes Setoriais.

As reuniões do GMC são mensais, coordenadas pelo Gerente de Produção e suporte da área de gestão do Planejamento e Controladoria, com a seguinte agenda:

- Analisar os Relatórios de Tratamento de Anomalias (RTA) do período;
- Nomear, quando for o caso, os componentes do grupo de análise, definindo o coordenador;
- Acompanhar cumprimento dos prazos definidos para os grupos de análise;
- Definir prazos e responsáveis pela implementação das ações propostas pelo grupo de análise;
- Acompanhar a implementação das ações propostas pelo grupo de análise;
- Certificar que estão sendo abertos RTAs com ações preventivas, quando aplicável;
- Obter ou prever os recursos necessários nos orçamentos de investimento e/ou custeio;
- Fazer análise crítica semestral do processo de gerenciamento de anomalias.

6.4 Comitê e Sub Comitê do SGI

A REPLAN tem um **Comitê Permanente do SGI**, o qual é nomeado pelo Gerente Geral e coordenado pelo Representante da Administração, com o objetivo de facilitar a manutenção e buscar a implantação de melhorias no SGI. Este comitê é composto por especialistas de diversos órgãos, que se reúnem de acordo com uma agenda anual pré-definida e divulgada.

Sub Comitê de Responsabilidade Social

O Sub Comitê permanente de Responsabilidade Social do SGI, que é coordenado pelo Gerente Geral e composto pelo Representante da Administração do SGI, Representante dos Empregados perante a SA 8000 e Representante da área de Recursos Humanos, tem como objetivo analisar as manifestações de Responsabilidade Social recebidas pelos diversos canais de comunicação, reunindo-se de acordo com uma agenda anual pré-definida e divulgada.

7. RESULTADOS DA REPLAN

A área do Abastecimento da PETROBRAS, implantou no ano de 2000, um sistema de avaliação dos seus Órgãos Operacionais, com premiação em Desempenho (pontuação dos resultados dos indicadores negociados), Gestão (pontuação em práticas de gestão e alguns outros indicadores) e Global.

No ano de 2000 a REPLAN ocupou a 2ª colocação no ranking de Desempenho, 1º em Gestão e 2º no Global.

Em 2001 a REPLAN obteve a 3ª colocação em Desempenho, a 2ª em Gestão e 3ª no Global.

Em 2002 a REPLAN foi destaque da Área do Abastecimento, obtendo os melhores resultados em Desempenho, em Gestão e a melhor avaliação Global.

A REPLAN, no estudo, de uma Consultoria Internacional, comparativo entre as refinarias das Américas, tem obtido uma boa evolução, ao longo dos anos, posicionando-se, no estudo de 2002, entre os melhores resultados das Américas, com destaque na comparação com as refinarias da América Latina.

Outros resultados de destaque em 2002

AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DA GESTÃO

Obteve o 1º lugar entre as Refinarias da PETROBRAS, obtendo 519 pontos. Avaliação promovida pela Área de Desenvolvimento de Sistemas de Gestão, com base nos critérios do Premio Nacional da Qualidade – PNQ.

AVALIAÇÃO DA GESTÃO PELOS CRITÉRIOS DE CONFORMIDADE

Processo de avaliação da Gestão dos Órgãos Operacionais, segundo os Critérios de Conformidade, os quais reúnem um conjunto de requisitos relativos às práticas de gestão de aplicação em toda a Companhia e na qual a REPLAN obteve o melhor resultado de toda a Companhia.

AÇÃO PELA ÁGUA

Prêmio Excelência para a “Gestão de Resíduos na PETROBRAS/Refinaria de Paulínia”

Prêmio Destaque para a “Coleta Seletiva na PETROBRAS/Refinaria de Paulínia”

Concedido pelo Consórcio Intermunicipal das Bacias dos Rios Piracicaba, Capivari e Jundiá

BALANÇO AMBIENTAL INTERIOR PAULISTA

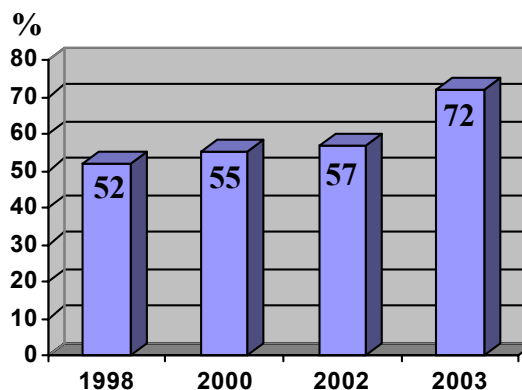
II Prêmio CPFL – GAZETA MERCANTIL, concorrendo entre 133 inscritos

TESTEMUNHO LATINO-AMERICANO À EXCELÊNCIA EMPRESARIAL

Concedido pelo Instituto Latino-Americano da Qualidade INLAC em Maio/2002

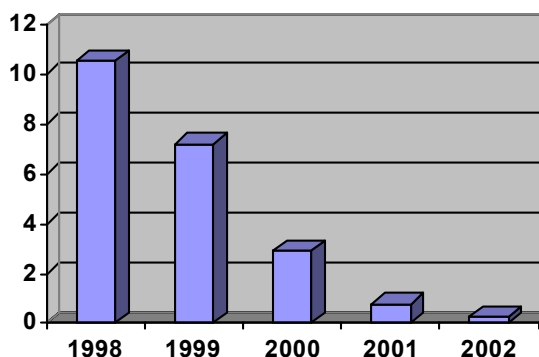
Índice de Satisfação dos Empregados

Pesquisa corporativa realizada com todos os empregados que a partir de 2002 passou a ser feita anualmente. Mede a satisfação do empregado em trabalhar na Petrobras. O resultado de 2003 obtido pela REPLAN, de 72%, foi o melhor da área do Abastecimento.



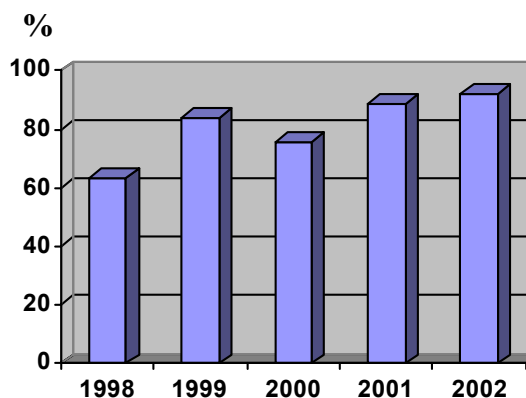
Taxa de Acidentados com Afastamento TFCA

Mede o número de acidentados com afastamento, tanto de empregados próprios como contratados, em relação ao total de homens-horas de exposição ao risco.



Índice de Satisfação do Cliente

Pesquisa corporativa, realizada anualmente, que indica o percentual de clientes satisfeitos em relação ao total de clientes da refinaria.



8. GLOSSÁRIO

Abastecimento: É uma das 4 Áreas de Negócio da Petrobras formada pelas Unidades de Logística, Marketing, Refino e Petroquímica.

BPD - barris de petróleo por dia

BSC - *Balanced Scorecard*

CLIP - Programa Cliente Petrobras

Estrutura Básica: Ou Grupo 1 da REPLAN, é formado pelos Gerentes dos 11 órgãos ligados diretamente à Gerência Geral.

Estrutura Complementar: é formada pelos Gerentes de 13 órgãos, ligados diretamente à Estrutura Básica.

Força de Trabalho: empregados próprios (turno e administrativo) e empregados contratados que trabalham dentro da Refinaria.

GDP - Gestão do Desempenho de Pessoal

GMC - Grupo de Melhoria Contínua que gerencia o controle de anomalias

GMC Clientes - Grupo de Melhoria Continua dos Clientes, controla as ações junto aos clientes

GRUPO 1 - Gerentes dos órgãos ligados diretamente à Gerência Geral

Mapeamento do BSC: tradução do Planejamento Estratégico em objetivos para cada dimensão do BSC, mostrando a inter-relação entre eles.

PNQ - Prêmio Nacional da Qualidade

PGR - Plano de Gestão da REPLAN

Plano de Negócios do Downstream - Plano de metas e programas definidos pela área do Abastecimento, a partir do Planejamento Estratégico da Petrobras.

QAV - Querosene de Aviação

RCR - Reunião de Coordenação da REPLAN

ROCE - Retorno Operacional sobre o Capital Empregado

RTA - Relatórios de Tratamento de Anomalias

SAC - Serviço de Atendimento ao Cliente

SAI - *Social Accountability International*

SGI - Sistema de Gestão Integrada

SIGA - Sistema de Gestão de Anomalias

SMS – Segurança, Saúde e Meio Ambiente

TRANSPETRO – Subsidiária da Petrobras responsável pelo transporte de petróleo e derivados.