

PLANEJAMENTO PARA RESULTADOS

**James Hahnemann
Odilon Oscar Sottomaior Macedo**

**Petrobras S.A.
Refinaria Presidente Getúlio Vargas – UN Repar
Gerência de Planejamento e Controladoria**

Março/2004

SUMÁRIO

A) FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

- 1) Desenvolvimento das estratégias**
- 2) Revisão do Plano de Gestão da UN Repar**

B) DESDOBRAMENTO DAS ESTRATÉGIAS

- 1) Comunicação dos planos de ação para a força de trabalho**
- 2) Acompanhamento da implementação dos planos de ação**

C) PLANEJAMENTO DA MEDIÇÃO DO DESEMPENHO

- 1) Classificação, Integração e correlação dos indicadores de desempenho**
- 2) Estabelecimento das metas de curto e longo prazos**
- 3) Divulgação dos Indicadores de Desempenho e Metas**

D) AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EMPRESARIAL

E) GLOSSÁRIO

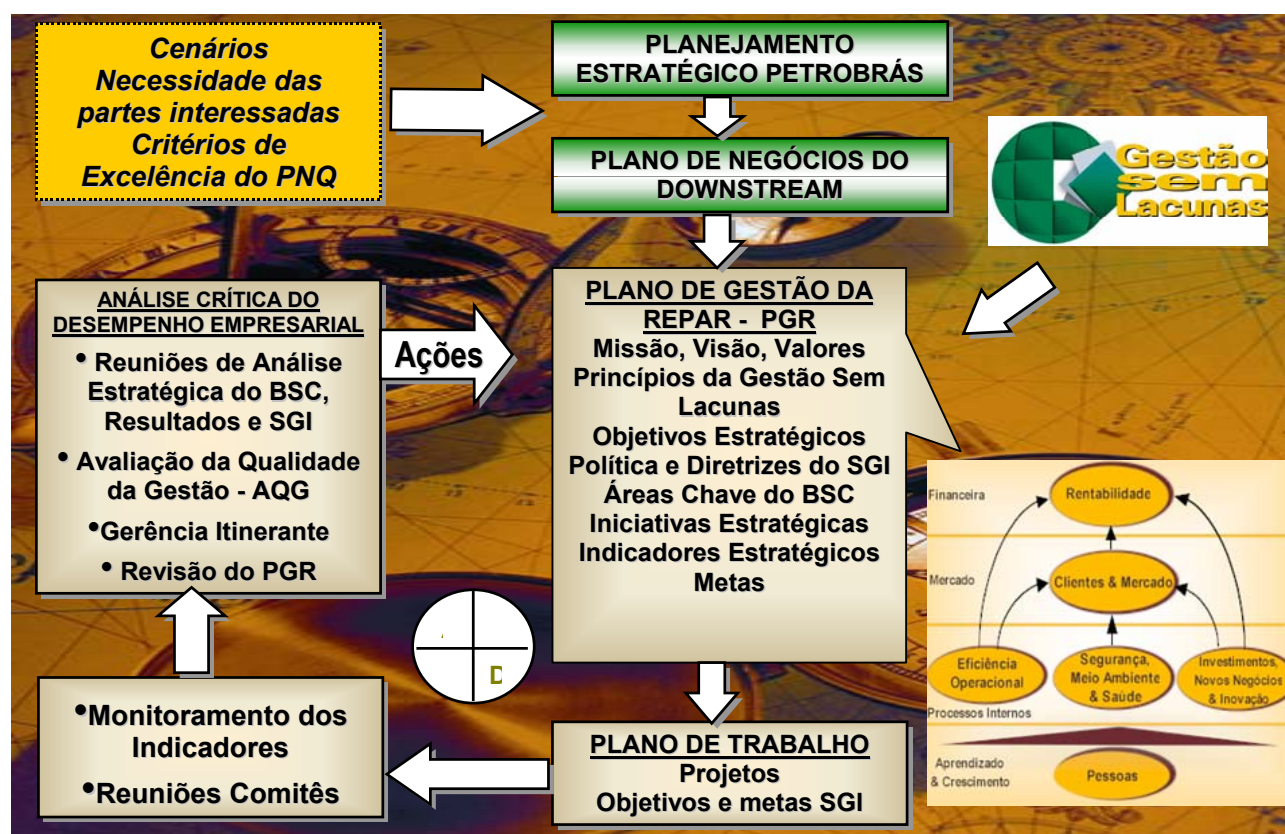
PLANEJAMENTO PARA RESULTADOS

Modelo de Gestão da Repar

O Modelo de Gestão da UN Repar (fig. 1) está fundamentado nos critérios de Excelência do Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ), na metodologia do BSC, nos processos de administração estratégica e Sistema de Gestão Integrada –SGI (Certificação ISO 9000, ISO 14000 e OHSAS 18001).

Após a conclusão da fase de formulação de estratégias com a emissão e divulgação do PGR, inicia-se o processo de desdobramento das metas e dos planos de ação para os setores. Do Gerente Geral aos Supervisores, em todos os níveis da organização, através de amplo processo de negociação, as metas e planos de ação estabelecidos no PGR são desdobrados até o nível dos executantes, ficando clara a contribuição de cada pessoa envolvida para o alcance dos objetivos e metas da UN Repar.

MODELO DE GESTÃO DA REPAR



A) FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

Com base nas metas corporativas negociadas e nas necessidades locais analisadas (requisitos das partes interessadas) e como resultado do desdobramento do Plano Estratégico da Petrobras e do Plano de Negócio do Downstream, anualmente é revisado o Plano de Gestão da UN Repar – PGR. Por meio do PGR, a liderança da Repar (Gerente Geral e os demais gerentes que compõem o denominado Grupo 1) mostra o caminho a ser seguido para a realização dos seus objetivos e a busca da excelência.

As iniciativas estratégicas do Downstream, bem como outras orientações estratégicas corporativas são analisadas e utilizadas como balizadoras das ações para elaboração do Plano de Gestão e aquelas em que a Repar deveria estar envolvida são herdadas para o PGR.

No processo de revisão do PGR são estabelecidos ou revisados os temas estratégicos, como a visão, missão, valores, comportamentos, objetivos estratégicos, iniciativas estratégicas e projetos, que são as prioridades definidas pelo Grupo 1 para o próximo ano.

1) DESENVOLVIMENTO DAS ESTRATÉGIAS

O sistema de planejamento estratégico pauta-se nos princípios da administração estratégica:

- ❖ Valorização da visão de longo prazo;
- ❖ Visão global e integrada do negócio;
- ❖ Avaliação da evolução dos ambientes interno e externo e de seus impactos na estratégia empresarial;
- ❖ Utilização das orientações estratégicas e requisitos das partes interessadas como balizadoras das ações táticas e operacionais;
- ❖ Avaliação e controle das atividades estratégicas.

O Sistema de Planejamento é constituído pelo:

- ❖ Planejamento Estratégico – representado pelo PGR, com enfoque de cinco anos, sendo revisado anualmente;
- ❖ Planejamento Tático – representado pelo Plano de Trabalho possui um horizonte anual.

2) Plano de Gestão da UN Repar - PGR

A revisão do Plano de Gestão da UN Repar (PGR) conta com a participação de todos os gerentes (Gerente Geral, Gerentes do Grupo I, Gerentes Setoriais) e profissionais das diversas gerências, que, ao final de cada ano (Novembro e Dezembro), participam de um workshop de dois dias, em um local fora da refinaria, para rever e definir o rumo estratégico para os próximos cinco anos. A figura 2 abaixo descreve todas as etapas do processo.

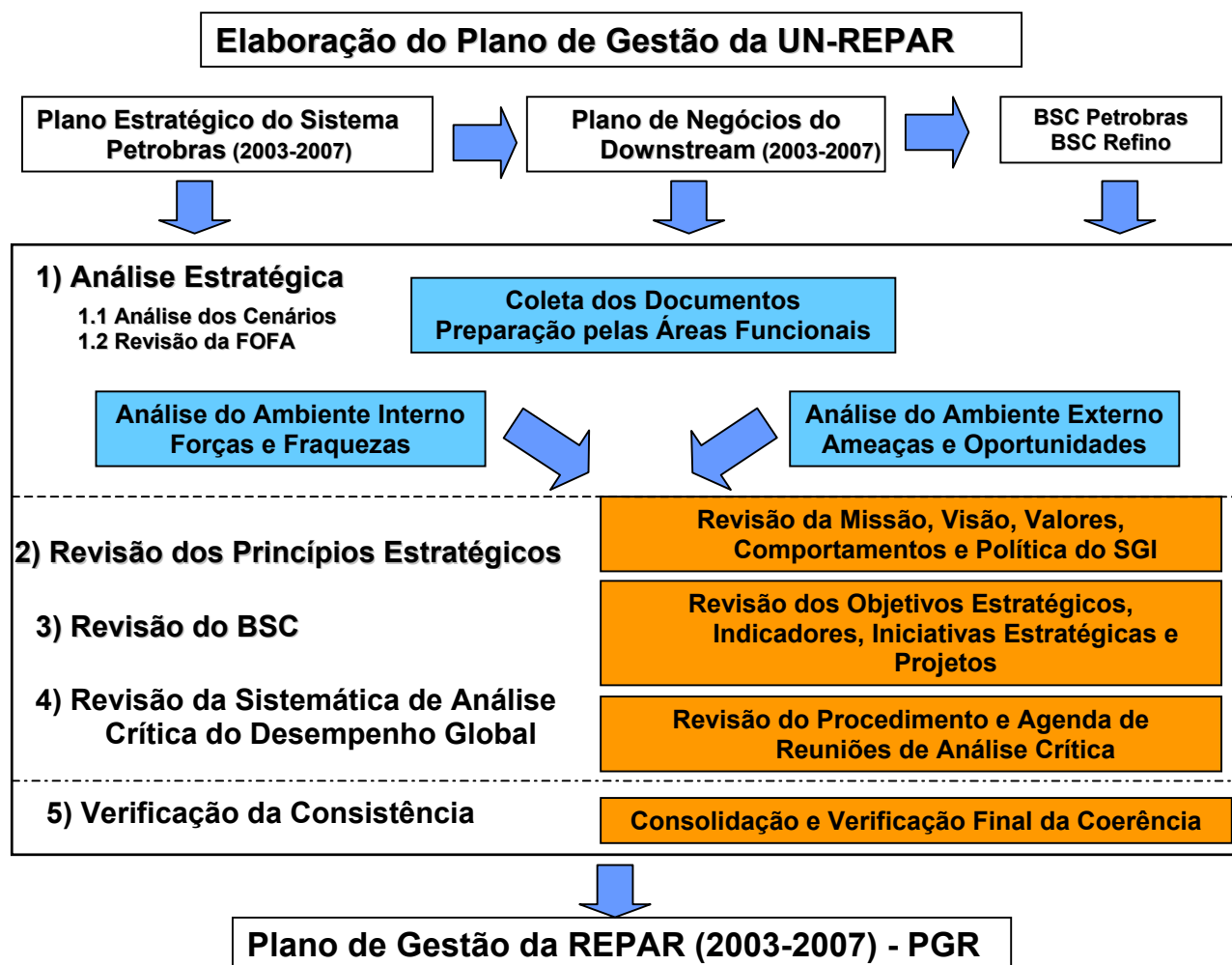


Figura 2

A revisão do PGR considera todos os aspectos que possam influenciar o êxito da UN Repar em atingir a sua Visão e contemplar os requisitos das partes interessadas. Este processo é composto das seguintes etapas:

- ❑ **Análise crítica do processo:** Realização de análise crítica do processo anterior utilizado na revisão do PGR, pela gerência de Planejamento e Controladoria. Nesta revisão são aproveitados os pontos fortes, oportunidades de melhoria, informações corporativas e novas metodologias para definir um novo padrão para o processo. Uma vez definido o novo padrão, é elaborado pela Gerência de Planejamento e Controladoria – PC, um caderno de orientações e insumos para revisão do PGR. Este caderno é encaminhado antecipadamente para todos os gerentes para conhecimento e preparação para o evento. Ficará sob responsabilidade de todos os gerentes discutirem com suas equipes os temas estratégicos solicitados e trazerem uma posição consolidada para o workshop de revisão do PGR. Esta prática é fundamental para o andamento dos trabalhos e para possibilitar participação e comprometimento de todos os empregados da Repar neste processo.
- ❑ **Avaliação da realização das Iniciativas Estratégicas:** Análise estratégica das Iniciativas Estratégicas (IE), por meio de apresentações realizadas pelos seus coordenadores. Nestas apresentações são destacadas as situações atuais (realização física em relação ao planejado), os resultados obtidos, sua projeção até o final do ano e proposta das que serão mantidas no ano

que se inicia. São apresentados todos os projetos que compõem cada IE, que foram concluídos e os que ainda estão pendentes.

Palestras Internas e com Representantes da Sede para Subsidiar a Análise Estratégica:

Apresentação de orientações corporativas e/ou informações relevantes para serem consideradas na revisão do PGR. Principalmente relativo ao Plano Estratégico da Petrobras (PE) e Plano de Negócios do Downstream (PND) e informações específicas que podem impactar o negócio da Repar como: Mercado, Investimentos, Rentabilidade, SMS, Comunidade, Produção, RH, etc.

❑ **Análise Estratégica:**

A fase de análise estratégica, conforme apresentado na Figura 4, compreende a atualização dos cenários e a revisão da matriz de SWOT (FOFA) e assegura o alinhamento das estratégias com as necessidades das partes interessadas.

Atualização dos Cenários: Cenários são descrições sistêmicas de futuros qualitativamente distintos, organizando uma grande variedade de informações que permitam estruturar e compreender as incertezas, transformando-as em quadros de referência e possibilitando aos decisores criar alternativas e caminhos consistentes em relação ao futuro. Nessa fase são revisados os cenários utilizados no ano corrente com previsões ou hipóteses assumidas para o próximo ano que podem impactar os negócios da UN Repar, decorrentes de orientações corporativas, análise dos concorrentes, dados e oportunidades de mercado, necessidades das partes interessadas, requisitos de SMS, conclusões das análises críticas, evolução tecnológica, pesquisas, etc.

Os requisitos das partes interessadas, são analisados e servem como principal insumo utilizado no processo de análise estratégica, na figura 3 são apresentadas as informações utilizadas na consolidação do Cenário Regional. Além das informações fornecidas pelo sistema de planejamento corporativo (Plano Estratégico do Sistema Petrobrás e Plano de Negócios do Downstream – PND 2003-2007), são coletados alguns documentos pelas áreas funcionais da UN Repar (Planejamento, Comercialização, Otimização, Recursos Humanos, SMS e outras) que estudam detalhadamente as informações sob a ótica regional.

INFORMAÇÕES PARA CONSOLIDAÇÃO DO CENÁRIO REGIONAL	
Legislação	Legislação federal, estadual e municipal nas áreas de meio ambiente, saúde, segurança, trabalhista e tributária.
Clientes e mercado	Resultados das pesquisas de satisfação dos Clientes (nacional e regional); registros do SAC e registros de visitas, reuniões e demais fóruns. Pesquisas de avaliação de imagem. Previsão de demanda do mercado regional Análise de vulnerabilidade (realizada por consultoria externa)
Pessoas	Pesquisa de clima organizacional, pesquisas salariais
Fornecedores	Relatórios do Boletim de Avaliação de Desempenho dos fornecedores, Relatórios de auditorias e avaliações, resultados de pesquisas de satisfação
Comunidade	Pesquisas de satisfação da comunidade
Sociedade	Planos energéticos do Estado do Paraná.
Informações comparativas	Referenciais Solomon, Hayes, Saratoga e demais informações externas ao Sistema Petrobras, indicadores de desempenho das refinarias nacionais

Figura 3

- b) **Revisão da FOFA (Ameaças e Oportunidades e Forças e Fraquezas):** Consiste em analisar as Ameaças e Oportunidades e Forças e Fraquezas identificadas no PGR atual, bem como incluir, excluir ou alterar, em função: dos novos “Cenários”, objetivos estratégicos, orientações corporativas, análise dos concorrentes, ameaças e oportunidades de mercado, necessidades das partes interessadas, requisitos de SMS, evolução tecnológica, etc.

O **ambiente externo** analisado estrategicamente é composto das **Oportunidades** que são fenômenos ou condições externas, atuais ou potenciais, capazes de contribuir substancialmente para o cumprimento da missão e do alcance da visão de futuro da UN Repar, e das **Ameaças** que são fenômenos ou condições externas, atuais ou potenciais, capazes de dificultar o cumprimento da missão e o alcance da visão de futuro da UN Repar (representam riscos de fracassos).

O **ambiente interno** é composto das **Forças**, que são fenômenos ou condições internas, atuais ou potenciais, capazes de facilitar o cumprimento da missão e o alcance da visão de futuro da UN Repar no horizonte do Plano Estratégico e representam as potencialidades da organização e das **Fraquezas**, que são fenômenos ou condições internas, atuais ou potenciais, capazes de dificultar o cumprimento da missão e o alcance da visão de futuro da UN Repar, no horizonte do Plano Estratégico (representam a debilidade da organização). Das **Ameaças e Oportunidades e Forças e Fraquezas** identificadas são priorizadas as 7 (sete) mais relevantes para o negócio da UN-REPAR.

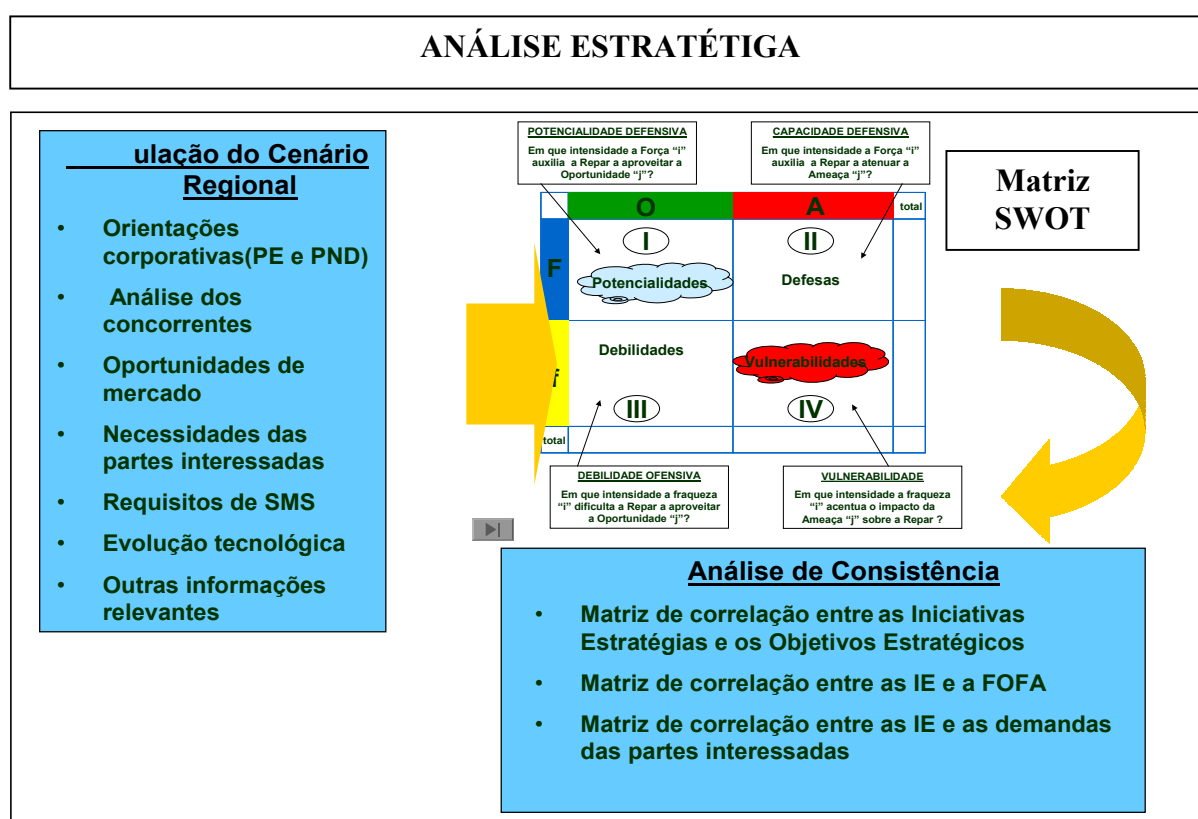


Figura 4

- **Revisão dos Princípios Estratégicos:** em função dos novos “Cenários”, orientações corporativas, análise dos concorrentes, oportunidades de mercado, necessidades das partes

interessadas, requisitos de SMS, etc., são revistas a Missão, a Visão, os Valores, os Comportamentos e Política do SGI da UN REPAR.

- ❑ **Objetivos Estratégicos:** O Mapa Estratégico da UN Repar é um desdobramento do Mapa Estratégico do Refino, focado nas atividades da unidade. O mapa estratégico descreve a estratégia da unidade através de objetivos estratégicos relacionados entre si e classificados nas 4 perspectivas: financeira, mercado, processos internos e aprendizado e crescimento. Em função das orientações corporativas são propostas adequações nos objetivos estratégicos, se necessário, como também decorrentes dos novos “Cenários”, análise dos concorrentes, oportunidades e ameaças do ambiente externo, forças e fraquezas da REPAR, necessidades das partes interessadas, conclusões das Reuniões Estratégicas, requisitos de SMS, evolução tecnológica, etc., para o próximo Plano de Gestão da UN Repar.
Para cada Objetivo Estratégico são definidos um ou mais indicadores que acompanham e monitoram a intenção do objetivo. O indicador representa como será medido e acompanhado o sucesso do alcance do objetivo. Para cada indicador, são estabelecidas metas de curto e longo prazos negociadas com o AB-RE no Contrato de Gestão e definidos as Iniciativas Estratégicas necessárias para o alcance das mesmas.
- ❑ **Análise e revisão das Iniciativas Estratégicas (IE) e seus projetos prioritários:** Iniciativas Estratégicas são ações de intervenção significativa ou projetos de média ou longa duração, associados aos objetivos do mapa estratégico de um painel de desempenho. Uma iniciativa estratégica deve contemplar a responsabilidade dos líderes e equipes; data de início e término claramente definidos; resultados esperados claramente definidos; orçamento e o comprometimento com alocação de recursos.
Essa fase tem por objetivo analisar criticamente as Iniciativas Estratégicas existentes no ano que está terminando sendo propostas adequações, se necessário, decorrentes dos novos “Cenários”, Iniciativas corporativas, análise dos concorrentes, oportunidades e ameaças do ambiente externo, forças e fraquezas da UN Repar, necessidades das partes interessadas, conclusões das Reuniões Estratégicas, requisitos de SMS, evolução tecnológica, etc., para o próximo PGR.
Para cada Iniciativa Estratégica os coordenadores apresentam os Projetos prioritários para a atingir as metas estabelecidas.
- ❑ **Estudo das correlações das Iniciativas Estratégicas (IE) x FOFA:** As Iniciativas Estratégicas são consolidadas sendo verificada a sua consistência. A confirmação da consistência entre as IE e FOFA é desenvolvida, utilizando-se uma matriz de correlação entre elas. É verificado se as Iniciativas Estratégicas estabelecidas no BSC estão adequadas e suficientes para minimizar ou eliminar as Ameaças e Fraquezas e aproveitar e potencializar as Oportunidades e as Forças existentes.
- ❑ **Verificação da consistência:** Todo o material gerado no workshop é analisado pelo Planejamento e Controladoria (PC). Os elementos do plano estratégico são consolidados e é verificada a sua consistência. A confirmação da consistência entre as Iniciativas Estratégicas e os Objetivos Estratégicos é desenvolvida, utilizando-se uma matriz de

correlação entre elas. Mesmo já tendo sido verificada na fase de análise estratégica, a consistência do atendimento das demandas das partes interessadas é novamente verificada.

- ❑ **Integridade e atualização das informações:** As informações utilizadas no processo da Formulação das Estratégicas da UN-Repar têm a sua integridade assegurada em decorrência da utilização do PND que é obtida por meio de estudos especializados com apoio de consultorias nacionais e internacionais e visão de longo prazo, em consonância com o Planejamento Estratégico corporativo. As informações locais são obtidas junto a órgãos oficiais do estado do Paraná. As informações obtidas nos softwares utilizados pela Companhia, a exemplo do Programa CLIP e registros no VANTIVE, Pesquisas de Satisfação e outros, têm sua integridade assegurada pelos procedimentos de segurança e integridade da gestão de informações. A integridade das informações utilizadas na formulação das estratégias é também assegurada através dos níveis de acesso de pessoas aos sistemas corporativos e locais.
- ❑ **Comunicação das Estratégias para as partes interessadas:** A comunicação das estratégias tem início logo após a validação da revisão do PGR, quando começa o seu desdobramento através das gerências e gerências setoriais. Além disso, são realizadas palestras específicas a todos os gerentes e supervisores, bem como aos executantes envolvidos na sua elaboração. A divulgação é segmentada de acordo com a pertinência e o envolvimento de cada parte interessada. A comunicação das estratégias às partes interessadas é feita através dos instrumentos apresentados na figura 5.

COMUNICAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS ÀS PARTES INTERESSADAS		
Partes Interessadas	Gerência Responsável	Instrumentos
CLIENTES	CM	Reuniões com segmentos de clientes (Fóruns de clientes) Visitas dos clientes à refinaria (Dia do cliente) Plano de visitas aos clientes alvo
ACIONISTAS	GG	Palestra do Gerente Geral aos órgãos da Sede da Companhia (representantes dos acionistas) Aprovação do Plano de Gestão pelo Gerente Executivo do AB-RE (representante do acionista)
COMUNIDADES	GG	Reuniões com líderes comunitários
	CO	Visita do prefeito da cidade de Araucaria Plano de Visitas
SOCIEDADE/ GOVERNO	GG	Visita do Gerente Geral às autoridades do Estado do Paraná
	CO	Plano de Visitas
PESSOAS	ES	Cartilha do Plano Estratégico e Agenda de Mudanças
	GG	Palestra do Gerente Geral no Café da Manhã para todos os empregados
	PRE	Palestra do Presidente da Petrobras a todos os empregados via TV Executiva
	ES	Disponibilização do Plano Estratégico Corporativo e do PND na Intranet
	PC	Disponibilização do PGR na Intranet e em folder para os empregados
	GG/RH	Reuniões com o Sindicato
FORNECEDORES	MI/RH/EM/PC e outras gerências que possuem contratados	Reuniões com fornecedores Reuniões de Análise Crítica com TI, TECOM, SC

Figura 5

B) DESDOBRAMENTO DAS ESTRATÉGIAS

Concluída a fase de formulação de estratégias com a emissão e divulgação da revisão do PGR, é deflagrado o processo de desdobramento das metas e dos planos de ação para as gerências.

Do Gerente Geral aos Supervisores, em todos os níveis da organização, através de amplo processo de negociação, as metas e planos de ação estabelecidos no PGR são desdobrados até o nível dos executantes, ficando clara a contribuição de cada pessoa envolvida para o alcance dos objetivos e metas da UN Repar.

Em reunião específica do Grupo 1, são negociadas as participações das gerências nas diversas etapas dos projetos estabelecidos nas Iniciativas Estratégicas.

Posteriormente, para o desdobramento das metas e dos planos de ação, cada gerente reúne os gerentes setoriais e negocia a contribuição de cada área para as metas da refinaria e as atividades necessárias para implementação dos planos de ação do PGR. Em cascata, cada gerente setorial negocia com seus supervisores e executantes a contribuição de cada um para o cumprimento das metas do setor e as tarefas necessárias para o cumprimento do Plano Setorial. Posteriormente, na direção inversa, os gerentes setoriais apresentam os seus Planos Setoriais para o gerente de sua área e esses ao gerente geral. Após alguns ajustes, o processo é concluído, definindo-se assim:

- ❑ as atividades e metas de cada Gerência, compondo os Planos Setoriais;
- ❑ as tarefas e metas de cada empregado, compondo os Planos de Trabalho Individuais.

1) Comunicação dos planos de ação para a força de trabalho

As Iniciativas Estratégicas e seus respectivos Projetos são inseridos no Sistema de Acompanhamento do Plano de Trabalho - SAPT pelo PC e em seguida são detalhados pelas respectivas gerências responsáveis negociando as ações com suas equipes de trabalho e com as gerências envolvidas nestes projetos.

Todo o processo de desdobramento e monitoramento das estratégias é suportado pelo SAPT, acessível a todos os colaboradores, em rede local de computação, com possibilidade de acompanhamento gerencial de cada plano, indicador e tarefa até o nível individual.

As ações de cada um fazem parte do GDP do empregado. Ao longo do ano, algumas ações são incorporadas ao GDP ou ao Plano de Trabalho do empregado, de forma negociada, passando a fazer parte de ambos os instrumentos.

Sistematicamente os empregados são informados do andamento do Plano de Trabalho e do resultado dos indicadores de desempenho através dos seguintes instrumentos: Sistema de Acompanhamento do Plano de Trabalho; Cartilhas do Plano Estratégico e da Agenda de Mudanças; Atas de Reuniões de Análise Estratégica; Palestra do Gerente Geral a todos os empregados no Café da manhã (mensal); Disponibilização do Plano Estratégico Corporativo, do Plano de Negócios do Downstream e do PGR na Intranet.

2) Acompanhamento da implementação dos planos de ação

O acompanhamento da implantação dos planos de ação é feito por meio do monitoramento da alimentação da realização física dos projetos estratégicos no Sistema de Acompanhamento do Plano de Trabalho e das áreas chave do Balanced Scorecard, mediante reuniões de análise crítica do desempenho organizacional (Reunião de Análise Estratégica, Análise Crítica de Resultado, Análise Crítica do SGI, Reuniões de Comitês etc), Auditorias, Avaliação pela Gerência Itinerante, nas avaliações intermediárias do GDP e outras reuniões em cumprimento à Agenda de Compromissos da UN-Repar, aprovada no início de cada ano.

C) PLANEJAMENTO DA MEDIÇÃO DO DESEMPENHO

Para monitorar o alinhamento estratégico da Companhia às diretrizes e metas estabelecidas no Plano Estratégico da Petrobras (PE) e do PND, a UN Repar vem utilizando a metodologia Balanced Scorecard (BSC). O BSC possibilita a “Organização Focada na Estratégia” cujos princípios são:

- ❖ Traduzir a estratégia em termos operacionais;
- ❖ Alinhar a organização à estratégia e
- ❖ Transformar a estratégia em tarefa de todos.

O BSC traduz as estratégias da organização em Objetivos Estratégicos do negócio monitorado por um sistema balanceado de Indicadores de Desempenho financeiros e não financeiros e Iniciativas Estratégicas. Este conjunto de Indicadores proporciona uma visão rápida e abrangente do desempenho empresarial, sob quatro diferentes Perspectivas (Financeira, Mercado, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento) e permite medir a eficácia e o atingimento das estratégias corporativas.

Desde 1998 a Repar utiliza o BSC adotando seis Áreas Chaves a saber: Rentabilidade; Clientes e Mercado; Eficiência Operacional; Segurança, Meio Ambiente e Saúde; Investimentos, Novos Negócios e Inovação e Pessoas. Atualmente estas Áreas Chave facilitam a focalização estratégica dentro das quatro perspectivas do BSC. Para dar visibilidade ao desdobramento das estratégias e demonstrar uma relação de causa e efeito é construído um Mapa Estratégico.

O Mapa Estratégico da UN Repar é um desdobramento do Mapa Estratégico do AB-RE (Abastecimento-Refino), focado nas atividades da unidade. O mapa estratégico descreve a estratégia da unidade por meio de objetivos estratégicos relacionados entre si e classificados nas 4 perspectivas do BSC.

Para cada Objetivo Estratégico do Mapa Estratégico, são definidos um ou mais indicadores que acompanham e monitoram a intenção do objetivo. O indicador representa como será medido e acompanhado o sucesso do alcance do objetivo. Para cada indicador, são estabelecidas metas de curto e longo prazos negociadas com o AB-RE no Contrato de Gestão e definidas as Iniciativas Estratégicas necessárias para o alcance das mesmas. Cada indicador possui sua identidade mostrando seu objetivo, abrangência, fórmula de cálculo e demais itens que o compõe.

Para cada indicador negociado o AB-RE define um valor "de referência" como critério para avaliar o desempenho das refinarias e servem de parâmetro para o estabelecimento do

ranking de desempenho entre elas. Os indicadores negociados com AB-RE fazem parte do Painel de Bordo da Gerência Geral da UN Repar e equilibram as ações da refinaria em busca da excelência.

Na figura 6 podemos observar o Mapa Estratégico da UN Repar considerando os fatores críticos de sucessos (Áreas-Chave) e a relação de causa e efeito entre os Objetivos Estratégicos.

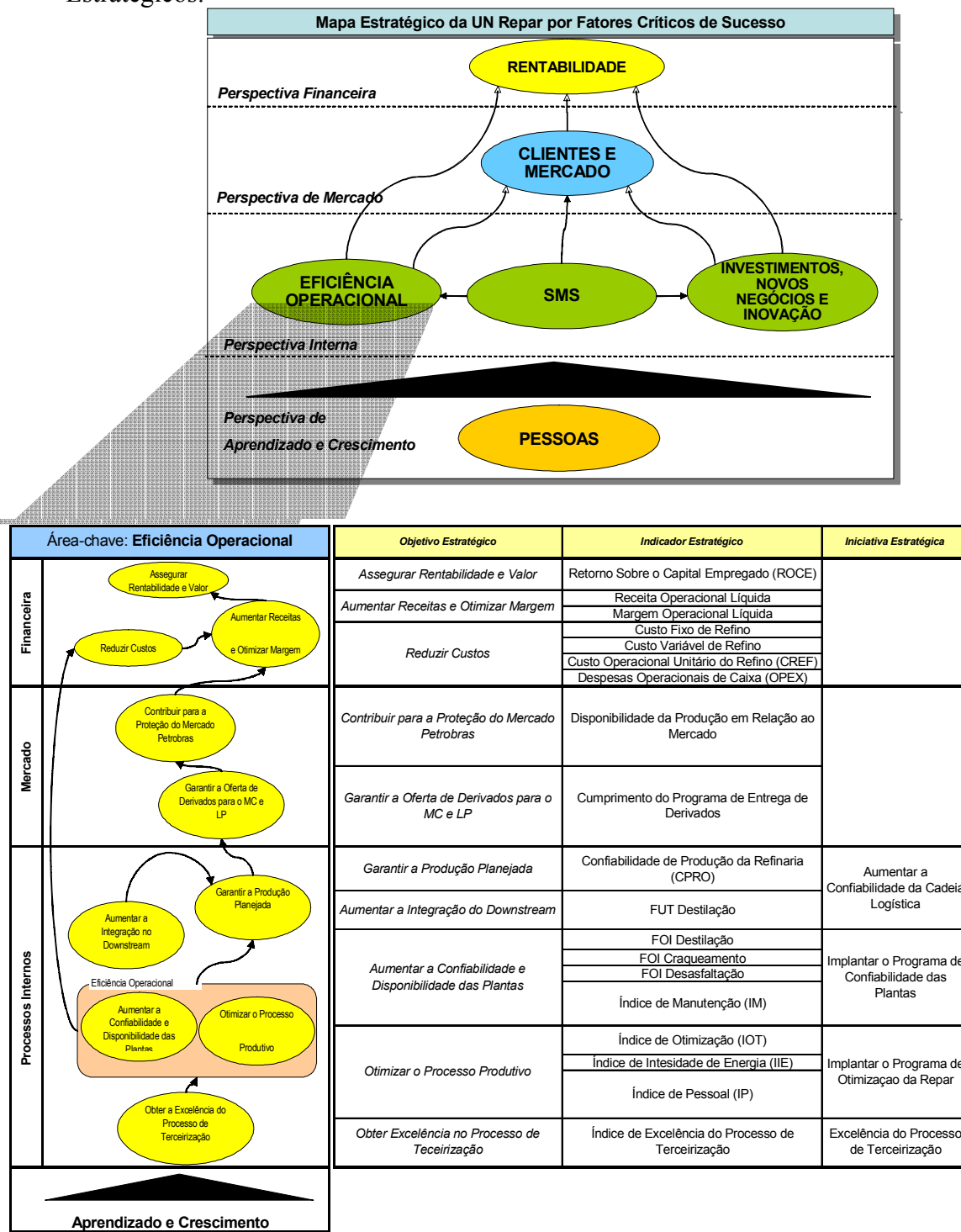


Figura 6

1) Classificação, Integração e correlação dos indicadores de desempenho

Os indicadores de desempenho são classificados em:

- ❑ **Indicadores de Resultados:** São indicadores decorrentes da negociação do Contrato de Gestão com o Refino, fazem parte do Mapa Estratégico e estão integrados aos Objetivos Estratégicos e metas do Plano de Negócios do Downstream e correlacionados entre si pelas perspectivas do BSC e com as partes interessadas. Os Indicadores de Resultados constituem o Painel de Bordo do Gerente Geral e fazem parte do Sistema de Consequência do Contrato de Gestão, valem 70% da nota atribuída pelo AB-RE a UN Repar em função do resultado do indicador no final do ano.
- ❑ **Indicadores Operacionais:** São indicadores de segundo nível que compõem os indicadores de resultado ou servem para medir o desempenho dos diversos processos operacionais rotineiros da Refinaria como de produção, manutenção, fornecedores, qualidade do produto, de apoio, segurança, recursos humanos, etc.. São acompanhados pelas respectivas gerências e complementam a visão equilibrada e balanceada para atender os requisitos de todas as partes interessadas.
- ❑ **Indicadores de Gestão:** São indicadores que complementam a negociação do Contrato de Gestão com o Refino, fazem parte do Sistema de Consequências com 30% de peso, estão integrados aos Objetivos Estratégicos e metas do Plano de Negócios do Downstream . São correlacionados a cada Indicador de Resultado existentes nas perspectivas do BSC e monitorados pelas gerências responsáveis pelos Indicadores de Resultados.

A integração entre os indicadores ocorre da seguinte forma: Cada Área-Chave do BSC possui um coordenador, integrante do Grupo I, que é o responsável por assegurar a integração com as demais Áreas-Chave, o contínuo monitoramento de seus indicadores e sua vinculação às estratégias da UN Repar, através das Reuniões de Análise Crítica. Essas reuniões seguem uma Agenda anual, previamente definida pela Alta Administração, e estão sistematizadas e documentadas conforme procedimentos específicos. Os indicadores derivam dos objetivos estratégicos.

A UN-Repar participa de estudos comparativos de desempenho de refinarias de combustível internacionais por meio do Estudo SOLOMON. Os dados das refinarias são detalhados e classificados pelas suas Capacidades Equivalentes de Destilação – EDC, de tal modo que é possível uma comparação do desempenho operacional, recursos humanos, produtividade e econômico-financeiro, o que nos permite uma visão da evolução dos indicadores frente a empresas similares da América Latina, Estados Unidos e Canadá.

2) Estabelecimento das metas de curto e longo prazos

Baseado no Planejamento Estratégico Corporativo, o Abastecimento elabora o Plano de Negócios do Downstream (PND) desdobrando as metas para as Unidades de Negócio inclusive considerando Metas Referenciais por indicador. Anualmente, com base nessas metas referenciais, o AB-RE desencadeia o processo de negociação com as Unidades de Negócio. Há uma negociação prévia entre os coordenadores de indicadores da Sede e das UN's e definição sobre a identidade dos indicadores, e critérios de avaliação e de acompanhamento desses

indicadores. Nesta ocasião a UN já desenvolveu o seu Plano de Gestão levando em conta tanto o Planejamento Estratégico Corporativo quanto o PND, acrescentando as informações locais, a exemplo do Estudo de Vulnerabilidade, levantamentos locais junto a órgãos oficiais e as premissas oriundas das análises feitas.

De acordo com a Agenda elaborada pelo Abastecimento Refino - AB-RE, ocorre a negociação oficial de metas entre as partes. Nesta negociação, na própria UN Repar, são apresentados os Planos de Ação e propostas as metas que serão negociadas entre os envolvidos. As divergências são analisadas e serão definidas as Metas de curto e longo prazos para os indicadores de resultados que farão parte do Contrato de Gestão da AB-RE com a UN Repar.

D - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EMPRESARIAL

Nessa fase, o Grupo 1 realiza o monitoramento contínuo dos planos de ações e dos indicadores, bem como sua vinculação às estratégias da UN REPAR, através de Reuniões Estratégicas. A Gerência Itinerante também é realizada para assegurar que os elementos básicos da gestão estão sendo colocados em prática.

1) Monitoramento dos Indicadores e dos Planos de Ação

Através da metodologia BSC, a UN Repar realiza o monitoramento dos indicadores de desempenho, que decorrem de negociações de metas entre o Refino e a UN, sendo alinhados aos objetivos, estratégias e metas do PND. Eles medem o desempenho global da UN Repar e servem de parâmetro para o estabelecimento do ranking de desempenho entre as refinarias. Além desse conjunto de indicadores de resultados definidos corporativamente pelo AB-RE, a UN Repar também acompanha um conjunto de indicadores complementares (operacionais), que auxiliam no atendimento dos objetivos e metas desejadas. Os indicadores negociados com AB-RE fazem parte do Painel de Bordo da Gerência Geral da UN Repar e equilibram as ações da refinaria em busca da excelência.

O acompanhamento da implementação das ações ocorre nas Reuniões Estratégicas, onde as ações propostas na reunião anterior são transformadas em pendências, e devem ser apresentadas pelo responsável (coordenador da área chave do BSC) ao Grupo 1. No Sistema de Acompanhamento do Plano de Trabalho o coordenador deve indicar no farol correspondente se a ação está concluída (farol verde), pendente (farol amarelo) ou não concluída no prazo planejado (farol vermelho). A depender da situação, a ação pode ser renegociada, ou ser solicitada à abertura de um Registro de Não Conformidade.

2) Gerência Itinerante

Para assegurar que os elementos básicos da gestão sejam colocados em prática, está sistematizado, desde o final de 2000, um programa de visitas do GG e componentes do G1 às gerências, denominado de Gerência Itinerante. Este programa visa reforçar diretrizes, valores e metas que sustentam a visão, além de permitir a verificação da permeabilidade do PGR. Essas visitas para "avaliação da Gestão" constituem-se em poderoso instrumento de exercício da liderança. A execução da visita é efetuada tendo por base um *check list*, organizado segundo os Critérios de Excelência do PNQ e Critérios de Conformidade da Cia., contendo também questões relativas a SMS e implementação dos planos de trabalho. Após a visita, a gerência recebe um DIP, do Planejamento e Controladoria, contendo os pontos fortes observados, as recomendações para melhoria e um relatório das notas atribuídas por Critério avaliado. As

informações do processo da Gerência Itinerante estão disponíveis no Portal da GI a todos os empregados para consulta e com chaves de acesso para cadastramento de dados.

3) Reuniões Estratégicas

De modo a avaliar e assegurar a adequação dos Sistemas de Gestão, acompanhar com eficácia as o desempenho estratégico das perspectivas do Balanced Scorecard, as metas negociadas no Contrato de Gestão com o Refino e demais processos críticos para o sucesso da UN REPAR, são realizadas reuniões específicas, pelo Grupo 1, denominadas Reuniões Estratégicas.

As reuniões são registradas em atas e divulgadas para todas as partes interessadas, através dos vários mecanismos de comunicação. Os resultados das análises críticas efetuadas são consolidados e re-analisados de forma global, com o objetivo de verificar a eficácia das estratégias traçadas no início do ano.

Nas Reuniões de Estratégicas, os coordenadores das Áreas-Chave do BSC são responsáveis pela organização dos dados e informações, que devem ser previamente lançados no módulo do Sistema de Acompanhamento do Plano de Trabalho (SAPT), específico para a realização das reuniões de Análise Crítica do Sistema de Gestão. São realizadas análises prévias do desempenho dos projetos, indicadores e atividades a serem apresentadas. O objetivo dessa fase é preparar a reunião de análise crítica visando que a mesma seja mais focada no seu aspecto decisório. O Coordenador da Área-Chave apresenta os tópicos pertinentes à reunião, através dos relatórios do SAPT. O Grupo 1, liderado pelo GG analisa criticamente os resultados apresentados, e em função do andamento dos planos de ação propostos pelo Coordenador, e do desempenho de cada projeto ou indicador, pode-se aprovar ou propor ações complementares àquelas já propostas ou, ainda, decidir pela abertura de um Relatório de Não Conformidade - RNC. O detalhamento das Reuniões Estratégicas está apresentado na Figura 7.

DETALHAMENTO DAS REUNIÕES DE ANÁLISE ESTRATÉGICA				
Tipo de Reunião	Reunião de Análise Estratégica (RAE)	Reunião de Análise Crítica de Resultado (RAC-R)	Reunião de Análise Crítica do SGI (RAC-SGI)	Reunião de Análise Crítica dos Comitês (RAC-C)
Objetivo	Analisar criticamente o desempenho estratégico das Perspectivas do BSC através das respectivas Áreas Chave.	Monitorar a evolução mensal dos indicadores de desempenho que compõem o BSC e analisar criticamente os resultados obtidos.	Avaliar a adequação da gestão da UN Repar aos requisitos das normas ISO 9002, 14001 e OHSAS 18001.	Analisar criticamente as práticas, processos e indicadores das Áreas Chaves que compõem as perspectivas do BSC.
Participantes	Grupo 1 e convidados	Grupo 1 e convidados	Grupo 1 e Coordenadores de atividades específicas	Grupo 1 e convidados
Coordenação	PC	PC	SMS	Coordenadores das AC
Periodicidade	Reunião trimestral	Reunião mensal	Reunião semestral	Reunião Mensal

Figura 7

GLOSSÁRIO

AB-RE - Gerência de Abastecimento da Petrobras; área de refino

AECIAR - Associação dos Empresários da Cidade Industrial de Araucária

BSC - Balanced Scorecard

CLIP - Programa Cliente Petrobras

EDC - Capacidade Equivalente de Destilação

FOFA/SWOT – Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças

G1 / GRUPO 1 - Grupo formado pelo Gerente Geral e gerentes

GDP - Gestão do Desempenho de Pessoas

ISO - International Organization for Standardization - Org. Internacional para Padronização

OHSAS - Occupational Health and Safety Assessment Series

PA - Procedimento administrativo

PAA - Plano Anual de Atividades

PAN - Plano Anual de Negócios

PE – Planejamento Estratégico

PEM – Procedimento de Empreendimento

PGR – Plano de Gestão da Repar

PND – Plano de Negócios do Downstream

PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade

PQ – Procedimento da Qualidade

PPA – Plano Plurianual de Atividades

PPI – Plano Plurianual de Investimentos

SAC – Serviço de Atendimento ao Cliente

SAPT – Sistema de Acompanhamento do Plano de Trabalho

SGI – Sistema de Gestão Integrada da Qualidade, Segurança, Meio Ambiente e Saúde

SOLOMON – Solomon Associates, Inc. – empresa de consultoria

SPD – Sistema de Padronização de Documentos

UN REPAR – Unidade de Negócios Repar (Refinaria Presidente Getúlio Vargas)

VANTIVE – Programa de Gerenciamento do Sistema de Atendimento a Clientes