

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

“Para a Excelência ”

LIDERANDO A CONSTRUÇÃO DA CULTURA DA EXCELÊNCIA

Valdison Moreira

Carlos Eduardo Cintra Pacheco



São Paulo - Brasil

28 / 11 / 2003

SUMÁRIO

- 1. ABSTRACT**
- 2. A EMPRESA PETROBRAS**
- 3. REPLAN - REFINARIA DE PAULÍNIA**
- 4. PGR - LIDERANÇA COM FOCO EM RESULTADOS**
- 5. PRÁTICAS DE GESTÃO DA REPLAN**
 - 5.1 Criando valor para os Acionistas**
 - 5.1.1 PE e PNA
 - 5.1.2 Contrato de Gestão
 - 5.1.3 Indicadores
 - 5.1.4 Negociação de Metas
 - 5.1.5 Seminário de Resultados
 - 5.2 Criando valor para os Clientes**
 - 5.2.1 SAC - Serviço de Atendimento ao Cliente
 - 5.2.2 Fóruns com Clientes
 - 5.2.3 Alianças Estratégicas com Clientes
 - 5.2.4 Programa de Visitas
 - 5.2.5 Pesquisa de Satisfação dos Clientes
 - 5.2.6 Planejamento Colaborativo
 - 5.2.7 Novos Negócios
 - 5.2.8 Reuniões com Segmentos de Clientes
 - 5.3 Criando valor para a Comunidade**
 - 5.3.1 Cursos Comunitários
 - 5.3.2 Hospital de Queimados
 - 5.3.3 PAM – Plano de Auxílio Mútuo
 - 5.3.4 Dia da Comunidade
 - 5.3.5 Programa do Menor Assistido
 - 5.3.6 Patrocínio da Equipe Bicicross PETROBRAS/PAULÍNIA
 - 5.3.7 Coleta Seletiva
 - 5.3.8 Convênio CINDEP - Centro Integração do Deficiente Paulínia
 - 5.4 Criando valor para os Empregados**
 - 5.4.1 Modalidades de Treinamento
 - 5.4.2 Aposentadoria
 - 5.4.3 Visita de Familiares
 - 5.4.4 Atuações Individuais
 - 5.4.5 Trabalhos de Destaque
 - 5.4.6 Empregado Destaque
 - 5.4.7 Outros Eventos
 - 5.4.8 Resumo Diário operacional
 - 5.5 Criando valor para os Fornecedores**
 - 5.5.1 Curso de Alfabetização para Contratados
 - 5.5.2 Qualificação de Contratados
 - 5.5.3 Curso para certificação de caldeireiros
 - 5.5.4 Momento de Integração
 - 5.5.5 Gestão sem Lacunas
 - 5.5.6 Conheça a REPLAN
 - 5.5.7 Empregado Destaque
 - 5.5.8 Gestão sem Lacunas
- 6. CONSEQÜÊNCIAS DAS PRÁTICAS NA CULTURA DA EXCELÊNCIA**
- 7. GLOSSÁRIO**

1. ABSTRACT

A Refinaria de Paulínia, localizada no estado de São Paulo, processa 360 mil barris de petróleo por dia. Desde o início da década de 90 vem implantando alguns processos de gestão da PETROBRAS, tais como: Gestão por Objetivo (negociação de metas), Certificações segundo Normas Internacionais e Avaliação da Qualidade da Gestão, que tem fomentado, por toda a refinaria, uma cultura voltada para a Excelência.

Neste trabalho são apresentadas algumas práticas utilizadas na construção da cultura de excelência, a qual tem levado a refinaria a uma posição de destaque pelos resultados alcançados.

2. A EMPRESA PETROBRAS

A PETROBRAS completou em 2003, cinquenta anos de existência, atuando em todas as áreas da Indústria do Petróleo. A Empresa foi criada para exercer as atividades do setor petróleo em nome da União, exercendo as atividades apenas no Brasil.

Com a quebra do monopólio da União, a Empresa tem buscado outros mercados, principalmente na América Latina. Hoje a PETROBRAS é a sétima empresa petrolífera de capital aberto 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*. Esta tecnologia viabilizou a presença da Companhia no Golfo do México e na Costa Oeste da África, onde sua experiência em águas profundas adiciona valor aos empreendimentos. 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.

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 todo o território brasileiro, a subsidiária BR - PETROBRAS Distribuidora, mantém a liderança no mercado brasileiro de distribuição de derivados de petróleo. 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.

A trajetória da Qualidade na PETROBRAS

Em 1979 foi implantado 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, foi implantado o Sistema de Garantia da Qualidade de Suprimento de Materiais.

Em 1980, foram criados Círculos de Controle da Qualidade - CCQ.

Em 1985, implantado o Sistema de Garantia da Qualidade do Querosene de Aviação (QAV).

Em 1986, foi criada a Comissão de Confiabilidade e Análise de Risco na PETROBRAS.

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.

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

A PETROBRAS estabeleceu às suas Unidades de Negócio a certificação nas ISO 14000/1996 e OHSAS 18001/1999 até o ano de 2001 e a migração para a ISO 9001/2000, até o final de 2003.

3. REPLAN - REFINARIA DE PAULÍNIA

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 e hoje, com a capacidade de 360 mil bpd é a refinaria de 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 são obtidos 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).

A trajetória da Qualidade na REPLAN

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

Em 1993 iniciou 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).

Em 2000 o sistema de negociação de metas foi ampliado, passando a ser 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 e 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.

4. 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 a busca da satisfação das partes interessadas: Acionista; Clientes; Comunidade; Empregados e Fornecedores.

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 profunda sobre o tema.

Desde 1994 o PGR vem passando por um contínuo aprendizado. Desde 1.999 vem utilizando o modelo *BSC - Balanced Scorecard*, apresentando-se hoje como um processo refinado e maduro de planejamento e gestão, sistematizado de acordo com os princípios de gestão da Norma ISO 9001:2000 e envolvendo todas as partes interessadas da Refinaria.

Foco estratégico do PGR

Com a abertura do mercado e a desregulamentação do setor de petróleo e derivados, a PETROBRAS readequou suas atividades de forma a enfrentar a concorrência. Neste sentido as ações da REPLAN são 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. 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 da PETROBRAS foram incorporados, dentro do processo de *Benchmarking*.

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 aos demais níveis, chegando até ao pessoal de 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.

5. PRÁTICAS DE GESTÃO DA REPLAN

Desde 1994, como parte de um programa de excelência da própria PETROBRAS, a Refinaria vem desenvolvendo e implementando diversas práticas de gestão, ao longo do processo de Avaliação da Qualidade da Gestão na PETROBRAS. Estas práticas de gestão estão baseadas nos Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade e foram direcionadas para a criação de valor com cada uma das partes interessadas no negócio da REPLAN.

Política da REPLAN

A Refinaria de Paulínia, atuando nos segmentos de derivados de petróleo e energia, tem como política a busca da satisfação dos acionistas, clientes, comunidade, empregados e fornecedores.

Diretrizes da Política

- 1) Buscar a melhoria contínua em todas as atividades.
- 2) Atuar de forma a atender às exigências legais e outros requisitos aplicáveis.
- 3) Desenvolver e utilizar procedimentos e tecnologias nos processos e produtos de forma a evitar, reduzir e controlar os acidentes, os danos à saúde e os impactos ambientais.
- 4) Promover a comunicação efetiva com as partes interessadas.
- 5) Fornecer e desenvolver produtos que atendam às necessidades dos clientes.
- 6) Utilizar e desenvolver procedimentos e tecnologias buscando racionalizar o uso dos recursos naturais.
- 7) Promover um ambiente organizacional saudável, o crescimento e o bem-estar das pessoas.
- 8) Realizar com eficácia todas as atividades, contribuindo para os resultados econômicos da organização.
- 9) Conduzir as atividades de acordo com os requisitos de responsabilidade social.

5.1 Criando valor para o ACIONISTA



5.1.1 PE e PNA

O Planejamento Estratégico da PETROBRAS – **PE**, que conta com a participação do Gerente Geral da Refinaria na sua elaboração, é desdobrado nos Planos de Negócio das várias Áreas da Empresa. O Plano de Negócios do Downstream - **PND** é desdobrado no Plano de Gestão da REPLAN – PGR.

O PGR é desdobrado na refinaria em programas e ações, as quais são negociadas com os empregados e registradas no GDP - Gestão de Desempenho de Pessoal. A elaboração do Planejamento e todos os desdobramentos são realizadas através do BSC- Balance Scorecard.

5.1.2 Contrato de Gestão

Contrato assinado com o representante dos acionistas, Diretor do Abastecimento/Refino, no qual são estipulados os compromissos das partes para o ano em questão. Neste contrato estão presentes os objetivos estabelecidos no BSC, representando as várias perspectivas e os indicadores que indicam seu atingimento. Para os indicadores, são registradas as metas negociadas para o ano.

5.1.3 Indicadores

Os principais indicadores direcionados para os acionistas são:

ROCE: Retorno Operacional sobre o Capital Empregado;

Receita: Valor faturado pelos produtos vendidos e serviços prestados;

Margem: Percentual entre a receita e o total de despesas e encargos;

Custos: - Custo de Refino (U\$/bbl de crú),

- Despesas Operacionais (U\$/Capacidade Equivalente da Refinaria em Destilação),

- Custo Fixo e Variável.

5.1.4 Negociação de Metas

O processo de negociação de metas inicia com a elaboração de uma proposta, por parte da refinaria, que é enviada e pré-negociada com a área da sede da empresa que coordena a atividade, cuja meta está vinculada.

Estas áreas da sede, centralizam suas informações no Comitê de Negociação, cujos membros são: Diretor Executivo, Gerentes Gerais da sede, além de outros gerentes e técnicos convidados, que analisam o conjunto das metas e participam da Reunião de Negociação, que acontece na refinaria.

O Gerente Geral, demais gerentes e técnicos convidados da refinaria participam da reunião, apresentam o plano de ação para sustentar as metas e então são estabelecidas as metas para o ano. As Metas da refinaria são amplamente divulgadas para todos os empregados através de palestras, *folders* e da estrutura hierárquica.

5.1.5 Seminário de Resultados

Evento trimestral, onde a refinaria apresenta os resultados financeiros, bem como as ações realizadas, aos Diretores e Gerentes Gerais do Downstream. Nesta oportunidade são feitas apresentações pela sede, sobre o resultado da Empresa e da Área de Negócio.

5.2 Criando valor para os CLIENTES



5.2.1 SAC - Serviço de Atendimento ao Cliente

O SAC é o canal preferencial de acesso pelos clientes para reclamações, solicitações, consultas, sugestões e elogios, através de telefone e e-mail específicos, amplamente divulgados. Mesmo as manifestações colhidas em outros canais são registradas no SAC, garantindo assim, um tratamento adequado destas manifestações.

Principais etapas do SAC

- 1) A manifestação é registrada no sistema de gerenciamento do SAC, onde é classificada e enviada automaticamente ao Solucionador responsável pela atividade, a que se refere a manifestação.
- 2) O Solucionador trata a manifestação que, quando concluída, é encaminhada automaticamente para o Gestor, que analisa a solução apresentada, elabora uma resposta documentada e envia ao cliente. É feito um controle do atendimento ao prazo estabelecido para resposta.
- 3) Após a resposta ao cliente, uma pesquisa é realizada para verificar a satisfação do cliente, quanto a qualidade da resposta, e, se a mesma atendeu às suas expectativas.

5.2.2 Fóruns com Clientes

A REPLAN adota a prática de fóruns direcionados aos vários segmentos de clientes e formadores de opinião.

Principais Objetivos dos Fóruns:

- Estreitar o relacionamento com os clientes;
- Identificar e antecipar as ações que permitam atender as necessidades dos clientes;
- Disseminar características de desempenho de produtos e tendências de sua oferta futura;
- Elevar o grau de conhecimento que os clientes detêm em relação aos produtos.

5.2.3 Alianças Estratégicas com Clientes

A REPLAN forma alianças estratégica com clientes diretos e indiretos, buscando atender aos objetivos convergentes. As alianças possibilitam coletar dados e informações de mercado que permitem entender as necessidades dos clientes, além de negócios que possam agregar valor para os Clientes e para a REPLAN.

As informações coletadas contribuem para melhorar a qualidade dos produtos além de permitir o lançamento de novos produtos sob medida para cada segmento do mercado.

5.2.4 Programa de Visitas

1) Visitas aos Clientes

No planejamento anual são considerados os critérios de segmentação e classificação, definindo quais clientes e qual a frequência das visitas. A visita é uma importante ferramenta na solidificação do relacionamento, pois permite, através do contato direto, a obtenção de informações para retroalimentação do processo.

2) Visitas de Clientes

O evento “Cliente do Dia” dá a oportunidade aos nossos clientes de trazerem seus empregados e seus próprios clientes para conhecerem nossas instalações. O resultado tem sido muito positivo, pois temos a oportunidade de mostrar nosso padrão de qualidade, divulgarmos novos produtos, novos investimentos e as ações que estão sendo feitas para que eles se sintam um cliente PETROBRAS.

3) Visitas aos Clientes Pós-venda

Atendimento às solicitações de apoio do cliente direto para a solução de ocorrências específicas, incluindo assistência técnica ao consumidor industrial. A Iniciativa do programa de pós-venda é voltada ao estreitamento do relacionamento comercial.

5.2.5 Pesquisa de Satisfação dos Clientes

A PETROBRAS realiza anualmente no mês de outubro uma pesquisa da satisfação dos clientes adotando uma metodologia, em parceria com empresa de pesquisa, que se baseia em identificar através de um grupo de foco para cada segmento, as áreas de valor para os clientes e, dentro de cada área, os atributos relevantes para os clientes.

Exemplo: entrega - local e prazo; produto - quantidade e qualidade. Com isto, é montada a pesquisa procurando cobrir todos os aspectos que envolvem a comercialização de derivados e os serviços associados.

5.2.6 Planejamento Colaborativo

Conforme manifestações, o item que mais afeta a satisfação dos clientes é a falha na entrega de produto, seja na quantidade, hora ou local solicitado.

O Planejamento Colaborativo, que consiste em reuniões semanais na qual os clientes informam suas previsões de retiradas para os próximos 15 dias e a Refinaria informa sua disponibilidade de produtos. Com estes dados é possível se prever o comportamento da disponibilidade de produto e, caso necessário, quais ações de correção devem ser tomadas para a regularização do abastecimento do mercado.

Nestas reuniões surgem freqüentes oportunidades de melhorias de processos, produtos e serviços, as quais tem aprofundado os canais de relacionamento entre a PETROBRAS, seus principais clientes e coordenadores locais de abastecimento.

Ganhos com o Planejamento Colaborativo

- Menores estoques
- Previsibilidade a curto e médio prazo no fornecimento de produtos
- Possibilita ações pró ativas no gerenciamento dos pedidos
- Maior controle do processo de venda
- Aumento significativo na satisfação dos clientes

5.2.7 Novos Negócios

Com o início do fornecimento do novo produto ou das transações comerciais do novo negócio, a REPLAN estabelece os procedimentos operacionais cabíveis e mantém com o novo cliente um cronograma de reuniões periódicas de avaliação e disseminação de ajustes aos setores envolvidos na refinaria.

5.2.8 Reuniões com Segmentos de Clientes

As reuniões são eventos programados prévia e regularmente para os clientes diretos, definidos como alvos pela classificação e segmentação.

São realizadas com os clientes de combustíveis de Paulínia e das bases de distribuição em outros Estados, interligadas à Refinaria por dutos. Nestes eventos, participam os setores operacionais da REPLAN que possuem assuntos comuns ou soluções ao segmento de clientes .

Principais Objetivos das Reuniões com Segmentos de Clientes

- Estreitar o relacionamento
- Identificar expectativas e necessidades
- Identificar tendências de mercado
- Melhorar o conhecimento do segmento
- Identificar e discutir assuntos comuns
- Avaliar resultados
- Identificar oportunidades de melhorias nos produtos, serviços e processos
- Buscar informações competitivas

5.3 Criando valor para a COMUNIDADE



5.3.1 Cursos Comunitários

A realização de Cursos Comunitários são viabilizados a partir de parceria entre a REPLAN, PREFEITURAS MUNICIPAIS e SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial). Os mesmos oferecem oportunidade fundamental nos dias atuais para as pessoas capacitarem-se profissionalmente, ampliando assim o nível de empregabilidade de cada um. O quadro abaixo apresenta o número de participantes nos cursos.

Cursos Comunitários Parceria PETROBRAS/PREFEITURAS/SENAI (2001 e 2002)
- Municípios de Paulínia, Cosmópolis e Artur Nogueira

Cursos	Pessoas	Carga horária
Empreendimentos	2.061	70
Qualificação – Manutenção	104	100
Qualificação Parada da Unidade Destilação	848	16
Qualificação – Certificação	130	160
Total	3.143	

Total : 189.038 HH de treinamento

5.3.2 Hospital de Queimados

Aporte de verba mensal feito pela REPLAN para manutenção da ala de queimados do Hospital de Limeira, especializado em queimaduras, garantindo o atendimento para a comunidade local.

5.3.3 PAM – Plano de Auxílio Mútuo

Acordo mútuo entre várias empresas petroquímicas e outras do município de Paulínia, de auxílio quando solicitado, visando atendimento a emergências.

Destaca-se a participação dos Bombeiros de Paulínia e de outras entidades nos simulados elaborados pela refinaria, participando, conforme o cenário da emergência, as empresas participantes do PAM.

5.3.4 Dia da Comunidade

Este é um dia em que a refinaria é aberta para visita dos habitantes dos municípios vizinhos, realizado no início dos meses de maio e outubro (aniversários da REPLAN e da PETROBRAS, respectivamente) contemplando habitantes de Paulínia, Cosmópolis e Artur Nogueira e Campinas. Consiste em receber os visitantes na Refinaria, onde participam de palestra institucional (enfocando as atividades industriais da REPLAN, a importância econômica para os municípios e os diversos compromissos assumidos junto à comunidade, meio ambiente, tecnologia, empresas contratadas, segurança, saúde, qualidade, clientes e fornecedores) passeio pela área industrial, demonstração de combate a incêndio e almoço.

5.3.5 Programa do Menor Assistido

Há 20 anos a REPLAN possui um convênio com a Guarda-Mirim de Paulínia, onde recebe menores para trabalhar em sua área administrativa. Como uma das ações sociais da Refinaria, esse programa visa habilitar e conscientizar os menores para que, futuramente, possam estar preparados para o mercado de trabalho.

Esses adolescentes têm a possibilidade de ingressar na empresa a partir dos 16 anos, e permanecem até completarem a maioridade.

5.3.6 Patrocínio da Equipe Bicicross PETROBRAS/PAULÍNIA

Visando dar uma educação esportiva a menores carentes do município, a PETROBRAS patrocina a equipe a qual nos últimos anos tem despontado no cenário nacional e internacional, sagrando-se várias vezes campeã brasileira e em 2003 conquistando o campeonato mundial.

5.3.7 Coleta Seletiva

Visando a proteção do meio ambiente e conservação de energia, a Refinaria tem um Programa de Coleta Coletiva. O material segregado é doado a entidades carentes que reciclam dando uma destinação ecologicamente correta e promovendo ajuda assistencial.

5.3.8 Convênio com CINDEP - Centro de Integração do Deficiente de Paulínia

Este convênio busca a participação da Refinaria na colocação de pessoas com deficiência física. O Convênio entre o CINDEP-Centro de Integração dos Deficientes de Paulínia e a REPLAN, possibilita aos portadores de deficiência adquirir experiência através de um estágio remunerado para o acesso a um disputado mercado de trabalho. Isto propicia, muito mais do que a remuneração recebida, a elevação da auto-estima e uma sensação de cidadania, demonstrando o compromisso da Refinaria como empresa cidadã junto à comunidade do município onde atua.

5.4 Criando valor para os EMPREGADOS



5.4.1 Treinamento

A média de treinamento em 2002 foi de 98,6 horas por empregado, nas seguintes modalidades:

- Cursos de Especialização e Extensão
- MBA, Mestrado e Doutorado
- Formação Escolar (Estagiário)
- Formação Profissional na Cia.
- Aperfeiçoamento
- Estágio de Empregado

5.4.2 Qualificação e Certificação

Através da avaliação em entidades credenciadas externas, o empregado tem a possibilidade de obter o título de certificação na função em que se encontra, sendo por isso reconhecido como destaque pela empresa. São realizadas na REPLAN provas teóricas para Certificação de Técnicos de Instrumentação. As provas práticas são feitas no CEQUAL (Centro de Exame e Qualificação) do SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial).

A certificação de toda a força de trabalho é uma meta prioritária da PETROBRAS. Atualmente a Refinaria de Paulínia conta com 97% de seus empregados próprios certificados nas áreas de mecânica, caldeiraria, elétrica e instrumentação, as quais são abrangidas pelo PNQC (Programa Nacional de Qualificação e Certificação). São fornecidos aos empregados aprovados os certificados emitidos pela ABRAMAN (Associação Brasileira de Manutenção).

5.4.3 Aposentadoria

São realizados anualmente os encontros dos aposentados da REPLAN bem como homenagens por ocasião da aposentadoria. É oferecido um café da manhã aos homenageados do mês tendo como convidados os gerentes dos mesmos e o Gerente Geral.

Além disso, anualmente, é realizado um Encontro de Aposentados onde os ex-colaboradores podem rever seus amigos, conhecer as mudanças ocorridas nas áreas e colocar em dia as últimas novidades sobre a REPLAN e PETROBRAS. É oferecido um coquetel no restaurante da Refinaria, com apresentação do Coral PETROBRAS da Refinaria de Paulínia, onde os amigos podem se reencontrar e confraternizar.

5.4.4 Visita de Familiares

Mensalmente é promovida a visita dos familiares dos empregados na Refinaria, onde participam de palestra institucional (enfocando as atividades industriais da REPLAN e os diversos compromissos assumidos junto à comunidade, meio ambiente, segurança, saúde, qualidade, clientes e fornecedores), além de passeio pela área administrativa e industrial, demonstração de combate a incêndio e almoço.

5.4.5 Atuações Individuais

Motivados pela consciência ambiental e cidadania a REPLAN tem recebido muitos prêmios e elogios, tanto da comunidade científica quanto de entidades governamentais e mesmos internamente à PETROBRAS. Destacam-se:

- Prêmio Inventor
- Concurso de monografias (17º Congresso Mundial do Petróleo)
- Prêmio Redução de Estoques
- Trabalho voluntário e Palestras sobre Cidadania e Ecologia
- Coral dos Empregados da PETROBRAS

O trabalho “Excelência em Processos de Refino” feito por um operador da Unidade de Craqueamento, conquistou o 1º lugar no concurso de monografias realizado no 17º Congresso Mundial de Petróleo, no Rio de Janeiro, concorrendo com alunos de cerca de 300 universidades de todo o Brasil.

5.4.6 Trabalhos de Destaque

Criado em 2002, dentro do Programa de Reconhecimento e Recompensa, o Trabalho de Destaque visa distinguir os empregados que desenvolvam atividades que notadamente agreguem valor ao processo produtivo da REPLAN, nas modalidades Segurança e Preservação do Meio Ambiente, Qualidade e Custos dos Produtos e Serviços, Satisfação dos Clientes, Clima Organizacional, Imagem da REPLAN, Projetos do Plano de Gestão da REPLAN, Rentabilidade e Conservação de Energia.

São trabalhos de reconhecido destaque realizados individualmente ou por equipes e cujos resultados já tenham sido evidenciados.

Anualmente são analisados os trabalhos inscritos, e os responsáveis pelos melhores trabalhos recebem troféus e homenagens. Normalmente, a premiação é feita em um jantar onde são convidados os familiares dos empregados premiados. O fato é registrado no currículo do empregado como elogio.

No ultimo ano foram premiados os autores dos 33 Trabalhos de Destaque 2003. Os autores têm seus trabalhos registrados no currículo do empregado. Todos os autores dos trabalhos não premiados recebem certificados de participação.

5.4.7 Destaque Mensal

Reconhecimento mensal ao empregado que, através de sugestões, atos ou postura de notório destaque, cujos resultados impactam positivamente na ambiência organizacional, nos processos de gestão, na busca de auto desenvolvimento, bem como na melhoria dos produtos ou serviços da refinaria.

A cada mês é escolhido um Empregado que atuou com destaque para, publicamente, no Momento de Integração que reúne a força de trabalho da refinaria, ser homenageado pelo Gerente Geral e pelo seu gerente. No evento o laureado também recebe um prêmio como agradecimento e incentivo. O fato é registrado no currículo do empregado como elogio.

5.4.8 Outros Eventos

Dia do Supervisor

A comemoração do Dia do Supervisor começa com um animado café da manhã. Em seguida, exibição de vídeos com os cumprimentos do presidente da PETROBRAS aos Supervisores, e com um documentário do PROES (Programa de Estágio para Supervisores), desenvolvido na área do ABASTECIMENTO.

É apresentado o vídeo do PROES com as palavras do Diretor Gerente do ABASTECIMENTO / REFINO, do Gerente de Recursos Humanos, e dos Supervisores que estagiaram na primeira turma do Programa.

Comemoração do Dia Internacional da Mulher

É feita homenagem às mulheres que compõem a família REPLAN. Empregadas da força de trabalho e esposas dos Empregados da PETROBRAS, participaram das comemorações do Dia Internacional da Mulher.

Homenagem por Tempo de Serviço

Homenagem feita aos empregados que completam 10, 20 ou 30 anos de serviços prestados à PETROBRAS. É oferecido um jantar aos agraciados tendo como convidados seus familiares, os gerentes e o Gerente Geral. Os laureados recebem escudos e diplomas comemorativos.

Projeto Acesso e Alfabetização de Adultos

É realizado quando da formatura do curso uma cerimônia de entrega dos certificados no qual participam os familiares dos formandos.

Atividades de Saúde

Cientes dos danos que o hábito de fumar provoca à saúde, a área de Saúde da REPLAN tem um Programa de Incentivo ao abandono do cigarro. Dezesseis pessoas (empregados, bolsistas e esposas fumantes) fazem parte do Grupo de Apoio de Abandono ao Tabagismo.

Destacam-se também outros tipos de eventos com os empregados e seus familiares:

- Entrega de Diplomas e Escudos pelos 10, 20 e 30 anos de serviços prestados à Companhia.
- Homenagem aos empregados promovidos
- Colônia de Férias para filhos de empregados

5.5 Criando valor para os FORNECEDORES



5.5.1 Alfabetização

A força de trabalho é desenvolvida pessoal e profissionalmente.

Através do Projeto Acesso é garantida a alfabetização para toda a força de trabalho (empregados próprios e contratados).

São realizadas também palestras de caráter comportamentais, com profissionais de renome abordando os mais variados temas, como sensibilização para a coleta seletiva, saúde, meio ambiente e segurança.

5.5.2 Qualificação

A REPLAN promove a realização de diversos cursos de qualificação da força de trabalho nos municípios vizinhos.

Cursos comunitários promovidos em 2001 / 2002

- Ajudante de Caldeiraria
- Ajudante de Eletricidade
- Ajudante de Pedreiro
- Ajudante de Pintura
- Ajudante de Soldador
- Ajudante de Tubulação
- Aplicador de Refratário
- Eletricidade Básica e Eletricidade Instalador
- Comandos Elétricos
- Seleção e manutenção de bombas centrífugas
- Traçado de Caldeiraria
- Desenho Técnico
- Noções de Manutenção Mecânica

5.5.3 Certificação

A certificação é outra prática que vem sendo gradualmente implantada para as empresas contratadas da área de manutenção. A Companhia tem participado, em parceria com prefeituras da região, do processo de qualificação da mão-de-obra regional, e , sempre que possível, a refinaria tem estimulado suas contratadas para a absorção de pessoas da região.

A Refinaria promove o curso para Certificação de Caldeireiros em parceria com a ABRAMAN (Associação Brasileira de Manutenção). A última turma foi composta por 36 empregados de empresas que estavam prestando serviços na REPLAN.

5.5.4 Bônus por Resultado

Nos Contratos de Prestação de Serviços são incluídas cláusulas de premiação e descontos por desempenho em saúde, segurança e meio-ambiente, em contratos de manutenção em parada de Unidade Operacional.

A inclusão de indicadores de desempenho em segurança para contratos cujo objeto indique potencial risco de acidentes, bem como a inclusão de requisitos de desempenho em contratos de serviços, como bonificações por antecipações de prazos, realização de reuniões periódicas de SMS, vem trazendo bons resultados para a REPLAN nos indicadores de segurança e prazos na realização de paradas em Unidades Operacionais.

5.5.5 Momento de Integração

Outra importante prática de comunicação com os empregados é o “Momento de Integração”, realizado no refeitório pelo Gerente Geral toda última quarta feira do mês. É uma “conversa” com os empregados sobre assuntos diversos, previamente definidos pelo Grupo 1, que conta com a presença dos empregados do horário administrativo, grupo do turno que inicia o expediente e convidados das contratadas. Neste encontro também é feita a divulgação do Empregado Destaque do Mês e Empregado Destaque de Contratada.

5.5.6 Conheça a REPLAN

Consiste em receber prestadores de serviço na Refinaria, onde participam de palestra institucional enfocando as atividades industriais da REPLAN, a importância econômica para os municípios e os diversos compromissos assumidos junto à comunidade, meio ambiente, tecnologia, empresas contratadas, segurança, saúde, qualidade, clientes e fornecedores, passeio pela área industrial, demonstração de combate a incêndio e almoço.

5.5.7 Empregado Destaque

Reconhecimento ao empregado de empresa contratada que, através de sugestões, atos ou postura que tenha atuado com destaque para, publicamente, no Momento de Integração que reúne a força de trabalho da refinaria, ser homenageado pelo Gerente Geral, pelo Gerente do Contrato e pelo Supervisor da empresa contratada.

5.5.8 Gestão sem Lacunas

O Projeto “Gestão Sem Lacunas” é 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.

Os princípios do Programa “Gestão sem Lacunas” são repassados para todos os empregados próprios e contratados, *trainees* e estagiários em oficinas de 8 horas, conduzidas pelos multiplicadores do “Gestão sem Lacunas”.

6. CONSEQÜÊNCIAS DAS PRÁTICAS NA CULTURA DA EXCELÊNCIA

Como conseqüência deste trabalho a REPLAN tem recebido várias premiações, dentro e fora da PETROBRAS, e até mesmo no exterior. Por sua atuação embasada nestas práticas de gestão e suportadas pelo seu PGR - Plano de Gestão da REPLAN, a Refinaria obteve os seguintes reconhecimentos em 2002:

- Destaque da Área do Abastecimento, obtendo os melhores resultados nas 3 Categorias do Sistema de Avaliação de Desempenho do Abastecimento:

- ✓ Desempenho (pontuação dos resultados dos indicadores do Contrato de Gestão)
- ✓ Gestão (pontuação em práticas de gestão e outros indicadores)
- ✓ Avaliação Global.

- 1º lugar entre as Refinarias da PETROBRAS, obtendo 519 pontos no processo de Avaliação da Qualidade da Gestão, promovido pela Área de Desenvolvimento de Sistemas de Gestão, com base nos critérios do Premio Nacional da Qualidade. Obteve também o melhor resultado de todas as Unidades da PETROBRAS no processo de avaliação da gestão pelos critérios de conformidade, os quais reúnem um conjunto de requisitos relativos às práticas de gestão em toda a Companhia.

- 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.

- Melhor resultado de Satisfação dos Empregados em 2003 na Área de Abastecimento obtendo o índice de 72%.

- 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 Jundiaí

- 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

7. 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 Contínua dos Clientes, controla as ações junto aos clientes

GRUPO 1 - Gerentes dos órgãos ligados diretamente à Gerência Geral

PNQ - Prêmio Nacional da Qualidade

PGR - Plano de Gestão da REPLAN

PND - Plano de Negócios do Downstream com 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*

SIGI - 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.