

O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DA GESTÃO DA PETROBRAS

Paulo Sergio Duarte de Almeida Valladares
Consultor de Negócio
Petrobras - Petróleo Brasileiro S.A.
valladares@petrobras.com.br

Teófanos de Almeida Elias
Gerente de Práticas de Gestão
Petrobras - Petróleo Brasileiro S.A.
teofanes@petrobras.com.br

SUMÁRIO

Este artigo descreve o processo de avaliação da qualidade da gestão da Petrobras, com base nos Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade.

O texto faz um breve histórico do movimento pela qualidade na Companhia ressaltando a importância do processo de avaliação nesse contexto. Explica os objetivos do processo, os seus requisitos, a sua abrangência, periodicidade e o sistema de reconhecimento. Apresenta os principais resultados alcançados, as vantagens do modelo utilizado e as dificuldades a serem superadas.

INTRODUÇÃO

A Petróleo Brasileiro S.A. - Petrobras, fundada em 1953, é uma sociedade de economia mista, sob controle da União, que tem a missão de *“Atuar de forma segura e rentável nas atividades da indústria de óleo, gás e energia, nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços de qualidade, respeitando o meio ambiente, considerando os interesses dos seus acionistas e contribuindo para o desenvolvimento do País”*

A companhia funciona com quatro áreas de negócio, E&P, Abastecimento, Gás & Energia e Internacional, duas áreas de apoio - Financeira e Serviços - e as unidades corporativas ligadas diretamente ao presidente. A estrutura incorpora o conceito de unidades de negócio, o qual é adotado pelas maiores companhias de petróleo e energia do mundo. São 40 unidades vinculadas às áreas de negócio. Cada unidade de negócio opera com um determinado grau de autonomia nas decisões e independência para administrar orçamento e investimento. Há metas e responsabilização pelos resultados.

São noventa e três plataformas de produção, mais de dez refinarias, no Brasil e no exterior, quase dezesseis mil quilômetros em dutos e mais de sete mil postos de combustíveis. A Petrobras, em dados de dezembro de 2002, possui um efetivo de 46.000 empregados e produz 1.810,2 Mboepd de óleo, LGN e gás natural, sendo a produção média de derivados da ordem de 1.701 Mbpd. Ocupa o sexto lugar no ranking mundial em produção de óleo e o quarto lugar em capacidade de refino. A sua receita operacional bruta foi de R\$ 99 bilhões em 2002.

A implantação da Gestão pela Qualidade Total (GQT) iniciou-se em 1991 com o desenvolvimento de um amplo programa de sensibilização e capacitação de todo o corpo gerencial, técnico e

administrativo. O resultado deste esforço foi a rápida mobilização de toda a Companhia. Conceitos de PDCA, MASP, 5S, Gerência da Rotina, Gerência das Diretrizes, etc passaram a ser parte integrante das conversas e das práticas do dia-a-dia.

Em 1993, foi realizado o primeiro ciclo bienal de avaliação da gestão das unidades tendo como referência os Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ.

Em 1999 a Companhia revisou o seu plano estratégico e redefiniu o seu modelo de organização, adotando a configuração organizacional por unidades de negócios. A magnitude do processo de reorganização implicou em uma interrupção no processo de avaliação da gestão pelo PNQ, o qual foi retomado somente em 2001 após a sua adequação às novas orientações estratégicas. A principal modificação no processo, implementada após estudo bibliográfico e *benchmarking*^(1, 2, 3, 4), foi que este passou a ser mais prescritivo. Integrada à avaliação da Excelência é feita uma auditoria de Conformidade das práticas de gestão com os requisitos corporativos Petrobras. Este documento descreve esse novo modelo de avaliação.

O MODELO DE AVALIAÇÃO

O modelo de avaliação da qualidade da gestão, apresentado na figura 1, é realizado bienalmente e tem como grandes objetivos *comparar a gestão da Petrobras com referenciais de excelência e garantir, em todas as suas subsidiárias e Unidades, a aplicação de práticas de gestão essenciais à consolidação do seu modelo de gestão*. Para atender a esses objetivos, a avaliação compreende a utilização de dois documentos como referência: Os Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade - e os Critérios de Conformidade.

O Prêmio Nacional da Qualidade foi instituído no Brasil em 1992, sob coordenação da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade - FPNQ. A FPNQ emite anualmente os Critérios de Excelência do PNQ, que tem como principal referência o Prêmio Malcolm Baldrige, dos Estados Unidos da América. Os Critérios de Excelência do PNQ abordam de maneira equilibrada as práticas de gestão e dos resultados da Organização. A lista dos critérios, itens e pontuações máximas está apresentada nas figuras 2a, 2b e 2c.

Os Critérios de Conformidade, documento interno da própria Petrobras, define requisitos corporativos para a implementação do sistema de gestão das Unidades de Negócio e de Serviço. São estabelecidos requisitos detalhando a aplicação de cada item do PNQ. Assim, para facilitar a sua utilização, os Critérios de conformidade são organizados com base na mesma estrutura dos Critérios de Excelência.

Para demonstrar como os dois documentos são integrados, um exemplo é apresentado na figura 3: O PNQ, no Critério Pessoas, item 6.1 Sistema de Trabalho, estabelece como requisito “Como a organização avalia o desempenho de pessoas e equipes”. Os Critérios de Conformidade, nos mesmos Critério e item estabelecem requisitos correlacionados de “Avaliação e negociação com base em metas” e “Avaliação com base em Competências”.

ETAPAS DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO

O processo de avaliação está apresentado na figura 4. As características que diferenciam o processo interno da Petrobras dos processos convencionais de avaliação, são:

- No lugar do tradicional Relatório de Gestão, utilizado pelas organizações que se candidatam ao Prêmio Nacional da Qualidade, a Unidade avaliada responde a um questionário contendo as perguntas dos Critérios de Excelências utilizando um aplicativo do Lotus Notes ,desenvolvido internamente. O aplicativo determina que para cada pergunta sejam informados o processo e os respectivos, padrões, responsáveis, periodicidade e a sua continuidade, garantindo, assim, a objetividade de todo o relato.
- O relatório de avaliação contendo para cada item, os pontos fortes, as oportunidades para melhorias e a respectiva nota são analisados criticamente pela equipe de especialistas em avaliação, da Companhia. Os resultados somente são divulgados após a conclusão das avaliações de todas as Unidades e quando a análise crítica considerar os relatórios de avaliação como aprovados. Esta análise crítica garante a coerência entre as avaliações das unidades.

COMPOSIÇÃO E TREINAMENTO DA EQUIPE DE AVALIAÇÃO

Todas as equipes de avaliação são compostas por:

- Examinador externo à Companhia – Líder do processo.
- Diretor Gerente ou Gerente Executivo ou Gerente Geral, de outra área de negócio, como representante da alta direção da Companhia.
- Gerente ou profissional de uma unidade corporativa (DSG, RH, SMS, GDE, Estratégia ou Finanças).
- Gerente de uma outra Área de Negócio.
- Gerente ou profissional com conhecimento do processo a ser avaliado, de outra unidade organizacional.
- Gerente ou profissional com grande experiência em avaliação, de outra unidade organizacional.

O examinador externo, escolhido entre os instrutores da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, participa de um curso de dois dias de duração sobre o modelo Petrobras de avaliação da qualidade da gestão.

O Diretor Gerente, Gerente Executivo ou Gerente Geral participa de um curso de um dia sobre o modelo Petrobras de avaliação da qualidade da gestão. Os demais avaliadores internos fazem o curso de formação de avaliadores da própria FPNQ complementado por um curso de um dia conduzido pela DSG sobre o modelo Petrobras de avaliação da qualidade da gestão.

SISTEMA DE RECONHECIMENTO

As Unidades que atingem determinados níveis de pontuação nas avaliações da excelência e da conformidade, conforme tabela apresentada na figura 5, são agraciadas com troféus, em uma cerimônia na sede da Companhia com a presença do Presidente e de Diretores da Companhia.

Uma comissão especial com integrantes das áreas administra o processo de reconhecimento. Cabe a esta Comissão a análise de eventuais restrições (p.e.: ocorrência de fatalidade) à entrega do prêmio a alguma Unidade.

RESULTADOS

A figura 6 mostra as pontuações obtidas pelas Unidades da Petrobras nos quatro ciclos de avaliação, na dimensão excelência. Pode-se constatar que houve uma melhoria constante nos três primeiros ciclos. No quarto ciclo as pontuações máxima, média e mínima diminuíram e a diferença entre a maior pontuação e a menor aumentou.

Mesmo considerando que os Critérios são atualizados anualmente – tornam-se mais severos ao longo do tempo – parece que a maior preparação e experiência dos avaliadores aliado ao refinamento do processo de avaliação conduziram a resultados mais aderentes à realidade. Por outro lado, há que se considerar que a descontinuidade das avaliações no período 1999 a 2000 desestimulou o uso dos Critérios como modelador da gestão em algumas unidades. Adicionalmente, as novas unidades de negócio e de serviço constituídas no processo de reorganização no ano 2000 ainda não tiveram tempo para implantar os seus sistemas de gestão, assim como para demonstrar resultados consistentes e sustentados (tendências).

A figura 7 mostra as pontuações obtidas pelas Unidades da Petrobras no quarto ciclo de avaliação, na dimensão conformidade. Vale lembrar que esta dimensão inexistia nos ciclos anteriores. Constata-se que as notas ainda são baixas e que somente seis Unidades são responsáveis por 50% das não-conformidades encontradas.

Os Critérios de Conformidade foram construídos segundo uma perspectiva futura, buscando verificar tanto práticas consolidadas quanto práticas introduzidas recentemente ou em fase de implantação. Certamente isto explica os níveis de pontuação. A situação de cada Unidade deve ser analisada individualmente. Deve ser considerado que algumas Unidades foram constituídas recentemente de modo que não houve ainda tempo hábil para implantação dos requisitos corporativos.

VANTAGENS DO MODELO UTILIZADO E DIFICULDADES A SEREM SUPERADAS

A cada ciclo de avaliação é pesquisado junto às Unidades o impacto que este processo vem provocando na organização e nos indivíduos. A consolidação desta pesquisa tem identificado uma série de benefícios (resultados qualitativos) que se refletem na mudança de cultura da Companhia. Entre os benefícios, destacamos:

(1) O processo de avaliação da qualidade da gestão contribui para a integração da Companhia, à medida que:

- utiliza na equipe de avaliadores de uma determinada Unidade gerentes e técnicos pertencentes a outras Unidades, ampliando desta forma, o nível de conhecimento sobre a Petrobras;
- possibilita intensa troca de experiência entre diferentes Unidades, a partir da divulgação das práticas de gestão das Unidades melhor avaliadas.

(2) O processo de avaliação leva a um aumento do comprometimento das lideranças à medida que estabelece uma competição saudável em busca de melhores pontuações. Os gerentes perceberam a importância do processo de avaliação como instrumento para melhoria de sua gestão.

(3) O nível de domínio sobre os conceitos da Qualidade Total aumentou, pois os gerentes e técnicos precisam se capacitar nos critérios do PNQ não só para serem avaliadores como também atuarem internamente nas suas Unidades, preparando a resposta ao questionário.

(4) O processo está permitindo a construção de um modelo de gestão único para toda a Companhia à medida que as Unidades são avaliadas segundo os mesmos critérios de excelência e de

conformidade. Este modelo de gestão assim estabelecido tem facilitado o crescimento e a internacionalização da Companhia.

Destacamos a seguir algumas dificuldades identificadas ao longo do processo de avaliação e que, gradualmente, estamos procurando superar, aperfeiçoando o processo:

- (1) Há necessidade de se manter elevado o nível de mobilização da Companhia em torno do processo de avaliação, evitando que o processo caia na rotina, após dez anos de aplicação.
- (2) O comprometimento gerencial e, em particular da Alta Direção precisa ser reforçado a cada mudança nos quadros da Companhia. A solução vislumbrada é a inclusão do tema “Modelo de Gestão da Companhia” no currículo corporativo de desenvolvimento gerencial.
- (3) Otimizar o processo de avaliação, minimizando os seus custos.

CONCLUSÕES

O modelo de avaliação da qualidade da gestão desenvolvido pela Petrobras, tendo como referências os Critérios de Excelência do PNQ e um documento contendo os seus requisitos corporativos, os Critérios de Conformidade, é sem dúvida, um processo consistente para a consolidação do modelo de gestão da Companhia e elemento facilitador da sua estratégia de crescimento e internacionalização.

Persistência na aplicação do modelo e permanente esforço de mobilização gerencial são elementos necessários para o seu sucesso. Descontinuidades na sua realização podem implicar em queda no nível de excelência. A retomada do processo, neste caso, pode ser demorada.

REFERÊNCIAS

- (1) Cates, Dalton R., *Journey to World-Class Performance: Using Quality Assessment for Continuous Improvement*, ASQ's 55th Annual Quality Congress Proceedings, 2001.
- (2) Hutton, David W., *From Baldrige to the Bottom Line: A Road Map for Organizational Change and Improvement*, American Society for Quality.
- (3) Mark L. Blaze, *Insights to Performance Excellence 2002: An Inside Look at the 2002 Baldrige Award Criteria*, American Society for Quality.
- (4) Brown, Mark Graham, *Baldrige Award Winning Quality: How to Interpret the Baldrige Criteria for Performance Excellence*, Twelfth Edition, American Society for Quality.

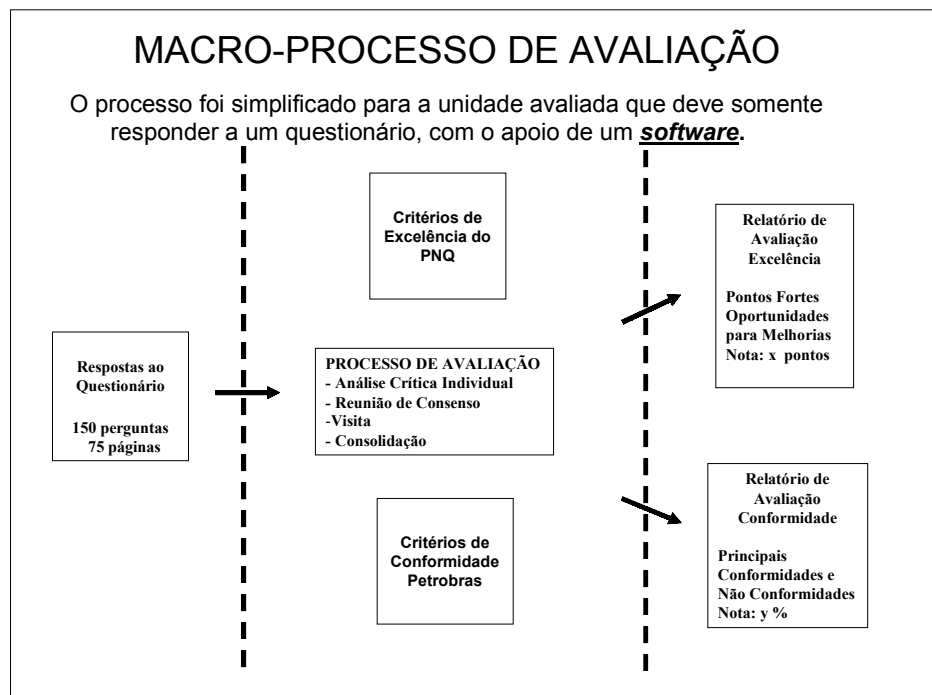


Figura 1 – Modelo de avaliação

Critérios de Excelência - 2003	
Critérios e Itens	Pontuação Máxima
1 Liderança	100
1.1 Sistema de liderança	30
1.2 Cultura da excelência	40
1.3 Análise crítica do desempenho global	30
2 Estratégias e planos	90
2.1 Formulação das estratégias	30
2.2 Desdobramento das estratégias	30
2.3 Planejamento da medição do desempenho	30
3 Clientes	60
3.1 Imagem e conhecimento de mercado	30
3.2 Relacionamento com clientes	30
4 Sociedade	60
4.1 Responsabilidade Sócio-ambiental	30
4.2 Ética e desenvolvimento social	30

Figura 2a – Lista de Critérios, itens e pontuações máximas (continua)

Critérios de Excelência - 2003

Critérios e Itens	Pontuação Máxima
5 Informações e conhecimento	60
5.1 Gestão das informações da organização	20
5.2 Gestão das informações comparativas	20
5.3 Gestão do capital intelectual	20
6 Pessoas	90
6.1 Sistemas de trabalho	30
6.2 Capacitação e desenvolvimento	30
6.3 Qualidade de vida	30
7 Processos	90
7.1 Gestão de processos relativos ao produto	30
7.2 Gestão de processos de apoio	20
7.3 Gestão de processos relativos aos fornecedores	20
7.4 Gestão econômico- financeira	20

Figura 2b – Lista de Critérios, itens e pontuações máximas (continua)

Critérios de Excelência - 2003

Critérios e Itens	Pontuação Máxima
8 Resultados	450
8.1 Resultados relativos aos clientes e ao mercado	100
8.2 Resultados econômico - financeiros	100
8.3 Resultados relativos às pessoas	60
8.4 Resultados relativos aos fornecedores	30
8.5 Resultados dos processos relativos ao produto	80
8.6 Resultados relativos à sociedade	30
8.7 Resultados dos processos de apoio e organizacionais	50
Total de Pontos	1000

Figura 2c (continuação) – Lista de Critérios, itens e pontuações máximas

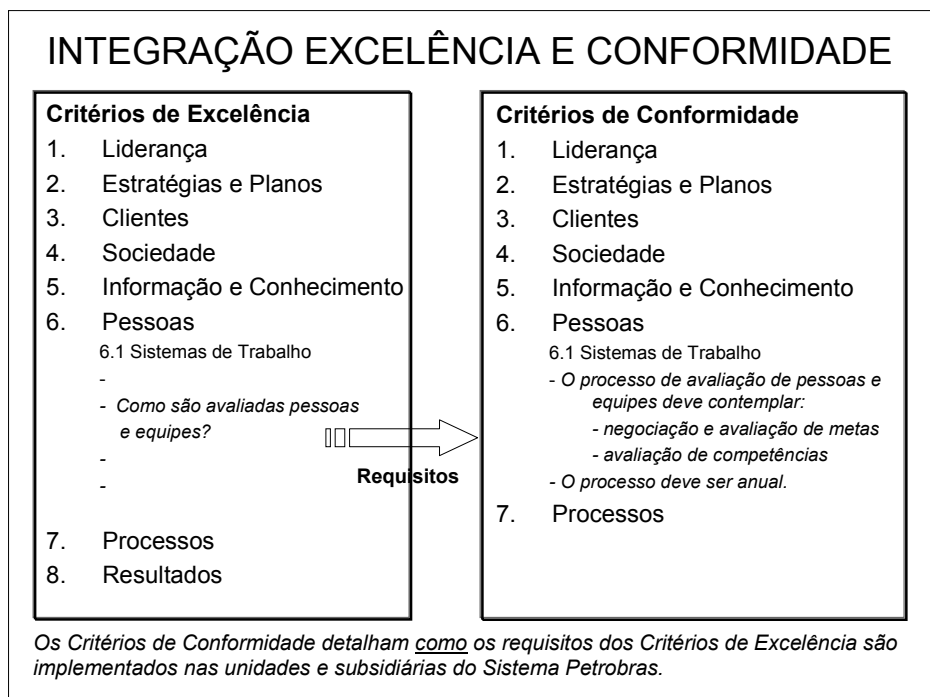


Figura 3 – Correlação Critérios de Excelência e Conformidade

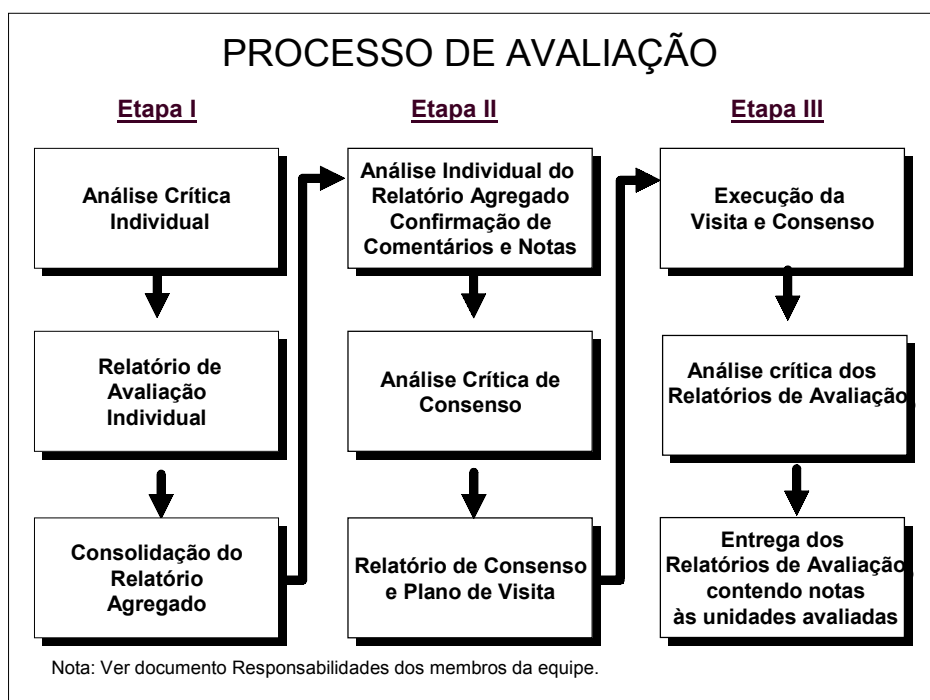


Figura 4 – Processo de avaliação

SISTEMA DE RECONHECIMENTO

Designação dos destaques a serem premiados:

- ✓ As Unidades que alcançarem, concomitantemente, patamares pré-definidos de pontuação nos critérios excelência e conformidade.

Reconhecimento	Excelência	Conformidade
Bronze	Entre 351 e 450 pontos	> 40%
Prata	Entre 451 e 650 pontos	> 50%
Ouro	Entre 651 e 750 pontos	> 60%
Platina	Acima de 750 pontos	> 70%

- ✓ A unidade que obtiver o maior incremento percentual entre duas avaliações consecutivas.
- ✓ Está em estudos o reconhecimento das unidades que se destacarem em um determinado critério ou prática de gestão.

Figura 5 – Sistema de reconhecimento

EVOLUÇÃO DAS PONTUAÇÕES - EXCELÊNCIA

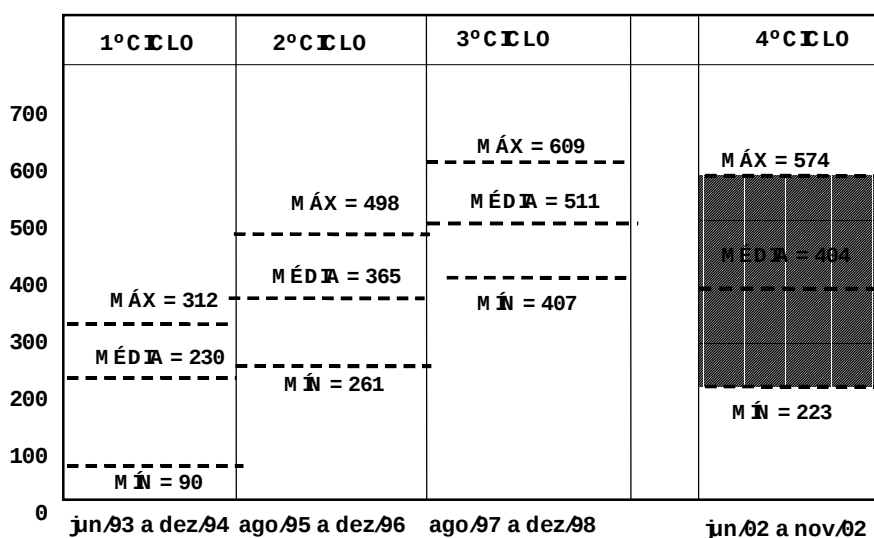


Figura 6 – Evolução das pontuações - Excelência

NOTAS DA AVALIAÇÃO DA CONFORMIDADE

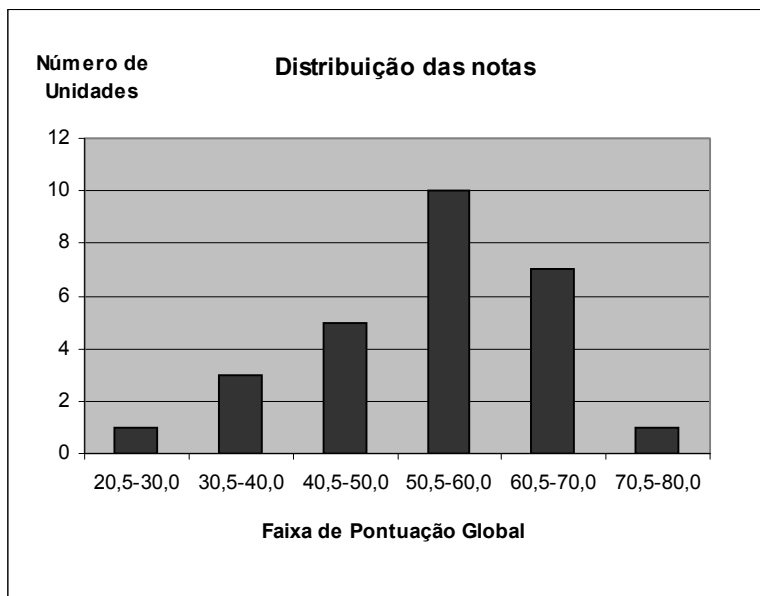


Figura 7 – Distribuição das notas de Conformidade no quarto ciclo da avaliação.