

# COMITÊS DE GESTÃO: UM ESTUDO DE CASO NA INDÚSTRIA PETROLÍFERA

*Pedro Milton de Moraes<sup>1</sup>, Sérgio Antunes de Oliveira<sup>2</sup>, Edna Maria Querido de Oliveira Chamon<sup>4</sup>, Marilsa de Sá Rodrigues Tadeucci<sup>4</sup>*

<sup>1, 2, 3, 4</sup>Univ. de Taubaté/ECA, Rua Exped. Ernesto Pereira s/n – Taubaté-SP, pedro\_milton@uol.com.br, sergioaoliveira@petrobras.com.br, edna\_chamon@directnet.com.br, jmtadeucci@uol.com.br

**Resumo** - Este artigo descreve a implantação de um sistema de trabalho por meios de comitês de gestão, numa refinaria de derivados de petróleo da Petrobras no Vale do Paraíba, como estratégia para aumentar a participação dos empregados na gestão da organização em estudo, facilitar seu entendimento quanto a contribuição de suas tarefas e atividades no alcance e superação de metas e por consequência dos resultados globais da organização, melhorar o entendimento dos empregados do modelo de gestão adotado (segundo os critérios da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – FPNQ) e aumentar a proposição de inovações e refinamentos das práticas de gestão adotadas, de forma a obter aprendizado organizacional de forma sistemática.

**Palavras-chave:** qualidade, competitividade, mudança organizacional, participação.

**Área do Conhecimento:** Ciências Sociais Aplicadas

## Introdução

A administração participativa é o caminho crítico para se atingir a excelência em nível de classe mundial, pois se constitui em instrumento para aprimoramento da competitividade de empresa (MAXIMIANO, 1995). Sob este contexto as organizações buscam permanentemente estratégias para criar ambientes que consigam motivar seus empregados a participar da gestão da organização, um ambiente de excelência empresarial somente é obtido por meio de um processo de gestão efetivamente participativa em a busca constante da superação de metas é a cultura predominante constituindo-se no DNA da organização.

Na Unidade de Negócios (UN) em estudo é adotado o modelo de gestão segundo os critérios de excelência da Fundação do Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ) desde 1992, além da U.N ser certificada em seu sistema de qualidade, segundo os critérios da Norma ABNT ISO 9000 desde 1996. O modelo de gestão em conformidade com a FPNQ somente alcança êxito se todos os empregados estiverem imbuídos na busca pela excelência no dia-a-dia. O desafio de encontrar alternativas para que os empregados entendessem de forma integrada qual o impacto de suas tarefas e atividades nos objetivos estratégicos da organização, como estas eram consideradas dentro dos sistemas certificados (ISO 9001/2000 – Sistema de gestão da Qualidade, ISO 14001/2004 – Sistema de Gestão Ambiental, OHSAS 18001/1998 e SA- 8000/2004 – Gestão de Responsabilidade Social), além de

contribuírem efetivamente com o refinamento e inovação das práticas de gestão da Unidade de Negócios, de forma a sistematizar o processo de aprendizagem organizacional.

## Materiais e Métodos

Este artigo foi elaborado segundo o modelo de estudo de casos em uma das Unidades de Negócios da Petrobras. A U.N pesquisada está entre as mais competitivas do seguimento e apresenta graus de excelência comparativos às empresas em classe mundial.

## Deming

Desde Deming, se tem falado da importância da participação dos empregados, de forma efetiva, na gestão das organizações. Em seus famosos 14 pontos administrativos podemos visualizar a importância de seus pensamentos e o nível de atualidade dos mesmos. Melhorar constante de produtos e serviços, treinamentos em local de trabalho, o efeito da liderança sobre a capacidade de desenvolvimento e aprimoramento da empresa, ambiente de confiança, eliminar slogans, supressão das cotas numéricas para agregar maior valor à qualidade e aos retornos reais, remoção das barreiras ao orgulho da execução, instituição de programas de desenvolvimento dos empregados e iniciativa para a realização das transformações necessárias à sobrevivência da organização. A falta de planejamento existente nas organizações as leva ao trabalho em regime de urgência e importância em uma eterna crise que rouba o tempo do aprimoramento e inovação, importantes itens para um efetivo salto qualitativo da gestão (DEMING, 1980).

## **Drucker**

A síntese do pensamento de Drucker nos leva à verdadeira função do administrador, que é a capacidade de motivar pessoas para a consecução da missão da organização, preservando a qualidade e a dignidade do ser humano. As organizações necessitam de administradores profissionais, focados nas qualidades da organização e com visão da forma como os acontecimentos externos a afetam e podem prejudicar, ou beneficiar a estrutura administrativa. O administrador deve compreender o alcance das ferramentas de gestão à sua disposição, bem como o correto direcionamento das mesmas para o atingimento das metas pretendidas. A estrutura eficaz acompanha a estratégia e é peculiar a cada organização, constituindo nos erros mais graves tentar impor uma estratégia, dita ideal, a qualquer que seja a organização sem levar em conta seus processos internos e características culturais (DRUCKER, 1998). Para Drucker (1988), o trabalho é um processo que necessita de controles apropriados para ser produtivo: rumo, qualidade, quantidade, padrões e de eficiência.

## **Prêmio Nacional da Qualidade**

Missão da FPNQ: "Promover a conscientização para a busca da excelência na gestão e disseminar conceitos e fundamentos relativos às práticas bem-sucedidas nas organizações, por meio dos Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade". São baseados em doze fundamentos e oito critérios, que sustentam o modelo, e permitem mensurar estruturadamente o desempenho de gestão de qualquer natureza de organização, por meio do processo de avaliação do prêmio nacional da Qualidade, PNQ. O objetivo do PNQ é estimular a melhoria da qualidade da gestão das organizações brasileira, reconhecendo anualmente aquelas que atingiram o nível de desempenho de Classe Mundial (FPNQ, 2004).

## **Fundamentos da Excelência**

Visão sistêmica, Aprendizado organizacional, Agilidade, Inovação, Liderança e constância de propósitos, Visão de futuro, Foco no cliente e no mercado, Responsabilidade Social, Gestão baseada em fatos, valorização das pessoas, Abordagem por processos e Orientação para resultados.

## **Critérios de Excelência**

Baseados nos fundamentos de Excelência foram definidos oito critérios de excelência, que se referem à Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados, que se subdividem em vinte e sete itens de

ênfase e aplicação. A pontuação máxima destes critérios está limitada em mil pontos, no site da fundação podem ser obtidos maiores detalhes sobre os critérios de excelência, (FPNQ).

## **Mudança Organizacional**

As organizações estão em constante mudança, pois do contrário padeceriam após algum sucesso alcançado. Para atingir este objetivo, a organização necessita de lideranças comprometidas com os processos e com as pessoas; "Colocar as pessoas certas nos trabalhos adequados significa encontrar líderes que possam energizar suas equipes e levá-las ao comprometimento com a mudança" (STERN, 2005).

A liderança exerce um papel fundamental para o sucesso do processo de mudança que deve direcionar seus esforços para a criação de um ambiente aberto aos processos de mudança e de melhoria contínua. O líder deve ser um entusiasta que faça com que o processo de mudança não se torne hostil, ou penoso para as pessoas da organização lhes mostrando os aspectos benéficos para o cotidiano da organização. A mudança é o motor que direciona o sucesso, seja para uma carreira individual ou mesmo para uma indústria inteira (RICHARDS, 2005).

Maurer (2005), enfatiza que as "Grandes mudanças demandam a alta liderança". Qualquer grande projeto de mudança organizacional só pode considerar uma razoável probabilidade de sucesso se houver o total comprometimento da alta liderança neste processo.

Este comprometimento é demonstrado por meio de um conjunto de atitudes tais como a liderança visível, um processo de comunicação eficaz, um modelo baseado na inovação seja no nível dos processos, sistemas e das pessoas, desenvolvimento e capacitação adequados, e um sistema que seja capaz de medir a evolução da implementação e o comprometimento das pessoas (MAURER, 2005).

Foi adotada uma estrutura de gestão que estimulasse o engajamento de todos os empregados, apresentando como ícone deste processo um coração verde, cujo significado é a participação de todos os empregados na busca da integração de toda a organização. As diretrizes estratégicas, para um melhor entendimento pelos empregados de suas contribuições para o alcance e superação das metas, foram divididas em cinco: Econômico e Financeira, Clientes e Mercado, Processos Internos, Saúde, Meio-Ambiente e Segurança – SMS, Gestão e Pessoas. Cada uma das diretrizes estratégicas foi composta de vários objetivos estratégicos, com seus indicadores e metas associadas, conforme o mapa estratégico da organização. Para cada objetivo estratégico, foi definido um conjunto de planos de ação, que

foram desdobrados em ações individuais negociadas entre os gerentes e os empregados pertencentes àquela gerência, conforme mostrado esquematicamente na figura 1.

Figura 1 – Representação esquemática do Mapa Estratégico da Unidade de Negócios



Fonte: REVAP, 2006

No pilar sistemas, estão todos os sistemas e modelos de gestão utilizados na Unidade de Negócios. Para cada objetivo estratégico, foram definidos conjuntos de planos de ação capazes de levar ao alcance daquele objetivo, e cada um destes planos foi desdobrado em ações individuais negociadas entre os gerentes e os empregados pertencentes àquela gerência. No segundo pilar fundamental que trata dos sistemas, estão considerados todos os sistemas e modelos de gestão utilizados na Unidade de Negócios, abrangendo as partes interessadas, fluxograma dos processos e desempenho desejado.

O grande desafio foi então de se definir instrumentos para que os empregados entendessem as estratégias da Unidade de Negócios. A solução adotada foi a implantação de um sistema de trabalho por comitês de gestão, onde cada comitê de gestão está associado a uma diretriz do mapa estratégico, e cada um destes comitês contém vários subcomitês, cuja responsabilidade é verificar se as práticas de gestão que suportam o objetivo estratégico associado estão sendo utilizadas de acordo com o planejado, se o controle destas práticas está sendo efetuado, se as ações corretivas eventualmente necessárias estão sendo executadas, e se as práticas estão sendo efetivas. Os comitês e subcomitês não possuem função executiva e todas as sugestões são encaminhadas para análise crítica pelo grupo gerencial da U.N, que em reunião de análise crítica delibera e adota as sugestões enviadas pelos comitês de gestão.

### Resultados

Dentro da proposição de levar os empregados ao entendimento das estratégias da organização,

a um aprofundamento no modelo de gestão adotado pela Petrobras (PNQ), propiciar condições para a participação efetiva de pessoas da força de trabalho na gestão da Refinaria, com objetivo de estabelecer um processo de aprendizagem sistemático, foi obtido os seguintes resultados:

O modelo de excelência de gestão segundo os critérios do PNQ, possibilitou nos últimos três anos, que um grande número de empregados pudesse participar diretamente da gestão da Refinaria, por meio dos comitês de gestão. Esta participação efetiva é mostrada na tabela 01, através da participação de um grande número de empregados a cada ciclo decorrente de análise crítica do sistema de trabalho por comitês de gestão.

Tabela 01 – Participação dos empregados nos subcomitês a cada ciclo de aprendizagem

Ano	# Subcomitês	# Participantes
2003	41	323
2004	26	254
2005	15	151

Fonte: REVAP, 2006

Como segundo resultado expressivo obtido, é apresentado na tabela 02 os principais refinamentos e inovações de práticas, decorrentes das atividades desenvolvidas pelos subcomitês e deliberadas pelos comitês de gestão e que foram implantadas pela estrutura da refinaria.

Tabela 02 – Exemplo de Refinamentos e Inovações de práticas recomendadas pelos Comitês

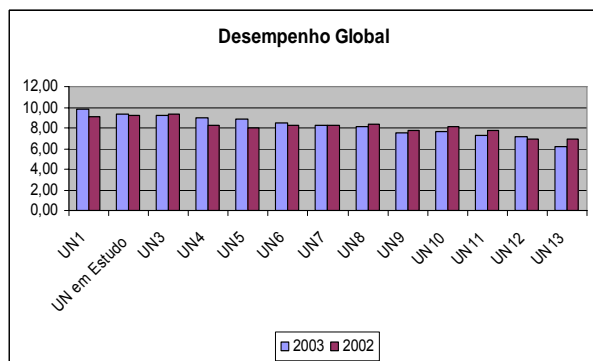
Diretriz	Financeira
Subcomitê	Gestão Econômica Financeira e Operacional
Refinamento das Práticas	Redefinidos os critérios para alocação de custos com impactos no OPEX e ROC-O. Proposto pelo grupo o levantamento de Boas Práticas de redução de custo.

Fonte: REVAP, 2006

Como resultado obtido por meio da efetiva contribuição, a gestão da Refinaria foi avaliada dentro do Prêmio Paulista da Qualidade da Gestão – PPQG, prêmio instituído e outorgado pelo Instituto Paulista de Excelência da gestão – IPEG, obtendo o reconhecimento categoria Ouro, para empresas que tenham avaliação em nível de excelência dentro dos critérios estabelecidos por aquele instituto.

No gráfico 01 abaixo, são mostradas as evoluções dos resultados globais da Refinaria dentro do universo de todas as refinarias do sistema.

Gráfico 01 – Desempenho Global da Refinaria dentro do Universo da área de negócios do Abastecimento / Refino



Fonte: REVAP, 2006.

Em 2004: A UN em estudo foi destaque em 17 indicadores.

### Discussão

Há de se destacar ainda que os coordenadores dos subcomitês de gestão, segundo os critérios estabelecidos para o sistema, são líderes formais ou potenciais dentro da estrutura, e na avaliação da alta gerência, desempenhar a função de coordenador de subcomitê, leva o coordenador a um aprofundamento no modelo de gestão e serve como capacitação e desenvolvimento da liderança.

Finalmente, os resultados obtidos ao longo dos últimos três anos, que embora não sejam resultados exclusivamente em função da implantação deste sistema de trabalho, há um senso comum de que há uma relação causal entre os resultados obtidos pela Refinaria no sistema de conseqüências adotado pela área do Abastecimento/Refino e a implantação deste sistema.

### Conclusão

Houve uma elevação da satisfação dos empregados envolvidos, proporcionados pela implantação deste sistema de trabalho, que privilegia um ambiente de aprendizagem contínua em que as relações entre empregados proporcionam a troca de conhecimentos e experiências que são utilizadas para o alcance das metas propostas a cada um em seus setores. Sendo, portanto, factível o pressuposto de que a participação dos empregados de diversos níveis nos processos de gestão ancora e proporciona melhores resultados que os modelos até então empregados.

A estratégia de gestão por meio de subcomitês demonstrou ser uma ferramenta de grande aplicabilidade, principalmente em ambientes que proporcionem a troca de informações e o vivenciamento de experiências por seus atores, ou

seja, um ambiente que esteja alinhado com o modelo de aprendizagem organizacional.

Em um que proporciona às pessoas alçarem vãos de aprendizado é oportuno para a aplicação do modelo de gestão por comitês, pois embora não tenha caráter executivo o comitê participa ativamente da gestão da organização, sugerindo modificações e indicando as oportunidades de ganhos, segundo uma visão sistêmica, advinda do caráter multidisciplinar da composição dos comitês e subcomitês.

Fica patente, também, que a multidisciplinaridade proporciona à organização uma visão ampliada de seus problemas e facilita os processos de tomadas de decisão. A necessidade de atuação em ambientes cada vez mais competitivos, leva a organização a buscar novos modelos de gestão que agilizem e que dêem a velocidade e eficácia necessária aos processos de tomas de decisão em ambientes com elevados graus de incerteza.

### Referências

DEMING, W.E. **Qualidade, Produtividade e Posição Competitiva**. Massachusetts: MIT, Cambridge. 1980.

DRUCKER, P.F. **Introdução à Administração**. São Paulo: THOMSON. 1998.

FPNQ: disponível em <http://www.fpnq.org.br>, São Paulo: FPNQ. 2004.

MAURER, R. **Sustaining Commitment to Change**. Spring: The Journal for Quality And Participation. 2005.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Além da hierarquia: como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta**. São Paulo: Atlas, 1995.

STERN, S. **Forever Changing**. Londres: Management Today.2005.

REVAP, R.H.L. **Análise Crítica de Desempenho A.C.D**. São José dos Campos: SAAG - Sistema de Acompanhamento de Ações Gerenciais. 2006.

RICHARDS, A.R. **Success means change**. Burlington: SuperVision. 2005