

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
Secretaria de Gestão Pública

Análise da aplicabilidade das experiências em Centrais de
Serviços Compartilhados a um modelo para a APF

Centro de Serviços Compartilhados na Petrobras
“Compartilhado”

Maurílio H. Corrêa Engel

Dezembro/2012

Sumário

1. Contextualização da experiência	2
2. Descrição das características da área Serviços Compartilhados (Compartilhado).....	4
3. Descrição da estrutura organizacional e dos processos de trabalho.....	15
4. Indicação do marco legal e regimento interno.....	23
5. Identificação da efetividade da unidade Serviços Compartilhados e das condições que favoreceram a sua implementação.....	24
6. Identificação dos problemas e desafios encontrados na implementação.....	25
7. Avaliação dos pontos positivos e oportunidades de melhoria da centralização ou compartilhamento dos serviços.....	27
8. Referências Bibliográficas.....	30
Anexo 1. Termos e Definições.....	31
Anexo 2. Escopo da certificação obtida em 2008.....	32
Anexo 3. Organograma Serviços Compartilhados.....	33

Estudo – Centro de Serviços Compartilhados na Petrobras

1. Contextualização da experiência

1. A Petróleo Brasileiro S/A, ou simplesmente **Petrobras**, líder no setor petrolífero nacional, é uma empresa de capital aberto (sociedade anônima), cujo acionista majoritário é o Governo do Brasil (União). Atua nas áreas de exploração e produção, refino, petroquímica, comercialização e distribuição de derivados e de outras fontes de energia. Detém participação acionária em mais de duzentas organizações, entre subsidiárias, controladas e coligadas. Completou 59 anos no dia 03/10/2012, em um momento especial de sua história, registrando uma produção diária no pré-sal de mais de 200 mil barris/dia.

2. O seu lema é "Uma empresa integrada de energia que atua com responsabilidade social e ambiental".

3. As perspectivas para o futuro são traduzidas em reservas de 15,7 bilhões de barris de óleo. O potencial recuperável das áreas do pré-sal, avaliado em 2011, equivale ao volume das reservas atuais. A expectativa real de crescimento vem movimentando a indústria brasileira, com encomendas de 21 plataformas de produção e de 30 sondas de perfuração, a serem construídas até 2020, além de 49 navios-tanque e centenas de barcos de apoio e serviços offshore. A produção de petróleo deverá passar dos 2 milhões de barris/dia produzidos em 2011 para 4,2 milhões em 2020.

4. A Petrobras possui a maior carteira de investimentos entre as empresas do setor no mundo, envolvendo 980 projetos e investimentos de US\$ 236,5 bilhões até 2016. Seu Plano de Negócios e Gestão (PNG 2012 - 2016) prioriza a área de exploração e produção de petróleo e gás no País. Os investimentos no período totalizam 60% dos recursos, equivalente a US\$ 141,8 bilhões, dos quais US\$ 131,6 bilhões no Brasil.

5. Além das sondas, plataformas e navios, os projetos da Petrobras incluem novas refinarias, novas fábricas de fertilizantes, plantas de biocombustíveis, usinas de geração elétrica, unidades de produção de GNL e ampliação da logística para atender ao crescimento do mercado de petróleo e gás.

6. Graças ao volume de investimentos, à gestão integrada de projetos e aos programas estruturantes de apoio (Otimização de Custos, Aumento da Eficiência Operacional da Bacia de Campos e Gestão de Conteúdo Local), a Petrobras deverá atingir um novo patamar como empresa de energia, contribuindo para que o País venha a ser um destacado fornecedor de serviços, materiais e equipamentos para a indústria do petróleo. Os projetos da Companhia tem efeito multiplicador, contribuindo para a geração de empregos qualificados em vários segmentos da economia e em diversas regiões do País.

7. Ao ser criada, em 1953, a Petrobras recebeu o acervo do Conselho Nacional de Petróleo - CNP, órgão então responsável pela condução das atividades do setor, e assumiu tanto a estruturação da área de exploração e produção, como a formação de técnicos brasileiros para substituir os estrangeiros que vieram a ocupar cargos de gerência nos primeiros anos de sua criação. Atualmente, a Companhia conta com um efetivo de mais de 61 mil empregados, com um corpo técnico capacitado para cumprir os objetivos empresariais.

8. O desempenho da Petrobras, globalmente reconhecido com a conquista de diversos prêmios internacionais, colocou o País em posição avançada nas áreas em que atua. De 2005 a 2010, mais de 50% das descobertas do mundo foram em águas profundas, das quais 63% no mar territorial brasileiro. Nos últimos oito anos a Companhia notificou 252 descobertas à Agência

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
Secretaria de Gestão Pública

Análise da aplicabilidade das experiências em Centrais de Serviços Compartilhados a um modelo para a APF

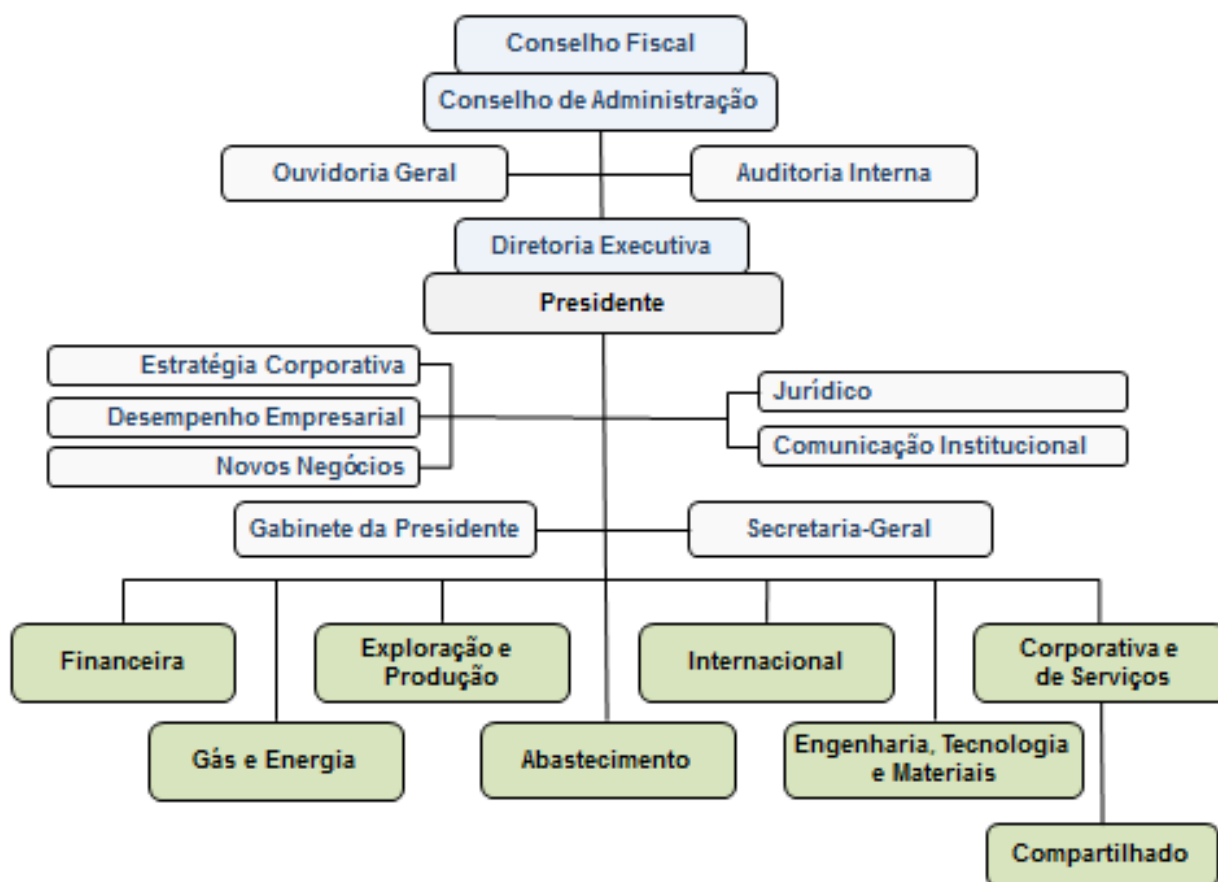
Nacional do Petróleo - ANP, das quais 63 no pré-sal. Possui hoje uma razão reserva/produção de 19,2 anos.

9. A reestruturação organizacional iniciada em 2000 contribuiu decisivamente para a construção desse cenário. Na oportunidade, foram criadas **Unidades de Negócios** independentes, de Exploração & Produção, de Abastecimento, de Gás & Energia, e Internacional, com dedicação exclusiva aos seus negócios principais (*core business*).

10. Complementarmente, foram criadas **Unidades de Serviços**, dedicadas às atividades administrativas e de suporte (que não constituem as prioridades para as unidades de negócios), que passaram a atender a toda a Companhia sob a forma de prestação de serviços. Foram criadas também áreas de orientações corporativas.

11. Posteriormente, em 2011, a Petrobras realizou novo ciclo de reestruturação, obedecendo aos mesmos conceitos do modelo então vigente, quando criou uma nova Unidade de Negócios – Diretoria de Engenharia, Tecnologia e Materiais, e realocou algumas unidades de orientação corporativa para a Diretoria de Serviços, que passou a se denominar Diretoria Corporativa e de Serviços. A figura 1 a seguir apresenta o organograma vigente das áreas institucionais da Petrobras, ressaltando o posicionamento do Compartilhado na estrutura organizacional.

Figura 1 - Organograma das áreas institucionais da Petrobras



Fonte: Petrobras/Intranet

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
Secretaria de Gestão Pública

Análise da aplicabilidade das experiências em Centrais de Serviços Compartilhados a um modelo para a APF

12. A área **Serviços Compartilhados**, denominada sinteticamente “**Compartilhado**”, foi criada no contexto da reestruturação iniciada em 2000, com o objetivo de funcionar com o conceito de “*shared services*” da Companhia, assumindo os Escritórios Administrativos existentes em Salvador, Rio de Janeiro e São Paulo, que davam suporte administrativo às unidades nas regiões Norte-Nordeste, Sudeste e Centro-Sul, respectivamente.

13. Na literatura gerencial, *Shared Service* é definido como um modelo em que unidades de produção de organizações compartilham serviços de suporte ao invés de tê-los implantados em cada uma dessas unidades. Há evidências de utilização de serviços compartilhados nas áreas: Contábil, Financeira, Recursos Humanos, Tecnologia da Informação, Suprimentos, Suporte Administrativo, Comunicação Empresarial, Serviços Jurídicos, dentre outras. O foco do compartilhamento dos serviços está nas atividades de suporte (atividades secundárias), que atendem as necessidades das atividades primárias, considerando a cadeia de valor das unidades de negócios.

14. Em 1995 a Companhia já havia realizado um primeiro movimento de migração das atividades de suporte das áreas de operação para os Escritórios Administrativos. A iniciativa representou um avanço significativo, liberando os gestores das áreas fim para focarem no seu negócio. Naquela época, os Escritórios funcionavam sem uma coordenação central, o que foi superado com a criação do Compartilhado.

2. Descrição das características da área Serviços Compartilhados (Compartilhado)

15. O **Compartilhado segue um modelo de organização coordenado-descentralizado, segmentado por regiões geográficas (regionais) e por processos de trabalho**. As regionais prestam os mesmos serviços administrativos e de suporte, embora difiram quanto ao porte, ao número de clientes, ao volume de serviços e à extensão geográfica. Atendem as unidades operacionais das Unidades de Negócios, mantendo Postos Avançados, em número superior a 87, cuja característica básica é o atendimento aos usuários (empregados, contratados, terceirizados, aposentados, pensionistas, dependentes e visitantes) nos serviços oferecidos, e especialmente aos empregados, nas atividades de folha de pagamento e de plano de saúde.

16. Antes da criação do Compartilhado, cada Escritório Administrativo executava os processos de modo próprio, utilizava sistemas distintos e apresentava atuação e resultados díspares, fruto de culturas locais e histórias diferentes, valores e níveis de maturidade muito diversificados. Todos os Escritórios apresentavam altos padrões de qualidade e tinham seus sistemas de gestão próprios, estruturados e certificados, que foram descontinuados e substituídos por um modelo de gestão único da nova unidade – o Sistema de Gestão Integrado (SGI) da unidade Serviços Compartilhados.

17. Essa centralização trouxe o desafio de integrar os modelos de gestão então existentes. Os antigos Escritórios Administrativos – atuais Regionais – já eram certificados na Norma ISO 9001, cada qual com seus processos, mas as Regionais abriram mão de suas certificações e firmaram o propósito de implantar o SGI, um modelo fundamentado pelas Normas ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001.

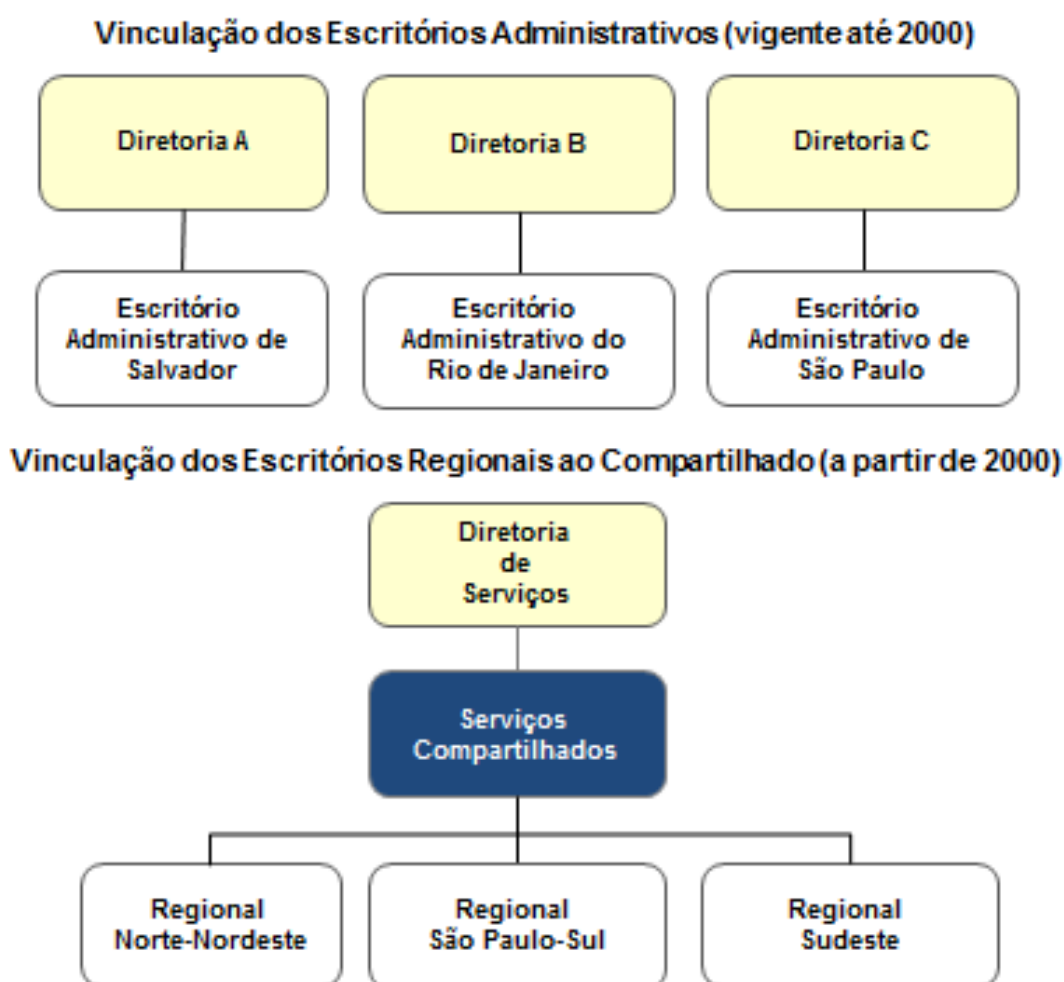
18. A instituição da nova unidade provocou a redução da autonomia e do status dos Escritórios Regionais, que anteriormente eram vinculados hierarquicamente às Diretorias e passaram a ser vinculados a uma linha de comando intermediária de Gerência Executiva. O modelo instituiu também um **Comitê de Gestão**, composto pelos Gerentes Regionais, Gerente Executivo e gerentes de “staff” do Gerente Executivo, com a finalidade de deliberar, de forma colegiada, sobre assuntos da área, principalmente no que se refere às estratégias da Unidade.

Análise da aplicabilidade das experiências em Centrais de Serviços Compartilhados a um modelo para a APF

19. Por força da dinâmica da Companhia, o Compartilhado vem passando por um processo de melhoria contínua. Em 2002, houve a primeira mudança relevante, quando foi ampliada a estrutura de “staff” do Gerente Executivo na Sede. Em 2004, novamente teve suas atribuições revistas, quando então foi ampliado o número de regionais, com a criação da Regional Bacia de Campos, e redefinidos os processos sob sua responsabilidade.

20. A figura 2 a seguir apresenta a situação anterior à instituição do Compartilhado, com a vinculação dos Escritórios Administrativos a diferentes Diretorias, e a situação no novo modelo, que introduziu a unidade Serviços Compartilhados como um nível adicional na hierarquia organizacional, com a vinculação dos Escritórios Regionais.

Figura 2 – Vinculação dos Escritórios – antes e após a criação do Compartilhado



21. A partir de 2000, o Compartilhado passou a realizar serviços normalmente assumidos por Centros de Serviços Compartilhados e, além deles, outros serviços que não fazem parte do modelo tradicional, como segurança patrimonial, biblioteca, despacho aduaneiro, administração de obras, finanças, tributos e contabilidade.

22. Após 2006, as atividades financeiras, tributárias e contábeis foram transferidas para a Diretoria Financeira.

Análise da aplicabilidade das experiências em Centrais de Serviços Compartilhados a um modelo para a APF

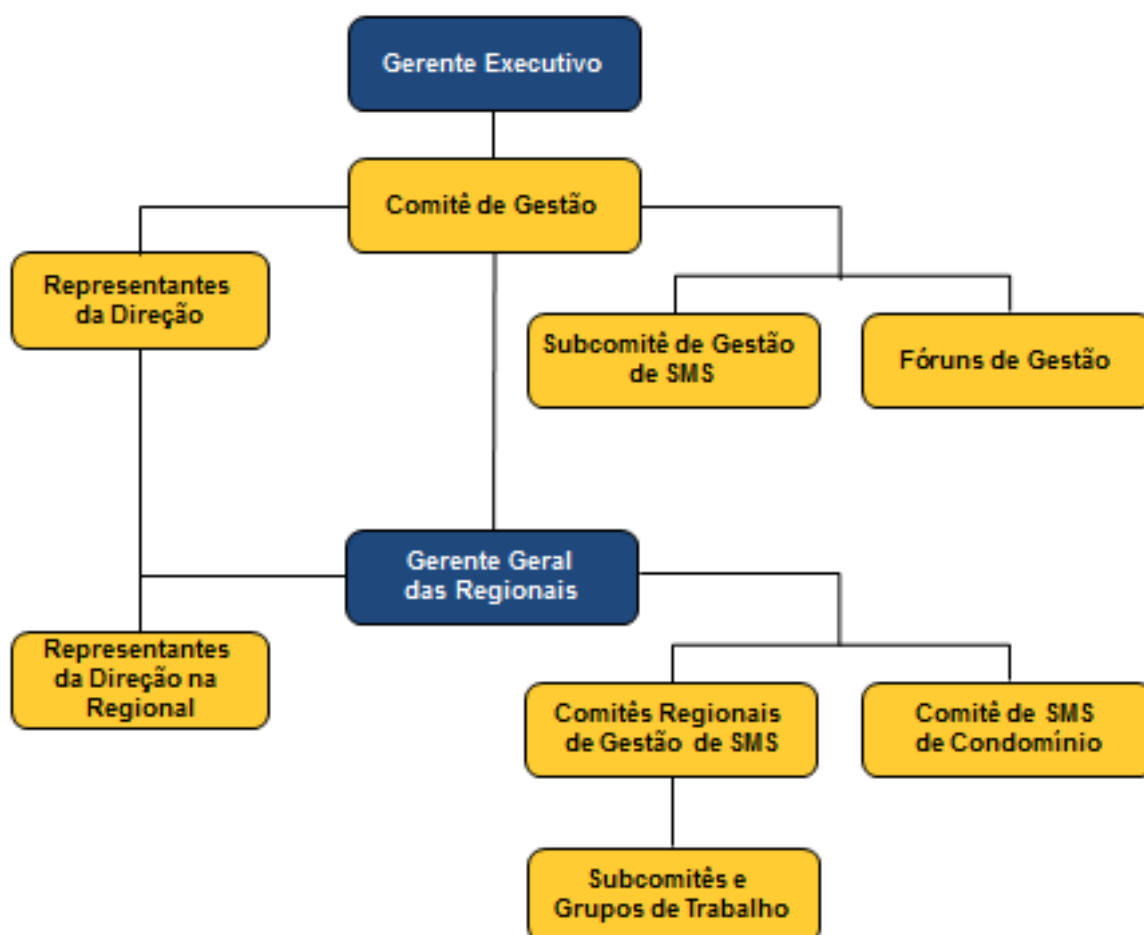
23. A unidade tem buscado especializar-se em suas áreas de atuação, agregando valor especial aos serviços, tais como: contratação de bens e serviços de empresas socialmente responsáveis; e conscientização da força de trabalho (empregados e prestadores de serviços) nos quesitos de cidadania, educação ambiental e cuidados com saúde e segurança.

24. Em 2008, o Compartilhado obteve as certificações de seus processos, cujo escopo está apresentado no anexo 2 (Escopo da certificação obtida em 2008). Em 2010, fruto do crescimento do volume de demandas de serviços na Regional Sudeste, criou a Regional Baía de Guanabara.

25. A Petrobras exige das empresas prestadoras de serviços o respeito aos princípios definidos em seu Código de Ética durante a vigência dos contratos, o que estabelece as características diferenciais entre o Compartilhado e os Centros de Serviços Compartilhados tradicionais, cujo objetivo maior é alcançar resultados financeiros, com redução de custos.

26. A **governança do Compartilhado** é conduzida de forma colegiada por uma estrutura de governança que assessora a estrutura organizacional do Compartilhado, apresentada na figura 3 a seguir.

Figura 3 – Estrutura de Governança do modelo de gestão do Compartilhado



Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
Secretaria de Gestão Pública

Análise da aplicabilidade das experiências em Centrais de Serviços Compartilhados a um modelo para a APF

27. O **Comitê de Gestão**, constituído pelo Gerente Executivo, seus colaboradores diretos da Sede e pelos Gerentes Gerais das Regionais, tem como principais atribuições:

- Deliberar sobre as ações estratégicas do Compartilhado;
- Decidir sobre as condições de implementação das orientações estratégicas oriundas da Diretoria Executiva, da Diretoria Corporativa e de Serviços e das áreas normativas de Segurança, Meio Ambiente e Saúde (SMS), de Recursos Humanos (RH) e de Materiais;
- Aprovar e acompanhar as ações e o desempenho do Compartilhado;
- Aprovar propostas e ações recomendadas pelos subcomitês ou grupos de trabalho; e
- Realizar reuniões de análise crítica do Sistema de Gestão Integrado (RAC-SGI) e de Análise Estratégica (RAC-ERA).

28. Os **representantes da Direção no Compartilhado** são designados pelo Gerente Executivo e são os Gerentes de Serviços de Segurança, Meio Ambiente e Saúde (SMS) e de Planejamento, Gestão e Desempenho (PGD).

29. **Nas Regionais, os representantes da Direção** são os Gerentes de Planejamento, Gestão e Recursos Humanos (PGRH) e de Serviços de Segurança, Meio Ambiente e Saúde (SMS) da Regional. Desse modo, o Compartilhado tem uma estrutura diretiva mais próxima da força de trabalho, da execução dos processos e dos clientes.

30. Os representantes da Direção, independentemente de outras atividades, têm responsabilidade e autoridade para:

- Assegurar o estabelecimento, a implementação e a manutenção do Sistema de Gestão;
- Relatar o desempenho do Sistema de Gestão à Alta Direção, subsidiando sua reunião de análise crítica; e
- Assegurar a promoção da conscientização sobre requisitos de qualidade, de saúde, segurança e meio ambiente na prestação de serviços.

31. No que diz respeito aos requisitos de Segurança, Meio Ambiente e Saúde, o Compartilhado tem um **Subcomitê de Gestão de SMS** integrado pelo gerente de Segurança, Meio Ambiente e Saúde (SMS) e pelos Gerentes de Serviços de SMS das Regionais. O Subcomitê de Gestão de SMS se reúne periodicamente para discutir temas de SMS com uma agenda previamente definida pelo gerente de SMS.

32. Os aspectos relacionados à qualidade são tratados em **Fóruns de gestão**, que são grupos integrados pelos gerentes dos Processos de Gestão do Compartilhado e seus respectivos pares nas Regionais. Nos Fóruns de gestão, são elaboradas propostas de projetos e ações para o Compartilhado, as quais são encaminhadas ao Comitê de Gestão, que por sua vez realiza reuniões de análise crítica dos processos de gestão.

33. A responsabilidade pela implementação do Sistema de Gestão Integrado na Regional é do seu Gerente Geral. Este, entre outras ações, cria o **Comitê Regional de Gestão de SMS, Comitês de condomínio e demais subcomitês** que forem necessários. É o responsável por implementar os objetivos, as metas e os projetos do SGI na Regional, bem como, por garantir a implementação das ações de SMS em âmbito regional, provendo os recursos necessários ao seu desenvolvimento.

34. Os Comitês das Regionais fortalecem o modelo de gestão por meio da linha organizacional, com a utilização de **Comissões ou Grupos de Trabalho multifuncionais**, liderados preferencialmente por membros desses comitês.

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
Secretaria de Gestão Pública

Análise da aplicabilidade das experiências em Centrais de Serviços Compartilhados a um modelo para a APF

35. O **Comitê Regional de Gestão de SMS** é composto pelo Gerente Geral, os Gerentes diretamente subordinados, Presidentes e Vice-presidentes de Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA). Entre suas competências estão as seguintes:

- Viabilizar e fortalecer o modelo de gestão de SMS por meio da linha organizacional;
- Zelar pelo alinhamento das ações regionais com as deliberações do Comitê de Gestão de SMS do Compartilhado;
- Avaliar e acompanhar o desempenho de SMS da Regional;
- Aprovar propostas e ações recomendadas pelos subcomitês de SMS ou grupos de trabalho criados no âmbito da própria Regional; e
- Ser o mediador em fórum de decisão em temas de SMS.

36. O **Comitê de SMS do Condomínio** é coordenado pelo Gerente Geral e secretariado pelo Gerente de Serviços de SMS da Regional. Integra o Comitê um representante de cada área ou unidade do Sistema Petrobras que atua nos edifícios administrados pelo Compartilhado na Regional, além do presidente da CIPA. Compete aos Comitês de SMS de Condomínio:

- Promover, em caráter permanente e de forma integrada, a análise e o monitoramento das ações relativas à gestão estratégica de SMS nos condomínios administrados pelo Compartilhado;
- Propor ações de correção e de melhoria nas questões relacionadas às áreas da SMS; e
- Acompanhar e avaliar os resultados das ações implementadas.

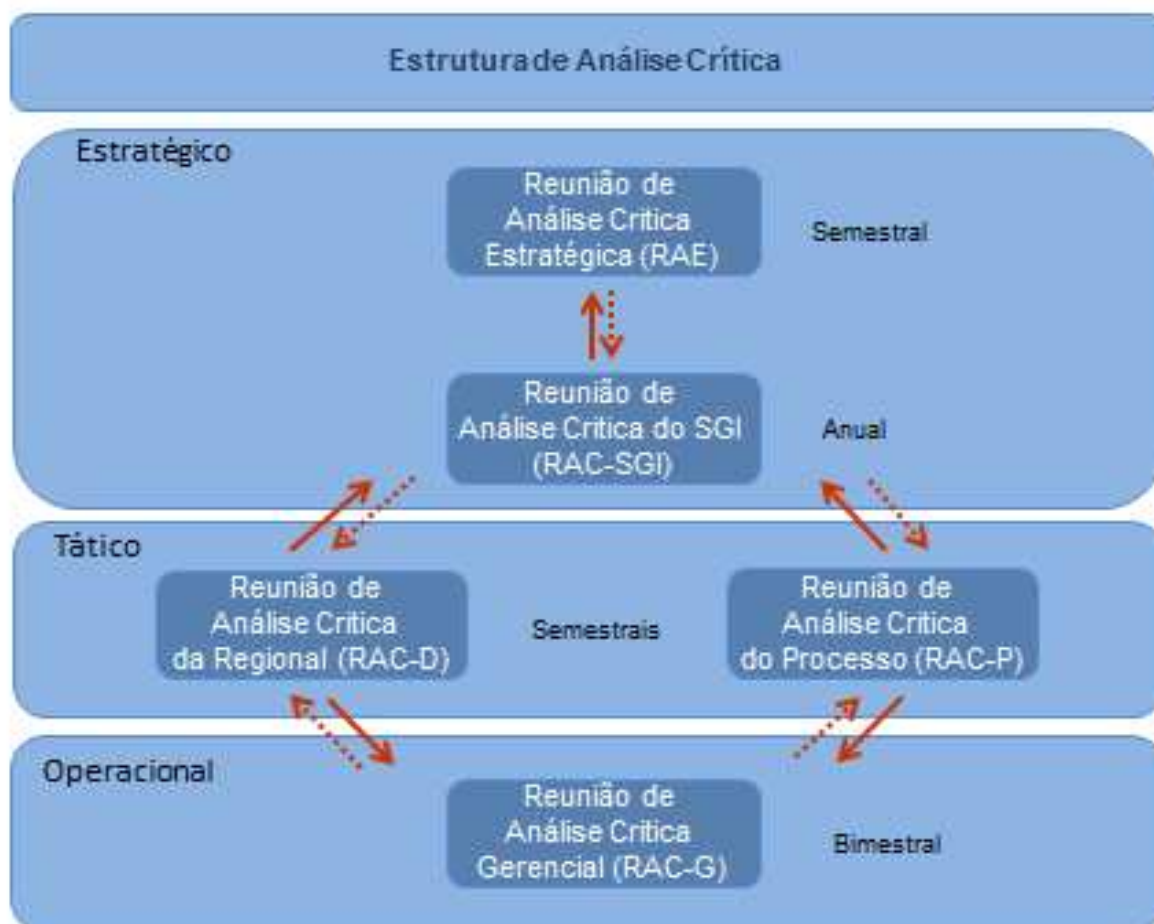
37. Poderão ser formalizados **Comissões e Grupos de Trabalho**, que podem ser permanentes ou temporários conforme as necessidades, com o objetivo de deliberar sobre assuntos específicos.

38. Para a **Gestão dos Macroprocessos de Serviços do Compartilhado**, foi estabelecida a figura dos “Gestores de processos”, os quais têm por responsabilidade:

- Coordenar a elaboração e a revisão dos padrões relativos aos processos;
- Garantir, por meio de treinamento, a utilização dos padrões;
- Definir os indicadores de desempenho do processo;
- Acompanhar e avaliar o desempenho dos processos, por meio dos indicadores;
- Coordenar a solução de problemas referentes aos processos e implementar melhorias; e
- Orientar o desenvolvimento de sistemas aplicativos para os processos sob sua responsabilidade.

39. O **modelo de governança também se compõe de um conjunto estruturado de reuniões**, que realizam a análise crítica do SGI, apresentada na figura 4 a seguir.

Figura 4 – Estruturação das reuniões de Análise Crítica



40. O Comitê de Gestão do Compartilhado faz a **Análise Crítica do Sistema de Gestão Integrado**, realizada por meio da RAC-SGI, e a **Análise Estratégica do Compartilhado**, pela Reunião de Análise Estratégica (RAE), ambas no nível estratégico.

41. Outras reuniões com foco no desempenho ocorrem nos níveis táticos e operacionais. Os resultados das reuniões do nível operacional fornecem insumos para o nível tático, assim como os resultados destas servem de insumos para a **RAC-SGI**, de acordo com os critérios, responsabilidades e autoridade pelo planejamento e realização dessas reuniões.

42. Quanto às **ações de comunicação interna** do Compartilhado, estas estão alinhadas à Política e às Diretrizes do Sistema Petrobras. A comunicação com as partes interessadas internas (integrantes da força de trabalho) e externas (clientes e fornecedores) garante um fluxo sistemático de informações sobre as atividades e serviços da unidade.

43. A força de trabalho do Compartilhado é o público-alvo da comunicação empresarial da unidade e esta é incumbida de ações de comunicação voltadas para público externo, extra-força de trabalho.

44. As seguintes mídias promovem a interação da unidade com a força de trabalho: Jornal Notícias Serviços Compartilhados, Jornais Condominiais, Portal do Compartilhado e Informe Compartilhado, distribuídos em meio eletrônico. Existe um canal específico sobre o modelo de

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
Secretaria de Gestão Pública

Análise da aplicabilidade das experiências em Centrais de Serviços Compartilhados a um modelo para a APF

gestão da unidade (SGI): qualquer integrante da força de trabalho pode enviar mensagens e fazer sugestões, críticas ou pedir esclarecimento sobre dúvidas. Essa mensagem é analisada e respondida no prazo máximo 48 horas.

45. O Compartilhado presta informações aos clientes por meio das reuniões de análise crítica, das visitas periódicas e do Sistema de Gestão de Resultados (SIGER), além de telefone, fax, carta, telegrama, mensagem eletrônica (e-mail) e do Portal dos Serviços Compartilhados: www.compartilhado.petrobras.com.br (na Intranet Petrobras). O responsável pelo recebimento de dúvidas, reclamações e sugestões repassa essas informações às gerências envolvidas por meio de um sistema específico (Fale Conosco), que também é canal de comunicação competente.

46. A comunicação com o cliente inicia-se com a emissão de documentos denominados Termos de Compromisso (TC), oportunidade em que são elaborados os padrões a serem observados na prestação dos serviços. Esses padrões são registrados em documento específico (Padrão de Prestação de Serviços - PPS). Como alternativa, a comunicação pode de iniciar com a emissão de documento que estabelece os requisitos do serviço especificados pelo cliente e informações complementares sobre o mesmo.

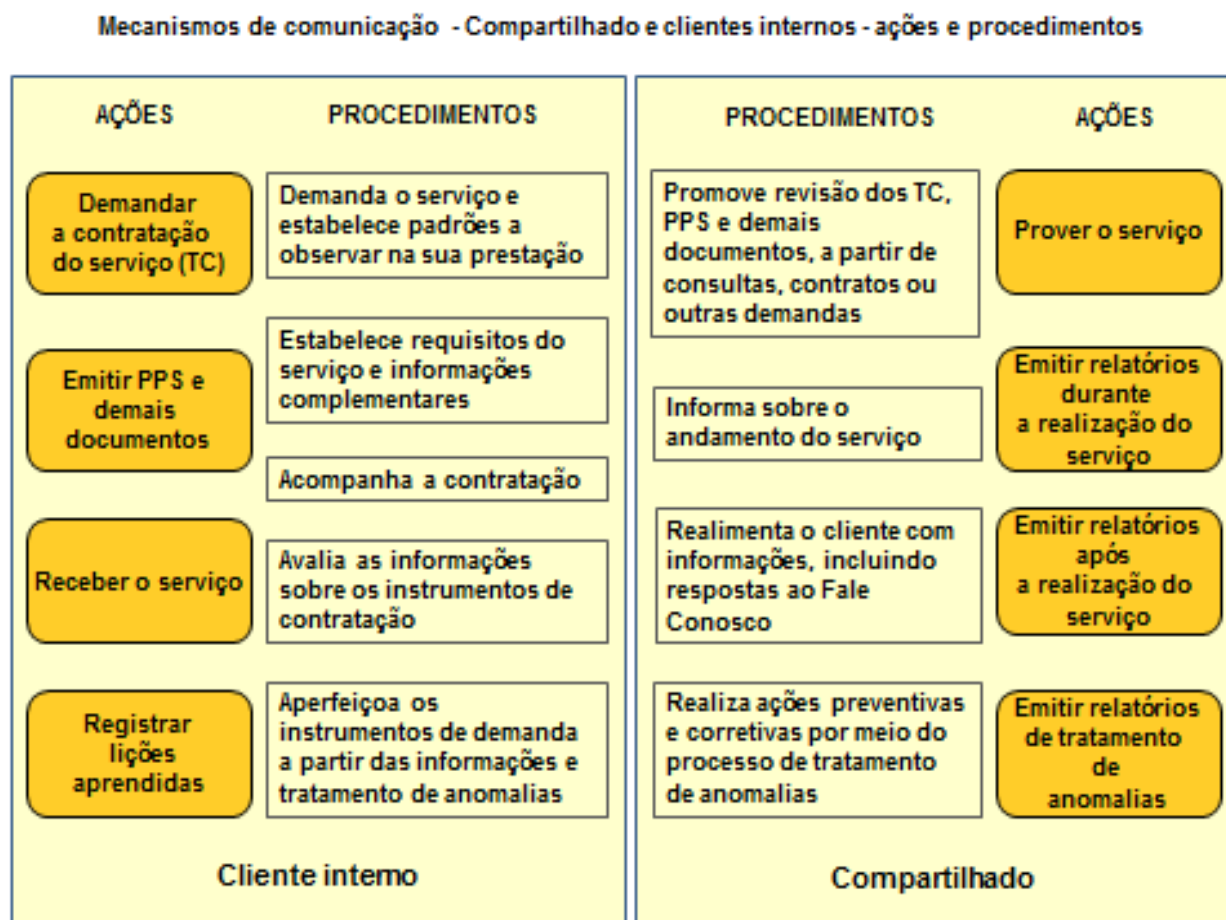
47. Em cada processo são estabelecidos mecanismos que assegurem, durante e após a realização do serviço, a manutenção de canais de comunicação com o cliente referentes a:

- Informação sobre o serviço (emissão de relatórios gerenciais para os clientes);
- Tratamento de consultas, contratos ou pedidos, incluindo emendas (revisão de Termos de Compromisso, de Padrões de Prestação de Serviços); e
- Realimentação do cliente, o que inclui respostas às suas manifestações por meio do sistema Fale Conosco.

48. Quando as ações preventivas e corretivas forem aplicáveis, elas são identificadas pelas gerências e tratadas por meio de um processo de tratamento de anomalias (Relatório de Tratamento de Anomalias).

49. A comunicação com os clientes é realizada de modo a garantir um fluxo sistemático de informações, reforçando os compromissos com os seus públicos de interesse (partes interessadas). A figura 5 a seguir apresenta os principais mecanismos de comunicação entre o Compartilhado e seus clientes internos.

Figura 5 – Principais mecanismos de comunicação entre o Compartilhado e os clientes internos



50. O **Planejamento do Compartilhado** para a realização de serviços se consubstancia em um Plano de Negócio, que atende as diretrizes do Sistema Petrobras e identifica as necessidades de alocação de recursos para o alcance das metas, com especial atenção ao controle dos processos, aos Termos de Compromisso acordados com os clientes e aos requisitos das partes interessadas.

51. Os componentes básicos do Plano de Negócio evidenciam: a integração entre a Política de Gestão Estratégica da Companhia e a Visão e Missão da unidade; a articulação com os Valores e Atributos dos Serviços; a definição da Atuação Estratégica (objetivos estratégicos, explicitados no Mapa Estratégico apresentado na figura 7 a seguir); e os Resultados Esperados, os quais definem as Iniciativas Estratégicas.

Figura 7 – Plano de Negócio do Compartilhado (período 2012 a 2016)



* Suportado pela Política de Gestão e planos de ação contidos no Termo de Compromisso com o DSERV

52. As Iniciativas Estratégicas são desdobradas em Projetos, que são executados de acordo com a metodologia do Project Management Institute (PMI), ocorrendo a integração entre a Gestão Estratégica e a Gestão por Projetos.

53. Ao participar da definição da estratégia e patrocinar os Projetos Estratégicos da unidade, os integrantes do Comitê de Gestão reforçam seu compromisso com o alcance dos resultados da organização.

54. O Plano de Negócio define os rumos do Compartilhado, a partir de uma realidade interna (serviços oferecidos e carteira de clientes) e de uma realidade externa (rumos da Petrobras e da Diretoria de Serviços) e é desenvolvido com base nas seguintes premissas:

- O atendimento às normas, legislações e requisitos estatutários vigentes, subjacente a quaisquer dos objetivos estratégicos;
- A busca da eficiência operacional, por meio da excelência nos serviços centralizados e de suporte, somados ao objetivo de aprimorar a gestão de custos; e
- A melhoria contínua dos serviços prestados aos clientes, aumentando a sua eficiência operacional.

55. A decisão do Compartilhado de atuar com elevado nível de qualidade em seus processos, orienta a definição de objetivos estratégicos constantes do Plano de Negócio.

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
Secretaria de Gestão Pública

Análise da aplicabilidade das experiências em Centrais de Serviços Compartilhados a um modelo para a APF

56. O **Plano Anual de Negócio (PAN)** representa o orçamento da unidade, um instrumento de planejamento de curto prazo de âmbito gerencial, que contempla a programação anual, distribuída mensalmente, de todas as atividades físicas e financeiras do Sistema Petrobras. O PAN apoia o processo decisório e de avaliação do desempenho empresarial, por meio do estabelecimento de limites orçamentários e da responsabilização pelos resultados atingidos.

57. A visão de Resultados do PAN apresenta os dados orçamentários estruturados em demonstrações contábeis e em indicadores (físicos, de preços, custos, financeiros e macroeconômicos), permitindo uma avaliação do desempenho projetado para as áreas de negócio e para as empresas que compõem o Sistema Petrobras. Para tanto, o modelo está construído de modo que os dados possam ser analisados sob dois aspectos: gerencial, onde os valores são apresentados por Área de Negócio, e societário, onde os valores são apresentados por Empresa.

58. O plano é elaborado pelas Áreas de Negócio e pelo Segmento Corporativo (Corporativa, Serviços e Financeira), coordenado pela unidade de Estratégia, e submetido e aprovado pela Diretoria Executiva. A programação segue os limites definidos no Programa de Dispêndios Globais (PDG) e no Orçamento Anual de Investimentos (OAI).

59. O Programa de Dispêndios Globais consolida a proposta de programação orçamentária anual da Petrobras de acordo com padrões e formatação definidos pelo Governo Federal, em cumprimento ao Decreto nº 84.128 de 29/10/79.

60. O Orçamento Anual de Investimentos (OAI) consolida a programação anual de investimentos a ser proposta ao Congresso Nacional, em cumprimento ao dispositivo constitucional, na forma definida pelo Governo, através do art. 165, inciso III, §5º, I, II e III da Constituição Federal de 1988.

61. Um dos **elementos para a apuração do desempenho** é **Banco de Resultados de Produção** constante do Sistema de Gestão de Resultados (SIGER), que agrega os resultados passados, os Indicadores (foco no presente) e o acompanhamento dos Projetos Estratégicos (foco no futuro).

62. Para cada objetivo são definidos indicadores estratégicos, que são alimentados no SIGER, ferramenta de gestão desenvolvida para registrar e acompanhar os indicadores de desempenho, cuja gestão corporativa é executada pelo Compartilhado e que vem sendo adotada em praticamente todo o Sistema Petrobras.

63. Para adequada análise dos resultados, o Compartilhado utiliza o SIGER, que monitora a conformidade dos serviços da unidade por meio de técnicas estatísticas e metodologia própria, facilitando o acompanhamento do desempenho dos Indicadores.

64. O sistema é utilizado para criação, alimentação e monitoramento dos indicadores de desempenho do Compartilhado, no nível estratégico, tático e operacional. Permite o acompanhamento dos percentuais de alcance de metas, das tendências, dos referenciais comparativos, dos comentários, das análises críticas e dos planos de ação corretiva, ligados ou não a uma iniciativa estratégica. Sua estrutura de funcionamento mostrou-se tão robusta que absorveu a metodologia do Balanced Scorecard (BSC) para representar o Plano de Negócio da unidade.

65. O Sistema SIGER tem por objetivos:

- Acompanhar os resultados da companhia, por meio de indicadores;
- Disponibilizar em ambiente Web os resultados de interesse dos clientes e das gerências;

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
Secretaria de Gestão Pública

Análise da aplicabilidade das experiências em Centrais de Serviços Compartilhados a um modelo para a APF

- Permitir a criação de indicadores de desempenho de processos para acompanhamento e gestão;
- Possibilitar comparativos de resultados atingidos internamente e de resultados das organizações similares, por meio da comparação de *benchmark*;
- Disponibilizar definição, identidade, fórmula de cálculo, meta, referenciais de excelência, fórmula de projeção e resultado realizado e acumulado dos indicadores;
- Operacionalizar o planejamento estratégico pelo desdobramento dos objetivos organizacionais em planos de ações;
- Vincular ações e iniciativas às metas estabelecidas e acompanhar a contribuição dessas iniciativas e ações para o cumprimento dessas metas (acompanhamento e controle no nível estratégico); e
- Identificar desvios em relação às metas planejadas, facilitando a elaboração de novas iniciativas e ações preventivas e corretivas.

66. A ferramenta, que vem sendo amplamente utilizada e aprimorada ao longo do tempo, permite o desdobramento dos indicadores em qualquer uma das unidades que compõem o Compartilhado e dessa forma eles são analisados em três perspectivas:

- Estratégica, que apresenta o resultado da unidade como um todo;
- Tática, que apresenta o resultado de uma Regional; e
- Operacional, que apresenta o resultado de uma gerência que contribui para o desempenho da Regional.

67. Os indicadores de desempenho dividem-se em:

- Indicadores do Plano de Negócio;
- Indicadores de Processos de Gestão e de Apoio;
- Indicadores de Processos de Serviços; e
- Indicadores de Clientes.

68. A hierarquia dos indicadores de desempenho do Compartilhado está definida em duas visões:

- **Visão dos Processos de Gestão** – Que permite a análise e o acompanhamento dos resultados dos indicadores relacionados ao Plano de Negócio do Compartilhado, bem como dos processos relativos aos Macroprocessos de Gestão e de Apoio; e
- **Visão dos Processos de Serviço** – Que permite a análise e o acompanhamento dos resultados dos indicadores dos processos relacionados aos serviços oferecidos pelo Compartilhado, bem como dos indicadores de processo de serviço definidos por clientes. Essa visão está alinhada com o Fluxo dos Macroprocessos.

69. Essas visões apresentam análises de indicadores em níveis estratégico, tático e operacional, de acordo com o quadro 1 a seguir, e são insumos para as Reuniões de Análise Crítica.

Quadro 1 – Visões e níveis dos indicadores de desempenho

Níveis dos indicadores	Visão dos Processos de Gestão	Visão dos Processos de Serviço
Estratégicos	Gestão do Compartilhado	Serviço
Táticos	Gestão da Regional	Processo/Indicadores Negociados com os Clientes
Operacionais	Gerências	Processo em uma Regional

70. Para medir a aderência dos indicadores ao Mapa Estratégico é utilizada uma metodologia que consiste na análise e na identificação do grau da aderência dos mesmos aos objetivos. O grau de aderência é obtido ao serem respondidas perguntas sobre cada indicador.

71. Segundo o critério de pontuação adotado pelo Compartilhado, os indicadores são classificados de acordo com o quadro 2 a seguir.

Quadro 2 – Classificação dos indicadores segundo sua aderência aos objetivos estratégicos

Alcance dos resultados		
Nível de aderência	Aderência Média Indicador pode ser melhorado. Entre 50,01% e 75%	Aderência Alta/Forte Indicador consistente. Entre 75% e 100%
	Aderência Fraca Indicador pode ser descontinuado. Até 25%	Aderência Baixa Indicador precisa de revisão. Entre 25% e 50%

3. Descrição da estrutura organizacional e dos processos de trabalho

72. O Compartilhado, na estrutura geral da Petrobras, está diretamente subordinado à Diretoria Corporativa e de Serviços, em nível de primeiro escalão (gerência executiva).

**Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
Secretaria de Gestão Pública**

Análise da aplicabilidade das experiências em Centrais de Serviços Compartilhados a um modelo para a APF

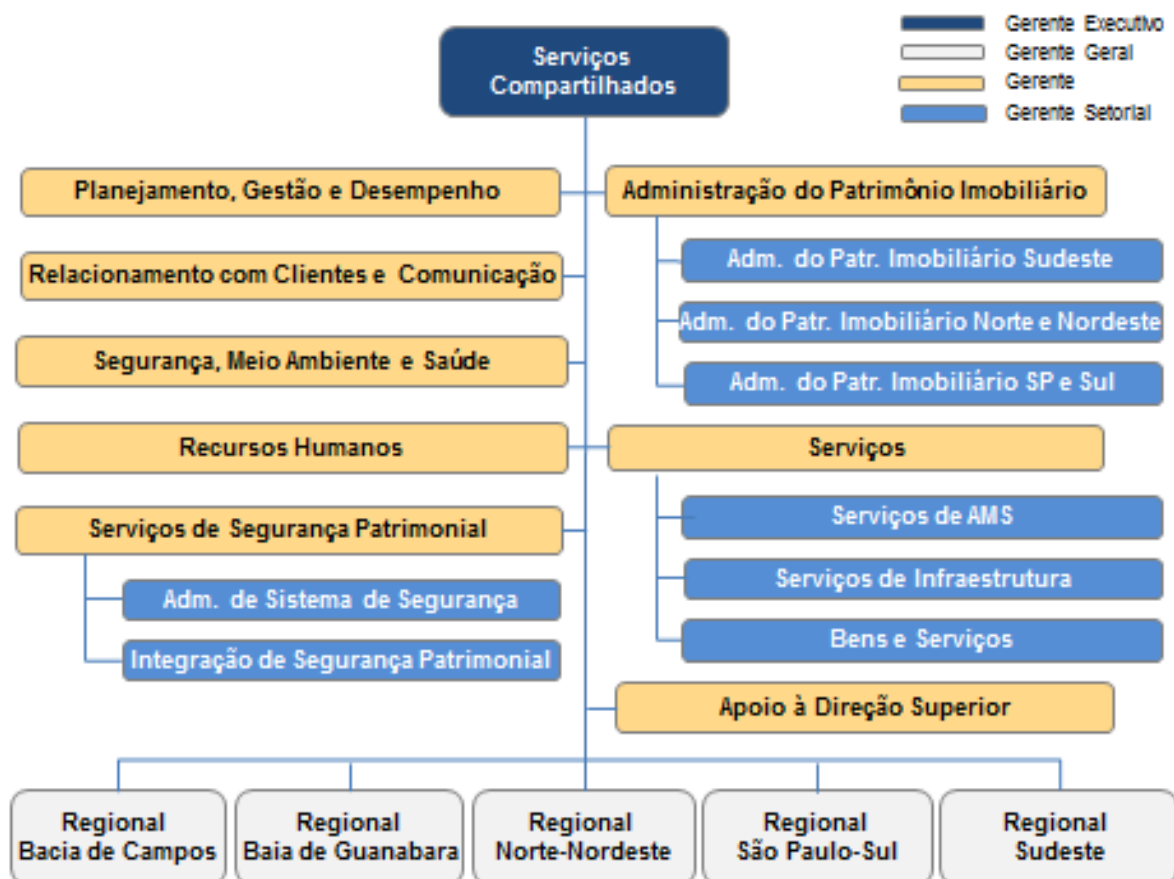
73. Seu modelo de gestão integrada (SGI) traduz os acordos e as ações formuladas em conjunto por todos os gestores da Sede e das Regionais e pautam o jeito de ser da unidade. Ante a amplitude e a complexidade dos desafios do dia-a-dia, esse é um valioso instrumento de sustentação das estratégias na busca da excelência.

74. Os fundamentos de gestão do Compartilhado – o modelo coordenado-descentralizado, a integração e a governança – explicitam a base conceitual em que se apoia a modelagem construída e orientam a formulação das práticas adotadas.

75. Por sua vez, na Sede e nas Regionais, as práticas exprimem os acordos firmados no Comitê de Gestão e contemplam: os compromissos gerenciais; a qualidade dos relacionamentos; e a qualidade das reuniões, em relação a atitudes, procedimentos e resultados.

76. A figura 8 a seguir apresenta a estrutura organizacional do Compartilhado até o nível de gerência e o anexo 3 detalha a Unidade até seu menor nível.

Figura 8 – Estrutura organizacional do Compartilhado (revisão: setembro/2012)



77. Atualmente, o Compartilhado oferece uma rede de atendimento em cinco Regionais e mais de 87 pontos, com amplo e diferenciado leque de serviços que faz jus à **Missão da unidade: “Fornecer soluções em Serviços Compartilhados, otimizando recursos e contribuindo de forma sustentável para os resultados do Sistema Petrobras”**.

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
Secretaria de Gestão Pública

Análise da aplicabilidade das experiências em Centrais de Serviços Compartilhados a um modelo para a APF

78. A grande diversidade de áreas de atuação está organizada em doze Processos de serviços:

- Prover Instalações;
- Operacionalizar a Assistência Multidisciplinar de Saúde (AMS);
- Suprir Bens e Serviços;
- Prover Despacho Aduaneiro;
- Prover Serviços de Informação e Documentação;
- Realizar a Administração Predial;
- Prover Controle do Patrimônio Imobiliário;
- Prover Infraestrutura e Segurança Patrimonial;
- Realizar a administração de Pessoal;
- Prover Suporte Logístico;
- Prover Suporte em Segurança, Meio Ambiente e Saúde (SMS); e
- Prover Suporte à Operação e à Pesquisa.

79. A carteira de processos de serviços consiste em:

- Prover instalações – Consiste na administração de obras, com a execução de reformas nos edifícios que administra e construção de edifícios de pequeno e médio porte.
- Operacionalizar a Assistência Multidisciplinar de Saúde (AMS) – O plano de saúde dos empregados possui mais de 235 mil beneficiários atendidos. Esse serviço engloba a gestão operacional da rede credenciada, com o credenciamento de profissionais de saúde, clínicas de diagnóstico e hospitais, entre outros. Realiza cerca de 5,5 milhões de procedimentos médicos anuais, que demandam autorização prévia, auditoria técnica das contas médicas e hospitalares referentes aos procedimentos efetuados, e pagamentos à rede credenciada. Para reembolso de procedimentos médicos utilizados por meio da livre escolha, foi implantado o Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED), permitindo o acompanhamento on-line do processo pelos empregados.
- Suprir Bens e Serviços – Contratação de bens e serviços para atender às necessidades da Companhia. São cerca de mil contratos de serviços por ano. A área de suprimento é responsável por 35% dos pedidos de compra de materiais - 12% do valor desembolsado em compras por ano. Realiza a aferição da qualidade dos materiais e equipamentos que adquire, com inspeções de fabricação em empresas fornecedoras.
- Prover despacho aduaneiro - Com presença nos principais portos e aeroportos brasileiros, o Compartilhado atua na liberação alfandegária de equipamentos destinados à construção e à operação de plataformas, refinarias e dutos. Cuida do desembarço da documentação e atende a cerca de 240 navios petroleiros que entram e saem do país todo mês. Essas atividades são gerenciadas por meio do Sistema de Agenciamento Marítimo, que administra as operações de carga e descarga, estadia de embarcações, pagamentos de taxas e emissão de documentos.
- Prover Serviços de Informação e Documentação – Consiste na gestão da Biblioteca e Arquivo, com a administração de um acervo de cerca de cem mil obras, entre livros, mapas, vídeos, artigos produzidos pela força de trabalho, filmes institucionais e cópias de campanhas publicitárias da companhia. Oferece serviços de pesquisa, tradução de documentos e organização da

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
Secretaria de Gestão Pública

Análise da aplicabilidade das experiências em Centrais de Serviços Compartilhados a um modelo para a APF

documentação. Prove atendimento à solicitação de documentos ou livros, com entrega em até 48 horas.

- Realizar a Administração Predial – Administração dos edifícios utilizados pela Petrobras nas cidades de São Paulo, Macaé, Brasília, Salvador, Santos, Vitória, Recife e Rio de Janeiro.
- Prover Controle do Patrimônio Imobiliário – Consiste na realização das atividades de gestão dos bens patrimoniais imobiliários de toda a Companhia.
- Prover Infraestrutura e Segurança Patrimonial - A manutenção e a operação predial, a segurança das pessoas e instalações, e o apoio a situações de contingência são comparáveis aos exigidos na administração de pequenas cidades. Responsável ainda pela segurança patrimonial de 75% das áreas da Companhia.
- Realizar a administração de Pessoal - Gestão do registro de mais de 60 mil empregados e emissão da folha de pagamento, recrutamento e seleção, admissão e recepção dos novos empregados, concessão de benefícios previdenciários e educacionais.
- Prover Suporte Logístico – Apoio na realização de viagens, com emissão de passagens aéreas nacionais e internacionais para toda a força de trabalho da Petrobras. Avaliações na rede credenciada de hotéis e redução de custos por meio da celebração de acordos comerciais com companhias aéreas.
- Prover Suporte em Segurança, Meio Ambiente e Saúde (SMS), com a prestação de serviços na área de Segurança, Meio Ambiente e Saúde, alinhados à busca da excelência na área:
 - Segurança do Trabalho - Serviços de consultoria técnica e assessoria, gestão de contingência e emergência, em perfeita sintonia com os requisitos legais e normativos.
 - Saúde Ocupacional - Realização de exames periódicos, atendimentos médicos programados, atendimentos emergenciais e atendimentos de assistência social. Programas de promoção da saúde, como ginástica laboral, ioga e atividades antiestresse; e Programas de assistência social, como Resgate do Potencial Laborativo, Preparo para Aposentadoria e Periódico Social.
 - Meio Ambiente - Recuperação de locais impactados, licenciamento ambiental e gestão de resíduos dos edifícios administrativos e das plataformas, reciclagem de resíduos tratados, manutenção dos jardins (sem uso de produtos agrotóxicos) e reformas (preferencialmente, soluções para a economia de energia).
- Prover Suporte à Operação e à Pesquisa – Trata-se de um processo novo no Compartilhado, relacionado com operação e manutenção de unidades de geração de utilidades (vapor, eletricidade, ar comprimido) para uso nos laboratórios, manutenção de laboratórios e apoio técnico na elaboração de dispositivos para uso em pesquisas.

80. Apoio à Direção Superior – Com características próximas a uma "secretaria executiva", o processo provê apoio aos gabinetes dos diretores, com atuação em recebimento, controle, arquivamento e distribuição de toda a documentação. Este processo foi mapeado em 2012 e corresponde a atividades eminentemente administrativas.

81. **Os processos do Compartilhado são mapeados e têm seus procedimentos documentados**, de modo que os mesmos sejam sempre executados sob condições controladas, assegurando o alcance dos objetivos e dos resultados pretendidos.

82. A partir de 2009, os **processos do Compartilhado** estão sendo remapeados, com a utilização de uma ferramenta mais estruturada e avançada (ARIS). A gestão dos Processos é atualmente exercida por três Gerências (gerência de Serviços, gerência de Serviços de Segurança

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
Secretaria de Gestão Pública

Análise da aplicabilidade das experiências em Centrais de Serviços Compartilhados a um modelo para a APF

Patrimonial e gerência de SMS). Estas gerências valem-se do suporte de um Escritório de Processos para exercer as suas atribuições na implantação, na gestão, na avaliação e na revisão de processos.

83. O Escritório de Processos, criado em 2011 - posteriormente às gerências de serviços, que foram criadas antes e em épocas distintas-, está promovendo uma revisão geral dos processos, o que permitiu redefinir a estrutura e simplificar o rol de indicadores dos processos, que foram reduzidos de mais de 250 para cerca de 100.

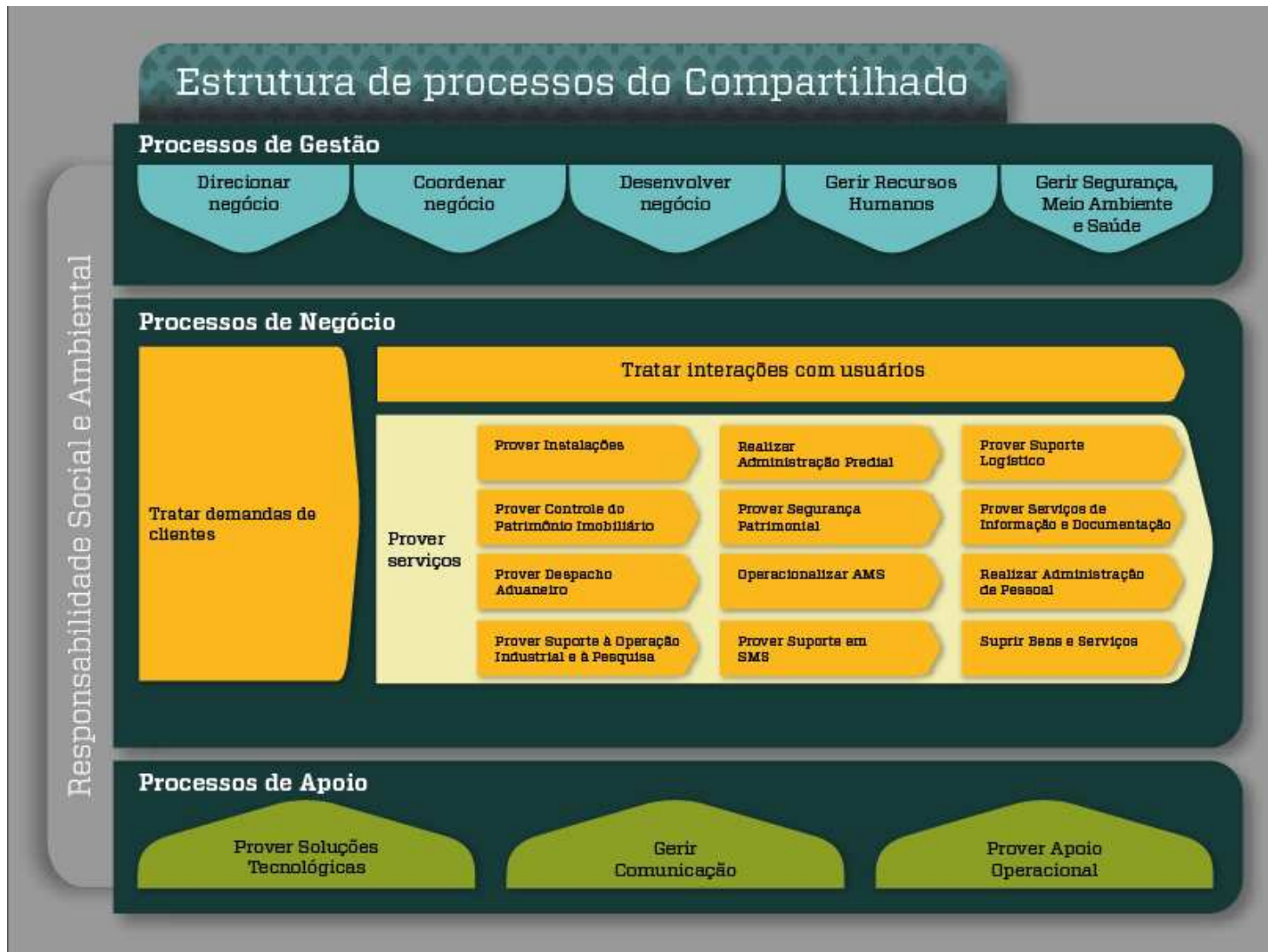
84. O Escritório aporta metodologia de mapeamento e gestão (metodologia do BPM CBok), assessora os gestores de processos e analisa processos, não cabendo sua gestão, que é atribuição das três gerências citadas. Antes da criação do Escritório de Processos, a gestão era feita de forma não totalmente ajustada aos conceitos do BPM. O foco dos gestores era mais voltado para funções do que para processos.

85. A premissa maior da reestruturação é permitir a implementação de melhorias e alinhamento à Cadeia de Valor da Companhia. A transição dos processos antigos para a nova configuração é realizada à medida que cada processo nível zero tenha o seu desdobramento validado e os ajustes incorporados na documentação do sistema de gestão (SGI).

86. Na reestruturação, foram **classificados três grupos de processos: de Gestão; de Serviços; e de Apoio**, totalizando 21 processos em fase de implementação, apresentados na figura 9 a seguir.

Análise da aplicabilidade das experiências em Centrais de Serviços Compartilhados a um modelo para a APF

Figura 9 – Estrutura de Processos – nível zero



Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
Secretaria de Gestão Pública

Análise da aplicabilidade das experiências em Centrais de Serviços Compartilhados a um modelo para a APF

87. Os Processos de Gestão são de cunho orientador e fornecem diretrizes para o planejamento da execução dos Processos de Serviços, enquanto os Processos de Apoio dão o suporte necessário à sua realização.

88. O **planejamento da execução dos serviços** tem por objetivos assegurar a qualidade e os requisitos acordados com os clientes e demais partes interessadas, que são considerados na formalização dos padrões dos processos (PP) correspondentes. Essa formulação inclui os componentes: fluxogramas, fornecedores, insumos, serviços, atributo dos serviços, clientes, responsáveis pelo processo e critérios de inspeção.

89. Os atributos dos serviços considerados no processo de planejamento são os seguintes:

- Cumprimento dos prazos negociados.
- Requisitos pactuados de qualidade e SMS.
- Melhor custo global.
- Informações gerenciais adequadas.
- Comunicação eficaz, ágil e transparente.
- Qualidade na interação com os clientes.
- Atuação integrada.

90. **As necessidades das partes interessadas** são manifestadas por meio de requisitos, pressões e exigências, e são essenciais na organização e aprimoramento dos processos.

91. Dentre os grupos de partes interessadas, cabe destacar inicialmente **os clientes** (Unidades do Sistema Petrobras). O foco nos clientes confere ao Compartilhado a capacidade de identificar os valores que eles esperam receber, que dependem fundamentalmente dos requisitos declarados e dos não declarados, e são indispensáveis aos produtos e aos serviços oferecidos.

92. **Para identificar os requisitos dos clientes** e poder atendê-los, estreitar o relacionamento e intensificar sua satisfação, o Compartilhado mantém as seguintes práticas:

- Análise crítica dos requisitos dos clientes, verificando a capacidade de atendimento ao cliente antes de assumir o compromisso da prestação de serviços;
- Determinação, negociação e formalização dos requisitos dos clientes, incluindo requisitos não declarados pelo cliente, mas necessários para a correta execução dos serviços;
- Determinação dos requisitos legais e estatutários que impactam na prestação do serviço;
- Avaliação e monitoramento anual da satisfação dos clientes e dos serviços prestados, por meio da Pesquisa de Satisfação dos Clientes (PSC);
- Disponibilização de um sistema de comunicação com os clientes e usuários em meio eletrônico (Fale Conosco), para registro e gestão das manifestações dos clientes.

93. A figura 10 a seguir apresenta os clientes do Compartilhado.

Figura 10 – Clientes do Compartilhado



94. Os seguintes grupos também são considerados partes interessadas:

- **A força de trabalho** (empregados e prestadores de serviços): A satisfação dos trabalhadores é essencial e depende de fatores tais como: remuneração, condições adequadas no ambiente de trabalho, proteção contra perigos e riscos, e capacitação, proporcionada por meio de programas de capacitação e conscientização;
- **Os fornecedores:** O Compartilhado é responsável pelos impactos gerados por seus processos e pelos impactos que os processos de seus fornecedores de bens e serviços possam causar ao meio ambiente, à segurança e à saúde das pessoas. Portanto, direciona seus esforços para que todos os requisitos necessários sejam atendidos por seus fornecedores;
- **Os órgãos do Governo:** O Compartilhado representa a Petrobras nos assuntos referentes a seus processos e que são de interesse da Companhia junto aos órgãos e entidades governamentais; e

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
Secretaria de Gestão Pública

Análise da aplicabilidade das experiências em Centrais de Serviços Compartilhados a um modelo para a APF

- **Os acionistas** Os acionistas são representados pelo diretor da área Corporativa e de Serviços com quem o Compartilhado assina, anualmente, um Termo de Compromisso (TC) com as metas a serem atingidas.

4. Indicação do marco legal e regimento interno

95. A reestruturação organizacional iniciada em 2000 foi iniciativa da Diretoria Executiva, consubstanciada em uma proposta encaminhada ao Conselho de Administração, aprovada em Deliberação específica.

96. A Companhia tem relativa flexibilidade administrativa por ser uma empresa de capital aberto (sociedade anônima), cujo acionista majoritário é o Governo do Brasil (União), e segue a mesma legislação federal, estadual e municipal que as demais instituições de mesma natureza.

97. As principais normas externas às quais a Companhia se submete são as seguintes:

- Lei nº. 9.478, de 06/08/1997, que dispõe sobre a política energética nacional, as atividades relativas ao monopólio do petróleo, institui o Conselho Nacional de Política Energética e a Agência Nacional do Petróleo e dá outras providências;
- Decreto nº. 2.745, de 06/08/1997, que aprova o Regulamento do Procedimento Licitatório Simplificado da Petrobras;
- Norma Brasileira ABNT NBR ISO 9001/2000, que define requisitos sobre o Sistema de Gestão de Qualidade;
- Norma Brasileira ABNT NBR ISO 14001/2004, que define requisitos do Sistema de Gestão Ambiental;
- Norma Brasileira ABNT NBR ISO 19001/2000, que define requisitos para Auditoria de Sistemas de Gestão da Qualidade e Ambiental; e
- Norma OHSAS 18001/2007, que define requisitos do Sistema de Gestão da Saúde e Segurança Ocupacional.

98. A regulamentação da estrutura e do funcionamento do Compartilhado é promovida por documentos gerenciais próprios da Companhia. As principais normas internas são as seguintes:

- Ata da Diretoria Executiva DE nº. 4.882, de 16/06/2011, que estabelece a estrutura organizacional do Compartilhado. As regulamentações anteriores foram revogadas, a partir da vigência desta.
- Manual de Procedimentos Contratuais (MPC) corporativo da Petrobras, que define a contratação de serviços de acordo com o Procedimento Licitatório Simplificado. (*)
- Estatuto Social da Petrobras; (*)
- Plano Básico da Petrobras; (*)
- Plano de Negócio do Compartilhado; (*)
- Termo de Compromisso com a Diretoria Corporativa e de Serviços (DC&S); (*)
- Código de Ética do Sistema Petrobras; (*)
- Política e Diretrizes de SMS da Petrobras; (*)
- Política de Segurança da Informação do Sistema Petrobras; (*)

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
Secretaria de Gestão Pública

Análise da aplicabilidade das experiências em Centrais de Serviços Compartilhados a um modelo para a APF

- Sistema de Gestão de Segurança, Meio Ambiente, Eficiência Energética e Saúde; (*)
- Classificação e Tratamento das Informações Sigilosas; (*)
- Padrões corporativos; (*)
- Padrões do Compartilhado. (**)

(*) Documentos constantes da Intranet Petrobras.

(**) Documentos constantes do Sistema SINPEP.

5. Identificação da efetividade da unidade Serviços Compartilhados e das condições que favoreceram a sua implementação

99. A Lei nº. 9.478, de 06/08/1997, quebrou o monopólio da Petrobras.

100. A Petrobras, então, saiu de uma situação de monopólio do mercado de exploração, produção, refino, comercialização, importação e distribuição de petróleo e derivados, para uma situação de livre concorrência.

101. A quebra do monopólio criou um dinamismo no mercado com uma grande variedade de fatores, tais como, a entrada de empresas multinacionais para atuar na exploração e produção de petróleo, a possibilidade de importação de petróleo e derivados por outras companhias e o aumento do número de clientes em virtude da desregulamentação do setor de distribuição de combustíveis automotivos.

102. O processo de reestruturação, em 2000, foi imprescindível nesse novo contexto e teve três fatores determinantes: i) a necessidade de uma nova estratégia de negócios da Petrobras; ii) as mudanças no cenário da indústria do petróleo; e iii) uma elevação das expectativas em relação ao futuro da Companhia.

103. Na época, existiam os seguintes **fatores que restringiam a atuação voltada para os resultados:**

- Dificuldade de responsabilização (accountability) por resultados de atividades e negócios-chave;
- Duplicidade, superposição de atividades e diluição de responsabilidades;
- Grande quantidade de unidades funcionais (em relação ao número de unidades operacionais);
- Número elevado de níveis hierárquicos e a baixa amplitude de comando; e
- Integração limitada das subsidiárias com a Petrobras.

104. Frente a esses fatores foram estabelecidas as seguintes **principais diretrizes para a reestruturação:**

- Promover a utilização do conceito de unidades de negócios, quando aplicável, com a clara aferição de resultados financeiros;
- Promover a transparência, autonomia, e a responsabilização por resultados de negócios; e
- Reduzir níveis hierárquicos e aumentar a amplitude de comando, para fortalecer a capacidade de reação da Companhia (maior flexibilidade, responsabilidade, e autonomia).

105. No bojo da reestruturação, o Compartilhado teve muito a contribuir.

Análise da aplicabilidade das experiências em Centrais de Serviços Compartilhados a um modelo para a APF

106. A adoção do conceito de Unidade de Negócios permitiu que as áreas de produção viessem a criar maiores compromissos com os resultados do *core business*.

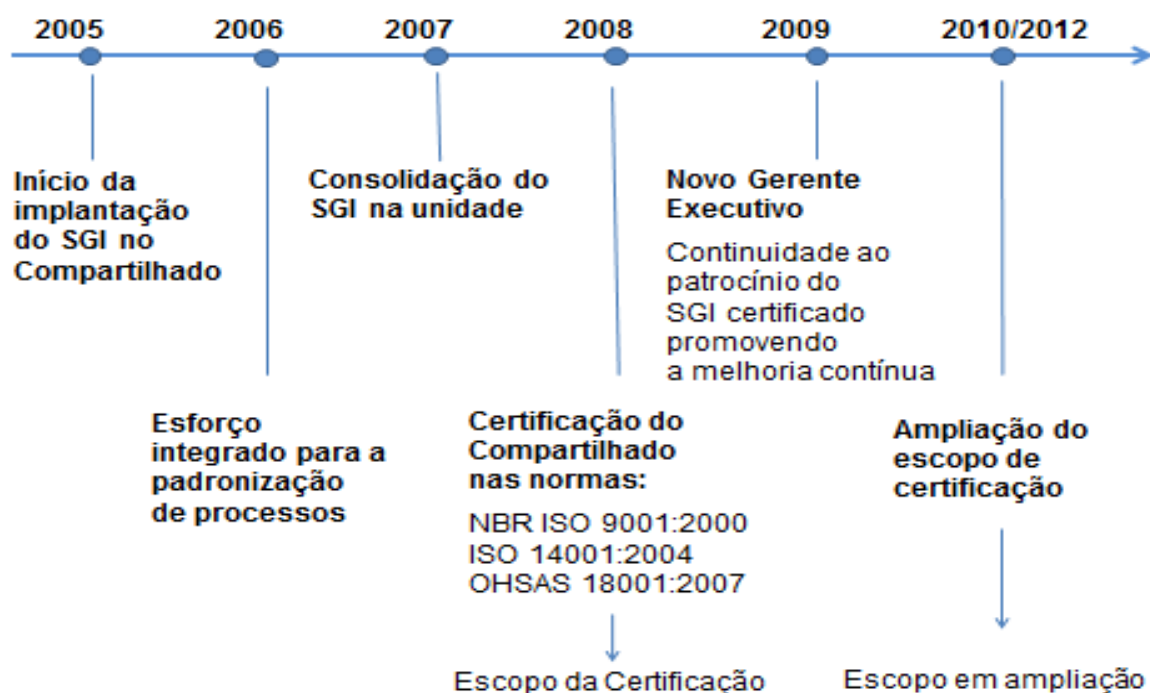
107. Por sua vez, o conceito de serviços compartilhados foi também incorporado na estratégia corporativa e veio a permitir que as unidades de negócios compartilhassem os serviços de suporte - em vez de tê-los como uma série de funções de apoio duplicadas -, de forma a otimizar o uso de recursos por meio de economias de escala e de escopo.

108. Nas últimas décadas, os processos produtivos foram o foco da atenção gerencial e experimentaram uma grande evolução tecnológica. Recentemente, a gestão tem se preocupado com o estudo das atividades de apoio, uma vez que elas representam uma considerável parcela nos custos da produção – cerca de 25% a 30%.

109. A implantação e a expansão da unidade Serviços Compartilhados ocupam lugar de destaque na atual estratégia da Companhia, demonstrando claramente o valor e o sucesso de um modelo organizacional cujos principais resultados consistem na redução dos custos e na melhoria da qualidade da prestação dos serviços de suporte.

110. A figura 11 a seguir apresenta a evolução do Sistema de Gestão integrado adotado pelo Compartilhado.

Figura 11 – Evolução do Sistema de Gestão integrado



6. Identificação dos problemas e desafios encontrados na implementação

111. A implantação do conceito de serviços compartilhados, como qualquer mudança, encontra resistências e, nesse aspecto, a decisão firme e a liderança são questões essenciais.

112. O Compartilhado hoje está passando pelo terceiro ciclo de implantação: o primeiro, em 2000, com a criação da Unidade; o segundo, em 2008, com a certificação dos processos (o anexo

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
Secretaria de Gestão Pública

Análise da aplicabilidade das experiências em Centrais de Serviços Compartilhados a um modelo para a APF

2 apresenta o escopo da certificação obtida); e o terceiro, a partir de 2009, com a implantação de um modelo de gestão de custos.

113. Dentre os **principais problemas identificados**, o mais relevante foi a resistência inicial do pessoal das Regionais, tanto no que se refere à implantação do Compartilhado, que “rebaixava” em um nível hierárquico os antigos Escritórios Administrativos, como também à adoção do sistema unificado, que obrigava a substituição dos modelos de gestão regionais, que eram estruturados e certificados.

114. As diferenças regionais não foram devidamente reconhecidas e trabalhadas num primeiro momento, causando empecilhos na integração do novo modelo.

115. Os empregados das Regionais se sentiram atingidos em sua autoestima e os empregados transferidos de outras áreas temiam não ter oportunidade de crescimento profissional, pois o trabalho da unidade é repetitivo, e recebavam se tornar facilmente substituíveis.

116. Os empregados das Unidades de Negócio reagiam negativamente ao serem transferidos para o Compartilhado, pois preferiam prestar serviços de suporte estando lotados na área fim da Companhia, que prestarem os mesmos serviços estando lotados na área meio.

117. Os **principais problemas destacados no atual ciclo da implementação** são os seguintes:

- O processo de governança e o processo decisório ainda não estão totalmente claros nos documentos da Companhia, cabendo melhor explicitá-los descrevendo as autoridades, as responsabilidades e os prazos para as decisões;
- A gestão funcional, hierárquica, ainda persiste na unidade, enquanto o modelo ideal para o Compartilhado corresponde ao modelo de gestão por processos;
- A inexistência de um processo de gestão que permita efetuar repasses de custos para os Clientes, criando uma consciência corporativa que incentive a racionalização dos gastos do Compartilhado;
- A inexistência de um processo de gestão do conhecimento; como a Companhia ficou muito tempo sem admitir, a situação vigente apresenta dois grupos de empregados, os novos, com baixo conhecimento da Companhia e de seus processos, e os antigos, detentores do conhecimento, perto da idade de aposentadoria; e
- Ainda persistem algumas reações ao modelo, motivando em alguns casos a alocação de pessoas nas Unidades de Negócio para execução de serviços de apoio, com as mesmas atividades atribuídas ao Compartilhado.

118. Os **desafios mais relevantes** estão consubstanciados nas principais iniciativas estratégicas do Compartilhado e são apresentados a seguir:

- Fazer o novo mapeamento de todos os processos (já mapeados na fase de padronização) com a utilização de uma ferramenta mais estruturada e avançada (plataforma ARIS), melhorando os padrões de serviços;
- Rever o modelo de organização, gestão dos serviços e governança, tendo por base os processos remapeados e os conceitos de “shared services”;
- Obter novas certificações nas normas ISO 9000, ISO 14000 e OHSAS 18000 para os processos remapeados e ampliar o escopo da certificação incluindo novos processos;
- Estruturar o modelo de gestão de competências estratégicas (técnicas e de gestão), tendo por base os processos remapeados;

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
Secretaria de Gestão Pública

Análise da aplicabilidade das experiências em Centrais de Serviços Compartilhados a um modelo para a APF

- Sistematizar a gestão do conhecimento, formalizando e registrando os conhecimentos essenciais para o funcionamento da Unidade;
- Fortalecer a “cultura de Compartilhado” onde devem estar presentes os fatores: i) Um referencial estratégico (missão, visão e valores, objetivos e metas) consistente; ii) Um sistema de avaliação do desempenho, com premiação e reconhecimento; iii) Um estilo próprio de liderança e participação nas decisões; e iv) Um programa permanente de desenvolvimento para os empregados;
- Aprimorar o modelo de gestão de custos, permitindo repassar aos clientes não só os custos diretos associados aos contratos, mas também os custos da estrutura necessária para gerenciar o serviço, e definir uma política de redução de custos;
- Ampliar a sistemática de repasse de custos aos clientes, definindo os chamados "pacotes de serviços" e os “drives de medição” correspondentes. Exemplificando, para o serviço “Gestão condominial”, o drive inclui todos os itens de despesas referentes a aluguel – área (em metros quadrados), postos de segurança, energia, água, recepção, serviços de copa, estrutura para administrar etc.; e
- Aprimorar a gestão de SMS (Projeto Excelência em SMS), nos processos de gestão de acidentes, de gestão do consumo de água e de energia (eficiência energética), nos projetos de construção e reforma (adotando requisitos de construção edifícios verdes); mais de 70 construções ocupadas pela Companhia são administradas pelo Compartilhado.

119. O crescimento da Companhia, com foco claro na área finalística, repercute em desafios permanentes para o Compartilhado. A Unidade precisa estar preparada para atuar proativamente, com agilidade e presteza, de forma a conseguir operacionalizar as decisões anunciadas pela Presidência.

120. O maior desafio para o Compartilhado é ser reconhecido nas estratégias corporativas, conquistando espaço no processo decisório, buscando conhecimentos do cenário externo e dos negócios dos clientes, possibilitando se antecipar com iniciativas adequadas às decisões corporativas.

121. Em face do crescimento planejado, o Compartilhado vem se estruturando para atender as demandas dos clientes sem crescer os recursos da unidade, em obediência a diretrizes estratégicas restritivas, e mudando as maneiras de prestar serviços, “fazendo mais com menos”.

7. Avaliação dos pontos positivos e negativos da centralização ou compartilhamento dos serviços

122. A centralização dos serviços no Compartilhado foi concluída regionalmente e, no presente momento, a unidade está envolvida num projeto de centralização nacional.

123. No modelo adotado de compartilhamento, o potencial de centralização varia muito, devido à diversidade e abrangência da carteira de serviços. Nem todas as atividades de gestão poderão ser efetivamente concentradas. Algumas, em função de sua especificidade, serão mantidas como estão, descentralizadas.

124. O potencial de centralização de cada serviço está sendo avaliado para apoiar a decisão de centralizar. Exemplificando, o serviço de Administração Predial deve permanecer nas Regionais, e a gestão da folha de pagamentos, ser centralizada.

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
Secretaria de Gestão Pública

Análise da aplicabilidade das experiências em Centrais de Serviços Compartilhados a um modelo para a APF

125. A avaliação do potencial de centralização identifica os processos chave e estabelece prioridades, considera a necessidade de recursos versus economias e os riscos associados.

126. Como **ponto positivo**, foi ressaltada a sequência adotada para a centralização dos serviços, que é recomendada pelos dirigentes do Compartilhado: inicialmente, centralizar os serviços e, posteriormente, padronizar os processos correspondentes.

127. Isso porque como a centralização incorpora atores com origens distintas, a padronização pode ser um processo árduo, como foi o caso na Petrobras, pois cada um que participa do processo tende a "lutar" para que o padrão original adotado por sua unidade seja mantido.

128. Neste caso, a recomendação é iniciar a padronização a partir de uma "folha em branco", utilizando o conhecimento técnico dos envolvidos em cada processo a ser padronizado.

129. Os **ganhos observados com a implantação dos Serviços Compartilhados** são evidentes e dentre eles foram destacados:

- **Redução de custos da Companhia:** A concentração dos serviços de suporte permite a padronização da execução, obtendo sinergia no processo e reduções de custos, como vantagens na utilização dos conceitos de economia de escala e economia de escopo;
- **Simplificação das estruturas organizacionais das Unidades de Negócio:** O gerenciamento dessas unidades fica voltado para o processo principal do negócio, sem os encargos da administração dos serviços de suporte;
- **Construção de um ambiente de parceria entre o Compartilhado e os clientes:** A unidade presta os serviços de acordo com os requisitos dos clientes, incentiva o intercâmbio de informações sobre a prestação do serviço e fornece informações que permitam fazer as adequadas comparações com o mercado. Essa sistemática ainda não está totalmente implantada;
- **Avaliação da prestação dos serviços:** A realização de pesquisas de satisfação é periodicamente realizada e contribui para o aprimoramento da qualidade na prestação dos serviços e ajustes nos processos.

Além de pesquisas de satisfação, o Compartilhado monitora as informações relativas à percepção do cliente sobre o atendimento aos seus requisitos por meio das seguintes fontes adicionais de informação: i) desenvolvimento dos indicadores; e ii) manifestações das partes interessadas, por meio do sistema Fale Conosco. Os dados obtidos são analisados em reuniões previstas para avaliação da prestação de serviços e nas Reuniões de Análise Crítica. Essas informações são utilizadas como subsídios para o Plano de Negócio, a revisão da Política de Gestão e dos padrões, a reavaliação dos indicadores e das suas metas, visando à melhoria contínua do processo.

- **Adoção de sistemáticas de governança importantes para o relacionamento com os clientes:** As seguintes sistemáticas são permanentemente adotadas: i) firmação de contratos internos de prestação de serviços – os Acordos de Nível de Serviços (ANS); ii) uso de instrumentos de comunicação periódicos; iii) avaliação permanente e renegociação dos requisitos dos contratos, tanto com os clientes internos, quanto com os fornecedores externos; iv) registro e tratamento de reclamações; e v) demonstração de atuação para solução dos problemas apontados nas pesquisas de satisfação;

- **Utilização de tecnologias, especialmente as relacionadas com sistemas de informação:** O uso de sistemas de informação promoveu a integração de várias áreas e atividades da Companhia, provocando reestruturações pela implantação de bases de dados integradas, suprimindo o corpo gerencial com as informações para operação e gerenciamento, e resultando na otimização das atividades com redução de custos em todas as áreas;

Análise da aplicabilidade das experiências em Centrais de Serviços Compartilhados a um modelo para a APF

- **Adoção de software ERP:** Um ponto que tem contribuído positivamente para o sucesso do Compartilhado é a implantação de um sistema integrado, com a adoção da plataforma SAP (a partir de 2004). A adoção da plataforma viabilizou a unidade, permitindo maiores economias. A evolução da tecnologia da informação na Companhia tornou possível a estruturação dos Serviços Compartilhados, proporcionando a comunicação, a integração com as unidades de negócio e a automatização de procedimentos;
- **Capacitação de pessoal:** A tecnologia provê os sistemas e recursos necessários para a execução e gestão dos serviços, mas quem os realizam são as pessoas devidamente capacitadas. O elemento humano é o ativo específico de maior importância para o Compartilhado, mesmo na operação de tarefas repetitivas e de baixa complexidade, passíveis de automação;
- **Especialização nos segmentos de serviços de suporte:** Como os processos de suporte passaram a ter a conotação de *prestação de serviços*, o Compartilhado ampliou o nível de conhecimento nos segmentos em que atua e buscou especializar-se nos serviços que presta, possibilitando aperfeiçoar práticas de gestão e agregar valor para o cliente. Melhores práticas de administração predial (preocupação com acessibilidade, educação ambiental, segurança etc.) e de contratação (preocupação em contratar empresas social e economicamente responsáveis) são exemplos a considerar;
- **Padronização de processos de suporte:** A centralização dos serviços nas Regionais sob a gestão única do Compartilhado veio a permitir a padronização de processos de suporte. Uma preocupação permanente refere-se a demandas de Unidades de Negócio para flexibilizar padrões em função de peculiaridades regionais, quando são avaliados os custos de customização do processo em comparação ao serviço padronizado; e
- **Agilidade em incorporações de novas unidades:** A migração dos serviços que são executados em outras unidades é realizada com facilidade. A metodologia de gestão de mudança está dominada pela unidade.

130. Os principais pilares em que se assenta o atendimento aos clientes, que geram **oportunidades de melhoria**, são: o Acordo de Nível de Serviço (ANS); a gestão de custos; e a postura de prestador de serviços internos.

131. Os seguintes pontos foram destacados como **oportunidades de melhoria**:

- Aperfeiçoamento da gestão do relacionamento com os clientes, ampliando o uso dos ANS e aprimorando seu conteúdo, assim como dos chamados “ANS reversos”, que estabelecem os compromissos do cliente com o Compartilhado;
- Promoção de maior transparência na gestão de custos, apresentando para o cliente, em extratos de conta, o detalhamento dos componentes de despesas que compõem os repasses efetuados e as justificativas pertinentes;
- Aprimoramento da gestão de custos por componentes de despesas, possibilitando avaliar os porquês das diferenças observadas entre as Regionais, e direcionar medidas visando à racionalização de gastos;
- Fortalecimento das competências técnicas dos “Gestores de Processos” com conhecimentos de custos e de sua aplicação gerencial, possibilitando implementar melhorias nos processos;
- Ampliação do uso da metodologia de gerenciamento de projetos, enfatizando os registros de “Lições aprendidas”, ferramenta que permite a implementação de melhorias na qualidade da prestação de serviços; e

**Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
Secretaria de Gestão Pública**

Análise da aplicabilidade das experiências em Centrais de Serviços Compartilhados a um modelo para a APF

- Promoção do conceito de “Ponto focal do serviço”, onde o cliente demanda o serviço e o Compartilhado se articula com as demais unidades da Companhia para a prestação do serviço em sua íntegra. Exemplificando, na contratação de um empregado, a unidade providencia para que ele seja alocado na unidade de destino com toda a infraestrutura necessária para início dos trabalhos (espaço físico, mesa, cadeira, telefone, computador, ponto de rede, acesso aos sistemas etc.).

8. Referências Bibliográficas

GASPAR, Emídio de Brito. Apresentação: Serviços Compartilhados. Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF. Ciclo 2010. Novembro/2010

LEMOS, Marcelo S. ANÁLISE ORGANIZACIONAL DA PETROBRAS. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. EBAP/FGV. 2011.

MORALES, Pedro P. G. Centro de Serviços Compartilhados: Redução de Custos e Ganho de Agilidade nos Processos.

OLIVEIRA, Alice F. Aspectos da Implementação de um modelo de Gestão Integrado na Unidade Serviços Compartilhados da Petróleo Brasileiro S.A. – Petrobras sob a ótica dos clientes. Universidade Federal Fluminense. 2010.

_____. Manual de Gestão da Unidade de Serviços Compartilhados. Julho/2012.

_____. Relatório de Apresentação Banas. 2009.

RAMOS, Luciano J. T. Entrevista: É hora de compartilhar.

Anexo 1. Termos e Definições

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AMS	Assistência Multidisciplinar de Saúde *
BS	Bens e Serviços *
GED	Gerenciamento Eletrônico de Documentos
ISO	International Organization for Standardization,
PBio	Programa de Biodiesel
PGD	Planejamento, Gestão e Desempenho *
PDG	Programa de Dispêndios Globais
PGRH	Planejamento, Gestão e Recursos Humanos *
PMI	Project Management Institute
PP	Padrão de Processo
PPS	Prestação de Serviços
RAC	Reunião de Análise Crítica
RAC-G	Reunião de Análise Crítica – Gerencial
RAC-P	Reunião de Análise Crítica – Processo
RCC	Relacionamento com Clientes e Comunicação *
REFAP	Refinaria Alberto Pasqualini
SINPEP	Sistema integrado de padronização eletrônica da Petrobras
SMS	Segurança, Meio Ambiente e Saúde
TIC	Tecnologia de Informação e Comunicação
TRANSPETRO	Petrobras Transporte S.A,

* Órgão da Estrutura do Compartilhado

Anexo 2. Escopo da certificação obtida em 2008

Processos de Gestão e Apoio em:

- Organização e Governança
- Orçamento e Custos
- Planejamento e Desempenho
- Controles Internos
- Recursos Humanos
- SMS - Segurança, Meio Ambiente e Saúde
- Relacionamento com Clientes
- Comunicação
- Soluções Tecnológicas

Processos de prestação de serviços de:

- Operação e Manutenção Predial
- Logística
- Serviços de Documentação
- Patrimônio Imobiliário
- Segurança Patrimonial
- Saúde Ocupacional
- Serviço Social
- Segurança do Trabalho e Meio Ambiente
- Suprimento
- Contratação de Serviços
- Contratos Multiusuários
- Inspeção de Fabricação
- Despacho Aduaneiro
- Agenciamento Marítimo
- Recrutamento e Seleção
- Folha de Pagamento
- Benefícios
- Educação Empresarial
- Controle Funcional
- Biblioteca
- Arquivo

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
Secretaria de Gestão Pública

Análise da aplicabilidade das experiências em Centrais de Serviços Compartilhados a um modelo para a APF

Anexo 3. Organograma Serviços Compartilhados

