

4

Análise da gestão de projetos na Petrobras

A Petrobras é uma empresa complexa que gerencia projetos complexos, o que, devido à condição estratégica de suas operações, preconiza uma atuação de vanguarda na prospecção de metodologias de gestão como forma efetiva de melhoria de seus resultados, como recomenda Hays (2010).

Constata-se que a Companhia, há bastante tempo, trabalha com projetos que podem ser classificados, na definição do ICCPM, como complexos. Em razão das evidências apresentadas neste trabalho, pode-se considerar que a Empresa é de fato uma organização complexa, que desenvolve projetos complicados ou complexos, atuando em uma fronteira de desafios tecnológicos, em uma dimensão que transcende a zona da complexidade em razão da necessidade de lidar com variáveis ainda não conhecidas.

Conforme visto no capítulo anterior, a Petrobras espera dobrar a sua capacidade produtiva até 2020, com o desenvolvimento de projetos estratégicos, dentre os quais vale ressaltar: (1) o fomento da indústria naval, (2) a construção de cinco novas refinarias, (3) a promoção da integração da cadeia logística, (4) a construção de dez plataformas, (6) a estruturação da governança de 349 empresas, (7) a integração da cadeia de valor e (8) a exploração e exploração da camada Pré-sal, dentre outros. (BLOG, PETROBRAS, 2013)

Prevê-se, ainda, a formação de um sistema de parcerias com outras empresas, regido por um novo modelo de exploração e produção, que determina a participação da Petrobras, como operador com pelo menos 30% do valor previsto em qualquer bloco de exploração que pertença à camada Pré-sal em regime de partilha ou por cessão onerosa, além das concessões já existentes em parcerias

Entretanto, deve-se ter em mente que as atividades do Pré-sal encontram-se inter-relacionadas, uma vez que o petróleo "não nasce em bomba" (VIANA, 2000) e que de nada adiantará extraí-lo se a Empresa não puder refiná-lo, transportá-lo e distribuí-lo como produto a ser comercializado.

Em razão da interdependência desses projetos, a Empresa necessitará construir, para gerir seus projetos, uma nova abordagem que permita a integração de processos, promova a governança e, como consequência, melhore sua gestão.

Neste capítulo, descrevem-se sumariamente os desafios da empresa e focaliza-se o projeto Pré-sal como base para análise da aplicabilidade das metodologias para lidar com projetos complexos.

4.1. O desafio do pré-sal

Apesar da expressiva quantidade de projetos em carteira, para fins deste trabalho, visando ilustrar a aplicabilidade da metodologia de projetos complexos, será analisada, aqui, a exploração e exploração da camada Pré-sal, por se tratar de um dos projetos mais importantes e complexos já desenvolvidos pela Empresa em toda a sua história (REVISTA VEJA, 2012).

Atenta às mudanças estratégicas no cenário macro ambiental e entendendo o caráter emblemático do projeto Pré-sal, a Empresa, por intermédio da OG&G, coordenou um plano de governança específico para esse projeto, conforme mencionado no item 3.6.2. Conhecido como PLANSAL, esse plano busca integrar diversas áreas da companhia, por intermédio de um sistema de governança, aprimorando o processo da tomada de decisão e a melhora da eficiência operacional.

O PLANSAL é gerido por um comitê, atuando de forma análoga ao antigo Comitê de Negócios da Petrobras, descrito no item 3.6.1. Assim, segue os princípios da metodologia de gerenciamento de projetos complexos defendida pelo ICCPM, que recomenda, como boa prática na gestão de projetos complexos, a participação de diferentes áreas da empresa, na análise e identificação dos impactos produzidos pelas decisões sobre a realização dos projetos.

Assim, o desdobramento eficaz das estratégias organizacionais produzirá o alinhamento dos projetos em carteira aos objetivos estratégicos da Empresa, podendo inclusive ser utilizado na demonstração de valor aos acionistas (ICCPM, 2010). Dessa forma, para que se possam priorizar investimentos em projetos estratégicos, torna-se relevante esse desdobramento, assim como a classificação dos projetos organizacionais segundo critérios inerentes a sua complexidade.

Projetos complexos, conforme visto na Seção 2.3, podem ser caracterizadas por ambiguidade, incerteza, interfaces dinâmicas e significativas influências políticas, internas ou externas. Normalmente, são realizados durante um período que excede o tempo de ciclo das tecnologias envolvidas. Algumas vezes, a complexidade manifesta-se em relação a questões prioritárias relativas à integração. Para o ICCPM, projetos complexos podem ser definidos pelo efeito, mas não por uma única solução (ICCPM, 2010).

No caso do Pré-sal, a Empresa, como sempre fez, embora em maior magnitude, busca superar obstáculos, trabalhando de forma integrada com toda a sua cadeia de valor, com múltiplas equipes de projetos, gerenciando investimentos de grande vulto e produzindo benefícios muito mais abrangentes do que a própria exploração e desenvolvimento do projeto em si.

Constata-se, assim, que a Petrobras já atua com projetos complexos há muito tempo, e que a metodologia apresentada pelo ICCPM tem de fato sinergia com o Pré-sal, em razão de sua abordagem holística evidenciada pelo PLANSAL, atuando de forma multidisciplinar em vários temas referentes à gestão, tais como liderança, formação de equipes, capacitação, governança, forma de organização, alinhamento estratégico e gestão da mudança.

O Pré-sal destaca-se como uma carteira de projetos, não apenas pelos obstáculos que seu desenvolvimento deverá enfrentar, relacionados na seção 3.7.1, mas também em razão da necessidade do desenvolvimento tecnológico ainda inexistente, pela falta de *expertise* internacional na nova fronteira da exploração e exploração de petróleo a uma profundidade de 7000 metros, pela necessidade de integração e alinhamento estratégico com amplitude internacional e por atuar em consonância com o *Board* de gestores que se encontram incumbidos de discutir de forma holística os problemas relativos aos seus componentes.

4.2. Complexidade dos projetos na Petrobras

A Petrobras, no desenvolvimento das suas atividades, já utiliza vários subsídios das metodologias estudadas, embora ainda de forma incipiente segundo essa ótica. Com base em discussões com membros da OG&G, na observação do autor e nos depoimentos dos entrevistados, foi possível explicitar um conjunto representativo desses elementos.

À luz da abordagem de projetos complexos, caracterizam-se, no Quadro 10, alguns desses elementos, presentes no desenvolvimento das atividades da Petrobras, explicitando-se sua correspondência com os itens das metodologias analisadas. Constata-se, contudo, que várias dessas iniciativas ainda não podem ser consideradas estruturadas, não resultando de planejamento integrado que visa tratar a complexidade.

COMPLEXIDADE NA PETROBRAS	
CONCEITOS	RELAÇÃO NA PETROBRAS
<p><i>O desdobramento eficaz das estratégias, assim como o alinhamento dos projetos aos objetivos estratégicos das empresas produzirá benefícios para toda organização e poderá ser utilizado para demonstrar benefícios aos acionistas (ICCPM, 2010).</i></p> <p style="text-align: right;"><i>Secção: 2.1.1</i></p>	<p>Trata-se da principal alavanca desenvolvimentista na Empresa que preconiza uma atuação em conjunto com múltiplos <i>stakeholders</i>, empresas parceiras, áreas de negócio, fomentando o desenvolvimento da economia nas áreas e localidades onde atua. Utiliza o BSC como principal ferramenta no desdobramento de suas estratégias.</p>
<p><i>O sucesso no gerenciamento de projetos encontra-se fortemente relacionado à sua estrutura de governança, e poderá ser concebido tanto na formulação, quanto na implementação das estratégias organizacionais e empresariais (ICCPM, 2010).</i></p> <p style="text-align: right;"><i>Secção: 2.1.2</i></p>	<p>A Petrobras desenvolveu o PLANSAL com o propósito de estruturar a governança do projeto do Préal. Dessa forma, estabeleceu acordos e definiu processos decisórios que permitiram condições para o aprimoramento da tomada de decisão buscando alinhamento à estratégias organizacionais. Adicionalmente, adota práticas de governança: estatuto social, código de boas práticas e diretrizes de governança corporativa.</p>

<p><i>A complexidade tem práticas maduras de gerenciamento que são caracterizadas pela presença de ferramentas e padrões, dimensões e métricas, utilização de um processo de melhoria contínua, e práticas de gestão do conhecimento.(HASS)</i></p> <p>Secção: 2.4.2.6</p>	<p>A Petrobras, desde 2000, atua com métricas, indicadores de desempenho e o sistema <i>BalancedScoreCard</i>, tem uma área específica, responsável pelo processo de melhoria contínua, além de ter iniciado no Brasil o Modelo Nacional da Qualidade.</p> <p>Ademais, utiliza a sistemática de gerenciamento de projetos em todas as áreas da Companhia, preconizada pela IPA, com fases e portões, onde a aprovação de projetos ocorre por meio de uma análise econômica de viabilidade (EVTE)do projeto conceitual básico e o PÓS EVTE, para acompanhar sua execução.</p>
<p><i>O gerenciamento de projetos complexos focaliza prioritariamente a atuação sobre questões relativas à incerteza e ao caos. Identifica assim a Integração de sistemas, estratégia e gerenciamento; plano de negócios, ciclo de vida,relatórios e medição de desempenho; Mudança da jornada;Inovação, criatividade e trabalho mais inteligente; arquitetura organizacional;liderança e comunicação; cultura;probidade e governança.</i></p> <p>Secção: 2.4.1</p>	<p>A Petrobras identifica possíveis sinergias existentesentre os projetos e promove a consolidação de seus processos na operacionalização dos projetos.A empresa utiliza sistemas de apoio, revisão sistemática do planejamento estratégico, desdobramento das metas e acompanhamento de métricas de projetos, assim como dispõe de um intenso programa de capacitação que busca desenvolver as competências e liderança necessária aos seus projetos.Adota ferramentas de <i>compliance</i> e controle, assim como processos que buscam garantir a probidade de seus projetos.</p>
<p><i>O ICCPM considera que a utilização de visões, metáforas e dialéticas fornece insights e múltiplas perspectivas, que ajudam a construir uma compreensão holística sobre a complexidade. A utilização dessas visões permite, adicionalmente, a compreensão holística das competências necessárias voltadas para o gerenciamento da complexidade em projetos, assim como a avaliação dos indivíduos nessas competências.</i></p> <p>Secção: 2.4.1</p>	<p>A Empresa atua com comitês de projetos que utilizam a gestão da mudança, gestão do conhecimento e técnicas de <i>storytelling</i>, assim como promove a discussão de seu planejamento, buscando soluções relacionadas à inovação e a novas fronteiras tecnológicas que ainda não se encontram vencidas. Investe em cursos de capacitação e conta com sua universidade corporativa para a promoção de capacitação do corpo funcional e gerentes de projetos. Compara com grupos de revisão de garantia</p>
<p><i>Utilização de equipes multifuncionais na realização dos projetos</i></p> <p>Secção: 2.4.1</p>	<p>No caso do PLANSAL e dos projetos, a empresa atua com times multifuncionais em projetos.</p>
<p><i>A metodologia de Stacey identifica cinco diferentes regiões que sob as quais se identificam aspectos técnicos, políticos ou ambientais.</i></p> <p>Secção: 4.5</p>	<p>Pode-se considerar que a metodologia apresentada é uma ferramenta utilizada na área de Organização Gestão e Governança na área de planejamento e estudos que busca reflexões sobre questões operacionais, essenciais ao desenvolvimento dos projetos.</p>
<p><i>Criação de uma governança de projetos com a participação de super-gestores qualificados aptos a atuar como agentes de integração dos direcionadores construídos no planejamento estratégico e os projetos das organizações.</i></p> <p>Secção: 2.4.1</p>	<p>A Petrobras atua com profissionais altamente qualificados.Entretanto,não há uma política estruturada, com itinerário formativo específico para tratamento de Projetos Complexos que envolva um programa para a formação de gestores com visão de negócio e que se integre ao <i>BOARD</i> da Companhia.</p>

<p><i>A gestão de projetos complexos é caracterizada principalmente por um envolvimento intenso do Conselho com a política de governança que abrange as operações e atividades estratégicas da corporação. A metodologia reconhece a responsabilidade do Conselho pela estratégia do negócio e pelo consenso dos planos operacionais e metas necessárias para transformar a estratégia em ação.</i></p> <p style="text-align: right;"><i>Seção 2.4.1</i></p>	<p>Em 2000, foi formado o Comitê de Negócios da Petrobras, composto por um conjunto de gerentes executivos escolhidos de forma criteriosa, que tinham como parte de suas atribuições, analisar e corroborar os projetos submetidos à Diretoria Executiva.</p>
<p><i>Utiliza um sistema de gerenciamento de projeto empresarial que inclui programas e projetos da empresa com escopo e processo de aprovação definidos em substituição a proliferação de projetos aleatórios que evidenciam abordagens menos maduras.</i></p> <p><i>Seção 2.4.1.1</i></p>	<p>A Sistemática Corporativa de Projetos de Investimentos do Sistema Petrobras fornece as diretrizes para planejamento, aprovação e monitoramento de projetos de investimento. Esta Sistemática está vigente na Companhia desde agosto de 1997. Além do atendimento à Sistemática, por decisão da Diretoria Executiva todo projeto de investimento da Companhia deve apresentar, para fins de aprovação sua EVTE, conforme a orientação metodológica descrita no Manual específico para tais estudos, o Manual de Análise Empresarial de Projetos de Investimento e com base nas premissas constantes do Boletim de Análise Empresarial de Projetos de Investimento.</p>
<p><i>O modelo de Hass discute estratégias voltadas o desenvolvimento de competências específica para os gestores de projetos complexos, reconhecendo que esses projetos irão exigir o envolvimento de uma equipe com alta capacidade de liderança, suficientemente hábil para tomar decisões gerenciais adequadas, que se adapte às mudanças, enquanto o projeto é desenvolvido.</i></p> <p style="text-align: right;"><i>Seção 2.4.2.4</i></p>	<p>A Petrobras utiliza o PMBOK, assim como oferece um curso de preparação de novos gerentes, instituído como um programa da universidade corporativa da Empresa. Destaque-se que esses programas não são ferramentas específicas para tratamento da complexidade.</p>

Quadro 10: complexidade e a atuação da Petrobras

Fonte: Própria

Nos termos das diferentes formas de classificação relativas à complexidade, apresentadas neste trabalho, pode-se constatar que a Petrobras é de fato uma empresa complexa, que atua em um ambiente complexo e gerencia tanto projetos complicados como complexos.

Na visão de um Gerente da área de Organização Gestão e Governança da Petrobras:

“Um dos aspectos da complexidade dos projetos é um orçamento muito alto, o que poderá provocar interferência em outros projetos. Para que possam gerenciar a complexidade, as empresas deverão levar em consideração em seu planejamento a situação do país, com seus gargalos, seus elementos estruturais, suas leis, sua cultura, sua dinâmica econômica e política. Enfim, deverão contextualizar o planejamento estratégico à luz desses fatores e das normas, expertise e background organizacional. Dessa forma, pode-se pensar, para a Petrobras, em uma abordagem metodológica como forma de contribuir na busca por melhores resultados, consistentes com aquilo que a companhia realmente espera em termos de custo, prazo e qualidade e, principalmente, de outros valores, tangíveis e intangíveis, que os projetos dessa magnitude certamente trazem”.

Entretanto, apesar de atuar há muito tempo com projetos complexos, não há evidências de que a Empresa tenha um método estruturado destinado ao tratamento da complexidade. Pelo contrário, sob a ótica metodológica, apesar das diversas iniciativas promovidas, ela atue de forma não focada em questões relativas à complexidade.

As iniciativas focadas para o tratamento de problemas complexos, tais como a criação do CENPES e de uma Universidade Corporativa, a formação do comitê de negócios, a estruturação do PLANSAL e do PROCOP, o programa da qualidade total e a adoção do *Balanced Score Card* –BSC, são iniciativas que evidenciam, em um primeiro olhar, ações organizacionais rumo ao tratamento da complexidade.

Tais iniciativas, conforme visto, apesar de constituírem ações válidas, que contribuem para um amadurecimento organizacional, não fazem parte de um plano estruturado para o tratamento das questões relativas à complexidade dos projetos. São relevantes, é fato, mas não produzem o efeito desejado, em razão de serem desprovidas de um senso de propósito que atue como aglutinador. Torna-se necessário considerar, em sua estruturação, que são parte de um programa maior, o que contribuiria para conscientizar as partes envolvidas sobre o valor que projetos de sua magnitude geram para a sociedade, bem como sobre a razão pela qual a organização os considera estratégicos, incluindo-os em seu planejamento estratégico.

Na visão de um ex-diretor da BR Distribuidora:

“Inicialmente, a Empresa sofria menos interferência dos fatores não técnicos. Entretanto, com o passar do tempo a Empresa foi mudando, a sociedade foi mudando, o mundo foi mudando e a Empresa foi sendo gradativamente influenciada por a gentes até então não previstos em projetos mas que atualmente promovem interferência em suas diferentes. Por, essa razão, a Empresa considera cada vez mais a participação dos mais variados stakeholders, como por exemplo representantes do meio ambiente, responsabilidade social, governos federal, estadual e municipal, fornecedores, entidades locais, jurídicos e etc... “