

Carlos Roberto Macedo

**QUALIDADE, SEGURANÇA, MEIO-AMBIENTE E SAÚDE
NA CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS
UMA VISÃO SOBRE A ESTRATÉGIA APLICADA NA TRANSPETRO**

Universidade Fernando Pessoa

Porto, 2021

Carlos Roberto Macedo

**QUALIDADE, SEGURANÇA, MEIO-AMBIENTE E SAÚDE
NA CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS
UMA VISÃO SOBRE A ESTRATÉGIA APLICADA NA TRANSPETRO**

Universidade Fernando Pessoa

Porto 2021

© 2021

Carlos Roberto Macedo

“TODOS OS DIREITOS RESERVADOS”

Carlos Roberto Macedo

**Qualidade, Segurança, Meio-Ambiente E Saúde Na Contratação De Serviços
Uma Visão Sobre A Estratégia Aplicada na Transpetro**

Dissertação apresentada à Universidade
Fernando Pessoa como parte dos requisitos para
obtenção do grau de Mestre em Ciências
Empresariais, sob a orientação da Prof. Doutora Luísa
Vasconcelos

RESUMO

A presente pesquisa interroga-se sobre as práticas de gestão relacionadas com a qualidade, segurança, meio ambiente e saúde ocupacional, averiguando se as práticas relacionadas no âmbito dos processos de contratação de serviços públicos, contribuem para uma prestação de serviços mais eficaz e eficiente, impactando positivamente os trabalhadores ao nível dos riscos e perigos para a saúde. Procedeu-se a uma revisão bibliográfica de clarificação conceptual do sistema de gestão integrado e relevância de processos de certificação e estabeleceu-se uma abordagem descritiva das exigências e controlos na contratação de serviços no âmbito da Administração Pública. De seguida, aplica-se a pesquisa ao contexto específico de uma sociedade de economia mista do sector petrolífero e seus derivados, com preocupações ambientais particulares e agravadas e medidas de segurança igualmente específicas – a Petrobras Transporte S.A. – Transpetro, analisando-se as exigências de Qualidade, Segurança, Meio-Ambiente e Saúde colocadas sobre as contratadas. O objetivo principal consiste em avaliar o contributo das exigências de Qualidade, Segurança, Meio-Ambiente e Saúde ao nível da contratação de serviços a outras empresas, na redução de riscos e perigos para a saúde dos trabalhadores.

A amostra foi construída a partir da consulta de relatórios, indicadores, banco de dados e documentos contratuais da Transpetro, e integra 11 contratos de prestação de serviços, de uma amostragem inicial de 58 empresas contratadas.

O período de análise reporta-se aos anos 2017-2019, respeitando o tempo médio de 3 anos dos contratos celebrados pela empresa, permitindo contribuir para a introdução de medidas corretivas em tempo útil, se necessário, e possibilitando verificar a efetivação da implementação de alterações do sistema de gestão perante a verificação de ocorrências.

Constata-se que as exigências contratuais da contratante, quanto aos sistemas de gestão integrados, influenciam e contribuem para o aprimoramento dos sistemas e bons resultados de Qualidade, Segurança, Meio-Ambiente e Saúde das empresas contratadas. Destaca-se ainda a atuação e importância dos gerentes e fiscais de contrato frente às exigências de Qualidade, Segurança, Meio-Ambiente e Saúde nos contratos de prestação de serviços e consequentemente nas medidas preventivas de riscos e perigos ao meio ambiente e a saúde dos trabalhadores.

PALAVRAS-CHAVE: Administração Pública, Sistema de Gestão Integrada, Contratação de serviços, Controlos administrativos.

ABSTRACT

This research addresses management practices related to quality, safety, environment and occupational health, and investigates whether practices within the scope of public service contracting processes contribute to a more effective and efficient service delivery, positively impacting workers in terms of risks and hazards to human health. A literature review related to integrated management systems and the relevance of certification processes is carried out and a descriptive approach is established regarding requirements and controls whenever contracting services within the scope of Public Administration. The research is then applied to the specific context of a company operating in the oil sector, an economic sector that holds particular and aggravated environmental concerns and specific safety measures - the company that is observed is Petrobras Transporte S.A. - Transpetro. The main objective is to assess the contribution of the Quality, Health, Safety and Environment Management requirements, that are applied whenever contracting external services in the reduction of risks and hazards to the human health of the company's workers.

The sample was built upon the information collected in reports, indicators, database and contracts of Transpetro, and includes 11 service provision contracts, selected from an initial sample of 58 contracted companies.

The period of analysis refers to the years 2017-2019, a choice that takes into account the average duration of the contracts signed by the company - of 3 years -, thereby making it possible to introduce corrective measures in due time and if deemed necessary. The choice of a 3 year long period of analysis also made it possible to verify the effectiveness of any changes introduced in the management system, whenever accidents occurred.

The research found that contract requirements influence and positively contribute to the Quality, Health, Safety and Environment Management results of the contracted companies. The role and relevance of contract managers and inspectors was also highlighted by the research, as their audits help preventing risks and hazards to the environment and the health of workers.

KEYWORDS: Public Administration, Integrated Management System, Procurement of services, Administrative controls.

*À minha família, em especial
aos meus filhos que são a razão do meu viver.*

AGRADECIMENTOS

À Professora Doutora Luísa Vasconcelos pelos valiosos contributos e incentivos, orientações e a capacidade de coordenar este trabalho a distância.

LISTA DE ABREVIATURAS E/OU SIGLAS

AUDICOMP	Auditoria Comportamental;
BAD	Boletim de avaliação de desempenho das contratadas;
EPI	Equipamento de Proteção Individual;
ISMS	Inspeção de Segurança, Meio Ambiente e Saúde Ocupacional;
LA	Limite de Alerta
LEO	Limite de exposição ocupacional
LV	Lista de verificação
NC	Não conformidade;
MA	Meio Ambiente
PAG-SMS	Plano de avaliação de gestão em Segurança, Meio Ambiente e Saúde
PAN	Plano Anual de Negócios;
PDCA	<i>Plan, Do, Check, Action;</i>
PE	Planeamento Estratégico
PN	Plano de Negócios;
PNG	Plano de Negócios e Gestão;
QSMS	Qualidade, Segurança, Meio Ambiente e Saúde;
R/3	<i>Real Time 3 Tier</i> - “R” - “real time”; “3”- <i>software</i> com arquitetura do tipo cliente-servidor em três camadas;
SAP	<i>System Analysis Program</i>
SGI	Sistema de Gestão Integrado;
SINPEP	Sistema Integrado de Padronização Eletrônica da PETROBRAS;
SSO	Segurança e Saúde Ocupacional
TRD	Termo de Recebimento Definitivo
UO	Unidade Organizacional
VCP	Verificação de Conformidade com Padrões

ÍNDICE

RESUMO	VI
ABSTRACT	VII
INTRODUÇÃO	1
Contextualização e problema de investigação	1
Objetivos da pesquisa	2
Justificação do tema	3
Abordagem metodológica	4
Implicações práticas e sociais	6
Estrutura da dissertação	8
Contributo da pesquisa.....	9
Resultados do trabalho	9
Restrições do estudo	10
CAPÍTULO 1 – REFERENCIAL TEÓRICO	11
1.1 Introdução	11
1.2 Sistema de Gestão Integrado	11
1.2.1 Sistema de Gestão Integrado e normas de certificação.....	11
1.2.2 Sistema de Gestão Integrado e normas de certificação na Transpetro	15
1.2.3 Sistema de Gestão da Qualidade.....	17
1.2.4 Sistema de Gestão Ambiental	19
1.2.5 Sistema de Gestão de Segurança e Saúde do Trabalhador.....	20
1.3 Processo de contratação de Serviços	23
1.3.1 Contratação de serviços públicos.....	23
1.3.2 Enquadramento legal	25
1.3.3 Conceito de Terceirização	27
1.3.4 Processo de contratação de terceiros na Transpetro	29
1.4 Exigências de QSMS em todas as fases da contratação da Transpetro	36
CAPÍTULO 2 – MÉTODO.....	38
2.1 Introdução	38
2.2 Problema e Objetivos de Investigação	38
2.3 Natureza do Estudo	39
2.4 Etapas da Pesquisa	41
2.5 Técnicas de pesquisa.....	43
2.6 Amostragem.....	43
CAPÍTULO 3 – QSMS NA CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS PELA TRANSPETRO	49
3.1 Introdução.....	49
3.2 Análise de dados e discussão de resultados	49
3.2.1. Sistema de Gestão Integrada das contratadas.....	50
3.2.2. Indicadores de desempenho	55
3.2.3. Avaliação de Desempenho	60
3.2.4. Procedimentos operacionais aplicáveis	64

3.2.5. Inspeção de Segurança, Meio Ambiente e Saúde (ISMS).....	67
3.2.6. Auditoria Comportamental	72
3.3 Conclusões	76
CONCLUSÃO	79
Contributos da pesquisa	81
Limitações.....	82
Propostas para trabalhos futuros	82
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	83
LEGISLAÇÃO	88
ANEXOS	90

ÍNDICE DE TABELAS

Capítulo 1 – Referencial Teórico

Tabela 01 – Missão, visão, valores e diretrizes de SMS da Transpetro.....	16
Tabela 02 – Aspectos da avaliação de desempenho de fornecedores	35

Capítulo 2 – Método

Tabela 03 – Problemas e objetivos	39
Tabela 04 – Tipos de Pesquisa e suas características	40
Tabela 05 – Amostragem	45
Tabela 06 – Amostragem estratificada das empresas/contratos objeto deste estudo	48

Capítulo 3 – QSMS na contratação de serviços pela Transpetro

Tabela 07 – Estudo exploratório quanto a implantação do SGI	51
Tabela 08 – Principais requisitos contratuais de QSMS da contratante	54
Tabela 09 – Principais indicadores analisados das empresas contratadas	57
Tabela 10 – Boletim de avaliação de desempenho das empresas contratadas	61
Tabela 11 – Procedimentos aplicáveis	64
Tabela 12 – Desvios de SMS por empresa	69
Tabela 13 – Categoria dos desvios de auditoria comportamental por ano	74

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Ciclo PDCA	13
Figura 2 – Ilustração da integração dos requisitos dos sistemas	14
Figura 3 – Ilustração componentes SGQ	18
Figura 4 – Identificação de aspectos e impactos ambientais	20
Figura 5 – Identificação de perigos e riscos	21
Figura 6 – Critérios de decisão de terceirização	29
Figura 7 – Etapas da estratégia de contratação	31
Figura 8 – Esquema geral de metodologia	41
Figura 9 – Modelo de boletim de avaliação de desempenho	60

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – NC x Certificação	52
Gráfico 2 – BAD x Certificação	53
Gráfico 3 – Quantidade de acidentes da força de trabalho	58
Gráfico 4 – Taxa de acidentes registráveis.....	59
Gráfico 5 – BAD x Acidentes	63
Gráfico 6 – NC x Acidentes	67
Gráfico 7 – Desvios de Inspeção de SMS x Acidentes	71
Gráfico 8 – Desvios de auditoria comportamental por empresa.....	73
Gráfico 9 – Desvios de auditoria comportamental x Acidentes	75

INTRODUÇÃO

Contextualização e problema de investigação

Com o avanço tecnológico nas sociedades industrializadas contemporâneas, o aumento da procura de serviços e a incorporação de novas tecnologias nas cadeias de produção, tem vindo a alterar o conceito de progresso e desenvolvimento industrial, exigindo-se agora que a direção das empresas focalize a gestão dos seus negócios não apenas no produto, mas também nas necessidades dos seus colaboradores, fornecedores, clientes, acionistas e todos os demais *stakeholders*.

Em simultâneo, a crescente conscientização com o meio-ambiente, tem levado as empresas e organizações a uma atitude, por vezes pró-ativa, outras vezes compulsória, no sentido de optar por investimentos e práticas de gestão empresarial que visem minimizar ou compensar o impacto causado pela execução de atividades operacionais que se refletem em externalidades negativas, i.e., que se traduzem em efeitos sociais, económicos e ambientais prejudiciais para diferentes agentes económicos, ainda que estes não estejam diretamente relacionados com os bens produzidos pela empresa, seja ao nível da produção, seja ao nível do consumo.

Neste contexto, as práticas de Qualidade, Segurança, Meio Ambiente e Saúde Ocupacional (QSMS) difundidas nas organizações, inserem-se no contexto global de amparo das necessidades diretas dos trabalhadores, e adicionalmente produzem um efeito multiplicado por toda a sociedade. Diretamente, criam um ambiente que proporciona condições de trabalho adequadas, protegendo os trabalhadores contra riscos e perigos para a saúde; e indiretamente, sendo práticas assimiladas pelos trabalhadores e reproduzidas também fora do local de trabalho, ajudam a proporcionar o bem estar da família, multiplicando-se por toda a sociedade.

Com esta preocupação, a presente pesquisa interroga-se sobre se as práticas de gestão relacionadas com a exigências QSMS no âmbito da contratação de serviços, contribuem para uma prestação de serviços mais eficaz e eficiente, impactando positivamente os trabalhadores ao nível dos riscos e perigos para a saúde.

O estudo é conduzido no contexto específico de uma empresa pública do ramo petrolífero, com preocupações ambientais particulares e agravadas, e medidas de segurança igualmente específicas no respeitante à sua atividade, segurança dos seus trabalhadores, condições de trabalho e respeito ambiental – a Petrobras Transporte S.A. – Transpetro, como se detalhará mais à frente.

Objetivos da pesquisa

O *objetivo principal* da presente pesquisa consiste em avaliar o alcance do contributo das exigências de QSMS na prestação de serviços de empresas contratadas, que se pretendem ver realizados com garantias contra riscos e perigos para a saúde dos trabalhadores.

No âmbito da concretização deste objetivo principal, enquanto *objetivos específicos*, sobrevêm:

- 1. Quanto à clarificação teórica:
 - 1.1 Elencar as principais normas de gestão e certificação em QSMS, designadamente no setor de petróleo e derivados, gás e etanol, e em particular na Transpetro;
 - 1.2 Explicitar o processo de contratação de serviços públicos no ordenamento jurídico brasileiro, correlacionando as exigências de QSMS das normas de gestão;
- 2. Quanto à análise do nível de exigência de QSMS:
 - 2.1 Identificar a configuração das exigências de QSMS nos processos de contratação de serviços;
 - 2.2 Verificar o cumprimento dos objetivos definidos pela empresa contratante ao nível da prevenção de acidentes de trabalho;
- 3. Quanto ao processo de contratação de serviços:
 - 3.1 Categorizar as vantagens/benefícios e desvantagens/dificuldades que as exigências de Segurança e Saúde Ocupacional acarretam para a empresa contratante.
 - 3.2 Produzir uma observação crítica aos aspetos centrais de QSMS em serviços contratados, nas suas diferentes fases, que possa servir de ferramenta de gestão neste domínio;

Justificação do tema

O pressuposto de base a partir do qual se parte para esta pesquisa assenta no reconhecimento da necessidade de intervenção estatal, de carácter regulatório, sobre qualquer economia capitalista (Filho, 2008), por forma a prevenir externalidades negativas, que se produzem designadamente sobre a saúde pública e o meio ambiente. É precisamente neste entendimento que se enquadram as normas de QSMS, bem assim como as recentes atualizações das normas de gestão e regulamentação sobre o tema, que tentam de alguma forma direccionar a gestão das empresas e em particular as contratações na Administração pública, no sentido de melhor garantir a qualidade e segurança, em sentido lato e estrito.

Duas ordens de motivos presidem à justificação da pertinência deste tema, e escolha da sua aplicação prática a uma empresa do ramo petrolífero.

Em primeiro lugar, a relevância da atividade petrolífera para toda a sociedade, as suas peculiaridades e os seus impactos, por si só, já evidenciaria a importância e a boa justificativa para o estudo do tema e sua aplicação numa empresa do ramo. Em particular, segundo Gomes et al. (*cit. in* Hezel, 2014), as empresas petrolíferas tiveram de reavaliar sua forma de pensar gerencialmente, tendo em vista o alto risco característico das atividades de exploração e produção do petróleo, no que tange aos danos provocados ao meio ambiente e a saúde dos trabalhadores.

Em segundo lugar, o histórico de acidentes, seja em número, seja em intensidade, exige um olhar atento sobre a terceirização e contratação de serviços. Ora, embora o impacto dessas ocorrências seja danoso e potencialmente crítico, os estudos que se dedicam a este tema, são comumente escassos, lacuna que este trabalho pretende, de alguma forma, ajudar a colmatar.

Em particular, a observação crítica dos aspetos de QSMS na contratação de serviços numa empresa petrolífera, configura uma oportunidade de compreensão deste processo em suas diferentes fases, contribuindo enquanto ferramenta de gestão que melhor sirva os objetivos de QSMS.

Abordagem metodológica

Considerando a problematização e os objetivos apresentados, o referencial teórico desta pesquisa parte da identificação de dados, recursos esquemáticos e contextos favoráveis e/ou desfavoráveis baseados na contribuição de Hezel (2014), Gonçalves (2006), Cerqueira (2006), Ribeiro Neto (2008), bem assim como de outros autores referenciados ao longo deste trabalho.

O presente toma por base a investigação de Hezel (2014), ao nível dos seus trabalhos de doutoramento, no quais se foca na motivação das empresas contratadas em adotar/implementar um Sistema de Gestão Integrado (SGI), tendo em vista a procura por parte das contratantes por fornecedoras de serviços. Em particular, esta investigação retoma os resultados de Hezel (2014) no que se refere às exigências em QSMS no processo de contratação para efeitos de melhoria dos resultados da empresa contratante.

Relembra-se, nas palavras de Gil (2008, p. 28), que pesquisa com fim exploratório “tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”. Nesse sentido, e não obstante a existência de apenas alguns, poucos, estudos anteriores sobre o problema em estudo, a presente pesquisa identifica-se como descritiva. Com efeito, mais do que avançar novas hipóteses para futuras investigações, como seria próprio de uma pesquisa exploratória, esta investigação objetiva analisar os processos e exigências de QSMS específicos de uma empresa em particular, através do levantamento de dados caracterizadores do objeto de estudo dentro do seu contexto específico.

Trata-se de uma pesquisa que recorre a um levantamento de dados internos de natureza qualitativa relativamente aos requisitos de QSMS e seu atendimento na gestão de contratação da empresa estudada, bem assim como ao levantamento de informações regulamentares, tomando como base os elementos das normas de gestão OHSAS 18001:2007, ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015, de maneira a verificar as diretrizes aplicáveis aos fornecedores no que tange o processo de contratação de serviços.

A investigação é aplicada a uma subsidiária integral da Petrobras, que atua no transporte e logística de combustível no Brasil, e se encontra vinculada ao segmento de petróleo e derivados, gás e etanol - a Transpetro. Trata-se de uma empresa brasileira, classificada pelo Direito Administrativo brasileiro como uma sociedade de economia mista, i.e., caracterizada no Direito Brasileiro como sociedade anônima em que o Estado é acionista majoritário, com personalidade jurídica de direito privado.

“A Transpetro foi criada em 12 de junho de 1998, e está hoje estruturada nas áreas de negócios de Dutos e Terminais e de Transporte Marítimo. No exterior, atua por intermédio da Transpetro International BV (TIBV) e colabora com a Petrobras na implantação de projetos internacionais. Ao longo de sua trajetória, a Transpetro acumulou conhecimentos únicos que a tornaram uma empresa diferenciada de logística. Tal como reporta a *homepage* da empresa, estes conhecimentos credenciam-na como a melhor resposta às necessidades do Sistema Petrobras.”

Tomando por referência a informação da *homepage* da empresa, a “Petrobras Transporte S.A. – Transpetro é hoje a maior processadora brasileira de gás natural e, reconhecidamente a melhor empresa de transporte e logística de combustível do Brasil. Opera também na importação e exportação de petróleo e derivados, gás e etanol. Com mais de 14 mil quilômetros de oleodutos e gasodutos, 47 terminais e cerca de 55 navios-petroleiros, a Transpetro tem o desafio de levar aos mais diferentes pontos do Brasil o combustível que move a economia do País. As suas operações também abastecem indústrias, termelétricas e refinarias, viabilizando a geração de milhões de empregos para os brasileiros. Como subsidiária integral da Petrobras, une as áreas de produção, refino e distribuição do Sistema Petrobras e presta serviço a diversas distribuidoras e à indústria petroquímica. Por isso, a Transpetro, tem atuação nacional, com instalações em 20 dos 27 estados brasileiros.”

Nesta fase do trabalho, pretende-se tão só identificar a Transpetro, enquanto empresa sobre a qual recai o estudo desta investigação, remetendo-se a sua descrição detalhada para um capítulo específico posterior.

Uma vez que se se pretendeu verificar a evolução do atendimento às exigências de QSMS ao longo dos prazos contratuais, e sendo o tempo médio dos contratos celebrados pela empresa observada de 3 anos, o período analisado encontra-se compreendido entre os anos 2017-2019, assim possibilitando observar a existência (ou não) de alterações efetivas do SGI perante a verificação de ocorrências e permitindo contribuir para a introdução de medidas corretivas, se necessário, ainda em tempo útil.

Para a utilização dos dados insertos no presente trabalho, foi obtida autorização do órgão competente da empresa, conforme despacho no documento interno Petrobras (DIP) número TP/DDT/DTNNESE/SE/SUP 5/2019.

Assinala-se que, num primeiro momento, esta pesquisa teve como escopo os temas Qualidade, Meio Ambiente, Segurança e Saúde Ocupacional. Entretanto, no decurso do levantamento dos dados, observou-se que as ocorrências de acidentes ambientais tinham pouca relevância na amostragem (pequeno número de acidentes ambientais e de pequenas proporções).

Assim, não obstante a indústria do Petróleo e Gás acarretar grande risco para o meio ambiente, considerando a boa gestão ambiental da empresa contratante e o facto das empresas contratadas observadas não assinalarem ocorrência de acidentes com danos ambientais, optou-se, neste estudo, por focar a análise na gestão de segurança e saúde dos trabalhadores, tanto mais que as ocorrências ao nível de acidentes pessoais foram relevantes, ainda que sem gravidade última (morte).

Implicações práticas e sociais

Como se procurou esclarecer anteriormente, a intenção no desenvolvimento desta pesquisa esteve relacionada com a preocupação com as elevadas exigências no que se refere à segurança, meio ambiente e qualidade produtiva de companhias do ramo petrolífero, tanto em seus processos, quanto nos processos das empresas por si contratadas.

Tratando-se de organizações que seus processos trazem altos riscos ambientais, humanos e tecnológicos, como o segmento de petróleo e gás, pode-se perceber algo diferente: a integração de pessoas, processos, diretrizes e tecnologias, este tema assume uma relevância prática e social.

Salienta-se que a empresa em análise, tratando-se de uma Sociedade de Economia Mista, está vinculada ao cumprimento dos normativos aplicáveis à administração pública relativos à contratação de serviços. Acresce que a própria empresa define diretrizes e práticas adicionais, no sentido de garantir efetivo controle desses processo. Importa saber, entretanto, se a sua aplicação é efetiva, mas esta é uma análise que a própria pesquisa procurará aferir.

Neste momento, cabe sublinhar a pertinência em analisar as diferentes formas de controle ao nível da QSMS que podem e devem estar presentes no processo de contratação de serviços terceirizados, por forma a garantir a minimização de externalidades ambientais negativas e promover a qualidade e segurança para o trabalhador.

Com base nesta pesquisa, tem-se a oportunidade de se avaliar, para a empresa em questão, se os aspetos de qualidade, segurança, meio ambiente e saúde, estão cumprindo o seu papel dentro do cenário atual das empresas contratadas e da contratante. Nesse sentido, espera-se que este estudo possa ser relevantes tanto para as empresas contratantes quanto para as empresas, ditas contratadas, ao dispor os benefícios, vantagens, dificuldades e desvantagens dentro das exigências de qualidade, segurança, meio ambiente e saúde aplicáveis no processo de contratação de serviços. Em particular, através de uma melhor compreensão do tema, poderá eventualmente promover uma melhor gestão e integração entre as empresas contratantes e contratadas, visando atendimento aos padrões de qualidade requeridos pelo mercado e a minimização dos riscos de acidentes pessoais e ao meio ambiente.

Para o ambiente académico, este estudo poderá servir como referência para futuras pesquisas, contribuindo para a análise de temas relacionados com a contratação de serviços públicos e sua relação com as exigências do sistema de gestão integrado das organizações.

Estrutura da dissertação

A dissertação encontra-se estruturada segundo a ordem que se apresenta de seguida.

Na Introdução, estabelece-se uma sinopse do tema abordado, de forma a contextualizar o problema, sua relevância e algumas principais referências de suporte ao estudo. São igualmente apresentadas considerações iniciais, como a justificativa do tema, objetivos gerais e específicos, limitações e estrutura da pesquisa.

No capítulo 1, apresenta-se o referencial teórico que dá suporte aos aspetos conceituais e modelos teóricos em que assenta o estudo, designadamente: o sistema de gestão integrada, a base jurídica que enquadra a contratação dos serviços públicos e as exigências de QSMS subjacentes ao processo de contratação de serviços, em particular numa empresa de economia mista do setor de petróleo, sector com especificidades de relevo ao nível dos cuidados de QSMS. No segundo capítulo apresentam-se as opções ao nível da abordagem metodológica e técnicas de recolha e tratamento de dados. É dado destaque à relevância e aos critérios empregues para a escolha da amostra, as fontes de consulta usadas, os processos de coleta, comparação e análise dos dados. No terceiro capítulo, estabelece-se a apresentação e a discussão dos dados apurados, sintetizando-se as principais conclusões empíricas do caso aplicado à Transpetro.

Na Conclusão, procede-se a uma reflexão acerca da interrogação inicial, aduzindo argumentos em face dos elementos empíricos encontrados. Retomam-se os objetivos enunciados na introdução e procede-se à revisão dos resultados encontrados e/ou sistematização da informação recolhida a nível teóricos, contudístico e jurídico. Por fim, são apresentadas as principais limitações encontradas no decorrer da investigação e apontadas contribuições para a teoria e prática em QSMS no futuro, apresentando-se sugestões de linhas de investigação para próximas pesquisas.

Contributo da pesquisa

Este estudo visa agregar conhecimento e contribuir para melhoria da gestão, tanto para organizações contratantes, quanto para contratadas, ao apresentar os benefícios, dificuldades, vantagens e resultados no processo de gestão da contratação nos serviços públicos.

Ressalta-se também que o presente estudo estabeleça processos para melhorias contínuas na área de QSMS, identificando processos e implementando controles na contratação de serviços públicos, possibilitando nortear futuros estudos no tema.

Para os atos de gestão administrativa do processo de contratação de serviços públicos, espera-se que as exigências de QSMS estejam alinhadas com as diretrizes do mercado e das normas de gestão, de maneira a impedir a ocorrência de danos ambientais ou às pessoas.

Resultados do trabalho

Os resultados obtidos indicaram que a inclusão da dimensão QSMS na condução do processo de contratação de serviços é um processo complexo, entretanto, pode trazer benefícios para todos os atores deste processo.

Assim como em um Sistema de Gestão, a introdução das exigências de QSMS no processo de contratação de serviços permite a integração das áreas envolvidas e das atividades desenvolvidas. Essa integração compatibiliza as ações das empresas prestadoras de serviços com os objetivos de excelência no desempenho em QSMS desejado pela empresa objeto deste estudo.

Restrições do estudo

A principal restrição do estudo relaciona-se com o facto de os resultados obtidos não poderem ser generalizados estatisticamente, atendendo à natureza do estudo, com enfoque em apenas um processo de contratação de serviços de uma empresa pública subsidiária de transporte de logística de petróleo e derivados, gás e etanol. No entanto, da mesma forma que os estudos de casos estimulam novas descobertas “enfazizam a multiplicidade de dimensões de um problema, e permitem uma análise em profundidade dos processos e das relações entre eles” (Ventura, 2007, p. 4), também a análise particular de uma especificidade (ainda que seja uma realidade particular de apenas uma empresa) poderá suscitar o pensamento e a compreensão de outras realidades, eventualmente similares.

A limitação pode ser pelo fato de o trabalho ter analisado numa empresa de sociedade de economia mista no Brasil. É muito provável que outros estudos, com análises em empresas privadas e de outros países, contribuam com novas perspectivas que possam aperfeiçoar o estudo aqui apresentado.

Um outro caminho a ser explorado são as limitações da administração pública frente ao processo de contratação de serviços quando comparado com as empresas privadas, como já relatado por Gomes (1997, p.76), quando explicita como “(...) a licitação pública dificulta o comportamento das empresas públicas no que tange ao seu poder de barganha ante o mercado no qual busca atender suas necessidades através de contratações.”

CAPÍTULO 1 – REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Introdução

Neste capítulo delimita-se o referencial teórico do objeto de estudo, em dois níveis: a gestão enquanto sistema de gestão integrada, e os respectivos contributos das exigências de QSMS no processo de contratação de serviços. De seguida, apresenta-se uma súmula das leis e normas da contratação no serviço público, a que a empresa objeto deste estudo deve obedecer. Por último, são apresentadas as exigências de QSMS definidas no processo de contratação, utilizadas como estratégia pela empresa objeto deste estudo para alcançar seus objetivos.

1.2 Sistema de Gestão Integrado

1.2.1 Sistema de Gestão Integrado e normas de certificação

A partir da década de 1980 ocorre no Brasil uma grande corrida das organizações na busca por vantagem competitiva e pela excelência empresarial. Iniciou-se a implementação de modelos de gestão baseados nos princípios e ferramentas de Qualidade Total, o que até então não era preconizado pelas práticas administrativas tradicionais do empresariado nacional.

Com a pressão do mercado externo pela exigência de produtos de qualidade garantida, surgem as primeiras diretrizes empresariais no sentido da busca da excelência e da crescente competitividade das empresas, o que culminou com a instituição do Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ. Estabeleceram-se assim os requisitos de excelência empresarial, alavancando um processo de transformação de cultura gerencial nas grandes empresas (Ribeiro Neto, 2008).

Inicia-se também um fomento às certificações de Sistemas da Qualidade, norteados pelos requisitos da série de normas NBR ISO 9000, face à crescente exigência do mercado internacional por produtos certificados.

Grael e De Oliveira (2010, p.4) afirmam que um sistema de gestão de qualidade “incentiva à compreensão, integração e a utilização de todos os recursos da organização de forma a atender as necessidades dos clientes, por meio de melhorias contínuas em todas as atividades.”

Com a edição da Norma NBR-ISO 14001 e as crescentes demandas de mercado e de comprometimento com as questões ambientais da última década, as organizações passaram a procurar, também, a implantação de seus sistemas de gestão ambiental, de forma integrada aos sistemas da qualidade existentes. Ocorre que o processo acelerado de certificações pelas NBRs ISO 9000 foi vulgarizado e massificado, conforme citações de diversos autores e profissionais especializados da área da qualidade, o que denota a queda de confiabilidade na eficácia dos Sistemas da Qualidade certificados.

Hoje o País conta com milhares de organizações certificadas, conforme os requisitos da ISO 9000, um número bastante significativo quando comparado a outros países de mesma situação econômica e social.

O termo ‘sistema de gestão’, corresponde ao “(...) conjunto de elementos inter-relacionados ou interativos, utilizado para estabelecer política e objetivos, e para atingir estes objetivos” (ABNT, 2005). Conforme afirma Chiavenato (1983, p.515), a palavra ‘sistema’ apresenta muitas conotações, podendo ser utilizada como “(...) um conjunto de elementos interdependentes e inter-agentes;” ou, mais especificamente, como “(...) um grupo de unidades combinadas que formam um todo organizado e cujo resultado (output) é maior do que o resultado que as unidades poderiam ter se funcionassem independentemente.”

Assim, a integração dos sistemas de Gestão da Qualidade, Gestão Ambiental, Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional possibilita uma administração mais coesa, com aglutinação de procedimentos, práticas e processos. Nesse sentido, as organizações têm envidados esforços para manutenção dos seus clientes, de maneira a superar suas expectativas e necessidades; e porque focar só na qualidade dos produtos/serviços não é suficiente, as organizações colocam também o seu foco na manutenção da segurança e saúde no trabalho, na responsabilidade social e na preservação ambiental.

Ribeiro Neto (2008) relata que as organizações buscam vantagem competitiva para despendendo tempo e recursos nos Sistemas de gestão que tem como base as normas de certificação, quais sejam: atendimento aos clientes; implementação de melhores práticas; reduções de custos e entraves comerciais; melhoria contínua no desempenho e na imagem. Atualmente, grande parte dos sistemas de gestão adotam como modelo estrutural o Ciclo PDCA que visa a gestão dos processos e do sistema como um todo, conforme Figura 1.

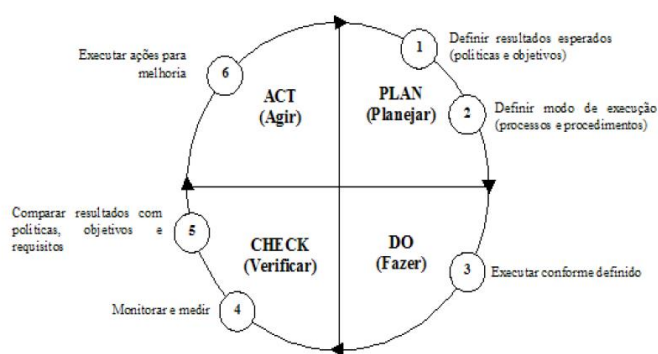


Figura 1 – O ciclo PDCA
Fonte: Ribeiro Neto et al (2008)

O ciclo PDCA pode ser resumidamente descrito conforme abaixo (Ribeiro Neto, 2008):

- *Plan* (planejar): planejar o que deve ser feito, estabelecendo os padrões e os resultados esperados;
- *Do* (fazer): fazer o que deve ser feito, conforme planejado;
- *Check* (checar): medir e monitorar os processos, verificando se o que está sendo feito, está conforme o planejado;
- *Action* (agir): atuar para melhoria contínua.

Segundo a ABNT NBR ISO 9001, “o ciclo PDCA habilita uma organização a assegurar que seus processos tenham recursos suficientes e sejam gerenciados adequadamente, e que as oportunidades para melhoria sejam identificadas e as ações sejam tomadas.” Este pressuposto reflete diretamente nas ações que as organizações devem estabelecer para atendimento as expectativas dos clientes e alcance dos resultados financeiros de maneira a garantir a sua sobrevivência.

Ribeiro Neto (2008) afirma ainda que o conjunto de princípios de gestão é a sustentação do sistema de gestão para a melhoria contínua do desempenho. Neste sentido, a compreensão dos mesmos e a identificação clara dos requisitos a serem atendidos são fundamentais para o sucesso da integração dos sistemas de gestão.

De forma relacionada, De Cicco (2006) enfatiza que um sistema de gestão pode ser eficiente e eficaz, e para tanto, deve reduzir-se a duplicação de requisitos similares que são apresentados pelas normas de certificação, simplificando assim os processos. A unificação de dois ou mais sistemas de gestão, proporciona sinergia, conforme pode ser observado na figura 2.

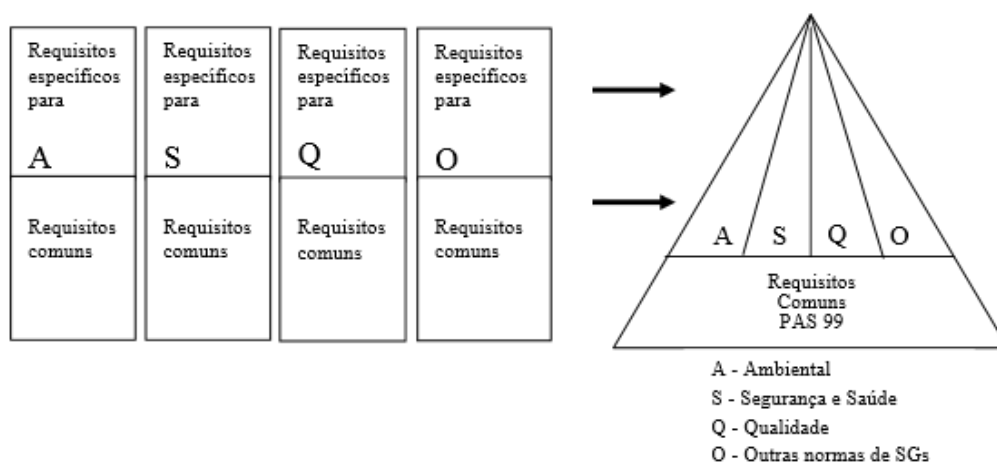


Figura 2: Ilustração da integração dos requisitos dos sistemas.

Fonte: De Cicco (2006)

Modelos ou especificações de sistemas de gestão são normalizados por organizações de normalização, no mundo inteiro; pode destacar-se a ISO – *International Organization of Standardization* que compreende um conjunto de organismos de 162 países com objetivo de “facilitar a coordenação internacional e a unificação dos padrões internacionais”, conforme afirma Ribeiro Neto (2008, p.20). No Brasil, a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) é o único organismo brasileiro de normalização e também o representante do país na ISO.

Os subcapítulos 1.2.3, 1.2.4 e 1.2.5 apresentarão o “Sistema de gestão da qualidade”, o “Sistema de gestão ambiental” e o “Sistema de gestão de segurança e saúde no trabalhador”, numa abordagem sistêmica, a fim de posicionar o estudo frente as características de cada norma; ressalta-se que a sua abordagem abrange as normas de gestão integrada de forma genérica, pois, o seu entendimento mais completo deve ser feito pela consulta da normalização no portal da ABNT ou da ISO.

Antes dessa exposição, contudo, apresenta-se de seguida um breve histórico da aplicação do sistema de gestão integrado na Transpetro, cujos processos de QSMS se encontrarão em observação mais à frente nesta pesquisa.

1.2.2 Sistema de Gestão Integrado e normas de certificação na Transpetro

A Transpetro, em uma ação pioneira no Sistema Petrobras, conquistou a certificação de sua gestão integrada de Qualidade, Segurança, Meio Ambiente e Saúde em dezembro de 2003, cujo escopo atual abrange operações de movimentação, armazenamento e transporte de petróleo, derivados, gás, petroquímicos e biocombustíveis nos terminais aquaviários e terrestres, oleodutos e gasodutos; e transporte marítimo de petróleo, derivados, álcoois e gás liquefeito.

Os detalhes do sistema de gestão encontram-se descritos no Manual de Gestão do SGI de QSMS e seguem o modelo sistêmico de melhoria contínua estabelecido nas normas ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 e OHSAS 18001:2007.

O compromisso relativos a questões de QSMS da Transpetro traduz-se na sua Missão, Visão e Valores (Transpetro, 2019):

Tabela 01 – Missão, Visão, Valores e Diretrizes de SMS da Transpetro

Missão	Visão
Atender às necessidades dos clientes de forma segura, rentável e integrada, com responsabilidade social e ambiental, no transporte e armazenamento de petróleo, derivados, gás, petroquímicos e biocombustíveis, contribuindo para o desenvolvimento do País.	A Transpetro, transportadora do Sistema Petrobras, será inovadora e multimodal, pronta para atuar no exterior, de acordo com as necessidades da Petrobras.
Valores	
→ Espírito empreendedor e de superar desafios	→ Força de trabalho com elemento chave para a sustentabilidade da empresa
→ Busca permanente da liderança empresarial	→ Foco na obtenção de resultados de excelência
→ Excelência e liderança em questões de segurança, saúde e preservação do meio ambiente	→ Valorização dos principais públicos de interesse: acionistas, clientes, empregados, sociedade, governo, parceiros, fornecedores e comunidade onde a companhia atua.
15 diretrizes em SMS da Transpetro	
Diretriz 1 - Liderança e Responsabilidade;	Diretriz 8 - Capacitação, Educação e Conscientização;
Diretriz 2 - Conformidade Legal;	Diretriz 9 - Gestão de Informações;
Diretriz 3 - Avaliação e Gestão de Riscos;	Diretriz 10 - Comunicação;
Diretriz 4 - Novos Empreendimentos;	Diretriz 11 - Contingência;
Diretriz 5 - Operação e Manutenção;	Diretriz 12 - Relacionamento com a Comunidade;
Diretriz 6 - Gestão de Mudanças;	Diretriz 13 - Análise de Acidentes e Incidentes;.
Diretriz 7 - Aquisição de Bens e Serviços: : Os requisitos em SMS deve ser avaliado em toda fase do processo de aquisição de bens e serviços, aplicando-se as todas as partes interessadas.	Diretriz 14 - Gestão de Produtos;
	Diretriz 15 - Processo de Melhoria Contínua.

Fonte: Política de QSMS da Transpetro (2020)

De acordo com Ferreira e Iguti (*cit. in* Souza e Freitas, 2002, p. 2):

“(…) o trabalho dos petroleiros tem como características principais ser uma atividade complexa, contínua, coletiva e perigosa. Envolve não só os acidentes triviais, mas também os acidentes ampliados que, incluindo materiais tóxicos, explosivos e inflamáveis, tem resultado em múltiplas consequências aos trabalhadores, às comunidades vizinhas, às indústrias e ao meio ambiente.”

Neste contexto, e de acordo com Macedo (2013), melhorar o desempenho da organização e atender aos interesses de todos os *stakeholders*, a organização tem grandes desafios para a implantação e manutenção de um sistema de gestão integrado, ainda que siga normas nacionais e internacionais de QSMS. Nota-se, contudo, que a Transpetro definiu como diretriz específica a aplicação dos requisitos em QSMS para a aquisição de bens e serviços em toda a fase do processo mais aplicando essa obrigação a todas as partes interessadas (diretriz 7 de SMS), dessa forma impondo a importância necessária ao tema e alinhando os posicionamentos entre contratante e contratadas.

1.2.3 Sistema de Gestão da Qualidade

Segundo Kessler (cit. in Hezel, 2014, p.68), “aspectos administrativos, técnicos e científicos da qualidade somente passaram a ser estudados e desenvolvidos efetivamente no início do século XX, com o começo da especialização e da divisão do trabalho.” O Sistema de Gestão da Qualidade foi o primeiro passo para a indústria definir diretrizes e orientações de maneira a atender aos interesses dos clientes. Os conceitos e ferramentas de controle de qualidade tiveram grande ênfase na Segunda Guerra Mundial, uma vez que, por questões estratégicas, os fornecedores de materiais bélicos deveriam ser confiáveis (produtos bélicos com defeitos não podiam ser aceitos). A partir de então, procurou-se melhorar o relacionamento com os fornecedores de bens e serviços exigir ainda que incipiente um sistema de gestão da qualidade. Mais tarde, com a necessidade das nações interessadas no comércio internacional, foram criadas e instituídas as normas ISO da série 9000.

Para o desenvolvimento desta pesquisa, será utilizado o conceito da NBR/ISO 9000:2005 (ABNT, 2005), que “define qualidade como o grau no qual um conjunto de características inerentes atende requisitos.” A ISO 9001 especifica requisitos e referências para um sistema de gestão da qualidade, sendo globalmente aceita de maneira a assegurar qualidade no fornecimento de bens e serviços que atendam aos pedidos dos clientes e aos procedimentos regulatórios e estatutários.

Os objetivos de um Sistema de Gestão da Qualidade, segundo Cerqueira (2006) deve ter foco na satisfação dos clientes pelo atendimento a seus requisitos declarados e não declarados. Já Ribeiro Neto (2008, p.52) afirma que “o foco da ISO 9001 é a abordagem de processo, ou seja, conceber e sistematizar processos de trabalho capazes de gerar produtos que atendam aos requisitos dos clientes.” Fundamentalmente, vários atores, cada um com sua abordagem, enfatizam que a implantação da Gestão da Qualidade nas organizações deve ter como objetivo atender as necessidades e expectativas dos clientes, deixando-os satisfeitos.

A norma detalha os requisitos necessários para o estabelecimento do Sistema de Gestão da Qualidade e pode ser simplificado por alguns componentes importantes, conforme figura 3 abaixo:

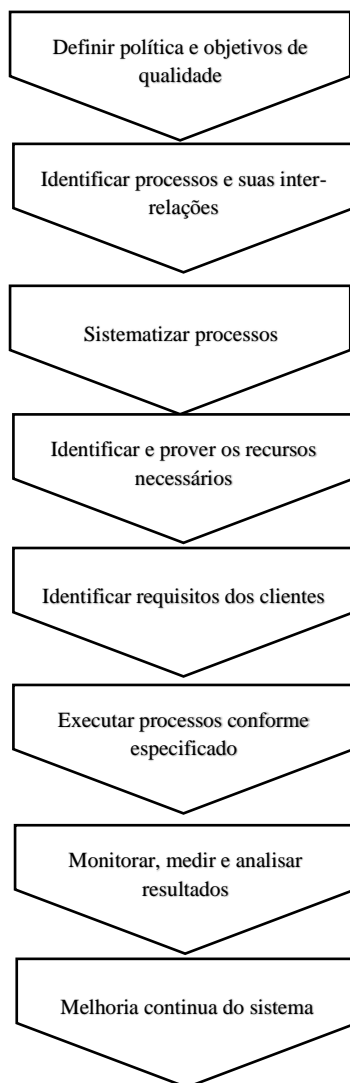


Figura 3: Ilustração componentes do SGQ

Fonte: Ribeiro Neto (2008)

Visando atender aos requisitos dos clientes e aumentar sua satisfação, o SGQ promove a modelagem e fornece subsídios para o aprimoramento da gestão da qualidade e na melhoria contínua das organizações.

1.2.4 Sistema de Gestão Ambiental

A conscientização com questões ambientais passa obrigatoriamente por uma percepção maior dos impactos gerados pela atuação do homem, tanto os imediatos como os que serão herdados pelas gerações futuras (Neto, 2008). Este posicionamento reflete-se nas ações das organizações que desenvolvem suas estratégias de maneira a minimizar os impactos provocados pelas suas atividades. Neste sentido, a indústria petrolífera tem suma importância, pois é um dos setores de maior exposição a riscos de acordo com Souza e Costa (cit. in Hezel et al 2010).

A indústria do petróleo tem sido responsável por uma série de acidentes industriais de grandes proporções nas últimas décadas, a exemplo da Petrobras Bertioga (Brasil-1983); Vila Soco (Brasil-1984); San Juan Ixhuapetec (México-1984), Bophal (Índia-1984), Plataforma Piper-Alpha (Mar do Norte-1988), Phillips 66 (Texas-1989), Exxon-Valdez (Alasca-1989), Golfo Pérsico (Kuwait-1991); Baía da Guanabara (Brasil-2000), Plataforma P-36 (Brasil-2001), Prestige (Espanha-2002), *Deep Water Horizon* (Golfo do México-2010); Bacia de Santos (Brasil-2011). A fim de minimizar os impactos provocados pelos acidentes, seja ao meio ambiente, seja ao ser humano, são feitas novas propostas de convenções e legislações para que a indústria do petróleo se ajuste.

Os acidentes provocados pela indústria petrolífera possuem causas distintas; no entanto, revela-se que, em sua maioria, a pressão por redução de custos acaba sendo um motivador comum para as mesmas, pelo que um sistema de gestão ambiental pode orientar as organizações para alcance dos objetivos ambientais e minimização dos riscos.

De fato e conforme argumenta Cerqueira (2006, p. 104), a “forma que as organizações encontram para negociar com as pressões oriundas das partes interessadas e atender às leis e aos requisitos que regulamentam e regulam suas atividades foi construir um Sistema de Gestão Ambiental (...)”.

Um sistema de Gestão Ambiental, segundo definição na própria norma ISO 14001, corresponde a “parte de um sistema de gestão de uma organização utilizada para desenvolver e implementar sua política ambiental e para gerenciar seus aspectos ambientais.”

Na relação do homem com a natureza, é importante que as organizações identifiquem os aspectos ambientais de suas atividades, produtos ou serviços, bem como os impactos gerados sobre o meio ambiente, para fins de mitigá-los. Cerqueira (2006) retratou muito bem a importância da identificação destes aspectos e impactos, conforme figura 4 abaixo:

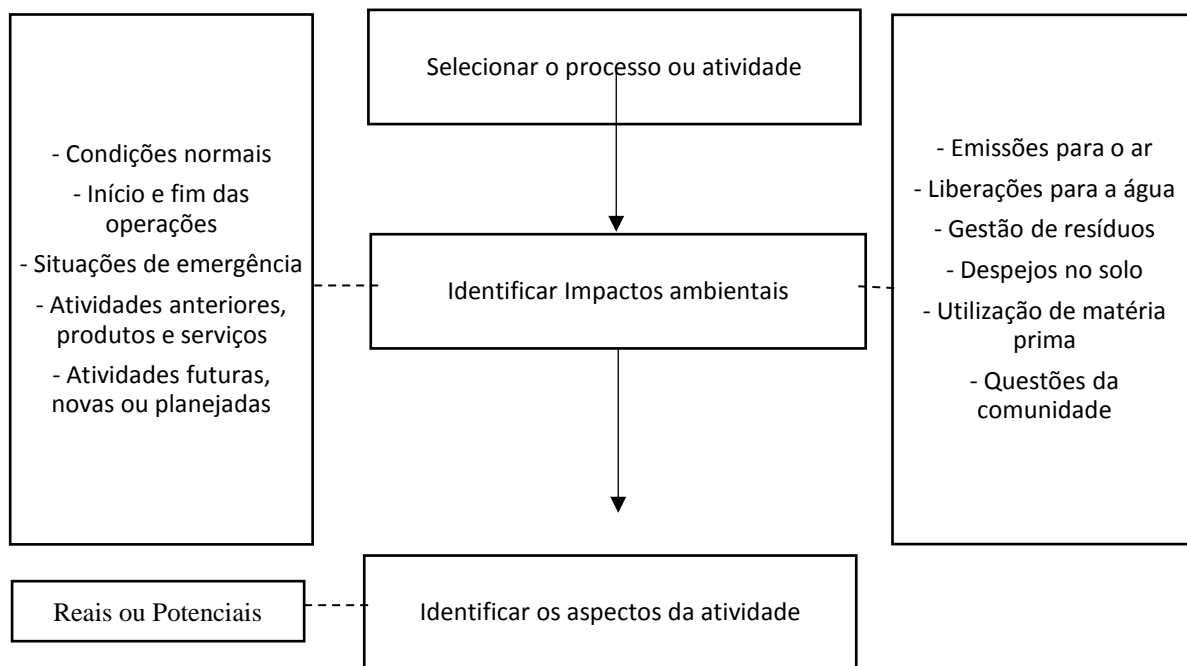


Figura 4: Identificação de Aspectos e Impactos Ambientais

Fonte: Cerqueira (2006)

Todas as organizações devem realizar um estudo para identificar os aspectos dos seus processos/atividades e implementar ações de controle a fim de minimizar os efeitos (impactos) ambientais.

1.2.5 Sistema de Gestão de Segurança e Saúde do Trabalhador

Segundo o Anuário Estatístico de Acidentes do Trabalho (INSS, 2019), em 2019 foram registrados 582.507 acidentes de trabalho em todo o Brasil. Esses números por si só, já explicariam a relevância do tema, uma vez que, são imensuráveis as perdas para toda a sociedade. Todavia, ainda há organizações que negligenciam os cuidados no ambiente de trabalho de maneira a prevenir ou minimizar a ocorrência de falhas que possam impactar a saúde de todos (trabalhadores, fornecedores, visitantes, comunidades entre outros).

Para que os trabalhos/atividades possam ter sua qualidade maximizada e serem desenvolvidos de maneira eficiente, eventos indesejáveis e não planejados devem ser evitados. Nesse sentido, os acidentes vão de encontro aos objetivos das organizações, sem falar das implicações danosas que podem acarretar.

À medida que os acidentes industriais ocorreram, os poderes públicos implementaram uma regulamentação mais rigorosa e os trabalhos científicos sobre os riscos de acidentes industriais foram melhor desenvolvidos conforme o tipo de ocorrência.

Com a aceitação das normas de qualidade e ambiental, por iniciativa de diversos organismos certificadores e de entidades nacionais de normalização, foi então, publicada a *Occupational Health and Safety Assessment Series (OHSAS)*.

Neto (2008, p.137) define que “um sistema de gestão da segurança e saúde no trabalho constitui parte do sistema global de gestão de uma organização que objetiva o controle dos perigos e riscos em matéria de SST.” É importante consolidar os conceitos destes dois termos: perigos e riscos (vide figura 5).

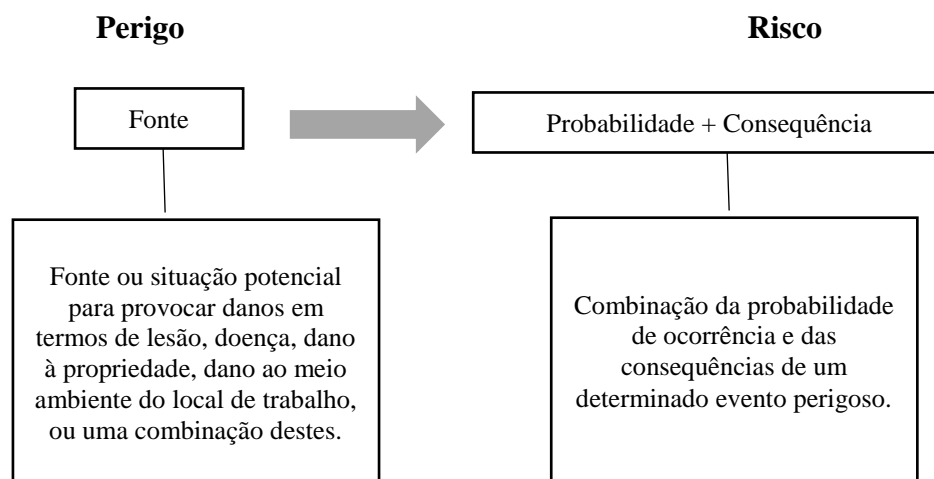


Figura 5: Perigos e riscos
Fonte: Cerqueira (2006)

Segundo a BSI OHSAS 18001, “a organização deve estabelecer e manter um procedimento contendo os processos de identificação dos perigos e de avaliação e controle dos riscos.”

As organizações devem focar na prevenção, prontidão, mitigação, resposta e restauração das emergências. Para isto, a compreensão detalhada dos riscos é fundamental. As organizações devem se perguntar:

- O que pode dar errado?
- Com que frequência os erros acontecem?
- Qual a gravidade das consequências?

Compreendendo estas perguntas, decidem se as ações para eliminação, redução ou controle dos riscos e o direcionamento dos recursos, garantindo a proteção da força de trabalho.

Como bem cita Neto (2008, p.139), “Uma consequência esperada da implantação da OHSAS é a diminuição de acidentes de trabalho.” Entretanto, o sistema de gestão deve estar atrelado a decisões assertivas da liderança das organizações. Os gestores, ao definirem padrões e resultados de segurança coerentes com a realidade de seus negócios previnem a ocorrência e acidentes.

Quando as condições que favorecem a ocorrência dos acidentes não são identificadas em uma empresa com um sistema de gestão estabelecido e consolidado, a iminência de ocorrência de um grande acidente se torna cada vez mais proeminente. São os casos de organizações com excelentes indicadores de segurança ocupacional, e que ainda sim, vivenciaram a experiência de um acidente com danos catastróficos.

1.3 Processo de contratação de Serviços

1.3.1 Contratação de serviços públicos

O Estado como regulador dos interesses da população, de maneira a estabelecer medidas de desenvolvimento social, estabelece políticas públicas de gestão. Neste sentido, a contratação de serviços públicos deve pautar suas ações de gestão no alcance de soluções capazes de proporcionar ao seu processo, maior eficiência, economia e eficácia na administração pública.

Segundo Silva (2017) a prestação de serviços por terceirizados é bem mais difícil de controlar/realizar gestão do que nos contratos de fornecimento de bens. Neste sentido, este estudo teve como foco apenas a contratação de serviços públicos e não a contratação de bens para a Administração pública.

Ademais, “(...) a singularidade da compra governamental é que ela é cuidadosamente controlada externamente, desde o Congresso até uma variedade de grupos privados interessados em saber como o governo gasta o dinheiro dos contribuintes” (Kotler e Armstrong, 1998). Lembrar, como afirmam Fortini e Motta (2016, p. 111), que no âmbito das licitações e contratações públicas, não há como eliminar desvios, “(...) mas a existência de um sistema que possa de forma harmônica contribuir para desincentivar/reduzir/detetar/punir é fundamental para sinalizar a preocupação da sociedade e do governo.” Com efeito, a administração pública deve gerir os recursos de forma eficiente e visando o interesse coletivo. Assim, os contratos com empresas terceirizadas destinados à prestação de serviços à administração pública serão precedidos de licitação nos termos da lei.

Para Piscitelli (cit. in Padilha, 2018, p.73), “toda licitação deve desenvolver-se em uma sequência lógica a partir da existência de uma necessidade a ser atendida.” Ou seja, ainda que tenha o rito legal, o princípio do processo de contratação é a existência de uma necessidade de interesse público. No setor privado o processo não precisa ser rigorosamente regrado, não havendo a necessidade da formalização via processo licitatório. Sua principal vantagem perante o setor público é que ele é indispensável para garantir a licitude do processo, evitando o favorecimento de concorrentes em prejuízo da administração.

No que tange a administração pública, após a licitação, seguir-se-á o contrato administrativo, aquele celebrado entre a administração pública e um particular ou outra entidade pública. Tal como Gomes (1997, p.53) enfatiza, “a relação que se estabelece através de um contrato, tem por objetivo a realização por alguém, no caso outra empresa – contratada, de algo que outrem necessita – contratante.”

É de salientar como a mudança de paradigma trazida pela nova Gestão Pública conduz a administração pública a enfatizar os valores de eficiência, economia e eficácia nos contratos celebrados com terceiros.

Neste sentido, no âmbito das considerações de Hood (cit. in Araújo, 2007, p.4), de que a nova Gestão pública é constituída por vários elementos que se interligam, destaca-se como contributivo a esta pesquisa, a introdução de “(...) fatores que promovam a concorrência no setor público, nomeadamente a contratação, procurando com isto baixar custos e melhorar a qualidade da prestação de serviços”.

De forma similar, vale a pena destacar o estágio análise e desempenho do processo de compra organizacional de Kotler e Armstrong (1998), onde se desenvolve o presente estudo. Neste estágio destaca-se o papel preponderante do fiscal e gerente de contratos, e a análise de desempenho da prestação de serviços e sua avaliação determina a validação do sucesso ou fracasso das etapas anteriores - esta atribuição é um dever e não uma faculdade, pois visa melhor satisfazer o interesse público.

As demais etapas do processo de compra são estágios que possuem regramento claro na Administração pública brasileira, não tendo sido identificados preliminarmente aspetos de análise ou de melhoria de relevo para este estudo.

As práticas de compra do governo parecem complexas e frustrantes. De facto e conforme Kotler (1998, p.131), “Os fornecedores fazem muitas reclamações sobre esses procedimentos – excesso de documentação e burocracia, regulamentações desnecessárias, ênfase em propostas de preços baixos, demora na tomada de decisões, mudanças frequentes do pessoal de compras e muitas mudanças de política.” Neste aspeto, cabe a administração pública ouvir os seus fornecedores e implementar medidas de melhoria.

Araújo (2007, p.14) afirma ainda que a “administração deixou de ser somente um fornecedor para se transformar também num cliente que contrata serviços que são fornecidos aos cidadãos.” Diante desta afirmação, entende-se que a contratada também tem responsabilidade frente aos serviços prestados a população, enfatizando o controle que deve ser feito pela administração pública frente aos serviços chamados “terceirizados”.

Dessa forma, para que o processo de contratação seja eficaz e eficiente, a administração pública deve especificar a prestação dos serviços da forma o mais adequada possível, com regras claras atinentes à qualidade que o processo exige, garantido que seja executado no tempo adequado e de forma adequadamente alinhada ao escopo definido no objeto a ser contratado.

1.3.2 Enquadramento legal

A oferta e demanda do mercado organizacional é semelhante seja para as empresas privadas seja para as empresas públicas. No entanto, no setor público existem regras adicionais e específicas que devem ser seguidas por forma a garantir o cumprimento do interesse público.

O inciso XXI do artº 37 da Constituição da República Federativa do Brasil, que dispõe sobre os cânones a que deve obedecer a Administração Pública, em acrescentando aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, claramente estabelece este regramento: “ressalvamos os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contados mediante o processo de licitação pública (...)”.

Assim, a Transpetro, objeto deste estudo, por se tratar de uma empresa pública, tem seu processo de contratação de serviços regido por leis que regulamentam as licitações e contratos administrativos. Dentre outras, elencam-se as seguintes:

- **Constituição da República Federativa do Brasil**
- **Lei 13.303/16** – Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios vulgo *Lei das Estatais*.
- **Lei 10.520/02** – Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do artº. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências – vulgo *Lei do Pregão*.
- **Lei 8.666/93** – Regulamenta o artº. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.
- **Lei 4.320/64** – Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal.
- **Lei Complementar 101/2000** – Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências.
- **Decreto 8.945/16** – Regulamenta, no âmbito da União, a Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, que dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios .
- **Decreto-Lei nº 200/67** – Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências.

Estas Leis foram criadas no intuito de normalizar e dar condições de concorrência igual a todos os participantes, bem como garantir a transparência em todo o processo de contratação de serviços públicos, no âmbito da administração pública. Visa-se principalmente o interesse público, em lugar dos interesses privados.

Assinala-se que não se pretendeu com o este estudo detalhar os aspetos legais referentes ao tema, mas entende-se que a contextualização do seu enquadramento legal é indispensável ao correto entendimento das questões em análise pelas empresas contratantes e contratadas.

1.3.3 Conceito de Terceirização

De entre os vários possíveis conceitos de terceirização, considerem-se os seguintes, apresentados por Heloani (cit. in Galli, 2009), Pavelski e Domaradzki (2017) e Silva (2017).

Heloani (cit. in Galli, 2009, p.17) define Terceirização da seguinte forma:

“Terceirização refere-se ao processo administrativo e organizacional de definir o foco de negócio da empresa e repassar para terceiros os setores de produtos e de apoio que sejam secundários aos objetivos da empresa. Essa política permite a redução do número de empregados, e, sobretudo, da estrutura hierárquica, o que gera apreciável redução de custos.”

Nas considerações de Pavelski e Domaradzki (2017, p.2) terceirização é definida como:

“A possibilidade que uma empresa (chamada de tomadora de serviços) possui de contratar a mão de obra de outra empresa (chamada de prestadora de serviços) para que esta execute atividades acessórias ou não essenciais aos objetivos empresariais ou atividades finalísticas da empresa contratante.”

Ainda definindo o termo terceirização, Silva (2017, p.1) argumenta que:

“Com o propósito de concentrarem-se em suas atividades consideradas principais, as organizações em consonância com as novas abordagens gerenciais da ciência social aplicada da Administração, a qual têm ênfase nos indivíduos e suas interações nos grupos humanos, encontrou na terceirização, a técnica de transferir partes de suas atividades que não são específicas do seu negócio principal, para outras organizações empresariais especializadas na realização das mesmas.”

Percebe-se que a terceirização é encarada pelos três autores como uma forma de flexibilização empresarial que se materializa pela forma de um contrato, com a delegação de atividades não prioritárias para uma outra empresa prestadora de serviços, aqui neste estudo denominada Contratada.

O foco no *core business* é o principal motivador para as organizações planejarem a terceirização, uma vez que, possibilita a redução de custos, foco na atividade principal e obter vantagem competitiva. Na administração pública, a terceirização, pode ser também encarada como a descentralização das atividades, uma vez que, se atribui a um terceiro a responsabilidade de executar certos serviços, visando uma melhor qualidade.

Neto e Fernandes (cit. in Galli, 2009) apontam que desde a década de 1990, o processo de terceirização da prestação de serviços no Brasil teve um incremento, resultado de transformações empresariais resultantes de adaptação estratégica e inovacional. Enfim, este processo de terceirização promove a abertura de empresas especializadas em serviços de terceirização, com foco principal em racionalização de custos operacionais.

Silva (2017, p. 115) afirma que, “tratando-se de uma prestação de serviço, os interesses e fins visados pela administração pública e o particular são divergentes, no sentido que, a primeira espera a eficiência do serviço prestado enquanto o particular visa o lucro.” Neste sentido, acontecem os problemas quanto a terceirização no serviço público. Fundamental portanto, neste aspecto, torna-se a fiscalização contratual, de maneira a convergir os interesses das partes.

Segundo Galli (2009), as organizações brasileiras passaram a focar suas estratégias de atuação nas atividades fim, terceirizando àquelas atividades ditas de apoio, visando reduzir custos e aumentar a produtividade de maneira a garantir competitividade frente ao mercado.

Percebe-se então, que a gestão contratual ganhou relevância na relação dos interesses dos contratante *versus* contratadas, destacando-se mais uma vez o papel da gerência e fiscalização de contratos. Aliás, no que respeita aos requisitos contratuais, e conforme assinala Coelho (cit. in Hezel, 2014), “(...) com todo o cenário de competitividade e com o fenômeno da terceirização existente nas organizações, observa-se a necessidade de que diversos setores da economia tomem consciência das atuais exigências do mercado, não ficando afastado dessa necessidade, o setor de prestação de serviços”.

Diante da importância do tema, a decisão de terceirizar deve ser muito bem planejada e avaliada, levando-se em consideração o interesse público e a prestação de serviços eficiente e eficaz.

Neste sentido, Eknowtion (*cit. in* Lopes, 2016) define os critérios de decisão de terceirização como uma estratégia de redução de custos e repasse de atividades, conforme figura 6, a seguir.



Figura 6: Critérios da decisão de terceirização

Fonte: Lopes (2016)

A Transpetro, empresa objeto deste estudo, possui normas que regulam o processo de contratação e visam orientar os gestores na tomada de decisão relativamente a terceirização de serviços. Estas normas são apresentadas e analisados capítulo que se segue.

1.3.4 Processo de contratação de terceiros na Transpetro

O primeiro e mais importante passo do processo de contratação nas organizações é o planejamento, é onde começa a gestão efetiva da administração pública, servindo de insumo para uma boa ou má gestão. Ora, como bem relatada Gomes (1997, p.10), “O elevado número de contratos, os altos valores envolvidos e a importância estratégica da atividade, justificariam, por si mesmos, uma permanente preocupação da Petrobras com o tipo de relacionamento a ser levado a efeito com suas contratadas”.

Mitsutani et al. (2014) afirma que as empresas precisam melhorar seus controles para garantir a forma mais adequada de contratação e, no mínimo, o resultado esperado. Neste sentido e tendo em vista o disposto na Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, o conselho de administração da Petrobras, no uso da atribuição que lhe confere o artº. 71, §1º, do Decreto nº 8.945, de 27 de dezembro de 2016, aprovou o Regulamento de Licitações e Contratos da Petrobras (RLCP), que disciplina o estatuto jurídico de licitação e contratos.

Visando complementar, padronizar e orientar os usuários em todo processo de Contratação, a Transpetro elaborou Padrões internos, através do SINPEP – Sistema Integrado de Padronização Eletrônica da Petrobras. O SINPEP tem como objetivo o controle da elaboração dos procedimentos documentados do Sistema Petrobras, visando eficiência e eficácia na gestão dos mesmos. A gestão de informações que este sistema possibilita, significa um mecanismo de auxílio para a tomada de decisão dos gestores para definição de estratégias, que inicia com (1) a identificação do problema, prosseguindo com (2) a estratégia da contratação de forma que se enquadre corretamente a futura contratação, (3) especificação do serviço, (4) seleção de fornecedores e por fim (5) avaliação de desempenho dos fornecedores. Descreve-se de seguida, de forma breve, cada uma destas fases do processo.

(1) Identificação do problema

O processo de contratação tem seu início na necessidade identificada pela unidade organizacional quanto aos serviços que devem ser contratados, sempre alinhados aos seus objetivos. A elaboração de um plano de contratação para um período de 02 (dois anos), com a participação de cada gerência, representa uma necessária e relevante ferramenta para a concretização das metas estabelecidas.

Segundo Mitsutani et al. (2014), a pressão por conta da busca de resultados a curto prazo e a competição local/global não deve ser justificativa para “burlar” a formalização por contratos e sua gestão. A administração pública não pode alegar que a urgência na prestação dos serviços é razão suficiente para o mau emprego dos recursos públicos e que a simples identificação de um problema pode ser causa para uma contratação sem que siga o estabelecido na lei, sob pena de imputação de crime a autoridade competente.

As necessidades de contratação de obras e serviços serão definidas a partir de:

- a. Planejamento prévio de ações a serem programadas e contempladas no Plano Anual de Negócios (PAN);
- b. Planejamento de ações de caráter corretivo visando atender necessidades imediatas, surgidas de situações de emergência que não puderam ser previstas com antecedência;
- c. Identificação de situação especial de contratação, definidas em Lei, dirigida a empresas ou profissionais, para atendimento de necessidades específicas da Transpetro;
- d. Identificação de situação no transcorrer do ano de execução que, sem configurar uma emergência, necessita de remanejamento de recursos do PAN para a execução.

(2) Estratégia de Contratação

Esta fase possibilita ao órgão técnico que pretente a contratação, bem assim como ao próprio órgão que concretiza a contratação, reunir um conjunto de informações que possibilitem estabelecer o “Enquadramento das Contratações” no âmbito dos seus aspectos técnicos e legais.

Na Transpetro, as atividades para elaboração da estratégia de contratação foram organizadas seguindo um fluxo de atividades que consiste em 5 blocos principais e 2 blocos de suporte, conforme figura 7:



Figura 7 – Etapas da estratégia de contratação

Fonte: Padrão SINPEP

Esta fase do processo de contratação permite também definir as partes interessadas, justificativa, demanda solicitada, especificações alternativas, condições de contorno/limitações, alavancas/orientações para o escopo e alavancas para aprofundamento no estudo.

Uma vez aprovado o plano de contratação, os recursos deverão estar devidamente equacionados no Plano Anual de Negócios – PAN, nele devendo constar todos os processos de contratação relativos ao período em causa. O valor estimado para a execução dos serviços é a base para que haja a previsão dos recursos e se inicie o processo de contratação.

(3) Especificação do serviço

Nesta etapa, a unidade solicitante elabora a documentação técnica para contratação de serviços garantindo sua pertinência e coerência em relação aos aspectos normativos dos procedimentos de contratação.

Para Gomes (1997, p.84), “todo serviço, por mais simples que seja, deve ter um mínimo de especificação e detalhamento, para que os proponentes possam saber com exatidão qual o tipo de serviço pretendido. ” Assim, na elaboração do memorial descritivo, o demandante do serviço deve estabelecer o detalhe dos serviços, com aspectos relevantes e que possibilitem o perfeito entendimento do escopo da contratação, a uniformização das propostas, o gerenciamento e a fiscalização do contrato.

Após a definição técnica dos serviços a serem executados, a unidade solicitante deve detalhar as exigências de QSMS a serem cumpridas pelos fornecedores, etapa esta denominada categorização de SMS.

O escopo contratual de SMS, é realizado por equipe composta por representantes da gerência requisitante da contratação, profissionais de SMS (em função do escopo do contrato) e da área de contratos, sendo este último facultativo. Após a realização da categorização, a equipe deve elaborar o anexo de SMS em documento único.

Após concluída a elaboração do anexo de SMS, com a definição dos respectivos requisitos, este deve ser disponibilizado aos envolvidos antes de iniciar o processo de contratação.

(4) Seleção de fornecedores

Nesta etapa pretende-se perceber o mercado, suas métricas e os fornecedores disponíveis.

- I. Quem são os fornecedores disponíveis no mercado para esse serviço?
- II. Quem são os fornecedores teoricamente acessíveis à Transpetro para esse serviço?
- III. Quais fornecedores participaram de processos de contratação/ pré-qualificação anteriores e que critérios de seleção ou habilitação foram aplicados?

Para Cerqueira (2006, p.30), “A sustentabilidade do negócio de uma organização depende de uma cadeia de fornecimento que impacte seu ambiente de tarefa interno e externo de forma responsável”. Esta afirmação alinha-se ao pensamento base deste estudo de que tudo o que se recebe dos fornecedores deve atender aos requisitos estabelecidos pela contratante, requisitos estes que ultrapassam a organização, e impactam toda a sociedade.

A Transpetro deve definir os requisitos de habilitação nos Editais referentes a cada oportunidade, podendo-se distinguir-se entre os critérios técnico (incluindo o técnico-SMS e revendedor/distribuidor), legal e económico. Os parâmetros de habilitação mencionados na Lei nº 13.303/16 correspondem, respetivamente, aos critérios existentes no cadastro de fornecedores da Petrobras e/ou referências específicas da Transpetro para as situações não contempladas nesse cadastro, da seguinte forma:

- a. Critério legal: atendimento às exigências de documentos aptos a comprovar a possibilidade de participar do processo licitatório por parte do licitante;
- b. Critérios técnico e técnico-SMS: atendimento a qualificação técnica do serviço a ser contratado;
- c. Critério económico-financeiro: atendimento quanto a capacidade económica e financeira.

Segundo Cerqueira (2006), a organização pode estabelecer critérios diferentes para a seleção e qualificação de fornecedores, levando sempre em consideração os requisitos identificados como essenciais para assegurar a qualidade. Visando atender e superar os valores ambientais e de segurança operacional em toda organização, a Transpetro adota requisitos de SMS na seleção de seus fornecedores.

De acordo com Macedo (2013), o processo de avaliação inicia com os fornecedores, que cadastram, via *site* da Petronect, comprovativos do atendimento aos requisitos e posteriormente um profissional qualificado realiza as verificações para conferir autenticidade e pertinência. Após esta etapa, é realizada auditoria presencial para conferir as informações e emitir um relatório de desempenho do fornecedor com uma pontuação.

A ISO 9001 apresenta um dos princípios que devem ser usados pela alta administração para conduzir a organização à qualidade, o benefício mútuo nas relações com os fornecedores, onde uma organização e seus fornecedores são interdependentes, aumentando a capacidade de ambos em agregar valor.

(5) Análise de desempenho

Como afirma Juran (cit in. Cerqueira, 2006, p.57), considera-se fornecedor “todo aquele que impacta um processo ou um produto”, ou seja, esta relação fornecedor e cliente precisa estar alinhada para que se atendam as expectativas das partes. Na Transpetro, a avaliação da *performance* dos fornecedores é considerada vital para o desempenho, pelo que se define todo um conjunto de atividades direcionadas a identificar e mensurar, objetivamente, conforme os critérios de qualidade, prazo, gestão e SMS, a *performance* empreendida. Adicionalmente, esta avaliação de desempenho compreende a sinalização de ocorrências com o fornecedor durante a execução dos contratos com a Transpetro. Cerqueira (2006) afirma que o fornecedor deve ser avaliado em intervalos de tempo de acordo com o escopo do serviço/produto e atendendo aos interesses da organização. Na Transpetro, esta avaliação é mensal e realizada em conjunto por fiscal e fornecedor.

Como já se afirmou, esta avaliação é imprescindível para o Sistema da Qualidade em vigor na Transpetro e tem como objetivo atender às políticas de sistema de penalizações, a serem implementadas pela empresa. Servirá, também, como fonte de consulta para fundamentar decisão gerencial, quanto à participação de fornecedores em futuros processos licitatórios, instaurados pela companhia e, ainda mais, em contratações diretas. Cabe ao gerente e fiscais do contrato, acompanhar todas as fases do contrato, verificando o cumprimento das obrigações contratuais e responsabilidades da Transpetro e o cumprimento das obrigações e responsabilidades da prestadora de serviços. Em particular, deve verificar a execução do objeto em conformidade com os requisitos de prazo, custo e qualidade técnica contratados, considerando os padrões estabelecidos no projeto e suas especificações, sob pena de caracterização de faturamento exarcebado.

A avaliação de desempenho de fornecedores resulta em um conjunto de notas, resultado da análise dos aspectos agrupados, conforme Tabela 02 abaixo:

Tabela 02 – Aspectos da avaliação de desempenho de fornecedores

EQUIPAMENTOS E MATERIAIS:	Qualidade: verifica a adequação dos equipamentos e ferramentas aplicáveis aos serviços contratados.
	Quantidade: verifica a adequação a quantidade de equipamentos e ferramentas requeridos e efetivamente disponibilizados pela contratada para execução dos serviços.
RECURSOS HUMANOS:	Supervisão/Gerência: verifica os aspectos de capacitação, conscientização e treinamento da liderança da contratada que atua na execução dos serviços e seu comprometimento com relação aos aspectos de SMS.
	Execução: Atendimentos às normas técnicas, aos procedimentos e às solicitações da fiscalização da Transpetro.
	Qualificação: verifica os aspectos de capacitação, conscientização e treinamento da equipe que atua na execução dos serviços em relação aos aspectos de conhecimento de execução, controle da qualidade, segurança, saúde e meio ambiente.
INSTALAÇÕES:	Operacionais: verifica atendimento das instalações da contratada quanto a: nível de organização, arrumação geral e conservação.
QUALIDADE:	Sistema de Qualidade: verifica atendimento do sistema de qualidade apresentado pela contratada em conformidade com o exigido no contrato. Documentação da qualidade - procedimentos, listas de verificação etc., bem como a consistência do manual de qualidade e sua implantação prática. Nota: Este item deverá ser avaliado somente nos casos de exigência contratual.
EFICÁCIA:	Planeamento: verifica adequação do planeamento dos serviços contratados ao escopo dos serviços.
	Prazos: verifica o cumprimento dos prazos de serviço estipulados no contrato e seus anexos ou pela fiscalização da Transpetro.
	Qualidade dos Serviços: Avaliação da qualidade intrínseca obtida pela Contratada na execução dos serviços. Acompanhamento do índice de retrabalho (deve-se considerar como retrabalho a ação corretiva executada pela Contratada, independente de quem detectou a não-conformidade que gerou o retrabalho). Existência e eficácia do sistema de tratamento de não-conformidades da contratada
SEGURANÇA, MEIO AMBIENTE E SAÚDE:	Desempenho em SMS: Desempenho em SMS, requisitos de meio ambiente, avaliação de desempenho e monitoramento (indicadores proativos), metas e objetivos, resultado.

Fonte: Padrão Sinpep

Os gestores envolvidos em contratos e contratações precisam exercitar/questionar a definição clara de seus papéis e responsabilidades (Mitsutani et al., 2014). Em particular, os gerentes e fiscais de instrumentos contratuais devem deter conhecimento prévio ou receber os treinamentos para atuarem neste papel, recebendo atualização periódica das informações dos aspectos legais e dos procedimentos no desempenho das suas funções na companhia.

Nesse sentido, a Transpetro, nos últimos anos, vem dando destaque aos gerentes e fiscais de contrato, disponibilizando treinamentos, informativos e procedimentos atualizados para o desempenho de suas funções. Neste contexto, pode-se considerar que estes agentes são os mais importantes no processo de terceirização na empresa.

1.4 Exigências de QSMS em todas as fases da contratação da Transpetro

Segundo McIntyre (*Cit in* Hezel, 2014), os stakeholders exigem esforços dos gestores (lideranças) para que se implemente políticas de controle dos riscos quanto à saúde e segurança dos trabalhadores e a conformidade ambiental. Neste sentido, tem sido uma tendência responsabilizar a alta administração por conduzir o processo de gestão de SMS nas organizações.

A complexidade da indústria do petróleo e os seus impactos sobre segurança e saúde do trabalhador e ao meio ambiente deve ser entendida de maneira a controlar os riscos e mitigar as potenciais ocorrências. Alguns líderes enxergam nestas obrigações de SMS oportunidades de alavancar seus negócios, reduzindo custos e estabelecendo vantagens competitivas.

Trazendo para o foco deste trabalho, diversas iniciativas foram estabelecidas no processo de contratação de serviços da Transpetro, a saber:

- Revisão da sistemática de seleção de fornecedores de bens e serviços, de modo a garantir que as empresas contratadas tenham capacidade de enfrentar os riscos aos quais serão expostas;

- Identificação da fiscalização de serviços contratados como um dos pilares para uma boa gestão de QSMS;
- Orientação das empresas prestadoras de serviço no sentido de atenderem os padrões e certificações relacionados ao cumprimento das normas de segurança, meio ambiente e saúde, como também na declaração ao atendimento dos requisitos legais e portarias relacionadas a esses temas;
- Foco nos relacionamentos de forma digital ou presencial com os fornecedores, buscando melhorar a comunicação para possibilitar um diálogo construtivo e transparente;
- Necessidade de cumprimento das normas de QSMS e orientações sobre prevenção da corrupção pelos fornecedores visando o atendimento do Código de Ética e Guia de Conduta da empresa.
- Necessidade de comprovação pelas empresas contratadas, do cumprimento de normas de QSMS, bem como de declaração de pleno atendimento das leis e requisitos relativos ao tema.

Nos termos acima enunciados, conforme preconizam as normas de gestão, a Transpetro estabelece diretrizes padronizadas de QSMS para fins de melhoria do seu sistema de gestão e conseqüentemente dos seus objetivos estratégicos. Estes requisitos aplicados nos padrões de trabalho interno da empresa são estendidos aos fornecedores de serviços - as contratadas.

CAPÍTULO 2 – MÉTODO

2.1 Introdução

Neste capítulo detalha-se a abordagem metodológica utilizada na pesquisa empírica que suporta o estudo apresentado. Inicia-se retomando o problema e objetivos de investigação, explicitando-se de seguida a natureza do estudo, etapas da pesquisa, técnicas de recolha de dados e as técnicas de análise utilizados.

2.2 Problema e Objetivos de Investigação

Tal como descrito anteriormente, a aplicação prática deste trabalho decorre sobre a Petrobras Transporte S.A. – Transpetro, subsidiária integral da Petrobras, cujo enfoque maior não é a busca microeconómica nem empresarial do lucro, mas antes a prossecução macroeconómica de objetivos comuns.

Recorda-se que a Petrobras Transporte S.A. – Transpetro tem a natureza jurídica de sociedade anónima fechada, i.e., S.A. cujos títulos não são negociados no mercado de valores mobiliários. Trata-se de uma pessoa jurídica de direito privado, não obstante ser constituída por capitais públicos, e rege-se pelo regime das sociedades comerciais.

A sua atuação ocorre no ramo do transporte e logística de combustível, encontrando-se vinculada ao segmento de petróleo e derivados, gás e etanol. Neste âmbito, o negócio da Transpetro está focado no armazenamento e transporte de petróleo e derivados, biocombustíveis e gás natural aos pontos mais remotos do Brasil e inclui as atividades de importação e exportação. A sua atuação é voltada para logística de transporte em duas grandes áreas, a saber: Dutos e Terminais e Transporte Marítimo.

Na tabela 01 relembra-se a formulação problema de investigação e os correspondentes enunciados dos objetivos principal e específicos, tal como explicitados na Introdução. A partir desta tabela pretende-se facilitar a esquematização da abordagem metodológica que vai ser seguida.

Tabela 03 – Problemas e Objetivos

<p style="text-align: center;"><i>Problema</i></p> <p>As atuais práticas de gestão relacionadas com a QSMS no âmbito da contratação de serviços, contribuem de forma efetiva para uma prestação de serviços mais eficaz e eficiente, impactando positivamente os trabalhadores ao nível dos riscos e perigos para a saúde?</p>
<p style="text-align: center;"><i>Objectivo Principal</i></p> <p>Avaliar o alcance do contributo das exigências de QSMS na prestação de serviços de empresas contratadas, ao nível das garantias contra riscos e perigos para a saúde dos trabalhadores.</p>
<p style="text-align: center;"><i>Objectivo Específico 1 – Explicitação Teórica</i></p> <p>(1.1) Elencar as principais normas de gestão e certificação em QSMS, designadamente no setor de de petróleo e derivados, gás e etanol, e em particular na Transpetro;</p> <p>(1.2) Explicitar o processo de contratação de serviços públicos no ordenamento jurídico brasileiro, correlacionando as exigências de QSMS das normas de gestão;</p>
<p style="text-align: center;"><i>Objectivo Específico 2 - Quanto à análise do nível de exigência de QSMS</i></p> <p>(2.1) Identificar a configuração das exigências de QSMS nos processos de contratação de serviços;</p> <p>(2.2.) Verificar o cumprimento dos objetivos definidos pela empresa contratante ao nível de prevenção de acidentes e trabalho.</p>
<p style="text-align: center;"><i>Objectivo Específico 3 - Quanto ao processo de contratação de serviços</i></p> <p>(3.1) Categorizar as vantagens/benefícios e desvantagens/dificuldades que as exigências de Segurança e saúde ocupacional acarretam para a empresa contratante;</p> <p>(3.2.) Produzir uma observação crítica aos aspectos centrais de QSMS em serviços contratados, nas suas diferentes fases, que possa servir de ferramenta de gestão neste domínio.</p>
<p style="text-align: center;"><i>Empresa em Estudo</i></p> <p>Petrobras Transporte S.A. - TRANSPETRO</p>

2.3 Natureza do Estudo

Conforme Prodanov e Freitas (2013), a determinação do pesquisador em aprofundar o saber sobre um assunto escolhido é uma das razões para eleger uma pesquisa científica. Ainda segundo Prodanov e Freitas (2013, p.43), “os critérios para a classificação dos tipos de pesquisa variam de acordo com o enfoque dado, os interesses, os campos, as metodologias, as situações e os objetos de estudo.”

Na tabela 04 é representado de forma resumida a classificação dos tipos de pesquisa conforme Prodanov e Freitas (2013), assinalando-se a sombreado os campos que caracterizam a natureza da presente pesquisa.

Tabela 04 – Tipos de Pesquisa e suas características

Tipo de Pesquisa			Características		
Quanto à Natureza	Quanto à forma de abordagem do Problema	Quanto aos fins da Pesquisa	Quanto aos Procedimentos	Gerais	Tipos de Instrumentos
BÁSICA	QUANTITATIVA	EXPLORATÓRIA	Bibliográfica	- Base em material já elaborado	Fontes Bibliográficas
			Documental	- Materiais que não receberam tratamento analítico ou podem ser reelaborados - Efeitos de variável - formas de controle	Fontes Secundárias de dados
APLICADA	QUALITATIVA	DESCRITIVA	Experimental	- Explicar a relação entre variáveis	Plano da pesquisa - Manipulação de condições e observação dos efeitos produzidos
			Ex-Post-Facto	- Conhecer Comportamento Interrogação Direta	Observação Questionário Entrevistas
			Levantamento	- Idem Levantamento - um grupo ou uma comunidade - Estudo aprofundado de um ou pouco objetos	Questionário Entrevista e Formulário
		EXPLICATIVA	Estudo de campo		Variados - Questionário, entrevistas, formulários e observação
Estudo de caso			Várias técnicas		

Fonte: Prodanov e Freitas (2013)

Quanto à natureza da pesquisa, optou-se por um tipo de investigação aplicada, pois objetiva, a partir de problemas específicos, gerar conhecimentos que possam ser aplicados a solução destes problemas.

Quanto a forma de abordagem do problema, trata-se de uma investigação qualitativa, pois a preocupação maior é com o processo organizacional e não com o produto. Prodanov e Freitas (2013, p.70) afirmam que “a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicos no processo de pesquisa qualitativa.” Entretanto, não se pode negligenciar as evidências quantitativas para um processo de pesquisa. Na pesquisa qualitativa predomina a interpretação dos dados e a percepção do pesquisador frente as informações disponíveis sobre o caso em questão.

Já quanto aos objetivos, a presente dissertação é descritiva, na medida em que registrar e descreve os dados observados, relacionando as causas e efeitos dos fatores determinantes, embora de forma não generalizável.

Notar, assim, o registro descritivo desta pesquisa, na medida em que objetiva avaliar, através de uma detalhada descrição, qual o impacto das exigências de QSMS no processo de contratação de serviços numa empresa da indústria do petróleo e gás.

2.4 Etapas da Pesquisa

As etapas da pesquisa são representadas na figura 8, abaixo.

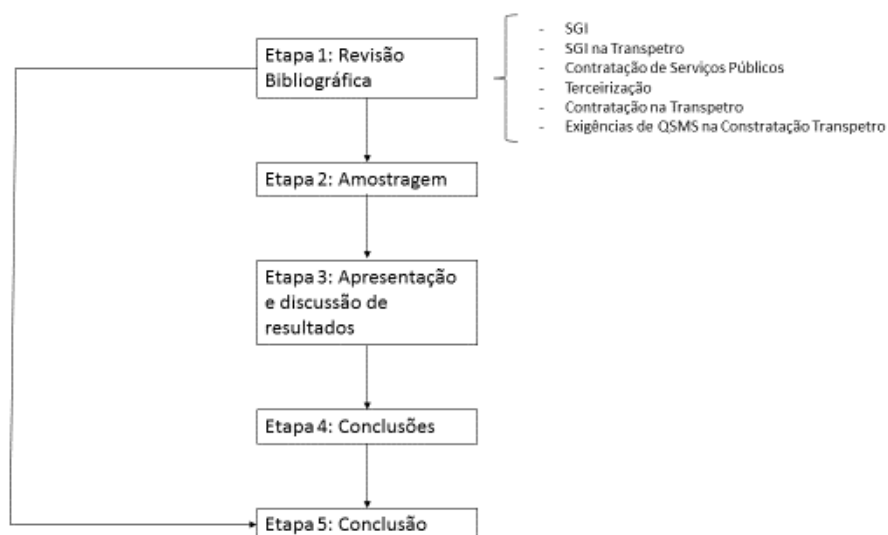


Figura 8: Esquema geral de Metodologia

Fonte: Adaptado de Hezel (2014)

Na etapa 1, foi realizada uma revisão bibliográfica relativa ao tema dos Sistemas de Gestão Integrados de Qualidade, Meio Ambiente, Saúde e Segurança, com particular relevo para a aplicação de estudos na área de Petróleo e Gás. Foram consultados documentos internos, teses, dissertações, artigos, livros e *sites*, com o objetivo de constituir um referencial teórico para a pesquisa, estabelecendo-se uma clarificação conceptual e uma percepção dos formatos das avaliações e eficácia dos controles existentes no processo de contratação de serviços públicos.

Na etapa 2, amostragem, procurou definir-se a caracterização da amostra e a delimitação do levantamento de dados de maneira a definir critérios bem objetivos para uma exploração bem sucedida.

Na etapa 3, estabelece-se uma apresentação e discussão de resultados, reunindo-se uma sùmula das principais conclusões dos resultados obtidas. Inicialmente foram apurados os dados referentes ao Sistema de Gestão Integrados das empresas contratadas, indicadores exigidos nos contratos, avaliação de desempenho dos fornecedores, procedimentos aplicáveis no processo de contratação de serviços, bem como o atendimento as exigências contratuais. Posteriormente, foram analisados os dados coletados, buscando fornecer resultados quanto aos aspetos do processo de contratação e seus impactos em termos de vantagens ou desvantagens para a empresa contratante. Ainda na etapa 3, objetivou-se organizar e interpretar os dados em função dos objetivos da pesquisa.

Na etapa 4, Conclusões, são apresentados as principais conclusões obtidas após a apresentação e discussão dos resultados da etapa 3, estabelecendo-se uma análise no âmbito do quadro teórico e normativo que enquadra a atuação a empresa objeto deste estudo.

Por fim, na etapa 5, Conclusão, são interrelacionados os resultados da pesquisa e estabelecido as principais conclusões, com referência ao problemas inicial e objetivos propostos.

2.5 Técnicas de pesquisa

No âmbito das técnicas de pesquisa utilizadas, acrescentando à necessária revisão de literatura e recolha dos instrumentos normativos que regulam o tema, destaca-se a recolha e análise de documentos internos da Transpetro, através da observação de elementos já existentes e arquivados na empresa.

Esta recolha de dados na Transpetro foi especificamente dirigida a contratos de prestação de serviço, procurando-se informação relativa a estratégia de contratação da empresa contratante, estatísticas de acidentes, painel de desempenho, e indicadores de QSMS.

Para a utilização dos dados assinalados foi obtida autorização formal do órgão competente, conforme despacho no documento interno Petrobras (DIP) número TP/DDT/DTNNESE/SE/SUP 5/2019, datado de 29/04/2019 (anexo A.1). Conforme documento intitulado “Orientações para divulgação de conteúdos técnicos em eventos ou publicações externas à Transpetro” (anexo A.2), pode-se perceber que foram seguidos as orientações para divulgação de material com as devidas aprovações e de maneira a garantir os sigilos das informações.

2.6 Amostragem

Segundo Hezel (2014, p.115), a utilização de documentos em pesquisa deve ser valorizada, pela “ (...) riqueza de informações que deles podemos extrair e resgatar [...] e] porque possibilita ampliar o entendimento de objetos cuja compreensão necessita de contextualização histórica e sociocultural. ”

Neste sentido, como anteriormente referido, foi realizado um levantamento de dados na Transpetro, por consulta de documentos internos, sobre o processo de contratação, relatórios de contratação e exigências de QSMS na contratação, recolhendo-se informações/estatísticas de ocorrência de acidentes desde 2017 até 2019. A justificação para a determinação deste período é apresentada mais à frente.

Pretendeu-se com este levantamento de dados verificar quais os dados que seriam possíveis obter para compreender como são atendidos os requisitos de QSMS no processo de contratação de serviços e verificar se a contratante tem alcançado os seus objetivos em relação a prevenção de acidentes do trabalho.

Para escolha da amostra das empresas contratadas a serem analisadas, no universo de todas as contratadas da Transpetro, foram considerados os seguintes requisitos, cumulativos:

1. Empresas com contratos celebrados com a Gerência Geral Sudeste da Transpetro com área de abrangência geográfica nos estados do Rio de Janeiro, Minas Gerais e Espírito Santo, um dos principais polos industriais do Brasil;
2. Empresas contratadas com a Transpetro com contrato atualmente em vigor, considerado o ano de 2019, de forma a verificar a evolução do SGI face aos requisitos exigidos;
3. Empresas integrando prestadores de serviço em seu quadro funcional;
4. Empresas com histórico de acidentes pessoais, na medida em que este constitui um dos indicadores de SMS mais importante para a contratante.

Assim, do total dos 58 Contratos da Gerência Geral do Sudeste da Transpetro, que poderiam ter integrado a presente pesquisa, foram considerados para a amostragem:

1. Empresas contratadas que possuem prestadores de serviço (terceirizados);
2. Com 3 anos de contrato (tempo médio dos contratos na Transpetro), considerado: ANO 1 = 2017; ANO 2 = 2018 e ANO 3 = 2019;
3. E com histórico de acidentes no período;

Conforme referido anteriormente, estes parâmetros foram considerados de maneira que se possa analisar o histórico de prestação de serviço e atendimento às exigências de QSMS ao longo do prazo contratual. Com efeito, a política de gestão da empresa definiu que a duração de contratos com a Transpetro teria, em média, a duração de 3 anos, passíveis de prorrogação por outros dois, dependendo da estratégia de mercado. Assim, considerando o ano de início da pesquisa (2019), foram recolhidos dados relativamente aos três anos anteriores. A opção pela análise de apenas 3 anos, ao invés de recuar mais na pesquisa, deve-se ao objetivo de se privilegiar a possibilidade de, por alguma forma, se poder ainda atuar na correção de eventuais problemas que possam ser identificados, o que pressupõe o ainda decurso do contrato.

Note-se que o número de contratos analisados, constituíam, à data da recolha, aqueles que reuniam os requisitos elencados anteriormente, sem prejuízo do número de contratos ser um número flutuante, pelo que a Transpetro, terá em curso, neste momento, um número diferente do que é aqui analisado.

Com o objetivo de garantir o sigilo das informações, com base na segurança da informação, os contratos/empresas selecionados para análise foram listados por ordem numérica aleatória e a designação do seu objeto teve o escopo reduzido, conforme tabela 5 abaixo. Assinala-se que, na amostra, dos 11 contratos selecionados, após verificação dos requisitos elencados anteriormente, não há repetição da empresa contratada, pelo que, doravante, se utilizará a designação empresa ou contrato de forma indistinta.

Tabela 05 – Amostragem

CONTRATO	OBJETO	Possui Terceiros	Início da prestação de serviços	Acidentes no período
EMPRESA 1	LOCAÇÃO IMÓVEL	NÃO	ANOS ANTERIORES	NA
EMPRESA 2	LOCAÇÃO IMÓVEL	NÃO	ANOS ANTERIORES	NA
EMPRESA 3	UTILIZAÇÃO DE INFRA-ESTRUTURA DE TELECOMUNICAÇÕES	NÃO	ANOS ANTERIORES	NA
EMPRESA 4	CESSÃO DE ÁREA	NÃO	ANOS ANTERIORES	NA
EMPRESA 5	FORNECIMENTO DE CARTÃO MAGNÉTICO PARA O PAGAMENTO DE COMBUSTÍVEIS	NÃO	ANOS ANTERIORES	NA
EMPRESA 6	LOCAÇÃO DE VEÍCULOS LEVES E UTILITÁRIOS	NÃO	ANOS ANTERIORES	NA
EMPRESA 7	LOCAÇÃO DE PLATAFORMAS ELEVATÓRIAS	NÃO	ANO 1	NA
EMPRESA 8	SERVIÇOS DE MONITORAMENTO DA QUALIDADE DA ÁGUA	NÃO	ANO 1	NA
EMPRESA 9	SERVIÇOS DE COLETA E ANÁLISE DE AMOSTRAS DO SISTEMA DE ÁGUA POTÁVEL	NÃO	ANO1	NA
EMPRESA 10	FORNECIMENTO DE ÁGUA POTÁVEL POR MEIO DE VEÍCULOS TIPO CAMINHÃO PIPA	NÃO	ANO 2	NA
EMPRESA 11	LOCAÇÃO E SERVIÇO DE CONDUÇÃO DE VANS	NÃO	ANO 2	NA
EMPRESA 12	SERVIÇOS TÉCNICOS DE INSPEÇÃO POR ENSAIO NÃO DESTRUTIVO	NÃO	ANO 2	NA
EMPRESA 13	SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO DE EXTINTOR E MANGUEIRA DE INCÊNDIO	NÃO	ANO 2	NA

QSMS na contratação de serviços - a estratégia na Transpetro

EMPRESA 14	LOCAÇÃO DE VEÍCULOS LEVES E UTILITÁRIOS	NÃO	ANO 2	NA
EMPRESA 15	SERVIÇOS TÉCNICOS DE LOCAÇÃO E ASSISTÊNCIA TÉCNICA DE ESTAÇÕES DE CALIBRAÇÃO DE DETECTORES	NÃO	ANO 2	NA
EMPRESA 16	SERVIÇOS TÉCNICOS DE FABRICAÇÃO EXTERNA DE ESTRUTURAS METÁLICAS	NÃO	ANO 2	NA
EMPRESA 17	SERVIÇOS DE FORNECIMENTO DE CAMINHÕES TANQUE E MUNCK	NÃO	ANO 3	NA
EMPRESA 18	SERVIÇOS DE FORNECIMENTO DE CAMINHÕES VÁCUO, HIDRO JATO, PIPA E BANHEIROS QUÍMICOS	NÃO	ANO 3	NA
EMPRESA 19	SERVIÇOS DE APLICAÇÃO DE PRODUTO QUÍMICO	NÃO	ANO 3	NA
EMPRESA 20	SERVIÇOS DE AMARRAÇÃO E DESAMARRAÇÃO DE NAVIOS E BARCAÇAS	SIM	ANOS ANTERIORES	SIM
EMPRESA 21	SERVIÇO DE TRANSPORTE DE PESSOAL POR MICRO-ÔNIBUS	SIM	ANOS ANTERIORES	NÃO
EMPRESA 22	SERVIÇOS DE INSPEÇÃO DE SEGURANÇA E ACOMPANHAMENTO OPERACIONAL	SIM	ANO 1	NÃO
EMPRESA 23	SERVIÇOS TÉCNICOS DE PROJETO, MONTAGEM E DESMONTAGEM E LOCAÇÃO DE ANDAIMES	SIM	ANO 1	SIM
EMPRESA 24	SERVIÇOS TÉCNICOS DE MANUTENÇÃO INDUSTRIAL	SIM	ANO 1	SIM
EMPRESA 25	SERVIÇOS DE EMBARCAÇÃO DE APOIO ÀS OPERAÇÕES MARÍTIMAS	SIM	ANO 1	NÃO
EMPRESA 26	SERVIÇOS DE CONDUÇÃO DE VEÍCULOS LEVES E UTILITÁRIOS	SIM	ANO 1	SIM
EMPRESA 27	SERVIÇO DE TRANSPORTE DE DERIVADOS DE PETRÓLEO	SIM	ANO 1	NÃO
EMPRESA 28	SERVIÇOS TÉCNICOS DE MANUTENÇÃO INDUSTRIAL	SIM	ANO 1	SIM
EMPRESA 29	TRANSPORTE DE DERIVADOS DE PETRÓLEO	SIM	ANO 2	NÃO
EMPRESA 30	SERVIÇOS TÉCNICOS DE RELACIONAMENTO COM PARTES INTERESSADAS	SIM	ANO 2	NÃO
EMPRESA 31	SERVIÇOS TÉCNICOS DE MANUTENÇÃO DE PINTURA	SIM	ANO 2	NÃO
EMPRESA 32	SERVIÇO DE PREPARO E FORNECIMENTO DE ALIMENTAÇÃO	SIM	ANO 2	SIM
EMPRESA 33	SERVIÇOS DE CONDUÇÃO DE VEÍCULOS LEVES, UTILITÁRIOS E CAMINHÕES	SIM	ANO 2	NÃO
EMPRESA 34	SERVIÇOS RELACIONAMENTO COM PARTES INTERESSADAS	SIM	ANO 2	NÃO
EMPRESA 35	SERVIÇOS TÉCNICOS DE INSPEÇÃO E APOIO À MANUTENÇÃO DE FAIXAS	SIM	ANO 2	NÃO
EMPRESA 36	SERVIÇOS TÉCNICOS DE CONSERVAÇÃO DE FAIXAS DE DUTOS	SIM	ANO 2	SIM

QSMS na contratação de serviços - a estratégia na Transpetro

EMPRESA 37	SERVIÇOS DE APOIO PORTUÁRIO	SIM	ANO 2	SIM
EMPRESA 38	SERVIÇOS E LOCAÇÃO DE EQUIPAMENTOS DE ELEVAÇÃO, MOVIMENTAÇÃO E TRANSPORTE DE CARGA	SIM	ANO 2	NÃO
EMPRESA 39	SERVIÇOS TÉCNICOS E DE APOIO À MANUTENÇÃO, CONSERVAÇÃO E LIMPEZA	SIM	ANO 2	SIM
EMPRESA 40	MANUTENÇÃO DE PINTURA INDUSTRIAL	SIM	ANO 2	NÃO
EMPRESA 41	SERVIÇOS TÉCNICOS DE PROJETO, LOCAÇÃO, MONTAGEM E DESMONTAGEM DE ANDAIMES	SIM	ANO 2	NÃO
EMPRESA 42	SERVIÇOS TÉCNICOS DE APOIO ÀS ATIVIDADES DE PLANEJAMENTO E FISCALIZAÇÃO DE OBRAS	SIM	ANO 2	NÃO
EMPRESA 43	SERVIÇOS TÉCNICOS DE INSPEÇÃO E CONSERVAÇÃO DE FAIXA DE DUTOS	SIM	ANO 2	SIM
EMPRESA 44	SERVIÇOS TÉCNICOS DE MERGULHO DE INSPEÇÃO E MANUTENÇÃO	SIM	ANO 3	NÃO
EMPRESA 45	SERVIÇOS DE APOIO PORTUÁRIO E OPERACIONAL	SIM	ANO 3	SIM
EMPRESA 46	SERVIÇOS TÉCNICOS E DE APOIO À MANUTENÇÃO, CONSERVAÇÃO E LIMPEZA	SIM	ANO 3	SIM
EMPRESA 47	SERVIÇOS DE AMARRAÇÃO E CONEXÃO DE NAVIOS	SIM	ANO 3	NÃO
EMPRESA 48	SERVIÇOS TÉCNICOS DE MANUTENÇÃO DE OBRAS CIVIS	SIM	ANO 3	NÃO
EMPRESA 49	SERVIÇOS TÉCNICOS E ADMINISTRATIVOS DE APOIO ÀS ATIVIDADES DE O&M	SIM	ANO 3	NÃO
EMPRESA 50	SERVIÇOS DE APOIO TÉCNICO À MANUTENÇÃO, FISCALIZAÇÃO, PLANEJAMENTO E PROGRAMAÇÃO	SIM	ANO 3	NÃO
EMPRESA 51	SERVIÇOS TÉCNICOS DE CONSERVAÇÃO DE FAIXA DE DUTOS	SIM	ANO 3	NÃO
EMPRESA 52	SERVIÇOS TÉCNICOS E ADMINISTRATIVOS DE APOIO ÀS ATIVIDADES DE PLANEJAMENTO E CONTROLE	SIM	ANO 3	NÃO
EMPRESA 53	SERVIÇOS TÉCNICOS E ADMINISTRATIVOS DE APOIO ÀS ATIVIDADES DE O&M	SIM	ANO 3	NÃO
EMPRESA 54	SERVIÇOS DE APOIO ÀS ATIVIDADES TÉCNICAS E ADMINISTRATIVAS	SIM	ANO 3	NÃO
EMPRESA 55	SERVIÇOS DE ENSAIOS FÍSICO QUÍMICOS	SIM	ANO 3	NÃO
EMPRESA 56	SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO MECÂNICA, ELÉTRICA, INSTRUMENTAÇÃO E AUTOMAÇÃO	SIM	ANO 3	NÃO
EMPRESA 57	SERVIÇOS DE INSPEÇÃO DE SEGURANÇA E ACOMPANHAMENTO OPERACIONAL	SIM	ANO 3	NÃO
EMPRESA 58	TRANSPORTE DE DERIVADOS DE PETRÓLEO	SIM	ANO 3	NÃO

No âmbito das 58 empresas contratadas, identificadas na amostragem inicial, foram, assim, destacadas 11 empresas, relativamente a cujos 11 contratos (destacados na tabela acima), se contabilizaram acidentes. Para estas 11 empresas, em particular, foram levantados dados quanto ao cumprimento das exigências de QSMS.

Tabela 06 – Amostragem estratificada das empresas/contratos objeto deste estudo

CONTRATADA	OBJETO
EMPRESA 23	SERVIÇOS TÉCNICOS DE PROJETO, MONTAGEM E DESMONTAGEM E LOCAÇÃO DE ANDAIMES
EMPRESA 24	SERVIÇOS TÉCNICOS DE MANUTENÇÃO INDUSTRIAL
EMPRESA 26	SERVIÇOS DE CONDUÇÃO DE VEÍCULOS LEVES E UTILITÁRIOS
EMPRESA 28	SERVIÇOS TÉCNICOS DE MANUTENÇÃO INDUSTRIAL
EMPRESA 32	SERVIÇO DE PREPARO E FORNECIMENTO DE ALIMENTAÇÃO
EMPRESA 36	SERVIÇOS TÉCNICOS DE CONSERVAÇÃO DE FAIXAS DE DUTOS ES
EMPRESA 37	SERVIÇOS DE APOIO PORTUÁRIO
EMPRESA 39	SERVIÇOS TÉCNICOS E DE APOIO À MANUTENÇÃO, CONSERVAÇÃO E LIMPEZA
EMPRESA 43	SERVIÇOS TÉCNICOS DE INSPEÇÃO E CONSERVAÇÃO DE FAIXA DE DUTOS NO RJ, SP E MG.
EMPRESA 45	SERVIÇOS DE APOIO PORTUÁRIO E OPERACIONAL
EMPRESA 46	SERVIÇOS TÉCNICOS E DE APOIO À MANUTENÇÃO, CONSERVAÇÃO E LIMPEZA

Para esta amostra de 11 empresas, selecionadas por aplicação dos requisitos anteriormente elencados, foi realizada uma pesquisa documental, valendo-se de documentos internos da empresa contratante e de documentos externos.

Do ponto de vista das fontes diretas, foram consultados documentos ao nível dos sistemas internos, designadamente: sistema de auditoria comportamental, sistema de gestão de anomalias, sistema de inspeções de SMS, sistema SAP R/3 e sistema interno de procedimentos. Para obtenção de informação quanto à certificação de normas, foram consultados os *sites* das empresas analisadas e, na ausência dessa informação, foram consultados diretamente os documentos internos que os fiscais possuem.

Em termos de fontes indiretas, foram consultados os documentos de Planeamento Estratégico e Definição do Plano de Negócios da Transpetro, com base no Plano Estratégico e Plano de Negócios e Gestão Petrobras - documento interno. Foram igualmente consultados os relatórios anuais integrados de 2017, 2018 e 2019, o Relatório de desempenho de segurança 2019, o sistema Petronect, utilizado pela Transpetro para cadastro e habilitação das empresas fornecedoras, e o *site* da previdência, por forma a aceder a informação sobre acidentes de trabalho.

CAPÍTULO 3 – QSMS NA CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS PELA TRANSPETRO

3.1 Introdução

Esta etapa visa a análise e interpretação dos dados levantados, levando-se em conta os objetivos estabelecidos nesta pesquisa. Neste sentido, os dados foram estabelecidos e consolidados para uma análise qualitativa, conforme a seguir:

- a. Tabulação;
- b. Análise estatística dos dados: técnica de estatística simples (percentual);
- c. Avaliação dos dados;
- d. Inferência na interpretação dos dados.

Foram gerados 09 gráficos através dos dados coletados, que serão apresentados e discutidos conforme item a seguir.

3.2 Análise de dados e discussão de resultados

Neste subcapítulo são apresentados os dados coletados por meio das diversas fontes enunciadas no capítulo anterior.

O desempenho de QSMS da contratada, de acordo com Hezel (2014, p.93), projeta-se sobre “o desempenho da contratante em termos de continuidade de negócios e meta, pois afeta diretamente as condições de QSMS do local onde está trabalhando e a exposição a riscos e, portanto, a reputação do negócio do proprietário.” Assim, torna-se determinante que as empresas contratantes busquem instrumentos para fortalecer a formação das condições de QSMS nas empresas prestadoras de serviços, e a fiscalização de contratos tem papel fundamental nos cumprimentos dos processos e desempenho de QSMS exigindo uma comunicação clara.

Chiavenato (2003, p.39) define o Plano Estratégico (PE) como “um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando.” No cumprimento desde desígnio, na Transpetro, as questões externas e internas e os requisitos de partes interessadas que podem afetar o desempenho do SGI são analisadas e consideradas no seu PE e na definição do Plano de Negócios (PN), com base, por sua vez, no Plano Estratégico (PE) e Plano de Negócios e Gestão (PNG) da Transpetro. Estes documentos, tal como explicitado anteriormente, serviram de suporte para esta pesquisa.

Conforme observado no Relatório Anual Integrado 2019, ao longo do ano de 2019 a Transpetro promoveu o Plano Integrado de Gestão de Segurança, Meio Ambiente e Saúde, com foco central na ideia de que “Todo Acidente Pode Ser Evitado”, enfatizando a importância da vida das pessoas, visando alcançar a Cultura da Interdependência de Segurança. Neste mesmo ano de 2019, a Transpetro alcançou a quinta Recertificação do Sistema de Gestão Integrado (SGI) com base nas Normas ISO 9001:2015; ISO 14001:2015 e OHSAS 18001:2007, fato este também destacado no Relatório Anual Integrado 2019. Qualquer um destes factos releva no sentido do reconhecimento da relevância e na prioridade na integração de requisitos de QSMS pela Transpetro.

3.2.1. Sistema de Gestão Integrada das contratadas

Buscando verificar a sinergia entre Contratante e Contratada, na senda dos estudos de Hezel (2014), foi apurada existência de certificações em Gestão de QSMS nos prestadores de serviços da Gerência Geral do Sudeste, durante o ano de 2019 – por forma a verificar se as empresas são certificadas nas três normas (Qualidade, Meio Ambiente e Segurança e Saúde Ocupacional) ou se em apenas uma ou duas dessas normas (Tabela 07). Pode constatar-se que cerca de 27,3% das empresas não são certificadas em nenhuma das normas de QSMS. Examinando os anos de certificação também se constata que o processo de certificação das empresas foi estabelecido a partir do ano 2006 e sempre nas três normas em simultâneo. A explicação para esta simultaneidade na certificação pode ser encontrada na argumentação de Ribeiro Neto (2008, p. 259), quando afirma que “à medida que as organizações obtêm múltiplas certificações, cresce a necessidade de se desenvolver um sistema único”, na medida em que a integração das normas evita redundâncias e eleva a eficiência e eficácia da sua aplicação nas organizações.

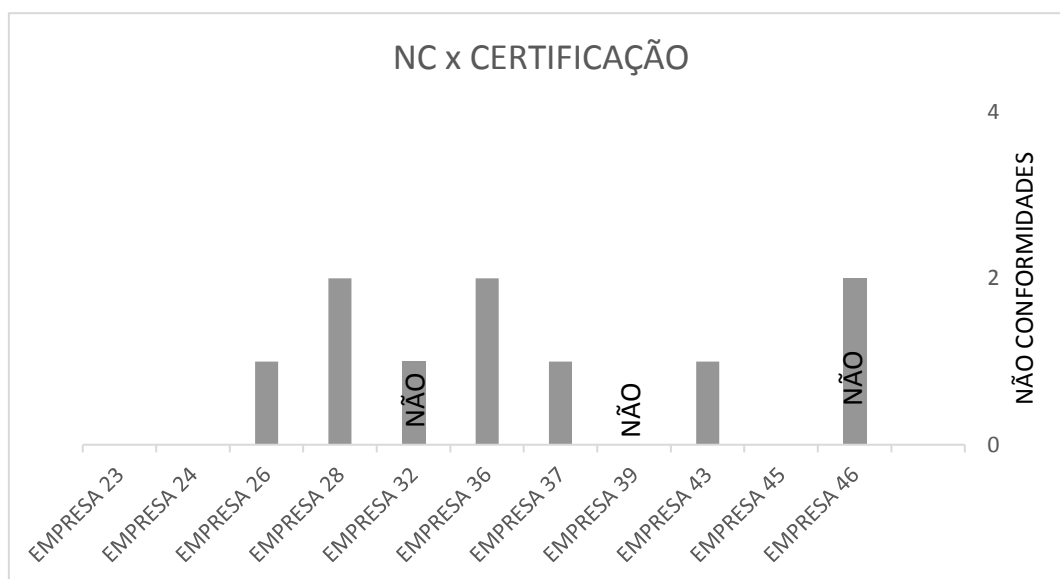
Tabela 07 – Estudo exploratório quanto à Implantação de SGI

Empresa (n=11)	Serviço Prestado	Certificação					
		NBR ISO 9001 Qualidade		OHSAS 18001 SSO		NBR ISO 14001 MA	
		Possui	Ano	Possui	Ano	Possui	Ano
Empresa 23	PROJETO, MONTAGEM E DESMONTAGEM E LOCAÇÃO DE ANDAIMES	X	2009	x	2010	x	2010
Empresa 24	MANUTENÇÃO INDUSTRIAL	X	2017	x	2017	x	2017
Empresa 26	SERVIÇOS DE CONDUÇÃO DE VEÍCULOS LEVES E UTILITÁRIOS	X	2006	x	2006	x	2006
Empresa 28	MANUTENÇÃO INDUSTRIAL	X	2006	x	2006	x	2006
Empresa 32	SERVIÇO DE PREPARO E FORNECIMENTO DE ALIMENTAÇÃO	NÃO	-	NÃO	-	NÃO	-
Empresa 36	SERVIÇOS TÉCNICOS DE CONSERVAÇÃO DE FAIXAS DE DUTOS	X	2007	X	2007	X	2007
Empresa 37	SERVIÇOS DE APOIO PORTUÁRIO	X	2011	x	2011	x	2011
Empresa 39	SERVIÇOS TÉCNICOS E DE APOIO À MANUTENÇÃO, CONSERVAÇÃO E LIMPEZA	NÃO	-	NÃO	-	NÃO	-
Empresa 43	INSPEÇÃO E CONSERVAÇÃO DE FAIXA DE DUTOS	X	2014	x	2014	x	2014
Empresa 45	SERVIÇOS DE APOIO PORTUÁRIO E OPERACIONAL	X	2013	x	2018	x	2018
Empresa 46	SERVIÇOS TÉCNICOS E DE APOIO À MANUTENÇÃO, CONSERVAÇÃO E LIMPEZA	NÃO	-	NÃO	-	NÃO	-

Nas empresas 23 e 45, em que a simultaneidade na certificação não ocorreu, tendo as empresas optado, alternativamente, por se certificar inicialmente na norma de qualidade, seguindo-se depois a certificação nas demais normas (meio ambiente e segurança e saúde ocupacional). Note-se que esta ordem na certificação se encontra em concordância com a tendência mundial de certificação - primeiramente na norma da qualidade (mais antiga), para depois obter as demais certificações.

Por forma a aprofundar se a certificação efetuada nas empresas Contratadas pela transpetro teve impacto positivo na QSMS, procedeu-se ao aumento do número de não conformidades levantadas nos processos auditados a Contratadas da Transpetro, durante o período analisado, tal como apresenta no gráfico 1,

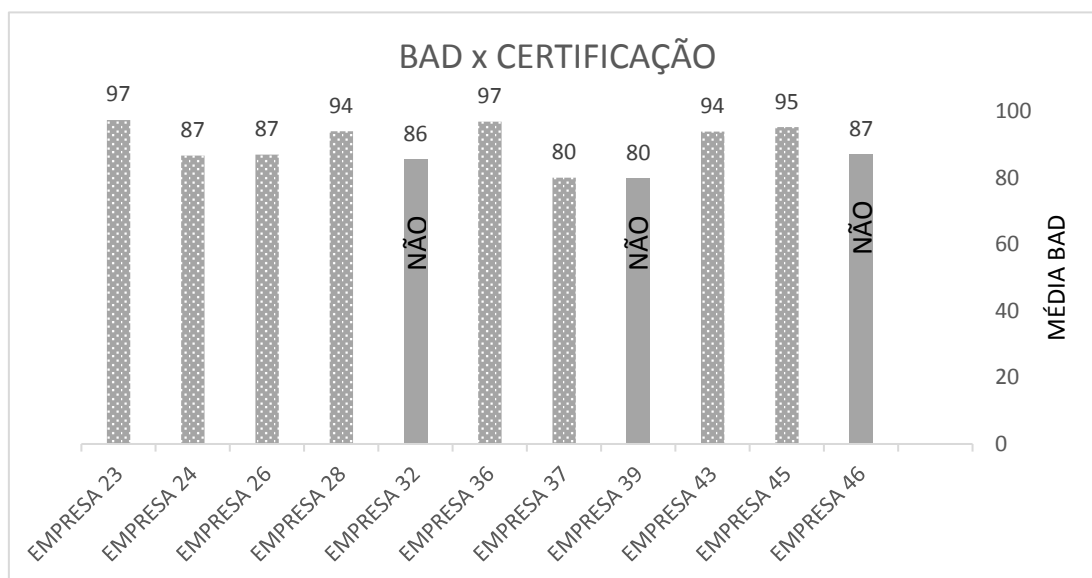
Gráfico 1 - Não Conformidades x Certificação



O gráfico acima identifica o número de não conformidades encontradas nos processos auditados, e identifica a existência ou não de certificação de QSMS pela respetiva Contratada. A observação dos dados demonstra que o facto de a empresa ser certificada, não é garantia de conformidade plena dos processos. De facto, embora as empresas 26, 28, 36, 37 e 43 sejam certificadas nas três normas, ainda assim foram identificadas não conformidades (ocorrências); e a empresa 39, não certificada, foi considerada conforme em todos os processos auditados.

O gráfico 2 apresenta a relação entre as empresas certificadas e as notas de avaliação de desempenho das diferentes empresas ao longo do prazo contratual.

Gráfico 2 - BAD x Certificação



O gráfico acima cruza a avaliação das empresas ao longo da sua prestação de serviços na Transpetro, com informação relativamente a encontrarem-se, ou não, certificadas. Por análise do gráfico conclui-se que as empresas não certificadas possuem uma avaliação menor do que as certificadas. Contudo, a certificação não é garantia de uma boa avaliação - vide empresa 37 que não obstante possuir certificação desde 2011, no período avaliado apresenta uma média de avaliação baixa (aliás idêntica ao pior desempenho ao nível das empresas não certificadas).

Recorda-se que, na Transpetro, a tentativa de integração dos fornecedores na organização é uma das estratégias de garantia de QSMS, na medida em que acarreta o mesmo nível de exigência para toda a cadeia de suprimento, i.e., o mesmo padrão de excelência em QSMS é cobrado das empresas Contratadas. Com efeito, a Transpetro foi uma das primeiras organizações brasileiras a implementar o Sistema de Gestão Integrada, estendendo os requisitos de QSMS aos seus fornecedores e prestadores de serviço. Como assinala Souza (*cit. in* Hezel, 2014, p.131), a Transpetro é uma contratante brasileira que se caracteriza “(...) por cobrar qualidade de seus fornecedores e (...) é um exemplo importante no cenário nacional”, atendendo à importância com que trata o tema QSMS em seus processos e na sua atuação frente as partes interessadas.

Como prática preventiva, a Transpetro aplica exigências ao nível de QSMS antes de qualquer contratação de serviços a empresas externas, operacionalizadas através de um Sistema de Cadastro de Fornecedores de Bens e Serviços que seleciona os seus fornecedores. Deste modo, visando atender às exigências da Contratante e participar de licitações, as empresas fornecedoras devem comprovar aptidão através do atendimento aos requisitos constantes no sistema Petronect.

Além da avaliação cadastral, são realizadas avaliações de desempenho referentes à prestação de serviços, e analisa-se o comportamento das empresas quanto ao prazo, qualidade, gestão e SMS. Na tabela 08 apresentam-se os principais requisitos de QSMS da Contratante Transpetro, que os fornecedores deverão respeitar.

Tabela 08: Principais Requisitos Contratuais de QSMS da Contratante Transpetro

Resumo dos principais itens contratuais de Qualidade, Saúde, Meio Ambiente e Segurança		
Qualidade	Segurança e Saúde Ocupacional	Meio Ambiente
Atendimento aos requisitos da ABNT NBR ISO 9001 e requisitos específicos em cada item	Plano de Gestão de SSO	Plano de Gestão de MA
Sujeita a fiscalização das contratantes, inclusive subcontratadas (inspeções, auditorias, LVs)	Política de SSO	Política de MA
Procedimentos executivos	Identificação de perigos e avaliação dos riscos	Identificação de aspecto e avaliação dos impactos
Plano de qualidade	Planos de SSO exigidos pelas Normas Regulamentadoras do Trabalho	Planos de MA exigidos pelas Normas
Organograma	Requisitos legais e mecanismos de identificação e controle	Requisitos legais e mecanismos de identificação e controle
Cronograma de implantação e a lista de procedimentos	Metas e objetivos de SSO	Metas e objetivos de MA
Sistemática de segurança da informação	Plano de melhoria de desempenho de SSO	Plano de melhoria de desempenho de MA
Conformidade de documentos com normas internas	Programas de SSO	Programas de MA
Objetivos da qualidade e indicadores	Treinamentos com foco em SSO	Treinamentos com foco em MA
Análise crítica pela Direção	Sistemática de Gestão de Mudanças	Sistemática de Gestão de Mudanças
Treinamentos e reciclagem específicos	Procedimentos padronizados de SSO	Procedimentos padronizados de MA
Data-book dos documentos comprobatórios da qualidade, operação, manutenção, etc.	Controle Operacional	Controle Operacional

Fonte: Adaptado de Hezel (2014), com base nos dados contratuais da Transpetro

Os requisitos das normas de gestão devem ser cumpridos pelas Contratadas de maneira que estejam alinhadas com a certificação da Contratante; ainda que os fornecedores não tenham uma certificação ISO, o nível de cobrança é o mesmo, logo, torna-se mais vantajoso aos fornecedores procurarem a sua certificação nas normas de gestão. Em conformidade com o exposto, no presente estudo, verifica-se que as empresas contratadas prestadoras de serviços que integram a amostra, no ano de 2019, já estavam em conformidade com as exigências contratuais da Transpetro, ao nível da QSMS.

3.2.2. Indicadores de desempenho

Conforme afirma Francischini (2017, p6), “indicadores são medidas qualitativas ou quantitativas que mostram o estado de uma operação, processo ou sistema”. Os gestores devem ter claro quais são os seus objetivos ao se criar um indicador e quais variáveis devem ser apuradas. Os indicadores devem ser simples e objetivos - indicador que não “indica” nada, não serve. Outro ponto importante respeita à análise dos indicadores, que devem ser analisados periodicamente, visando promover ações preventivas ou corretivas, de maneira a alcançar os objetivos traçados.

Visando realizar uma melhor gestão e alinhamento aos objetivos e metas traçados, a Transpetro definiu indicadores para utilização na gestão de QSMS. Estes indicadores, apresentados na sua totalidade no anexo B (Indicadores de Segurança, Contingência, Meio Ambiente, Saúde e Gestão da Transpetro), são desenvolvidos e acompanhados pela Contratante Transpetro em 5 eixos fundamentais - Segurança, Contingência, Meio Ambiente, Saúde e Gestão - e em 2 níveis genéricos - indicadores reativos e proativos.

Assinala-se, como o faz Francischini (2017, p.6), que os “indicadores apontam, mas não resolvem um problema”. Os indicadores permitem o controle e a orientação no sentido do alcance de objetivos e o direcionamento para melhorias, mas é aos gestores que cabe encontrar alternativas para resolução dos problemas que são destacados. Assim, por exemplo, um indicador de acidente acima do limite permitido que sinalize a necessidade de alguma atuação corretiva, deverá conduzir a implementação dessa medida, monitorizada que será posteriormente monitorizada e, idealmente, conduzir a uma avaliação do impacto da medida corretiva implementada.

Ainda segundo Francischini (2017), um número excessivo de indicadores pode ser tão falho quanto a falta dos mesmos, uma vez que, um número grande de indicadores pode prejudicar a análise gerencial para definição do que realmente importa para a organização.

Neste sentido, dentro do amplo espectro de indicadores elencados (*vide* anexo B anteriormente referido), a Transpetro considera os seguintes indicadores como sendo os principais para cobrança às Contratadas:

1. Taxa de Acidentes Registráveis (TAR) - indicador que mede os casos típicos de lesão sem afastamento, tendo por referência um limite de alerta e objetivando promover o controle e/ou redução destas ocorrências;
2. Volume de Vazamento de Óleo e Derivados (VAZO) - indicador que mede as ocorrências de derramamento acidental de óleo (petróleo e derivados, inclusive petroquímicos), desde que acima de um barril (159 L) e que entrem em contato com o meio-ambiente através do solo ou da água, ainda que se concretize uma completa recuperação ou limpeza;
3. Percentual de Trabalhadores com Atestado de Saúde Ocupacional Válido (ASO) - indicador que mede o número de empregados (próprios ou requisitados) que completam com êxito exames de saúde, em relação ao número de empregados; pretende-se o acompanhamento do percentual de empregados com o atestado de saúde ocupacional válidos na Transpetro;

A análise do desempenho destes indicadores no período em observação é estabelecida na tabela 9, que se apresenta na página seguinte. Desde logo, pode perceber-se que os aspectos ambientais e de saúde ocupacional têm sido bem geridos pela fiscalização e pelas Contratadas, resultado que surge refletido no bom desempenho dos indicadores VAZO e ASO. Entretanto, o mesmo não se pode dizer da gestão de segurança do trabalho, fato este corroborado pela quantidade de acidentes pessoais ocorridos no período avaliado. Ainda que, num primeiro momento, quantitativamente, o número de acidentes possa parecer baixo (32 acidentes no período de 2017 a 2019), em se tratando de vidas, qualquer ocorrência é inaceitável.

Tabela 9: Principais indicadores analisados das empresas contratadas

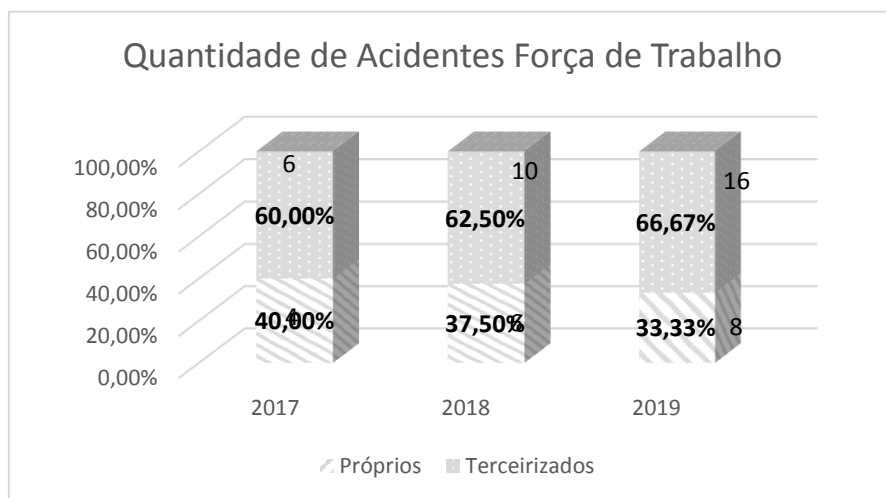
Empresa	Serviço Prestado	Indicadores								
		N. ACIDENTES			VAZO			ASO (%)		
		2017	2018	2019	2017	2018	2019	2012	2018	2019
Empresa 23	PROJETO, MONTAGEM E DESMONTAGEM E LOCAÇÃO DE ANDAIMES	0	0	2	NA	NA	NA	100	100	100
Empresa 24	MANUTENÇÃO INDUSTRIAL	1	5	2	0	0	0	100	100	100
Empresa 26	SERV. DE CONDUÇÃO DE VEÍCULOS LEVES E UTILITÁRIOS	1	2	2	0	0	0	100	100	100
Empresa 28	MANUTENÇÃO INDUSTRIAL	2	1	1	0	0	0	100	100	100
Empresa 32	SERV. DE PREPARO E FORNECIMENTO DE ALIMENTAÇÃO	0	0	2	NA	NA	NA	100	100	100
Empresa 36	SERV. TÉCNICOS DE CONSERVAÇÃO DE FAIXAS DE DUTOS	0	1	1	NA	NA	NA	100	100	100
Empresa 37	SERV. DE APOIO PORTUÁRIO	0	0	1	0	0	0	100	100	100
Empresa 39	SERV. TÉCNICOS E DE APOIO À MANUTENÇÃO, CONSERVAÇÃO E LIMPEZA	0	0	1	NA	NA	NA	100	100	100
Empresa 43	INSPEÇÃO E CONSERVAÇÃO DE FAIXA DE DUTOS	2	1	1	NA	NA	NA	100	100	100
Empresa 45	SERV. DE APOIO PORTUÁRIO E OPERACIONAL	0	0	1	0	0	0	100	100	100
Empresa 46	SERV. TÉCNICOS E DE APOIO À MANUTENÇÃO, CONSERVAÇÃO E LIMPEZA	0	0	2	NA	NA	NA	100	100	100
Total		6	10	16	0	0	0	100	100	100

Analisando o período 2017 a 2019, percebe-se um incremento na ocorrência de acidentes em mais de 3 vezes, cabendo destaque para a empresa 24 que, no ano de 2018, segundo ano após a sua certificação nas normas, apresentou 5 acidentes (o que representou 50% do total de acidentes na gerência naquele ano). Considerando este acréscimo do número de ocorrências, cabe uma análise crítica de maneira a implementar ações de conscientização e de prevenção de acidentes junto as empresas Contratadas.

As empresas não certificadas justificam 31,25% dos acidentes de 2019. Contudo, nos anos anteriores não se encontra qualquer relação entre a certificação e o número de acidentes. Aprofundando um pouco mais estes números, representa-se a seguir, o percentual de acidentes na força de trabalho em relação aos empregados próprios e terceirizados na Transpetro (Gráfico 3):

Gráfico 3: Quantidade de acidentes da força de trabalho

Fonte: Sistema de gestão de indicadores – SIGER – da Transpetro



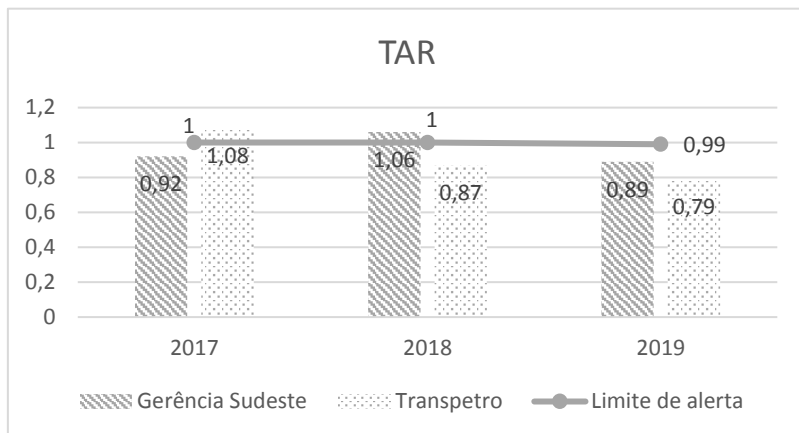
Percebe-se que a quantidade de acidentes com empregados terceirizados no período avaliado é superior à quantidade de acidentes com empregados da Transpetro, facto que contribui para o acréscimo do indicador TAR e ratifica a importância na gestão dos contratos.

Relembra-se que o TAR, é apurado a nível estratégico e apresenta como resultado o somatório dos casos típicos de lesão sem afastamento, excluindo os primeiros socorros, lesão com afastamento e acidentados fatais por milhão de horas-homem trabalhadas.

O gráfico 4 representa o indicador TAR (taxa de acidentes registráveis).

Gráfico 4: Taxa de acidentes registráveis

Fonte: Sistema de gestão de indicadores – SIGER – da Transpetro



A partir do ano de 2018 a Transpetro tornou o TAR um indicador estratégico, focando suas ações de prevenção em acidentes do trabalho, acompanhando a evolução do indicador, por forma a permitir o seu controle e/ou redução, atento o Limite de Alerta (LA), i.e., a prevenção de acidentes pessoais é tratada como prioridade para a empresa. Nos dois anos em que o TAR se tornou um indicador estratégico para a Transpetro, verificou-se o seu posicionamento abaixo do limite de alerta, embora a Gerência Sudeste em 2018 tenha contribuído negativamente a sua evolução (quantidade de acidentes acima do esperado).

O limite de alerta é uma referência que a Transpetro utiliza com base em estudos e referências internacionais (por exemplo a IOGP – *International Association of Oil&Gas Producers*) e o mesmo sinaliza para a companhia a sua *performance*, bem como possibilita análise de tendências e *benchmarking*.

Conforme verificado no gráfico 4, acima apresentado, os acidentes com prestadores de serviços terceirizados têm contribuído negativamente para o cômputo deste indicador. O descaso com a segurança do trabalhador fica mais evidente nas empresas Contratadas, muito em função da precarização das relações de trabalho e da pressão por manutenção do emprego.

3.2.3. Avaliação de Desempenho

Como ações necessárias para gestão de SMS dos contratos de prestação de serviços, cabe ao fiscal de contrato a avaliação periódica de SMS das atividades executadas pela Contratada, programar o planejamento das inspeções e das avaliações e realizar a análise da implementação dos requisitos de SMS pela mesma.

Segundo Gonçalves (2006), “a avaliação é de fundamental importância para o gerenciamento dos fornecedores”, funcionando como uma importante ferramenta de gestão para a boa condução dos serviços. É na avaliação que se mede o desempenho do fornecedor de determinado contrato, e esta resulta da análise de aspectos particulares que devem ser avaliados conforme formulário de avaliação de desempenho de fornecedores da Transpetro (*vide* ANEXO C).

Após consolidação do questionário de avaliação do fornecedor de serviço, é gerado o Boletim de Avaliação de Desempenho (BAD) para o período analisado (medição mensal) com os conceitos atribuídos conforme figura 9:

CONTRATO: nnnnnnn

EMPRESA: XYZ

PERÍODO: // a //

Boletim de Avaliação Fornecedor de Serviços	
EM EQUIPAMENTOS E MATERIAIS – QUALIDADE	100
EM EQUIPAMENTOS E MATERIAIS – QUANTIDADE	100
RH – SUPERVISÃO/GERÊNCIA	100
RH – EXECUÇÃO	100
RH – QUALIFICAÇÃO	100
IN – INSTALAÇÕES OPERACIONAIS	100
QL QUALIDADE – SISTEMA DE QUALIDADE	100
EF EFICÁCIA – PLANEJAMENTO	100
EF EFICÁCIA – PRAZOS	100
EF EFICÁCIA – QUALIDADE DOS SERVIÇOS	100
SMS – DESEMPENHO EM SMS	100

Conceituação:	
001 a 029	Péssimo
030 a 049	Insuficiente
050 a 069	Regular
070 a 089	Bom
090 a 100	Excelente
999	Não se aplica a avaliação

Figura 9: Modelo de boletim de avaliação de desempenho

Fonte: SINPEP

Através da avaliação que é necessária para o sistema da qualidade em vigor na Transpetro, é gerado o BAD, que serve como registro do desempenho da empresa Contratada, sendo, para alguns casos, condição para aplicação de multas, em consonância com as normas previstas no contrato.

No âmbito desta pesquisa, considerando-se as 11 empresas/contratos da amostra, apresenta-se na tabela 10 um consolidado dos conceitos de avaliação de desempenho das empresas contratadas:

Tabela 10: Boletim de Avaliação de Desempenho das empresas contratadas

CT	MÉDIA BAD	EM- Qualida de	EM- Quantidad e	RH- Superv. /Ger	RH- Execuçã o	RH- Qualific	IN- Operac.	QL-Sist e Qualidad e	EF- Planej	EF- Prazos	EF- Qualida de Serv.	SMS- Cond. Seg	SMS- Liber./t reina	SMS- Atend. Leg.	Freq. Acident e
EMPRESA 23	97	97,19	98,21	98,92	100	100	99,55	100	100	100	100	93,76	91,89	89,56	94,94
EMPRESA 24	87	88,67	81,29	78,9	89,65	97,22	94,82	97,07	89,46	79,4	97,62	80,93	72,73	74,87	91,32
EMPRESA 26	87	86,48	86,52	86,94	86,33	86,7	90,21	88,3	87,67	87,64	88,67	85,58	85,58	85,58	85,58
EMPRESA 28	94	94,81	95,5	80,29	93,76	100	93,08	100	99,35	89,62	94,81	88,5	100	97	89,6
EMPRESA 32	86	82,23	91,56	91,08	77,26	88,89	87,38	77,39	89,95	82,37	82,38	92,18	86,39	81,43	88,1
EMPRESA 36	97	97,76	98,94	94,94	100	100	94,5	95,88	98,29	90,59	98,82	97,21	95,78	95,78	97,63
EMPRESA 37	80	88,93	91,67	76,8	80,33	81,17	91,67	77,83	73,75	80,93	80,38	77,6	70,07	74,6	75,67
EMPRESA 39	80	90,07	67,4	79,27	70,2	95	95,47	78,33	81,6	58,67	77,33	94,25	65,14	80,29	86,33
EMPRESA 43	94	97,69	84,31	95,08	91,08	98,08	89	99,23	98,46	87,69	100	94	94	94	92,77
EMPRESA 45	95	95,15	99,77	81,89	92,87	96,24	96,13	99,13	97,67	96,42	92,57	95	98,25	98,5	94,15
EMPRESA 46	87	90,73	82,76	88	79,25	92,32	92,32	92,57	73,98	68	86,25	93,92	88,54	98,5	89,77

Analisando a média das notas do BAD das empresas objeto deste estudo, verifica-se que quase todas são classificadas com conceito bom ou excelente (acima de 70 nos casos apurados conforme figura 16 anterior), ainda que em todas tenha ocorrido um histórico de acidentes no período.

Apenas a empresa 39 e a empresa 46 apresentam conceitos abaixo de 70, ou seja, regular. Recorde-se que estas duas empresas não são certificadas nas normas, o que pode explicar em parte estes conceitos entre 50 e 69 nos quesitos EM – quantidade; EF – prazo e SMS – Liber/treinamento.

Verifica-se que esta ferramenta é bem completa, sendo regida pelo padrão PP-0TP-00104 - GERIR CONTRATOS DE SERVIÇOS, onde são avaliados diversos elementos relativos a QSMS; entretanto, ao se analisar apenas a média final, estes números podem ser mal interpretados.

O referido padrão de instrução, determina que os fornecedores que apresentarem avaliação durante a execução do contrato com conceito insuficiente ou péssimo (abaixo de 49, inclusive) em qualquer dos critérios de avaliação deverão, imediatamente após essa constatação, ser advertidos e orientados pela fiscalização da Transpetro a implementar ações corretivas. A reincidência ou o não atendimento às solicitações da fiscalização poderão gerar sanções contratuais.

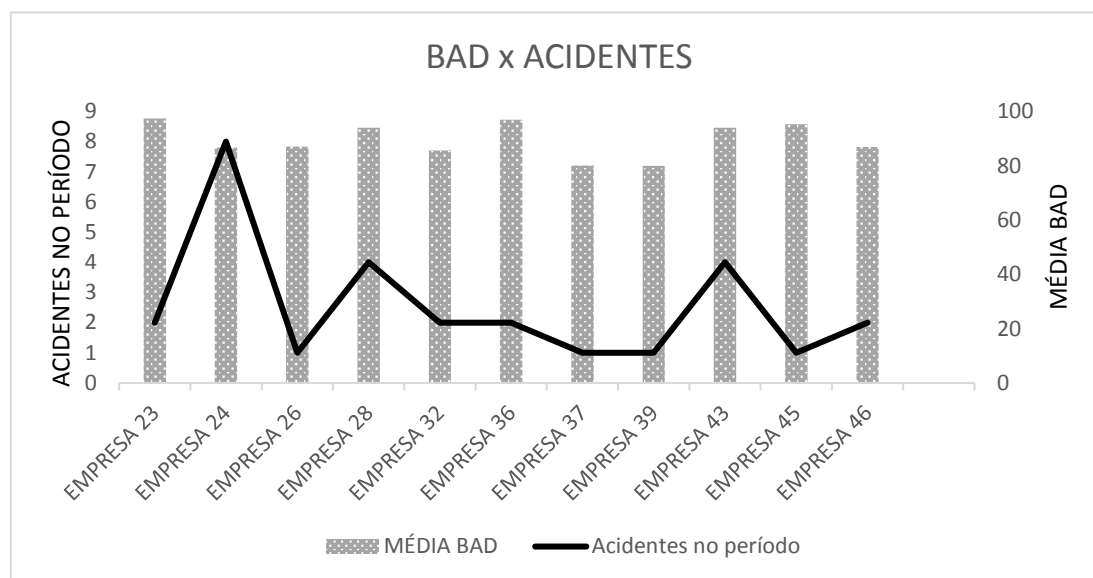
A nota de SMS, no caso de terem ocorrido acidentes durante o período de avaliação, obriga a que sejam considerados os seguintes parâmetros, independentemente das médias calculadas pelo formulário BAD:

- Acidentes Sem Afastamento, excluindo os acidentes com Primeiros Socorros (TAR): 70
- Acidentes Sem Afastamento (TFSA): Nota máxima admissível para Grupamento SMS: 50
- Acidentes Com Afastamento (TFCA): Nota máxima admissível para Grupamento SMS: 20
- Acidentes Fatais ou com Lesão Incapacitante (Classes 4 ou 5): Nota máxima admissível para Grupamento SMS: 1 (nota mínima)

Analisando as notas do BAD, verificou-se que no período de ocorrência de algum acidente, a empresa foi impactada em sua nota final; entretanto, ao longo do contrato, a média permanece relativamente alta, aspecto que relativiza a ocorrência de algum acidente. Assim, para que esta ferramenta (BAD) tenha eficácia será preciso que a fiscalização atue mensalmente, de maneira lidar e auxiliar no tratamento das ocorrências de forma atempada.

No gráfico 5 são comparadas as notas de avaliação de desempenho das Contratadas e os acidentes ocorridos no período avaliado.

Gráfico 5 - BAD x Acidentes



Por observação do gráfico 5, assinala-se que a média da avaliação de desempenho das Contratadas não tem tido relação com os acidentes ocorridos. Como exemplo, podemos observar a empresa 24, que apresenta um elevado número de acidentes (8) no período avaliado e ainda sim é classificada com uma média acima de 85; situação diferente encontra-se, por exemplo, nas empresas 37 e 39, que apresentam apenas 1 acidente e possuem média de avaliação em torno de 80. Assim, este gráfico demonstra que a utilização da média para avaliação de uma empresa Contratada não é o melhor parâmetro, uma vez que, camufla a ocorrência de acidentes ocorridos.

Ao longo do período analisado, o BAD passou por melhorias de maneira a diminuir a subjetividade nos critérios. Ainda que a experiência da fiscalização e seu grau de conscientização em relação aos aspectos avaliados sejam fatores importantes, a uniformização da avaliação é um objetivo a ser alcançado pela administração.

Segundo padrão interno da Transpetro, deve-se aplicar sanções administrativas às contratadas a partir das notas do BAD, caso ocorram dois conceitos “insuficiente”, ou um conceito “péssimo”, conforme figura 9, durante a execução do contrato.

Verificou-se que no mês de ocorrência dos acidentes, as empresas foram penalizadas em seu BAD; entretanto, esta nota não refletiu numa análise do contrato quando se avalia a média do período.

3.2.4. Procedimentos operacionais aplicáveis

Conforme a norma ISO 9000 (ABNT, 2005), as organizações devem incluir no seu sistema de gestão da qualidade informação documentada para atendimento à norma, bem como outras consideradas necessárias para a eficácia da gestão da qualidade.

Visando estabelecer as disposições e requisitos relacionados à execução das atividades do processo de contratação, a Transpetro, através do SINPEP, disponibiliza para a força de trabalho os procedimentos listados na tabela 11 abaixo:

Tabela 11: Procedimentos aplicáveis

Código	Título	Lim. Análise
PG-0TP-00008-A	ORIENTAÇÕES PARA A CONTRATAÇÃO E GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS CONTRATADOS COM RELAÇÃO AOS RISCOS TRABALHISTAS E CORRELATOS	06/08/2021
PG-0TP-00081-0	GESTÃO INTEGRADA DE DOCUMENTOS TÉCNICOS DE ENGENHARIA	09/07/2020
PG-0TP-00083-B	GERIR AQUISIÇÕES – ADQUIRIR SERVIÇOS	05/09/2019
PG-0TP-00118-0	SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADA DE DOCUMENTOS TÉCNICOS DE ENGENHARIA - SGDTE	01/01/2021
PG-0TP-00119-E	SANÇÕES ADMINISTRATIVAS A FORNECEDORES DE BENS E SERVIÇOS	06/08/2021
PG-0TP-00152-0	GESTÃO INTEGRADA DE DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS	04/06/2020

QSMS na contratação de serviços - a estratégia na Transpetro

Código	Título	Lim. Análise
PP-0TP-00096-D	REALIZAR CONTRATAÇÃO DIRETA - LEI 13.303/16	27/11/2021
PP-0TP-00098-D	REALIZAR LICITAÇÃO - LEI 13.303/16	24/04/2021
PP-0TP-00101-D	REALIZAR PREGÃO - LEI 13.303/16	22/04/2021
PP-0TP-00102-A	REALIZAR CONTRATAÇÃO DIRETA POR DISPENSA DE LICITAÇÃO POR VALOR - LEI 13.303/16	27/06/2020
PP-0TP-00104-B	GERIR CONTRATOS DE SERVIÇOS	27/11/2021
PP-0TP-00106-0	ELABORAR ESTRATÉGIA DE CONTRATAÇÃO	12/06/2020
PP-0TP-00110-0	ELABORAR PLANO DE CONTRATAÇÃO	29/10/2020
PP-0TP-00115-0	CONVÊNIO - LEI 13.303/2016 - CELEBRAÇÃO E GERENCIAMENTO	24/04/2021
PP-0TP-00116-0	TERMO DE COOPERAÇÃO - LEI 13.303/2016 - CELEBRAÇÃO E GERENCIAMENTO	24/04/2021
GT-4TP-00006-0	ORIENTAÇÕES PARA CADASTRO NO SAP - AUTORIZAÇÃO DE SERVIÇO E TERMO DE ENCERRAMENTO DE PENDÊNCIA	29/01/2022
PE-0TP-00272-B	AQUISIÇÃO DE SERVIÇOS – PROCEDIMENTO LICITATÓRIO	15/10/2019
PE-0TP-00334-B	CONCLUIR O PROCEDIMENTO DE CONTRATAÇÃO - LEI 13.303/16	19/10/2020
PE-0TP-00346-A	REALIZAR ALTERAÇÕES CONTRATUAIS	20/11/2020
PG-0TP-00147-0	TERMO DE QUITAÇÃO ORIENTAÇÕES PARA CELEBRAÇÃO	16/12/2019
PE-4TP-00281-D	AQUISIÇÃO DE SERVIÇOS - PROCESSOS DE CONTRATAÇÃO SISTEMA CONTRATA - PERFIS DE ACESSO	15/10/2019
PE-2TP-00046-0	PADRONIZAÇÃO DE MEMORIAL DESCRITIVO E PLANILHA DE PREÇOS UNITÁRIOS PARA A CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS DE TRANSPORTE DE PESSOAL	13/12/2018
PE-0TP-00025-C	AQUISIÇÃO DE PEQUENOS SERVIÇOS - DISPENSA DE LICITAÇÃO POR VALOR	19/06/2020
PE-0TP-00264-0	APLICAÇÃO DE MULTAS CONTRATUAIS E DEDUÇÕES	30/06/2019
PE-0TP-00327-B	REALIZAR CONTRATAÇÃO DIRETA EM SITUAÇÃO DE EMERGÊNCIA E OUTRAS REALIZADAS PELAS UNIDADES SOLICITANTES - LEI 13.303/16	19/10/2020
PE-0TP-00345-A	REALIZAR ENCERRAMENTO DE CONTRATOS DE BENS E SERVIÇOS	30/10/2020
PE-0TP-00371-0	REALIZAR ARQUIVAMENTO DE DOCUMENTOS (PROCESSOS DE CONTRATAÇÃO E GERENCIAMENTO CONTRATUAL)	08/04/2021
PE-0TP-00378-0	PREPARAR PROCESSO DE CONTRATAÇÃO (LICITAÇÃO E CONTRATAÇÃO DIRETA) - LEI Nº 13.303/16	15/04/2021
PE-0TP-00310-B	ORIENTAÇÃO PARA ELABORAÇÃO DE ESPECIFICAÇÃO TÉCNICA - PROCESSOS DE AQUISIÇÃO DE SERVIÇOS	14/06/2021
PE-0TP-00328-A	AVALIAR REQUISITOS DE HABILITAÇÃO DE FORNECEDORES - LEI 13.303/16	08/06/2020
PE-0TP-00347-A	DEFINIR REQUISITOS DE HABILITAÇÃO NA CONTRATAÇÃO - LEI 13.303/16	25/11/2021
PE-0TP-00374-A	ENCAMINHAR DEMANDA DE CONTRATAÇÃO (LICITAÇÃO OU CONTRATAÇÃO DIRETA) - LEI Nº 13.303/16	25/11/2021
PE-4TP-00042-E	REGISTRO DE FORNECEDORES - SAP/ECC	27/12/2020
PE-5TP-01478-C	AVALIAR CRITÉRIO ECONÔMICO - LEI Nº 13.303/16	25/11/2020
PE-5TP-01479-A	AVALIAR CRITÉRIO LEGAL - LEI 13.303/16	01/06/2020
PE-5TP-01480-B	AVALIAR CRITÉRIO TEC-SMS - LEI 13.303/16	30/10/2020
PE-5TP-01482-B	AVALIAR CRITÉRIO TÉCNICO - LEI 13.303/16	30/10/2020
PE-0TP-00298-0	INDICADORES DE SEGURANÇA, MEIO AMBIENTE E SAÚDE	07/06/2021
PE-0TP-00183-I	GERIR ASPECTOS DE SMS EM CONTRATOS DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	02/01/2022

Estes procedimentos definem critérios, regramentos e orientações a serem seguidas pela força de trabalho que atua no processo de contratação de serviços. Em muitos contratos, tendo em vista a especificidade das atividades, a fiscalização também exige que as empresas prestadoras de serviços elaborem documentos padrão de maneira a orientar os seus empregados. Em muitos casos há exigências além do que é especificado em normas e legislações, evidenciando a preocupação com os aspectos de QSMS.

A cada dois anos as atividades consideradas críticas e que são sujeitas a procedimentos devem ser avaliadas pela liderança a fim de verificar se o que está escrito, está sendo seguido. Ou seja, são identificadas melhorias nos processos? Há confiabilidade nas informações? Os procedimentos estão internalizados e são cumpridos pelos executantes das atividades? As respostas a estas perguntas são verificadas numa ferramenta denominada Verificação de Conformidade com Padrões (VCP).

Um padrão deve ser criado para atingir um objetivo. Assim, assegura-se que a criação de padrões seja focada em necessidades, evita-se a ocorrência de redundâncias e conecta-se a padronização com as práticas de gestão voltadas para a medição e tratamento de anomalias.

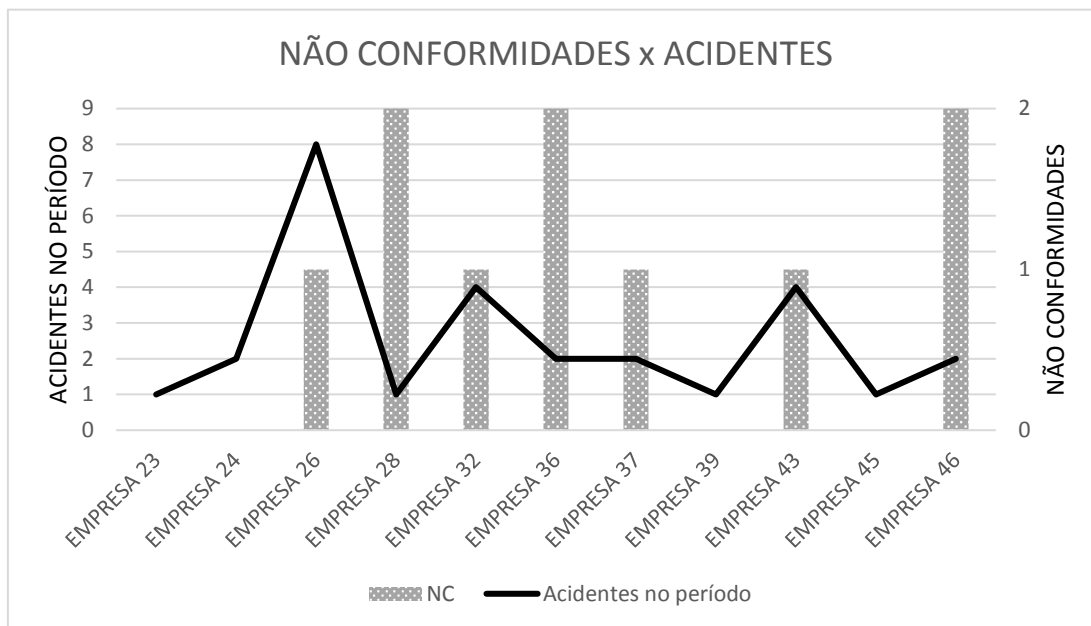
Um padrão pode ser revisado a qualquer momento. O órgão gestor deve sempre que receber a solicitação fazer uma análise e verificar a pertinência do pedido, retornar para o solicitante o resultado da avaliação e promover as ações necessárias, quando avaliadas como pertinentes.

Com o objetivo primário de incentivar a melhoria dos padrões e o objetivo secundário de enxugar as bases, foi criada a tarefa denominada “Análise Crítica” do padrão. Ela é automaticamente acionada a cada 24 (vinte e quatro) meses, a partir da data da última aprovação do padrão. A análise crítica é realizada pelo órgão gestor do padrão.

No período analisado, identificou-se que todos os padrões passaram pela análise crítica e foram objeto de melhorias. Assim, verificou-se que este processo está bem consolidado na companhia.

Outro aspecto a ser analisado corresponde à quantidade de não conformidades do processo de gestão frente ao número de acidentes, conforme pode ser verificado no gráfico 6:

Gráfico 6 – NC x Acidentes



O gráfico referente ao número de não conformidades frente ao número de acidentes também não é muito conclusivo, já que o número de não conformidades do processo de gestão identificado em auditorias de SGI é reduzido (no máximo 2 não conformidades). Além disto, soma-se o fato de que as não conformidades são de natureza administrativa/documental não influenciando neste ponto para a ocorrência de acidentes. Importante salientar que todas as não conformidades tiveram plano de ação e foram tratadas pelas empresas Contratadas dentro do prazo estipulado.

3.2.5. Inspeção de Segurança, Meio Ambiente e Saúde (ISMS)

A Transpetro, visando identificar perigos e riscos, contribuindo para a melhoria da qualidade, da segurança e saúde da força de trabalho e do desempenho das unidades organizacionais, bem como das suas contratadas, estabeleceu um mecanismo intitulado Inspeção de Segurança, Meio Ambiente e Saúde Ocupacional.

As empresas contratadas que atuem dentro das áreas sob responsabilidade e gestão da Transpetro devem ser submetidas a estas inspeções. Itens críticos para verificação da ISMS (inspeção de SMS), incluem:

- Identificar perigos e riscos;
- Identificar desvios sistêmicos e críticos;
- Definir a revisão da Programação de Inspeções de Segurança e Contingência;
- Verificar se todos os itens da lista de verificação de inspeções de Segurança e Contingência foram analisados;
- Verificar se o formulário de inspeção de segurança e contingência em empresas contratadas, em suas respectivas categorias, está devidamente preenchido;
- Executar as inspeções em prazos definidos (periodicidade anual);
- Verificar o tratamento dos desvios críticos e sistêmicos.

As Contratadas que atuem dentro das áreas sob responsabilidade e gestão da Transpetro devem ser submetidas a estas inspeções, que devem ser realizadas de acordo com as modalidades definidas abaixo, conforme a categorização do escopo do contrato. Para contratos com duração inferior a um ano, deve ser realizada, no mínimo, uma inspeção de início de contrato e outra de acompanhamento de contrato.

- a. Início de Contrato: deve ser realizada no prazo máximo de 30 (trinta) dias úteis após o recebimento do Formulário de Informação de Empresa Contratada, encaminhado pela gerência do contrato, de forma a permitir que todas as instalações, equipamentos e processos da contratada sejam verificados.
- b. Acompanhamento de Contrato: para contratos definidos como categoria de risco de SMS I e II, deve ser realizada, no mínimo, uma avaliação anual; já para os contratos de categoria de risco de SMS III, exigem, no mínimo, uma avaliação semestral, durante todo período do contrato.
- c. Final de Contrato: deve ser realizada para contratos de categoria de risco de SMS III antes do término dos serviços e desmobilização da contratada.

Apresentam-se na tabela 12 as ISMS realizadas nos contratos objeto deste estudo:

Tabela 12: Desvios de ISMS por empresa

CONTRATADA	OBJETO	nº de ISMS	nº de desvios de ISMS
EMPRESA 23	SERVIÇOS TÉCNICOS DE PROJETO, MONTAGEM E DESMONTAGEM E LOCAÇÃO DE ANDAIMES	2	15
EMPRESA 24	SERVIÇOS TÉCNICOS DE MANUTENÇÃO INDUSTRIAL	2	25
EMPRESA 26	SERVIÇOS DE CONDUÇÃO DE VEÍCULOS LEVES E UTILITÁRIOS	1	15
EMPRESA 28	SERVIÇOS TÉCNICOS DE MANUTENÇÃO INDUSTRIAL	2	11
EMPRESA 32	SERVIÇO DE PREPARO E FORNECIMENTO DE ALIMENTAÇÃO	1	26
EMPRESA 36	SERVIÇOS TÉCNICOS DE CONSERVAÇÃO DE FAIXAS DE DUTOS ES	2	22
EMPRESA 37	SERVIÇOS DE APOIO PORTUÁRIO	2	15
EMPRESA 39	SERVIÇOS TÉCNICOS E DE APOIO À MANUTENÇÃO, CONSERVAÇÃO E LIMPEZA	3	34
EMPRESA 43	SERVIÇOS TÉCNICOS DE INSPEÇÃO E CONSERVAÇÃO DE FAIXA DE DUTOS NO RJ, SP E MG.	2	27
EMPRESA 45	SERVIÇOS DE APOIO PORTUÁRIO E OPERACIONAL	2	26
EMPRESA 46	SERVIÇOS TÉCNICOS E DE APOIO À MANUTENÇÃO, CONSERVAÇÃO E LIMPEZA	2	38

De uma maneira geral, todas as empresas objeto deste estudo possuem desvios (em média 5 desvios por inspeção); acresce que algumas empresas apresentam um número expressivo de desvios por ISMS (cerca de 15 desvios). O fiscal de contrato com apoio do profissional de segurança deve fazer uma análise criteriosa dos desvios e cobrar da Contratada um plano de ação para saná-los. Note-se, por exemplo, a empresa 39 (não certificada), que passou por 3 inspeções e apresentou um total de 34 desvios; este número deve ser analisado pelo fiscal de maneira a exigir ações contundentes para melhor gestão de SMS deste contrato.

É bem verdade que estes números, por si só, são insuficientes enquanto ferramenta de gestão, mas ainda assim determinam a atuação de cada fiscal de contrato no sentido de avaliar os tipos de desvios, sua reincidência, bem como a gravidade dos mesmos. Acresce que este número traz uma sinalização clara da importância da atuação da fiscalização junto as empresas contratadas a fim de evitar ou minimizar a ocorrência de acidentes.

Na inspeção de SMS são verificados, conforme ANEXO D – *Check-list* inspeção de Segurança e contingência das empresas contratadas, sendo resumidamente, os seguintes itens:

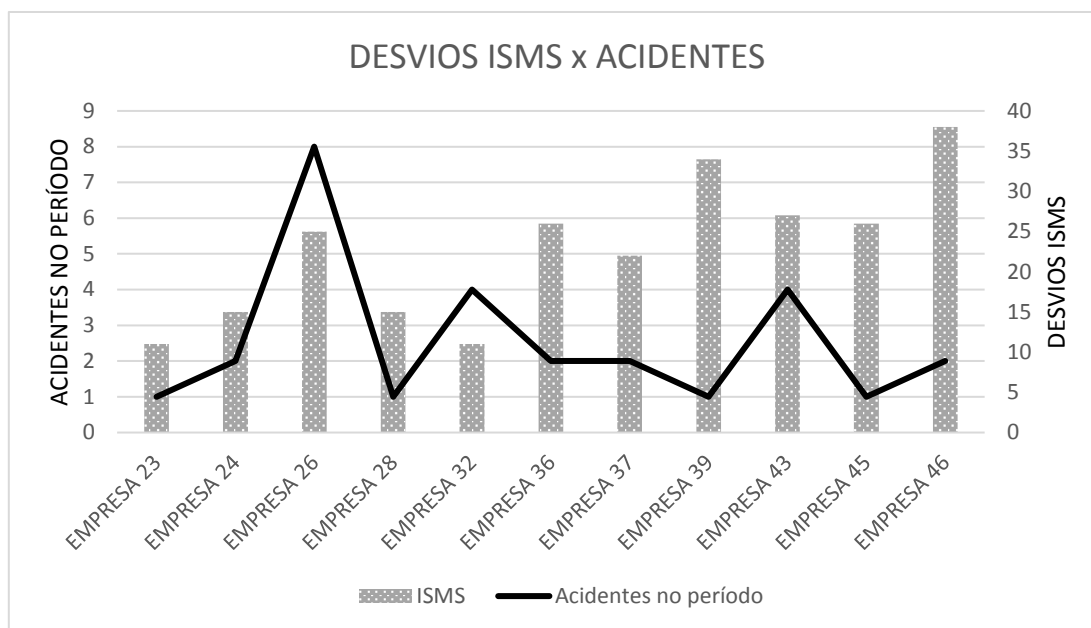
- Identificação, avaliação e controle de riscos de SMS
- Requisitos legais e outros requisitos
- Recursos, funções, responsabilidades, atribuições e autoridades
- Competência, treinamento e experiência
- Comunicação
- Controle operacional
- Gerenciamento de resíduos
- Preparação e Resposta a Emergências
- Padrões/ procedimentos
- Monitoramento e medição do desempenho
- Identificação e análise de acidentes
- Avaliações e diagnósticos
- Documentação
- Análise Crítica
- Itens específicos

O gerente e o fiscal de contrato, com apoio do profissional de SMS, na etapa de acompanhamento da aplicação dos aspectos de SMS do contrato, devem:

- a. Realizar a verificação do cumprimento da legislação pertinente às atividades do contrato e das exigências contratuais dispostas no Anexo de SMS do contrato.
- b. Solicitar plano de ação da empresa prestadora de serviços para as não conformidades encontradas nos processos de verificação, avaliação e inspeção do anexo de SMS.

Estas atribuições do gerente e fiscal do contrato demonstram o grau de importância da atuação destes dois atores no processo de gestão das empresas contratadas.

Gráfico 7 – Desvios de inspeção de SMS x Acidentes



No gráfico 7 apresentado acima, é possível perceber um comportamento atípico, na medida em que, embora as empresas tenham muitos desvios apontados nas inspeções de SMS (empresas 39, 43 e 46), a ocorrência de acidentes não tem revelado uma correlação direta.

Esta afirmação pode ser corroborada com os dados da empresa 26, que possui um número de desvios médio, mas é a empresa com o maior número de acidentes da pesquisa. Outro exemplo claro da falta de correlação seria a empresa 32 (não certificada), que na amostragem é a que apresenta menos desvios, e contudo, registra 4 acidentes no período apurado.

Verificando o conceito explicitado no item 3.1.5 desta pesquisa, deduz-se que a maior parte da verificação se dá em termos de documentos exigidos para a execução do contrato. Logo, ainda que uma empresa tenha o seu sistema de gestão implementado, este fato não se traduz numa menor ocorrência de acidentes, assim como, o contrário também pode ocorrer.

3.2.6. Auditoria Comportamental

Outra ferramenta utilizada pela Transpetro para gestão na prestação de serviços é a auditoria comportamental, que deve contemplar, na medida do possível, os fatores tecnológicos, ambientais e individuais que possam influenciar o comportamento humano, identificando eventuais aspectos organizacionais que possam ser potencializados ou inibidos.

As auditorias comportamentais devem ser planejadas de acordo com as características da instalação e com o envolvimento do corpo gerencial da unidade organizacional.

O planejamento das Auditorias Comportamentais deve contemplar:

- a. A segmentação da instalação em áreas físicas e/ou gerências responsáveis;
- b. O estabelecimento de metas para os auditores;
- c. A elaboração de relatório trimestral compilado a partir das auditorias comportamentais realizadas;
- d. A elaboração de controles e gráficos necessários para o acompanhamento;
- e. A relação de auditores capacitados;
- f. A definição das responsabilidades dos envolvidos na auditoria.

O planejamento deverá contemplar ainda a convocação, feita pelo gerente da instalação, da liderança de empresa contratada, gerente e fiscais do contrato, para realização das auditorias comportamentais. Recomenda-se priorizar a convocação de lideranças de empresas contratadas com as seguintes características:

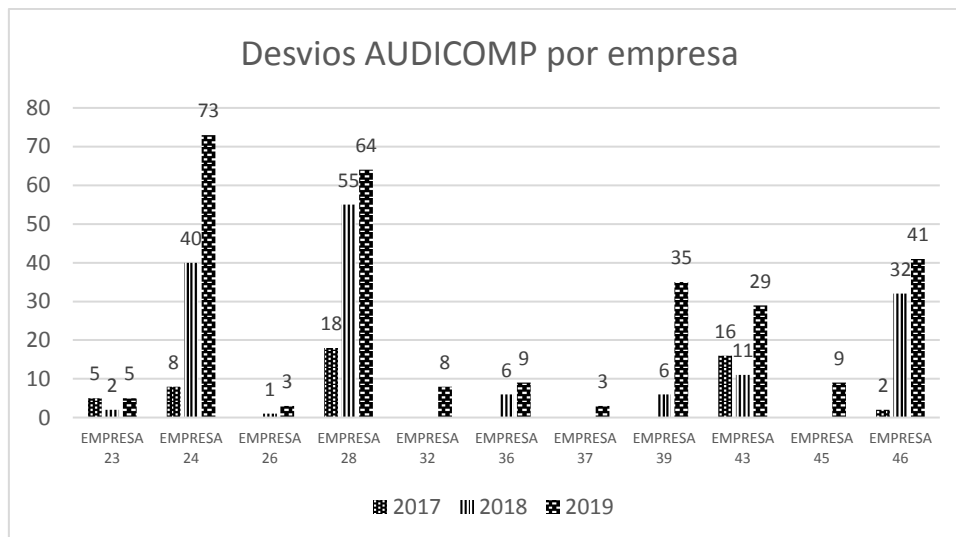
- a. Empresas com histórico de acidentes classes 3, 4 ou 5 nos últimos cinco anos, índice que assinala a gravidade do acidente em causa, sendo 5 o mais grave (morte ou incapacidade permanente – maior ou igual a 3.000 dias);
- b. Empresas com histórico de desvios críticos em auditorias comportamentais realizadas nos últimos seis meses;
- c. Empresas com atividades de maior grau de risco;
- d. Empresas com maior número de empregados.

Os desvios identificados devem ser enquadrados nas categorias e subcategorias especificadas. As atividades em que forem observadas, durante a auditoria, condições inseguras e desvios que apresentem grave e iminente risco devem ser paralisadas pelos auditores e o responsável pela atividade ou área deve ser informado para que seja providenciado o devido tratamento. Tais condições e desvios devem ser registrados em campo específico no sistema corporativo denominado Audicomp.

Os resultados das auditorias comportamentais devem ser avaliados e divulgados a cada 3 meses. No gráfico 8 apresenta-se a quantidade de desvios de auditorias comportamentais apurados por empresa no período avaliado.

Gráfico 8: Desvios de auditoria comportamental por empresa

Fonte: Com base em dados recolhidos no AUDICOMP - Transpetro



Por meio do gráfico apresentado, verifica-se que o número de desvios vem aumentando ao longo dos anos, o que pode ser explicado por uma maior consciência dos auditores, bem como as campanhas realizadas pela companhia na importância desta ferramenta para a gestão de SMS. Outro ponto a ser destacado é a quantidade elevada de desvios verificados nas empresas 24, 28, 39, 43 e 46, sinalizando para os fiscais e Contratada que ações devem ser tomadas para uma melhor gestão de SMS. Cabe destacar que as empresas aqui listadas têm características semelhantes em suas atividades (manutenção) e que, portanto, sinalizam para a fiscalização, que estes tipos de serviços precisam de uma atuação mais incisiva de maneira a evitar a ocorrência de acidentes.

Entretanto, para uma melhor análise, o fiscal deve não só verificar a quantidade de desvios, mas também a categoria dos desvios, bem como se são críticos ou não. Nesse sentido, na tabela 13 apresentam-se os desvios por categoria de entre os apontados nas empresas objeto deste estudo.

Tabela 13: Categoria dos desvios de auditoria comportamental por ano

CATEGORIA DE DESVIOS	2017	2018	2019	TOTAL
A - REAÇÃO DAS PESSOAS				
A01 - MUDANDO DE POSIÇÃO	1	1	0	2
A03 - AJUSTANDO EPI	0	4	3	7
A04 - ADEQUANDO O SERVIÇO	0	0	1	1
B - POSIÇÃO DAS PESSOAS				
B01 - BATER CONTRA/SER ATINGIDO POR	0	5	4	9
B03 - RISCO DE QUEDA	3	10	10	23
B07 - ABSORVER CONTAMINANTES	0	1	1	2
B09 - POSTURA INADEQUADA	0	1	2	3
B10 - ESFORÇO INADEQUADO	0	1	1	2
C - EPI				
C01 - CABEÇA	1	9	16	26
C02 - SISTEMA RESPIRATÓRIO	2	5	10	17
C03 - OLHOS E ROSTO	5	7	19	31
C04 - OUVIDOS	0	10	8	18
C05 - MÃOS E BRAÇOS	0	6	18	24
C06 - TRONCO	3	4	10	17
C07 - PÉS E PERNAS	3	3	9	15
D - FERRAMENTAS E EQUIPAMENTOS				
D01 - IMPRÓPRIAS PARA O SERVIÇO	3	4	10	17
D02 - USADOS INCORRETAMENTE	0	6	5	11
D03 - EM CONDIÇÕES INSEGURAS	2	9	11	22
E - PROCEDIMENTOS				
E01 - INADEQUADOS	6	17	30	53
E02 - NÃO EXISTEM PROCEDIMENTOS ESCRITOS	2	3	5	10
E03 - ADEQUADOS E NÃO SEGUIDOS	13	32	65	110
F - ORDEM, LIMPEZA E ARRUMAÇÃO				
F01 - LOCAL SUJO	3	1	10	14
F02 - LOCAL DESORGANIZADO	2	12	31	45
F03 - LOCAL COM VAZAMENTOS E POLUIÇÃO AMBIENTAL	0	2	0	2
	49	153	279	481

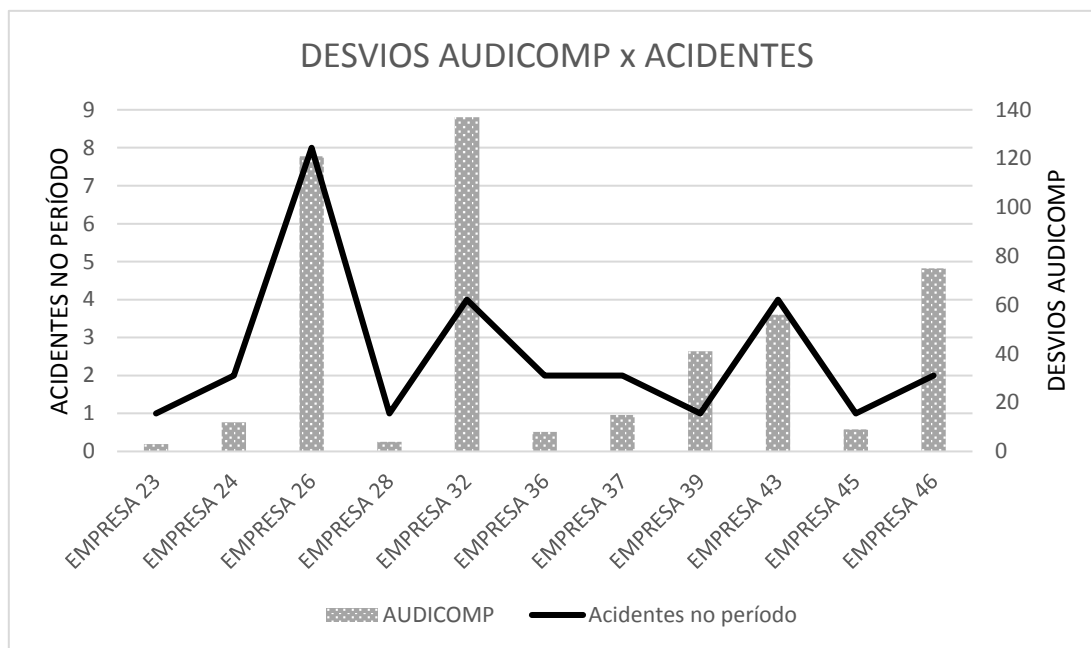
Os números de desvios da tabela anterior apresentam um direcionador para a companhia concentrar seus esforços em campanhas de conscientização da força de trabalho e das contratadas quanto a:

- a. Procedimentos não seguidos (110 desvios);
- b. Procedimentos inadequados (53 desvios);
- c. Local desorganizado (45 desvios); e
- d. EPI: Olhos e rosto (31 desvios).

Estas categorias de desvios devem ser melhor exploradas visando evitar ou minimizar a ocorrência de acidentes.

Após análise crítica feita pela gerência responsável pela inspeção, os desvios devem ter seu tratamento registrado em um plano de ação elaborado pela fiscalização do contrato inspecionado, com a colaboração dos profissionais que realizaram a inspeção de maneira a tratar os desvios e evitar a sua recorrência.

Gráfico 9 – Desvios de auditorias comportamentais x Acidentes



Com base nos resultados obtidos no gráfico 9 acima, percebe-se que os desvios apontados nas auditorias comportamentais têm relação direta com os acidentes. As empresas 26, 32, 43 e 46 são as que possuem a maior quantidade de desvios e também possuem mais acidentes no período.

Cabe destacar que a empresa 39, ainda que tenha um elevado número de desvios, apresentou apenas 1 acidente no período, situação que demonstra claramente o seu comprometimento em aprender com os desvios apontados e implementar ações que reduzam ou minimizem a possibilidade de acidentes.

Neste caso, pode afirmar-se que a realização de auditorias comportamentais e seu tratamento via plano de ação é uma ferramenta que se bem utilizada pode reduzir a ocorrência de acidentes.

3.3 Conclusões

Conforme Siqueira (2016) afirma, o trabalhador terceirizado é o novo pária das relações de trabalho no Brasil, sendo preciso desprecarizar, com as devidas proteções, a prestação desses serviços. Em particular, como Pagani (2018, p.1) sublinha, “os terceirizados foram as maiores vítimas de acidente de trabalho na Petrobras. Entre 1995 e 2018, dos 377 mortos em serviço, 307 eram terceirizados, 81% do total dos óbitos.” Acresce, segundo a IOGP (2019), que “Em 2018, 2 das fatalidades e 21% das horas de trabalho reportadas foram relacionadas com pessoal da empresa, 29 das fatalidades e 79% das horas de trabalho foram relacionadas com empreiteiros.”

Ora, conforme discutido no subcapítulo anterior, um dos pilares da visão de negócio da Transpetro – Petrobras Transporte S.A. –, é o respeito pela vida, pessoas e meio ambiente, pelo que se preocupa com um planejamento das atividades, seja as internas, seja ao nível da prestação de serviços contratados, que promova a minimização das ocorrências de acidentes na empresa. Neste enquadramento, fruto de sua política de gestão de QSMS, verificou-se que a Transpetro tem ficado abaixo do limite de tolerância na ocorrência de acidentes do trabalho, não obstante permaneça a ocorrência de acidentes que poderiam ser evitados.

Percebeu-se igualmente que a ocorrência de acidentes na força de trabalho da Contratada é superior à quantidade de acidentes na força de trabalho de empregados próprios da Transpetro. O acompanhamento próximo destes indicadores, tal como já se desenrola, possibilitará à Transpetro identificar áreas e atividades nas quais os esforços devem ser focados para trazer as maiores melhorias no desempenho em QSMS. Apesar de nenhum dos acidentes observados neste estudo ter tido fatalidade, pode inferir-se que as empresas 24, 28 e 43 necessitam de uma gestão mais incisiva da fiscalização/gerência do contrato com aplicação de sanções disciplinares e contratuais.

No que respeito à Transpetro, a partir observação das principais normas de gestão e certificação em QSMS, conclui-se que o sistema de gestão integrado está consolidado, sendo objeto de análise crítica de resultados e melhoria contínua do processo ao longo dos anos.

Quanto ao processo de contratação, por se tratar de uma empresa de sociedade de economia mista, a Transpetro está obrigada a seguir as leis e regramentos vigentes no Brasil para contratação de serviços públicos. Assim, alinhado aos conceitos das normas de gestão, a Transpetro padroniza e sistematiza seus processos e atividades de contratação em documentos que servem de balizamento para sua força de trabalho. Esse balizamento, inclui explicitamente exigências de QSMS nos processos de contratação de serviços, assim se alinhando as exigências das Contratadas pelas da Contratante.

Adicionalmente, a Transpetro verifica o cumprimento dos objetivos definidos pela empresa contratante ao nível de prevenção de acidentes e trabalho, para o que realiza diversas formas de avaliação das Contratadas, não apenas ao longo do processo de contratação, cabendo destaque nos procedimentos da fiscalização dos contratos a nível de verificação das exigências contratuais.

Quanto à análise do nível de exigência de QSMS, percebeu-se que a empresa busca uma melhoria na gestão da contratação de serviços, visando:

1. Expandir o valor QSMS, envolvendo as empresas contratadas como parte integrante do esforço de melhoria contínua do desempenho em QSMS;
2. Melhorar a comunicação em QSMS, visando difundir QSMS em todo processo de aquisição de serviços;
3. Uniformizar o relacionamento da contratante com as suas contratadas quanto à gestão de QSMS;
4. Difundir o conhecimento técnico e das boas práticas de QSMS das diferentes unidades organizacionais da empresa estudada para o benefício de toda a sua força de trabalho;
5. Reduzir a subjetividade dos métodos de avaliação de desempenho de empresas contratadas;
6. Direcionar as empresas contratadas para um sistema de gestão de QSMS;
7. Reduzir as perdas resultantes de ocorrências indesejáveis de QSMS e consequente aumento da produtividade e da qualidade dos serviços;
8. Identificar o perfil em QSMS das empresas no cadastro, orientando a contratação de acordo com os riscos identificados no escopo do serviço (categorização);

9. Reduzir os impactos legais decorrentes de não-conformidades encontradas pela fiscalização; e
10. Fortalecer o Cadastro de empresas contratadas, através de avaliações mais consistentes, para inscrição, renovação ou ampliação no Cadastro.

Considerando o baixo índice de acidentes (TAR) verificados nas empresas objeto deste estudo e as ações implementadas, pode inferir-se que a Transpetro vem alcançando seus objetivos. Com efeito as ferramentas aplicadas pela Transpetro vêm relativamente cumprindo o seu papel; ainda que algumas dessas ferramentas não tenham uma associação direta com a ocorrência de algum acidente, o tratamento das anomalias identificadas, em tese, evita a ocorrência de acidentes.

Entretanto, apesar das empresas Contratadas apresentarem um reduzido número de acidentes, é importante salientar que, tratando-se da saúde e vida humana a redução de ocorrências deve ser priorizada. Com efeito, conforme afirma Siqueira (2016), o trabalhador terceirizado é o novo pária das relações de trabalho no Brasil, sendo preciso desprecarizar, com as devidas proteções, a prestação desses serviços.

CONCLUSÃO

Apreciação geral dos resultados

Após a pesquisa desenvolvida e a análise dos dados relativos ao caso específico da Transpetro, foi possível retirar um conjunto de conclusões, que muito embora não sejam generalizáveis, se espera que possam ser orientadoras de percursos futuros ao nível de procedimentos organizacionais, designadamente no que respeito ao processo de tercerização.

Antes do mais, apreciadas que foram as atuais práticas de gestão relacionadas com a QSMS no âmbito da contratação de serviços, conclui-se pelo seu contributo efetivo para uma prestação de serviços mais eficaz e eficiente, e produzindo impactos positivos nos trabalhadores ao nível dos riscos e perigos para a saúde.

O estudo específico no âmbito da Transpetro, permitiu avaliar positivamente o contributo das exigências de QSMS na prestação de serviços de empresas contratadas, ao nível das garantias contra riscos e perigos para a saúde dos trabalhadores, o que é conseguido através do cumprimento das principais normas de gestão e certificação em QSMS pela Transpetro, mas igualmente pelo seu respeito pelos processos de contratação de serviços públicos no ordenamento jurídico brasileiro, que se correlacionam diretamente com exigências de QSMS, alinhando Contratadas com a Contratante.

Quanto ao processo de contratação de serviços, em particular, pode se destacar como vantagem competitiva a oportunidade de se manter em um mercado altamente competitivo, que demanda das organizações sua capacidade de resiliência, compromisso com o meio ambiente e desenvolvimento sustentável, garantindo qualidade nos produtos/serviços e bem-estar social para toda comunidade.

Adicionalmente, identificaram-se outras vantagens neste alinhamento entre empresa Contratante e empresas Contratadas, a saber:

- ✓ Redução dos riscos de acidentes;
- ✓ Maior cuidado com o meio ambiente;
- ✓ Aumento da garantia de atendimento nos casos de emergência;
- ✓ Maior preservação da saúde dos funcionários contratados.

Entretanto, algumas desvantagens também foram identificadas:

- ✓ Redução da hora útil do contrato;
- ✓ Burocratização do processo licitatório;
- ✓ Redução da flexibilidade do contrato no sentido de incorporar novas atividades ou abrangências.
- ✓ Número elevado de indicadores, o que pode ocasionar numa perda do foco naquilo que realmente importa, a performance operacional e a vida das pessoas.

As exigências de QSMS presentes no âmbito da prestação de serviços podem contribuir sobremaneira para uma gestão organizacional alinhada aos preceitos mais modernos de desenvolvimento sustentável, contribuindo também, para melhorar o estilo de vida dos trabalhadores e conseqüentemente da organização.

As organizações que cumprem todas as exigências contratuais, a nível de QSMS, tem capacidade de reduzir significativamente as ocorrências indesejáveis de acidentes e conseqüentemente aumentar a produtividade e a qualidade dos serviços.

Por fim, percebeu-se que o sistema de gestão integrado é um programa centrado nas pessoas e que deve desenvolver o seu raciocínio de maneira que tomem consciência dos problemas ou dos resultados indesejados e que busquem a origem de suas causas para que os acidentes nunca mais voltem a ocorrer.

Se as empresas tomarem ciência de que a certificação ou a implementação de um sistema de gestão é uma oportunidade para uma boa gestão, pode ser um ponto favorável para controle e planejamento adequados em prol de melhores resultados em termos de economicidade e eficiência.

No decurso desta pesquisa identificou-se que as *nuances* das exigências em QSMS no âmbito da prestação de serviços visa conscientizar as empresas da necessidade de adaptação frente as constantes mudanças, de maneira a propiciar uma gestão mais eficiente e contribuindo também, para uma sociedade mais justa e com menos impactos no meio ambiente e na vidas de todos.

Contributos da pesquisa

A contribuição desta pesquisa está também em compreender o alcance da configuração das exigências de QSMS, ao nível da contratação de serviços e neste sentido, verifica-se que indiretamente impactam positivamente no desempenho das Contratadas e da Contratante, uma vez que, as práticas e sistemáticas implementadas para atendimento ao que é exigido, traduz numa melhor performance.

Percebe-se também o papel decisivo da contratante numa boa gestão contratual, de maneira a proporcionar a melhoria da qualidade dos serviços, redução dos acidentes de trabalho e do impacto ambiental. Como contributo, esta gestão nas empresas contratadas reflete diretamente no desenvolvimento social e econômico da sociedade, já que propaga os valores de sustentabilidade, inovação e direitos humanos.

A Transpetro, considerada uma grande contratante no Brasil tem o poder de influenciar as Contratadas de maneira a exigir mais serviços sustentáveis, com responsabilidade social e cumprimento dos requisitos legais, influenciando toda a cadeia de suprimento.

Ainda como contributo, esta pesquisa demonstra que as empresas contratadas devem ter seu foco também na sociedade e na prevenção de acidentes, ainda que visem lucro e melhores resultados.

Limitações

Uma das limitações do estudo respeita à impossibilidade de generalização dos resultados, tendo em vista a dimensão da amostra e do tipo de amostra utilizada.

Outra limitação encontrada relaciona-se com o facto da pesquisa realizada ter envolvido empresas contratadas de diversos segmentos de atuação não permitindo, portanto, uma análise mais profunda de certos dados comparativos de empresas que atuem num mesmo segmento.

Por questões de confidencialidade dos dados nem todas as informações puderam ser divulgados ou foram disponibilizados de maneira a contribuir com uma análise mais completa. As informações passíveis de serem publicitadas, para efeitos exclusivamente deste trabalho académico, encontram-se disponibilizadas em Anexo.

A pandemia que o Mundo vive hoje, contribuiu também para dificultar o método de recolha dos dados e aprofundamento no tema, tendo condicionado fortemente as rotinas de trabalho e o acesso às próprias instalações da Transpetros, durante o longo tempo de confinamento.

Propostas para trabalhos futuros

Por fim, destacam-se as seguintes propostas para trabalhos futuros:

- Aprofundamento do estudo em relação aos aspectos económicos-financeiros, tanto nas medidas de prevenção dos acidentes, quanto na implementação do SGI;
- Realização de um trabalho com aplicação de questionários nas empresas contratante e nas empresas contratadas com aprofundamento da percepção dos atores do processo e medida do alcance de eventuais medidas corretivas após identificação de ocorrências;
- Desenvolvimento de estudos similares em empresas privadas que não estejam sujeitas as normas de regulação no que tange a contratação de serviços (licitação e etc.)

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Araújo, J. F. F. E. (2007). Avaliação da Gestão Pública. Universidade do Minho, Portugal. Conferência da UNED, A Coruña, Espanha. [Em linha]. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/1822/8309>>. [Consultado em 16/03/2019].

Associação Internacional dos Produtores de Óleo e Gas - IOGP. (2019). Relatório IOGP 2018 – Indicadores de desempenho de segurança – dados de 2018. [Em linha] Disponível em: <<http://iogp.org>> [Consultado em 10/06/2019].

Associação Internacional dos Produtores de Óleo e Gas - IOGP. (2019). Relatório de desempenho de segurança 2019 – dados de 2018. [Em linha] Disponível em: <<https://www.iogp.org/bookstore/product/iogp-ipeca-report-2019h-health-leading-performance-indicators-2019-data/>>. [Consultado em 15/08/2020].

Cerqueira, J. P. (2006). *Sistemas de Gestão Integrados: ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, SA 8000, NBR 16001: Conceitos e aplicações*. Rio de Janeiro. Quaitymark, 2006. 516p.

Chiavenato, I. (1983). *Introdução à teoria geral da administração*. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil. 617p.

Chiavenato, I. e Sapiro, A. (2003). *Planeamento Estratégico: fundamentos e aplicação*. Rio de Janeiro, Elsevier. 458p.

De Cicco, F. PAS 99:2006 – *A primeira especificação do mundo sobre gestão integrada*. QSP – Centro de Qualidade, Segurança e Produtividade, 09 de out de 2012. [Em linha]. Disponível em: <<http://www.qsp.org.br/finalmente.shtml>>. [Consultado em 10/02/2019].

Filho, J. D. De C. (2008). *Administração pública federal: propostas para fortalecimento do controle sobre os atos praticados e o respectivo combate à corrupção*. Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Fortini, C. e Motta, F. (2016). *Corrupção nas licitações e contratações públicas: sinais de alerta segundo a Transparência Internacional*. A&C – Revista de Direito Administrativo & Constitucional, Belo Horizonte, ano 16, n. 64, p. 93-113, abr./jun. 2016.

Francischini, P. G. e Francischine, A. S. N. (2017). *Indicadores de desempenho: dos objetivos à ação – métodos para elaborar KPIs e obter resultados*. Rio de Janeiro, Ed. Alta Books, 2017.

Galli, A. E. A. (2009). *A influencia do perfil comportamental na efetividade da fiscalização de contratos: o caso da PEROBRAS/REVAP*. Dissertação de Mestrado em Administração da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo.

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

Grael, P. F. F. e De Oliveira, O. (2010). *Sistemas certificáveis de gestão ambiental e qualidade: práticas para integração em empresas do setor moveleiro*. Produção. Vol.: 20. São Paulo, 2010.

Gomes, M. V. da S. (1997). *Fatores que afetam a relação entre o setor privado prestador de serviços e a Petrobras durante os processos de contratação: estudo de caso na gerência de exploração e produção da Bacia de Campos - E&P – BC*. Dissertação de Mestrado em Administração publicada Escola Brasileira de Administração pública, Rio de Janeiro.

Gonçalves, C. E. P. (2006). *Alinhamento do processo de terceirização em uma indústria off shore*. Dissertação de Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense, Niterói/RJ.

Hezel, C. R. (2014). *Avaliação do impacto das exigências do contratante nos sistemas de gestão integrados de empresas de montagem industrial na indústria do petróleo*. Dissertação de Doutorado em Engenharia Civil, Arquitetura e Urbanismo da Universidade Estadual de Campinas, Campinas/SP.

Hezel, C. R., Pichi, F. A., Granja, A. D. e Labaki, L. C. (2010). Sistemas de Gestão Integrados na indústria do petróleo e gás. Canela/RS, Brasil. XIII Encontro Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído.

Instituto Nacional de Seguro Social - INSS. (2019). Anuário Estatístico de Acidente do Trabalho. [Em linha] Disponível em: <<https://www.gov.br/previdencia/pt-br/assuntos/saude-e-seguranca-do-trabalhador/dados-de-acidentes-do-trabalho>> [Consultado em 21/12/2020].

Lopes, M. T. S. (2016). *Inflências da terceirização na vulnerabilidade da Cadeia de Suprimentos: um estudo de caso na indústria automotiva*. Dissertação de Mestrado Profissional em Administração. Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo – FPL, Pedro Leopoldo/MG, 2016. 82p.

Macedo, F. (2013). *Análise Crítica do Atendimento aos Requisitos de SMS do Cadastro de Fornecedores de uma Empresa do Segmento de Petróleo e Gás no Brasil*. Artigo apresentado no IX Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Rio de Janeiro, Brasil, 2013.

Mitsutani, C., Righetti, C.C., Villar, C.B., Miguel, F., Pereira, G.M. e Burbridge, M.; Freitas, W. (2014). *Compras Estratégicas – Construa parcerias com fornecedores e gere valor para seus negócios*. 1. ed. Saraiva.

Padilha, A., Araújo, E. C. e Souza, J. P. (2018). *Influência das incertezas nas contratações públicas por intermédio do pregão eletrônico*. R. Bras. Planej. Desenv., Curitiba, v. 7, n. 1, p. 67-84, jan./abr. 2018. [Em linha]. Disponível em: <<https://periodicos.utfpr.edu.br/rbpd>>. [Consultado em 06/01/2019].

Pagani, V. G. (2018). *Terceirizados são as maiores vítimas de acidentes de trabalho*. Revista eletrônica Sindicato dos Bancários e Financieiros de São Paulo, Osasco e Região. [Em linha]. Disponível em <<http://spbancarios.com.br/04/2018/terceirizados-sao-maiores-vitimas-de-acidentes-de-trabalho>>. [Consultado em 07/09/2018].

Pavelski, A. P. e Domaradzki, L. R. (2017). Terceirização e a Precarização. *Percursos*. 4(23), pp. 194-213.

PETROBRAS: Sobre Compras e Contratações. [Em linha]. Disponível em <<https://www.petronect.com.br/irj/portal/anonymous/pt>>. [Consultado em 28/06/2018].

PETROBRAS: Relatório Anual 2017. [Em linha]. Disponível em <<https://www.investidorpetrobras.com.br/ptb/1156/relatorioanual2017.pdf>>. [Consultado em 22/09/2018].

PETROBRAS: Relatório Anual Integrado 2019. [Em linha]. Disponível em <<http://www.Transpetro.com.br/Transpetro-institucional/instrumentos-de-governanca/relatorios.htm>>. [Consultado em 23/02/2020].

Philip, K. e Armstrong, G. (1998). *Princípios de Marketing*. Editora Prentice-hall do Brasil Ltda, 1998. 527p.

PORTAL PETRONECT: Cadastro de Fornecedores da Petrobras. [Em linha]. Disponível em <<http://www.petronect.com.br>>. [Consultado em 11/05/2020].

Prodanov, C. C. e Freitas, E.C de. (2013). *Manual de metodologia científica*. 2. ed. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2013.

Ribeiro Neto, J. B. M. (2008). *Sistemas de gestão integrados: qualidade, meio ambiente, responsabilidade social, segurança e saúde no trabalho*. São Paulo: Senac, 2008.

Silva, A. E. (2017). *As implicações da terceirização na administração pública brasileira*. Revista Conbrad, Maringá, v.2, n.1, p. 109-124.

Siqueira, W. (2016). *Terceirização*. Conselho Regional de Administração do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro. 2016. 52p.

Souza, C. A. V. e Freitas, C. M. (2002). *Perfil dos acidentes de trabalho em refinaria de petróleo*. Revista Saúde Pública, 36(5):576-83. [Em linha]. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rsp/v36n5/13146.pdf>>. [Consultado em 27/08/2018].

TRANSPETRO: *Diretrizes de SMS*. [Em linha]. Disponível em <<http://www.transpetro.com.br/transpetro-institucional/tecnologia-e-seguranca/politica-de-seguranca-meio-ambiente-e-saude/diretrizes-de-sms.htm>>. [Consultado em 07/06/2020].

TRANSPETRO *Home Page*. [Em linha]. Disponível em <<http://Transpetro.com.br/Transpetro-institucional/>>. [Consultado em 15/06/2019].

TRANSPETRO: *Quem somos*. [Em linha]. Disponível em <http://www.Transpetro.com.br/pt_br/quem-somos.html>. [Consultado em 05/01/2019].

TRANSPETRO: *Plano Estratégico*. [Em linha]. Disponível em <http://portalpetrobras.petrobras.com.br/PetrobrasPortal/appmanager/portal/desktop?_nfpb=true&_pageLabel=petr_generico_avancado_generico_menu_transp_presid&idConteudo=generico_menu_009405&areaAtual=a_transp&portalpath=portal>. [Consultado em 19/12/2019].

TRANSPETRO: *Política de SMS*. [Em linha]. Disponível em <<http://transpetro.com.br/transpetro-institucional/tecnologia-e-seguranca/politica-de-seguranca-meio-ambiente-e-saude.htm>>. [Consultado em 07/06/2020].

Ventura, M. M.; (2007). *O Estudo de caso como modalidade de pesquisa*. Revista SOCERJ, Rio de Janeiro 20(5):383-386.

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

LEGISLAÇÃO

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL

Lei 13.303 de 30 de junho de 2016, que dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios vulgo *Lei das Estatais*.

Lei 10.520 de 17 de julho de 2002 que institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do artº. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências – vulgo *Lei do Pregão*.

Lei 8.666 de 21 de junho de 1993 que regulamenta o artº. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.

Lei 4.320 de 17 de março de 1964 que estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal.

Lei Complementar 101 de 04 de maio de 2000 que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências.

Decreto 8.945 de 27 de dezembro de 2016 que regulamenta, no âmbito da União, a Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, que dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios .

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (2015). *NBR ISO 9004: Diretrizes para a melhoria do desempenho*. Rio de Janeiro: ABNT.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (2008). *NBR ISO 9001: Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos*. Rio de Janeiro: ABNT.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (2005). *NBR ISO 9000: Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário*. Rio de Janeiro: ABNT.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (2004). *NBR ISO 14001: Sistemas de gestão ambiental – Especificações e diretrizes para uso*. Rio de Janeiro: ABNT.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (2002). *NBR ISO 19011: Diretrizes para Auditorias de Sistemas de Gestão da Qualidade e Ambiental*. Rio de Janeiro: ABNT.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (2007). *NBR OHSAS 18001: Sistema de gestão da saúde e segurança ocupacional*. Rio de Janeiro: ABNT.

ANEXOS

ANEXO A.1

Documento Interno Petrobras (DIP) número TP/DDT/DTNNESE/SE/SUP 5/2019



Documento Interno do Sistema Petrobras - DIP

Campos Eliseos, 05/04/2019

TP/DDT/DTNNESE/SE/SUP 5/2019

Para: TP/DDT/DTNNESE/SE

Assunto: Aprovação de Conteúdo Técnico para Dissertação de Mestrado

Prezado,

Considerando as orientações para divulgação de conteúdos técnicos em eventos ou publicações externas à Transpetro (anexo 1), encaminho para aprovação trabalho de Dissertação para defesa de Mestrado do Profissional Transpetro Nível Superior Carlos Roberto Macedo, matrícula 5136-2; conforme abaixo:

Instituição: Universidade Fernando Pessoa - UFP

Endereço: Praça 9 de abril 349 - Porto/Portugal

Curso: Ciências Empresariais (vide carta de aceitação no anexo 2)

Período: 2018/2020

Previsão da defesa do Mestrado: Junho 2020

Tema: "Impacto das exigências de Qualidade, Segurança, Meio-Ambiente e Saúde no processo de contratação de serviços - Estratégia adotada numa empresa pública do setor de petróleo".

Resumo e objetivos:

Com o avanço tecnológico, o aumento da demanda dos serviços e a incorporação de novas tecnologias de produção, o conceito de desenvolvimento industrial mudou. Estas mudanças têm exigido que a direção das empresas ampliem a gestão sobre os seus negócios, não se focando somente no produto, mas atendendo também às necessidades dos seus colaboradores, fornecedores, clientes, acionistas e todos os demais stakeholders .

Percebe-se que o nível de exigências por parte dos clientes não se restringem

TP/DDT/DTNNESE/SE/SUP 000005/2019

Página 1

apenas aos produtos, mas também a todo processo de produção (toda a cadeia de suprimentos) e as consequências dele para a sociedade. O cenário atual está caracterizado pela conscientização ambiental, sustentabilidade, segurança e saúde ocupacional, implicando num fator de competitividade entre às organizações.

Com base nas normas de gestão as grandes empresas estabelecem requisitos e padrões de Gestão da Qualidade (ISO 9001), Gestão Ambiental (ISO 14001) e Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional (OHSAS 18001) e estão em busca da melhoria contínua do seu sistema de gestão. Entretanto, para que este objetivo seja alcançado é necessário que não somente a organização esteja consciente, mas todo o ciclo produtivo. Por este motivo, torna-se necessário o envolvimento das empresas fornecedoras de serviços neste processo de excelência na gestão de QSMS.

Pretende-se realizar análises e explanações dos requisitos de relações contratuais de QSMS, bem como, comparações de dados obtidos por questionários a serem aplicados com os atores do processo em questão, de maneira a avaliar a eficácia dos controles existentes.

A metodologia escolhida para a pesquisa será por um estudo de caso focando somente o processo de contratação de serviços da Transpetro, que engloba desde a identificação da necessidade de contratação, passando pelo Memorial Descritivo e concluindo com o gerenciamento e fiscalização dos contratos.

Neste contexto, esta pesquisa apresenta os requisitos relativos à QSMS e suas consequências na relação entre uma organização (neste caso a Transpetro) e seus fornecedores, de forma a assegurar a sustentabilidade de seu negócio.

Enquanto por objetivos específicos pretende-se categorizar as vantagens/benefícios e desvantagens/dificuldades que estas exigências acarretam no que tange o processo de contratação de serviços, bem como especificar o quanto a empresa objeto deste estudo tem atingido seus objetivos estratégicos de relacionamento junto aos fornecedores de serviços.

Esta pesquisa pode ser útil também para se buscar uma parceria entre as empresas contratantes e contratadas de forma a melhorar a gestão, atendimento aos padrões de qualidade, bem como minimizar os riscos de acidentes às pessoas e ao meio ambiente.

O Conteúdo aprovado, em sua versão final, deve ser encaminhado ao CID para incorporação ao acervo técnico da Transpetro. O trabalho também poderá ser objeto de disseminação para as áreas de interesse.

Diante do exposto, o Gerente Setorial de Suporte Administrativo está de acordo com o conteúdo a ser apresentado pelo empregado Carlos Roberto Macedo e submete a matéria à apreciação desta autoridade competente para que, caso de acordo, aprove via despacho neste DIP a Dissertação que faz referência a tema relativo a um processo da Transpetro.

Atenciosamente,

Leonardo Luiz Azevedo de Menezes
Gerente Setorial de Suporte Administrativo

C/C: TP/PRES/RH/DESEN/SCGC, LUCIANE GONCALVES TOMAZ, CAMILA OLIVEIRA DA SILVA, CARLOS ROBERTO MACEDO

Descrição do(s) Anexo(s):

Anexo 1 - Orientação apresentação trabalhos externos
Anexo 2 - Carta de aceitação UFP

Arquivo(s) em Anexo:

 **Anexo 1 - Orientacoes_apresentacao_trabalhos_eventos_externos_2019_v2.pdf**

 **Anexo 2 - Carta de aceitação.pdf**



*Documento Interno do Sistema Petrobras
Resposta*

TP/DDT/DTNNESE/SE/SUP 000005/2019

Data: 29/04/2019 13:52

Autor: Carlos Roberto Bortolon

Para: TP/DDT/DTNNESE/SE/SUP

C/C:

Resposta: Estou de acordo om o conteudo a ser apresentado.

ANEXO A.2

Orientações para divulgação de conteúdos técnicos em eventos ou publicações externas à Transpetro



ORIENTAÇÕES PARA DIVULGAÇÃO DE CONTEÚDOS TÉCNICOS EM EVENTOS OU PUBLICAÇÕES EXTERNAS À TRANSPETRO

1. Este documento tem como objetivo orientar sobre a divulgação de conteúdos técnicos referentes à Transpetro, tanto em eventos externos à empresa quanto em publicações técnicas. Tais orientações estão baseadas no que prevê a Tabela de Limites de Competência da Transpetro, vigente a partir de 31/07/2017, em seus itens 18.4 e 18.5 ([clique aqui](#)).
2. Qualquer conteúdo técnico a ser apresentado externamente (em convenções, congressos, seminários e eventos similares, ou publicações) que tenha sido produzido na Transpetro, ou que faça referência a temas relativos a seus processos, projetos ou negócios, deve ser submetido à apreciação da gerência imediata do empregado.
3. O gestor imediato, se de acordo, deverá encaminhar o conteúdo a ser apresentado à sua gerência geral ou, no caso da inexistência desta, à sua gerência executiva, por meio de DIP, para aprovação, que deverá ser evidenciada por despacho no mesmo documento.
4. No DIP de encaminhamento do conteúdo para aprovação, deverão constar em cópia, ainda, a Gerência Setorial de Sucessão e Gestão do Conhecimento (ohave PR3M) e o representante de gestão do conhecimento da referida gerência executiva (ver relação de representantes na tabela abaixo).

Área	Representante	Chave
DDT/CN	Jaqueline Rosa Rodrigues Assis	T2B0
DDT/COICM/DTNNESE/DTSSPCO	Luciane Gonçalves Tomaz	ZBWX
DFIN/GABS	Karla Borba Teixeira Valle	ESRO
DFIN/GECONT		
DFIN/GEFIN	Luiz José dos Santos Cabral	FPEP
DFIN/GETIC	Rodrigo Alpande de Castro	T267
DSERV/COMP	Regina Lucia Rocha Valle	SP61
DSERV/ETI	Flavia Roberta Jardim Terzian Paula Cristina de Sousa Bastos	TSDC T2NK
DSERV/SMS	Elisete de Azevedo Oliveira	TGEA
DTM/CCM	Diego Chaves Savelli	TMQ9
DTM/COMTM	Fabian Colossi Elias	T3F0
DTM/TM	Pedro Sodré Brandão	PSB1
PRES/ESTRATEGIA		
PRES/GCRI	Carlos Leonam Mendes dos Reis	RQNJ
PRES/GRC	Isabela Francois Franklin Kenedi	DSIF
PRES/JURIDICO	Cláudia Dillan Fragoso	TTSJ
PRES/RH	Eleonora Barreto Taveira	TSUL
TP/AUDIN	Eriok Peixoto Alves	TSP2
TP/OUVIDORIA	Evelyn Karoline Ferreira de Sena	T3KF



5. Após obtenção da devida aprovação, o autor do conteúdo deverá encaminhá-lo ao organizador do evento ou publicação.
6. Quando a apresentação resultar em palestra, o conteúdo completo desta deverá ser encaminhado ao Diretor da área de contato do autor também para aprovação.
7. Nos casos de eventos que solicitem submissão de resumo do trabalho para aprovação, este resumo deve ser aprovado internamente conforme descrito nos parágrafos 3 e 4 deste documento e, se aprovado, o trabalho completo deve ser aprovado conforme parágrafo 6.
8. Em todos os casos, o conteúdo aprovado, em sua versão final, deve ser encaminhado ao CID para incorporação ao acervo técnico da Transpetro.
9. É desejável que o autor do trabalho organize um evento interno de disseminação do conteúdo para as áreas de interesse.
10. Para obter mais informações ou esclarecer dúvidas quanto a divulgação de conteúdos técnicos, o empregado poderá entrar em contato por meio da chave GCTP1.

Orientações adicionais para divulgação de conteúdo Institucional

1. Quando o conteúdo estiver destinado à apresentação em evento externo, e se fizer necessária a inserção de textos institucionais referentes à Transpetro, o empregado deverá utilizar como fonte de informações a apresentação institucional ([clique aqui](#)).
2. Para o padrão de apresentações, deverá ser utilizado um dos templates disponíveis no portal ([clique aqui](#)).
3. Quanto à linguagem verbal a ser utilizada, o empregado deverá seguir o Manual de Identidade Verbal. Para acesso ao conteúdo é necessário realizar o *login* na página do Canal Marca ([clique aqui](#)).
4. O documento Dress Code, orienta quanto à vestimenta a ser utilizada, conforme o tipo de evento no qual a apresentação será realizada. Para acesso ao conteúdo é necessário realizar o *login* na página do Canal Marca ([clique aqui](#)).
5. Para obter mais informações ou esclarecer dúvidas, o empregado poderá entrar em contato por meio da chave COMC.

ANEXO B

Indicadores de Segurança, Contingência, Meio Ambiente, Saúde e Gestão da Transpetro

SEGURANÇA - Indicadores Reativos				
	Sigla	Indicador	Definição	Objetivo
1	TAR	Taxa de Acidentados Registráveis	É o somatório dos casos típicos de lesão sem afastamento, excluindo os primeiros socorros, lesão com afastamento e acidentados fatais por milhão de horas-homem trabalhadas.	Acompanhar, analisar e comparar o indicador, de forma a permitir o seu controle e/ou redução, considerando o Limite de Alerta (LA).
2	TOR	Taxa de Ocorrências Registráveis	É o somatório dos casos típicos de lesão sem afastamento, incluindo os primeiros socorros, lesão com afastamento e acidentados fatais por milhão de horas-homem trabalhadas.	Analisar a taxa de ocorrências registráveis, de forma a permitir o estabelecimento de metas e comparação
3	TFCA	Taxa de Frequência de Acidentados Com Afastamento	Indica o número de acidentados com afastamento que ocorreram a cada milhão de horas homem de exposição ao risco no período considerado.	Analisar a taxa de frequência de acidentados com afastamento, de forma a permitir o estabelecimento de metas e comparação. Além de alertar a empresa para causas que concorram para o aumento do número de acidentados com afastamento.
4	TFSA	Taxa de Frequência de Acidentados Sem Afastamento	Indica o número de acidentados sem afastamento que ocorreram a cada milhão de horas homem de exposição ao risco no período considerado.	Analisar a taxa de frequência de acidentados com afastamento, de forma a permitir o estabelecimento de metas e comparação.
5	NCA	Número de Acidentados Com Afastamento	Acidente, que gera uma lesão pessoal, que impede o acidentado de voltar ao trabalho no dia imediato ao do acidente.	Analisar o número de acidentados com afastamento, de forma a permitir o estabelecimento de metas e comparação.
6	TG	Taxa de Gravidade	Indica o tempo computado na unidade decorrente de acidentes típicos a cada milhão de horas-homem de exposição ao risco no período considerado.	Analisar a taxa de gravidade, de forma a permitir o estabelecimento de metas e comparação
7	NADE	Números de Acidentados em Ocorrências Equiparadas a Acidentes de Trabalho	Indica o somatório dos acidentados em ocorrências equiparadas a acidente de trabalho no período considerado.	Acompanhar, analisar e comparar o indicador, de forma a permitir o seu controle e/ou redução; considerando o Limite de Alerta (LA).
8	NACT	Número de Acidentados em Trajeto	É o somatório dos acidentados de trajeto no período considerado.	Acompanhar, analisar e comparar o indicador, de forma a permitir o seu controle e/ou redução, considerando o Limite de Alerta (LA).
9	TFAT	Taxa de Frequência de Acidentes de Trânsito	Mede a razão entre o número de acidentes (eventos) de trânsito típicos no período com veículos leves e veículos pesados e as respectivas quilometragens rodadas.	Avaliar o desempenho dos processos de prevenção de acidentes de trabalho no trânsito.

10	AG4	Acidentes Graves - Classe 4	Acidentes graves são considerados como anomalias de SMS classe 4 e 5, ou seja, situação ou evento indesejável que resulte ou possa resultar em danos ou falhas, que afetem pessoas, o meio ambiente e/ou o patrimônio (próprio ou de terceiros), de forma grave.	Acompanhar, analisar e comparar o indicador, de forma a permitir o seu controle e/ou redução, considerando o Limite de Alerta (LA).
11	TAF	Taxa de Acidentados Fatais	A Taxa de Acidentados Fatais indica o número de fatalidades que ocorreram a cada cem milhões de horas-homem de exposição ao risco.	Acompanhar, analisar e comparar o indicador, de forma a permitir o seu controle e/ou redução, considerando o Limite de Alerta (LA).
12	NAF	Número de Acidentados Fatais - Típico	Número total de acidentados fatais decorrentes de acidentes típicos ocorridos em um dado período.	Acompanhar, analisar e comparar o indicador, de forma a permitir o seu controle e/ou redução, considerando o Limite de Alerta (LA).
13	NAF Trânsito	Número de Acidentados Fatais	É o número total de acidentados fatais típicos decorrentes de trânsito, no período considerado.	Acompanhar, analisar e comparar o indicador, de forma a permitir o seu controle e/ou redução, considerando o Limite de Alerta (LA).
14	NAF Comunidade	Número de Óbitos na Comunidade	É o número total de óbitos ocorridos na comunidade em função das atividades desenvolvidas pela ou para a Transpetro.	Acompanhar, analisar e comparar o indicador, de forma a permitir o seu controle e/ou redução, considerando o Limite de Alerta (LA).
15	NASP TIER 1	Número de Anomalias de Segurança de Processo Nível 1	Número total de anomalias de segurança de processo nível 1, no período considerado. Essas anomalias correspondem aos acidentes de segurança de processo que atendem às características de um evento TIER 1, conforme metodologia preconizada no API RP 754 e no OGP Report N° 456.	Acompanhar, analisar e comparar o indicador, de forma a permitir o seu controle e/ou redução, considerando o Limite de Alerta (LA).
16	NASP TIER 2	Número de Anomalias de Segurança de Processo Nível 2	Número total de anomalias de segurança de processo nível 2, no período considerado. Essas anomalias correspondem aos acidentes de segurança de processo que atendem às características de um evento TIER 2, conforme metodologia preconizada no API RP 754 e no OGP Report N° 456.	Acompanhar, analisar e comparar o indicador, de forma a permitir o seu controle e/ou redução, considerando o Limite de Alerta (LA).
17	TASP TIER 1	Taxa de Anomalias de Segurança de Processo Nível 1	O TASP – TIER 1 indica o número de anomalias de segurança de processo nível 1 (TIER 1) que ocorreram a cada milhão de horas-homem de exposição ao risco no período considerado.	Acompanhar, analisar e comparar o indicador, de forma a permitir o seu controle e/ou redução, considerando o Limite de Alerta (LA).
18	TASP TIER 2	Taxa de Anomalias de Segurança de Processo Nível 2	O TASP – TIER 2 indica o número de anomalias de segurança de processo nível 2 (TIER 2) que ocorreram a cada milhão de horas-homem de exposição ao risco no período considerado.	Acompanhar, analisar e comparar o indicador, de forma a permitir o seu controle e/ou redução, considerando o Limite de Alerta (LA).

SEGURANÇA - Indicadores Proativos				
		Indicador	Definição	Objetivo
19	IACL	Índice de Auditoria Comportamental pela Liderança	Razão entre as auditorias comportamentais realizadas pela Liderança e as metas estabelecidas	Monitorar a participação da Liderança no programa de auditorias comportamentais
20	IACOMP	Índice de Auditoria Comportamental	Razão entre o somatório de participações individuais em auditorias comportamentais pelo somatório de auditorias programadas para cada auditor.	Monitorar a participação de auditores de todas as funções no programa de auditorias comportamentais.
21	IPRO	Índice Proativo de Segurança	O IPRO é um indicador composto por uma parcela proativa e uma parcela reativa. Na parcela proativa considera-se as taxas de realização de DSMS, auditorias comportamentais, ações de bloqueio em relação aos acidentes ocorridos, desvios oriundos de inspeção de SMS. Na parcela reativa adiciona-se quarenta (40) pontos quando o indicador TOR está abaixo ou igual ao Limite de Alerta, vinte (20) pontos quando o indicador TOR está até 5% acima do Limite de Alerta (0) pontos quando o indicador TOR está com mais que 5% acima do Limite de Alerta.	Acompanhar, analisar e comparar o indicador de forma a permitir o seu controle e/ou redução considerando a meta; medir o esforço em relação a performance de realização de auditorias comportamentais, solução de ações de bloqueio, eliminação de desvios e em relação a não ocorrência de acidentes.
22	IVCP	Índice de Verificação de Conformidade com Padrões	Relação entre o número de verificações realizadas e as programadas no período.	Avaliar a aplicação do instrumento verificação da conformidade com padrão nas gerências, de acordo com o PE-0TP-00227-0-Verificação de Conformidade com Padrões.
23	PIRAR	Percentual de Implantação das Recomendações de Análises de Risco em Instalações	Percentual de Implantação das Recomendações de Análises de Risco em Instalações.	Acompanhar, analisar e comparar o indicador, de forma a permitir o seu controle e/ou Evolução.
24	PARAR	Percentual de Acompanhamento às Recomendações de Análises de Risco em Instalações, Processos e Sistemas Críticos	Percentual de Acompanhamento às Recomendações de Análises de Risco em Instalações, Processos e Sistemas Críticos	Acompanhar, analisar e comparar o indicador, de forma a permitir o seu controle e/ou evolução.
25	DSMS	Índice de Realização de Diálogo Diário de Segurança	Mede a realização dos diálogos diários de segurança, meio ambiente e saúde.	Acompanhar, analisar e comparar o indicador, de forma a permitir o seu controle e/ou evolução.
26	ICPT	Índice de Conformidade da Permissão para Trabalho	Calculado pela soma das notas das auditorias dividido pelo total de auditorias.	Monitorar a aplicação da sistemática de permissão para trabalho nas atividades de manutenção, montagem, desmontagem, construção, inspeção e reparo de instalações, equipamentos ou sistemas a serem realizados na Transpetro.

CONTINGÊNCIA - Indicadores Reativos				
		Indicador	Definição	Objetivo
27	VAZO	Volume de Vazamento de Óleo e Derivados	Todo derramamento acidental de óleo (petróleo e derivados, inclusive petroquímicos), que entre em contato com o meio-ambiente através do solo ou da água, mesmo quando completamente recuperados ou limpos.	Quantificar os vazamentos, acima de 1 (um) barril (159L) oriundos das atividades da Transpetro, que entrem em contato com o meio ambiente
28	VPV	Volume de Produto Vazado	Todo e qualquer vazamento de hidrocarbonetos (petróleo e derivados) ocorrido nos sites da Transpetro, que tenha atingido o meio ambiente.	Quantificar os vazamentos oriundos das atividades da Transpetro, que entrem em contato com o meio ambiente.
29	VTPD	Volume Total de Produto Derramado	Todo e qualquer vazamento de petróleo, combustíveis líquidos, petroquímicos (nafta, n-parafina, benzeno, tolueno, xilenos, LCO e óleo decantados), resíduos oleosos, contido ou não, ocorrido nos sites da TRANSPETRO.	Quantificar os vazamentos oriundos das atividades da TRANSPETRO.
30	NVAZO	Número de Vazamentos de Óleo e Derivados	Número de ocorrências de vazamento de óleo (petróleo e derivados, inclusive petroquímicos) para o meio ambiente verificado em um período considerado.	Quantificar o número de ocorrências de vazamento de óleo (petróleo e derivados, inclusive petroquímicos) para o meio ambiente verificado em um período considerado.
CONTINGÊNCIA - Indicadores Proativos				
		Indicador	Definição	Objetivo
31	IRS	Índice de Realização de Simulados de Emergência	Relação entre o número de simulados de emergências de segurança e de meio ambiente realizados e os programados.	Avaliar a realização dos simulados de emergência programados de forma a garantir a preparação adequada para emergências.
32	TRTCE	Taxa de Realização de Treinamentos de Combate à Emergências	Razão entre o número de treinamentos de combate a emergências realizados e o número de treinamentos de combate a emergências programados.	Medir o nível de cumprimento da programação anual de treinamentos de combate a emergências.
33	IPAS	Taxa de Implantação do Plano de Ação de Simulados	O IPAS indica o número de ações oriundas dos planos de ações elaborados durante as reuniões de análise crítica pós-simulados, realizadas efetivamente (dentro e fora do prazo estabelecido).	Analisar a taxa de realização das ações constantes dos planos de ação, resultado das análises críticas efetuadas pós-simulados.
MEIO AMBIENTE - Indicadores Reativos				
		Indicador	Definição	Objetivo
34	EHD	Volume de Efluente Hídrico Descartado	Volume total de efluentes hídricos, industrial e sanitário, descartado pela Transpetro para o corpo receptor, rede coletora pública ou transferidos para terceiros para destinação adequada, no período considerado.	Acompanhar o volume total de efluentes hídricos descartados, visando a adoção de medidas de gestão.
35	SOx	Emissões Atmosféricas de Óxido de Enxofre	Quantidade total de óxidos de enxofre (SOx) emitida para a atmosfera no período considerado.	Acompanhar a quantidade de SOx emitida para a atmosfera visando sua redução através da otimização dos processos operacionais da Transpetro.
36	OG	Massa de Óleo e Graxas no Efluente	Massa de óleos e graxas em um lançamento planejado ou rotineiro de efluentes (águas oleosas ou contaminadas) em águas superficiais, nas quais se incluem mar, rios e lagos.	Medir a quantidade total de óleos e graxas presente nos efluentes descartados pela Transpetro.

	RSPG	Resíduos Sólidos Perigosos Gerados	Massa total em toneladas de resíduos sólidos perigosos gerados nas atividades, processos produtivos e operacionais, acidentes e outras fontes. Soma da massa total de Resíduos Sólidos Perigosos Gerados oriundos de Processo (RGPROC) e da massa total de Resíduos Sólidos Perigosos Gerados Passivos (RGPASS)	Monitorar o desempenho da companhia na geração de resíduos sólidos perigosos (Classe 1).
38	RSPA	Resíduos Sólidos Perigosos Acumulados	Soma da massa total de Resíduos Sólidos Perigosos Acumulados oriundos de Processo (RAPROC) e da massa total de Resíduos Sólidos Perigosos Acumulados Passivos (RAPASS)	Monitorar o desempenho da companhia na geração de resíduos sólidos perigosos (Classe 1).
39	RSPD	Resíduos Sólidos Perigosos Destinados	Massa total em toneladas de resíduos sólidos perigosos encaminhados para tratamento. Soma da massa total de Resíduos Sólidos Perigosos Destinados oriundos de Processo (RDPROC) e da massa total de Resíduos Sólidos Perigosos Destinados Passivos (RDPASS).	Monitorar o desempenho da companhia na geração de resíduos sólidos perigosos (Classe 1).
40	RSNPG	Resíduos Sólidos Não Perigosos Gerados	Massa total em toneladas de resíduos sólidos não perigosos encaminhados para tratamento ou disposição final pela Transpetro. É composto pela soma dos resíduos não perigosos destinados nas atividades de serviços e processos produtivos.	Monitorar o desempenho da companhia na destinação de resíduos sólidos não perigosos.
41	RSNPD	Resíduos Sólidos Não Perigosos Destinados	Massa total em toneladas de resíduos sólidos não perigosos encaminhados para tratamento ou disposição final pela Transpetro. É composto pela soma dos resíduos não perigosos destinados nas atividades de serviços e processos produtivos.	Monitorar o desempenho da companhia na destinação de resíduos sólidos não perigosos.
42	RSNPA	Resíduos Sólidos Não Perigosos Acumulados	Massa total em toneladas de resíduos sólidos não perigosos acumulados nas Áreas da Transpetro. É composto pela soma dos resíduos não perigosos acumulados nas atividades de serviços e processos produtivos.	Monitorar o desempenho da companhia na destinação de resíduos sólidos não perigosos.
43	GEE	Emissões de Gases do Efeito Estufa Total	Emissões totais de gases de efeito estufa (GEE), em termos de CO2 equivalente (CO2e), das unidades da Transpetro.	Analisar as emissões de gases de efeito estufa, de forma a permitir o estabelecimento de metas e avaliação do risco-carbono.
44	ADC	Volume de Água Doce Captada	Volume total de água doce captada dos mananciais superficiais e/ou subterrâneos e/ou recebida de concessionárias, terceiros e/ou de outras unidades Petrobras no período considerado. Unidades que captam água para outras unidades Petrobras devem abater esta parcela do volume total de água doce captada.	Acompanhar o volume de água doce captada, visando o seu uso racional e a otimização de processo.
45	ADG	Indicador de Áreas Diagnosticadas	Relação percentual entre o número total de áreas potencialmente impactadas e o número de áreas que já foram alvo de diagnóstico ambiental (estudo de contaminação do solo e da água subterrânea), considerando, no mínimo, a realização de investigação confirmatória.	Monitorar o desempenho da companhia na gestão de áreas impactadas.

MEIO AMBIENTE - Indicadores Proativos				
		Indicador	Definição	Objetivo
46	IRLA	Índice de Renovação de Licenças Ambientais de Operação	Avalia o percentual de pedidos de renovação de Licenças de Operação protocolados juntos aos órgãos ambientais respeitando o prazo legal estabelecido.	Eficácia do processo de gestão do licenciamento ambiental
47	AR	Água Reusada	Monitorar o reuso de água nas instalações	Monitorar o desempenho da companhia na gestão de recursos hídricos e efluentes

SAÚDE - Indicadores Reativos				
		Indicador	Definição	Objetivo
48	PTP	Percentual de Tempo Perdido	Razão entre as horas não trabalhadas, por motivo de saúde, e as horas potenciais de trabalho no período	Permitir o acompanhamento e controle do absenteísmo por motivo de saúde, visando, prioritariamente, o direcionamento de ações de prevenção e controle das causas de ausências.
49	RC	Taxa de Prevalência de Empregados com Risco Coronariano	Razão entre o número de empregados com diferença de risco coronariano maior que três e o número de empregados no meio do período	O objetivo é quantificar o risco cardiovascular dos empregados, tendo em vista a possibilidade da ocorrência de Infarto do Miocárdio, nos próximos 10 anos, e compará-lo com o risco médio encontrado na população.
50	EFA	Percentual de Empregados Fisicamente Ativos	Razão entre o número de empregados regularmente ativos + muito ativos e o número total de empregados no 1/2 do período	Conhecer o nível de atividade física dos empregados, aumentar o nível de conhecimento sobre os efeitos benéficos da atividade física para a saúde e qualidade de vida, visando, prioritariamente, o direcionamento de ações para redução da vulnerabilidade ao sedentarismo.
51	TIDO	Taxa de Incidência de Doença Ocupacional	Razão entre o número de casos novos de doenças ocupacionais registradas e o número de trabalhadores, num determinado período de tempo. Fornece a incidência de doença ocupacional entre os trabalhadores da TRANSPETRO próprios e requisitados	Identificar, avaliar e acompanhar o quanto o ambiente de trabalho/riscos ocupacionais estão causando doenças
52	EMANA	Porcentagem de empregados com exposição igual ou acima do NA	Razão entre os empregados com exposição ocupacional entre os valores igual ou maior que NA e igual ou menor que o LEO e o número de empregados no meio do período	Permitir o acompanhamento da exposição ocupacional de empregados cujos resultados de exposição requerem ações de controle
53	PF	Prevalência de Fumantes	Razão entre o número de empregados fumantes e o número de empregados no meiodo período	Mapear o percentual de empregados fumantes, aumentar o nível de conhecimento sobre os efeitos deletérios do fumo para a saúde e qualidade de vida e avaliar as estratégias de prevenção e redirecionamento de ações.
54	PCRUA	Prevalência de Consumo de Risco na Utilização de Álcool	Razão entre o número de empregados com consumo de risco na utilização de álcool e o número de empregados no meio do período	Conhecer o padrão de consumo de álcool, aumentar o nível de conhecimento dos empregados sobre os efeitos deletérios do álcool para a saúde e qualidade de vida e contribuir para avaliação das ações de redução dos riscos e dos danos do consumo excessivo
55	EXALTA	Porcentagem de empregados com exposição acima do LEO	Razão entre os empregados com exposição ocupacional acima do LEO e o número de empregados no meio do período	Permitir o acompanhamento da exposição ocupacional de empregados cuja exposição ocupacional encontra-se acima do LEO

SAÚDE - Indicadores Proativos				
		Indicador	Definição	Objetivo
56	ASO	Percentual de Trabalhadores com Atestado de Saúde Ocupacional Válido	Número de empregados próprios e requisitados que completaram os seus exames médicos ocupacionais, com emissão do Atestado de Saúde Ocupacional, dentro do prazo estabelecido pela Norma PETROBRAS, em relação ao número de empregados.	Acompanhar o percentual de empregados com o atestado de saúde ocupacional válidos na TRANSPETRO
57	CONV_ASO	Percentual de Convocação para Realização de Exame Periódico	Avalia o percentual de convocações emitidas pela área de saúde em relação ao total de empregados que precisam ser convocados no período	Medir a capacidade de planejamento e execução das convocações para a realização do exame periódico dos empregados (próprios e requisitados)
58	TIRE	Percentual de recomendações ergonômicas planejadas para implementação no ano que foram efetivamente implementadas	Percentual de recomendações ergonômicas planejadas para implementação no ano que foram efetivamente implementadas	Acompanhar a implementação das demandas ergonômicas

GESTÃO - Indicadores Proativos				
		Indicador	Definição	Objetivo
59	TxNCai	Taxa de não conformidade em Segurança Operacional	Taxa de Não Conformidades Graves e Críticas identificadas em Auditorias do PAG-SMS.	Medir o conformidade das Unidades no período estabelecido.
60	ITCV	Treinamento do compromisso com a vida	Índice de realização dos treinamentos de Regras de Ouro e de Segurança de Processo	Medir o progresso da realização dos treinamentos de Regras de Ouro e de Segurança de Processo

GESTÃO - Indicadores Reativos				
		Indicador	Definição	Objetivo
61	IC_SMS	Índice de Conformidade Legal de SMS	Avalia o percentual de requisitos legais de SMS aplicáveis à Gerência Geral Operacional, atendidos.	Medir o nível de atendimento aos requisitos legais de SMS aplicáveis à Gerência Geral Operacional

ANEXO C - Avaliação de desempenho de fornecedores da Transpetro



Avaliação de Fornecedor de Serviço

CONTRATO Nº: _____
 EMPRESA: XYZ
 PERÍODO ANALISADO: (Início) / / (fim) / /

EM (Equipamentos e Materiais) – QUALIDADE

Frequência com que a CONTRATADA interrompeu seus serviços por falha de algum de seus equipamentos:

- Nunca
- Menor do que quatro vezes
- Quatro ou mais vezes
- Não se aplica

Estado de conservação dos equipamentos/ferramentas da CONTRATADA:

- Novos / Recém comprado
- Bom
- Precário
- Não se aplica

Eficiência dos equipamentos/ferramentas da CONTRATADA:

- Produzem além do esperado
- Garantem a produtividade esperada
- Funcionam precariamente
- Não se aplica

Instrumentos e Padrões de Referência da CONTRATADA:

- Calibração válida
- Fora do prazo de calibração
- Não calibrado
- Não se aplica

Devolução de material fornecido pela CONTRATADA por não se enquadrar na qualidade exigida no contrato:

- Nunca
- Menor do que quatro vezes
- Quatro ou mais vezes
- Não se aplica

Acondicionamento do material fornecido e/ou utilizado pela CONTRATADA:

- Adequado
- Precário
- Não se aplica

EM (Equipamentos e Materiais) – QUANTIDADE

Frequência com que a CONTRATADA interrompeu seus serviços por falta de algum de seus equipamentos:

- Nunca
- Menor do que quatro vezes
- Quatro ou mais vezes
- Não se aplica

Frequência com que a CONTRATADA interrompeu seus serviços por falta de material de seu fornecimento ou de sua administração:

- Nunca
- Menor do que quatro vezes
- Quatro ou mais vezes
- Não se aplica

Quantidade de equipamentos e/ou ferramentas da CONTRATADA no canteiro:

- Adequada
- Insuficiente
- Não se aplica

RH (Recursos Humanos) – SUPERVISÃO E GERÊNCIA

Presença de supervisor da CONTRATADA no local do serviço:

- Sempre presente
- Mais da metade do período
- Menor da metade do período
- Não se aplica

Notas Fiscais/documentos emitidos pela CONTRATADA para a entrada e saída de equipamentos do canteiro:

- Sempre adequadas
- Contêm necessariamente melhor detalhamento ou revisão
- Não se aplica

Capacitação técnica dos supervisores e/ou gerentes da CONTRATADA no canteiro:

- Excelente
- Boa
- Insuficiente

Não se aplica

Absenteísmo (Faltas ao trabalho) na CONTRATADA:

0,00% - Nenhuma falta durante o período
 Até 0,70%
 Mais do que 0,70%
 Não se aplica

Cálculo do Absenteísmo na CONTRATADA:	
Soma das faltas de todos os empregados	5
Quantidade de empregados no contrato	25
Absenteísmo (%) =	0,67

RH (Recursos Humanos) – EXECUÇÃO
 Emprego do material fornecido:

Sem desperdício
 Com pouco desperdício
 Com muito desperdício
 Não se aplica

Reclamações feitas pelo Escal e incluídas no RDO (Registro Diário de Obra), durante o período em análise:

Nenhuma
 Uma
 Mais de uma
 Não se aplica

Adequamento às normas técnicas e procedimentos empregados pela TRANSPETRO:

Pleno
 Parcial
 Não atende
 Não se aplica

RH (Recursos Humanos) – QUALIFICAÇÃO
 Pessoal de funcionários com os certificados de qualificação da ABRAMAN (Soldadores, Mecânicos, Eletricistas, etc.) exigidos no contrato:

Mais de 70%
 Entre 51 e 70%
 Entre 41 e 50%
 40%
 Não se aplica

Habilidade com que a maioria dos funcionários da CONTRATADA desempenha suas tarefas:

Execução rápida e eficiente
 Execução lenta e eficiente
 Execução rápida e com falhas
 Execução lenta e com falhas
 Não se aplica

Frequência com que a execução dos serviços causou danos às instalações ou equipamentos da TRANSPETRO:

Nenhuma
 Uma vez
 Mais de uma vez
 Não se aplica

IN (Instalações operacionais próprias ou sob responsabilidade da CONTRATADA) – OPERACIONAIS
 Condição de higiene, segurança e organização das instalações fornecidas e/ou sob responsabilidade da CONTRATADA:

Excelente
 Boa
 Precária
 Não se aplica

Conservação de instalações e/ou equipamentos da TRANSPETRO sob responsabilidade da CONTRATADA:

Adequada
 Razoável e com pontos a melhorar
 Precária ou inexistente
 Não se aplica

QL (Sistema de Qualidade) – SISTEMA DE QUALIDADE
 Certificações da CONTRATADA:

ISO 9001, ISO 14001 e ISO 18001 (SGI - Sistema de Gestão Integrada)
 Apenas a ISO 14001 e a ISO 18001
 Apenas uma das certificações acima
 Nenhuma das certificações acima
 Não se aplica

Procedimentos para a execução de serviços pelos funcionários da CONTRATADA:

Acessíveis e seguidos
 Acessíveis mas não seguidos na totalidade
 Não acessíveis aos funcionários
 Não se aplica

Documentação do sistema de qualidade (Procedimentos, Listas de Verificação etc.) da CONTRATADA:

Constante
 Inconstante
 Não se aplica

EF (Eficácia) – PLANEJAMENTO

Razão entre as O.S. (Ordens de Serviço) concluídas pela CONTRATADA e as planejadas:

- Superior a 0,80
- 0,80
- Inferior a 0,80
- Não se aplica

Previsão de consumo de materiais/peças sobressalentes:

- Normalmente ocorre
- Ocorre poucas vezes
- Não ocorre
- Não se aplica

Estimativas para o tempo de execução de tarefas com base em média atualizada das tarefas executadas:

- Possui e são atualizadas
- Possui mas não são atualizadas
- Não possui
- Não se aplica

EF (Eficácia) – PRAZOS

Cumprimento de prazos estabelecidos pela fiscalização:

- Sempre atende os prazos estabelecidos
- Atendeu menos de 10% dos prazos
- Descumpriu a maioria dos prazos

EF (Eficácia) – QUALIDADE DOS SERVIÇOS

Frequência do trabalho:

- Menor de um a cada diaz serviços executados
- Um a cada diaz serviços executados
- Mais de um a cada diaz serviços executados
- Não se aplica

Sistemática da CONTRATADA para a avaliação e correção de falhas de execução (anomalias) que causaram trabalho:

- Normalmente ocorre
- Ocorre poucas vezes
- Não ocorre
- Não se aplica

SMS - REQUISITOS CORPORATIVOS

Requisito: DESEMPENHO EM SMS

Grupamento: DESEMPENHO DE SMS

Houve acidentes com a contratada?

- Não houve acidentes.
- Acidente classe 4 ou 5
- Acidente classe 3
- Acidente classe 2
- Acidente classe 1

Houve acidente com recorrência em relação ao mês anterior?

- Não houve acidente recorrente
- Houve acidente recorrente classe 3, 4 ou 5
- Houve acidente recorrente classe 2
- Houve acidente recorrente classe 1

A contratada teve que parar o serviço devido a risco grave e iminente, por determinação da fiscalização da Transpetro?

- Não Impaciou
- Sim, >2h e <=4h
- Sim, >4h

A fiscalização do contrato identificou que a contratada não cumpriu itens de Normas e procedimentos previstos nos anexos de SMS?

- Não
- Sim, até dois descumprimentos
- Sim, entre 2 e 4 descumprimentos
- Sim, entre 4 e 6 descumprimentos
- Sim, 7 ou mais descumprimentos


A fiscalização do contrato identificou que a contratada infringiu Norma Regulamentadora do MTE, conforme na graduação de multas da "NR 28 - Fiscalização e Penalidades", e em item de nível 4? (Norma regulamentadora que define padrões mínimos de qualidade das condições de saúde e segurança dos trabalhadores)

- Não
- Sim, até uma infração
- Sim, mais que uma infração

ANEXO D

Check-list inspeção de segurança e contingência das empresas contratadas

NP-1

		INSPEÇÃO DE SMS EM EMPRESAS CONTRATADAS			
RAZÃO SOCIAL:			NÚMERO DO CONTRATO:		
OBJETO DO CONTRATO:					
GERÊNCIA:			LOCAL/INSTALAÇÃO:		
DATA DA INSPEÇÃO:			INÍCIO:		
			FIM:		
TIPOS DE INSPEÇÃO:			<input type="checkbox"/> Início de contrato , <input type="checkbox"/> Acompanhamento de Contrato ou <input type="checkbox"/> Final de Contrato		
ITENS DE VERIFICAÇÃO	CONSTATAÇÃO	ATENDIMENTO			
		S	N	PA	NA
Identificação, avaliação e controle de riscos de SMS					
1	1.1) A Contratada conhece os aspectos, impactos, perigos e consequências para atividade a ser realizada?				
	1.2) A contratada implementou ações para prevenção e controle dos impactos e riscos avaliados, através de sistemática aceita pela Unidade Organizacional?				
Requisitos legais e outros requisitos					
2	2.1) A Contratada atendeu aos requisitos legais, às normas e aos procedimentos para controle operacional, estabelecidos para SMS que são aplicáveis à sua atividade.? Nota: Verificar, por amostragem, requisitos legais aplicáveis às atividades realizadas pela Contratada. Listar no campo "constatação" os documentos que foram verificados: certificados de treinamentos, programas, registros exigidos por NR, etc.				
	2.2) A contratada apresentou mecanismo de identificação e controle dos requisitos legais aplicáveis a sua atividade?				
Recursos, funções, responsabilidades, atribuições e autoridades					
3	A contratada mantém documentação atualizada da sua estrutura organizacional disponibilizada para realização das atividades (atribuições e relação de empregados)?				

Competência, treinamento e experiência						
4	A contratada atendeu aos treinamentos estabelecidos em lei e aos ministrados pela Unidade Organizacional - integração / Regras de Ouro?					
Comunicação						
5	5.1) A Contratada participou dos eventos e reuniões de SMS promovidos pela Unidade Organizacional, quando solicitada?					
	5.2) Divulgou, para sua força de trabalho, os requisitos de SMS do contrato, alertando quanto aos riscos da atividade? Implementou sistemática de realização de DSMS, de acordo com as atividades a serem realizadas? Divulgou as ações corretivas decorrentes dos acidentes?					
Controle operacional						
6	A Contratada forneceu todos os EPI's adequados a atividade realizada, mantendo uma planilha de comprovantes de entrega EPI's e comprovantes de treinamentos para utilização dos EPI's ?					
Gerenciamento de resíduos						
7	A Contratada tem conhecimento/ participou dos programas de meio ambiente da Unidade Organizacional, quando solicitado?					
Preparação e Resposta a Emergências						
8	A Contratada tem conhecimento das orientações de emergências fornecidas na integração? Nota: A contratada possui um procedimento contemplando estratégias de resposta para todos os cenários acidentais que possam ocorrer em função das suas atividades? (verificar aplicabilidade)					
	A contratada realiza treinamentos e exercícios simulados descritos no seu plano de atendimento a emergências, realizando análise crítica ao término dos exercícios simulados e estabelecendo um plano de ação para correção das anomalias e para a implantação das oportunidades de melhorias identificadas? (verificar aplicabilidade)					

Padrões/ procedimentos					
9	A Contratada possui padrões de SMS, com ênfase nas atividades operacionais críticas e cumpre determinações da Unidade Organizacional estabelecidas neste documento?				
Monitoramento e medição do desempenho					
10	A Contratada tem conhecimento dos limites de Alerta dos indicadores de desempenho aplicáveis a sua atividade?				
	A Contratada cumpre os limites de Alerta dos indicadores de desempenho aplicáveis a sua atividade?				
Identificação e análise de acidentes					
11	A Contratada atendeu toda a sistemática de comunicação e análise de acidentes no caso de alguma ocorrência ? Nota: caso não tenha ocorrido nenhuma ocorrência verificar se a empresa contratada tem conhecimento de como proceder no caso de uma ocorrência de desvio, incidentes ou acidentes.				
Avaliações e diagnósticos					
12	A Contratada, quando solicitada, disponibilizou as informações necessárias quando das inspeções e auditorias de SMS realizadas pela Unidade Organizacional.? <i>Nota: Verificar junto à Fiscalização se ocorreu alguma solicitação.</i>				
Documentação					
13	A contratada mantém atualizada e arquivada toda a documentação relativa a SMS do contrato nos períodos legais de retenção e, para aqueles sem definição em lei, por um período de 5 (cinco) anos a partir da emissão do TRD?				
Análise Crítica					
14	A Contratada, quando solicitada, apresentou uma análise crítica de seu desempenho em SMS à Fiscalização da Transpetro? <i>Nota: Verificar junto à Fiscalização se ocorreu alguma solicitação.</i>				
Itens específicos					
15	A Contratada possui itens específicos em seu Anexo de SMS relacionados ao risco da atividades a ser realizada ? Os mesmos estão sendo implementados? (caso necessário, separar as respostas por cada item específico: 15.1, 15.2, etc)				

PARTICIPANTES				
	NOME	LOTAÇÃO	CHAVE	ASSINATURA
Notas:				
1- No campo Constatação, detalhar, se necessário, o desvio evidenciado na inspeção. 2 - Nos campos de Atendimento, indicar com "X" uma das alternativas a saber: S - Sim (item atendido) N - Não (item não atendido) PA - (Parcialmente atendido) NA - (Não Aplicável) 3 - No campo " Não ", registrar a data de criação do registro dos desvios ou número do RTA no SIGA, conforme for o caso. 4 - (*) Indicar o(s) nome(s) dos empregados Participantes da Inspeção.				