



# 2º CONGRESSO BRASILEIRO DE P&D EM PETRÓLEO & GÁS

## GESTÃO DE EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇO E O PARADOXO DA TERCEIRIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO DE SUCESSO SOB O PRISMA DO SISTEMA DE GESTÃO DE SMS

**ROBALINHO DA SILVA, Agostinho da Mota <sup>1</sup>, LIMA, Gilson Brito Alves (orientador) <sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Gerente de Segurança, Meio Ambiente e Saúde da Unidade de Negócio da Bacia de Campos

Mestrando em Sistemas de Gestão na Universidade Federal Fluminense [amrs@petrobras.com.br](mailto:amrs@petrobras.com.br)

<sup>2</sup> D.Sc., Engenheiro de Segurança do Trabalho, Professor do Mestrado em Sistemas de Gestão da U.F.F.

Coordenador da Pós-Graduação em Engenharia de Segurança do Trabalho da U.F.F.

[Gilson@civil.uff.br](mailto:Gilson@civil.uff.br)

### Resumo

A contratação de serviços, genericamente chamada de “terceirização” desperta polêmica. De um lado por argumentos de que precariza as condições de trabalho visando somente reduzir custos, trazendo como consequência maior número de acidentes. De outro por argumentos de que é difícil ser excelente em todas as áreas de competência levando as empresas a se associar mais intensamente a parceiros estratégicos. Ideologicamente defende-se a primeirização da força de trabalho como socialização dos direitos trabalhistas e fortalecimento dos trabalhadores na defesa dos seus interesses, mas existem mega-empresendimentos que mobilizam variada gama de competências profissionais, dificultando a gestão num contexto de não terceirização. Aqui denominaremos Contratação de Prestação de Serviços por melhor exprimir a prática da indústria de Exploração e Produção de Petróleo. Este trabalho objetiva demonstrar pelo Estudo de Caso da Bacia de Campos, que é possível conciliar o crescimento industrial com o aumento de trabalhadores contratados, sem comprometer indicadores de SMS, incentivando a adoção de Sistemas de Gestão de Segurança, Meio Ambiente e Saúde e de instrumentos regulamentados de seleção e controle como requisitos de habilitação e qualificação para empresas que pretendem atuar no setor. Não aborda a terceirização ou não-terceirização por ser tema para trabalho específico.

Palavras Chave: Terceirização, Gestão, Resultados.

### Abstract

Outsourcing, sometimes called "terceirização", evokes polemic. In one hand by arguments that becomes precarious the work conditions, seeking only to reduce costs, increasing as consequence the number of accidents. In other hand for arguments that companies can not be excellent in all competence areas, needing to associate more and more to strategic partners. Ideological arguments defends the non-outsourcing of work force as form of socializing the rights and strengthening the workers' representation in defense of its interests. On the other hand there are mega-enterprises mobilizing a varied and intense range of professional competences that would hinder personnel's administration in a non-outsourcing context. The outsourcing, here denominated Contracting of Services that best express the practice in study, it's the reality of Exploration and Production of Petroleum Industry. This work wants to demonstrate through Study of Case of Campos' Basin, that is possible to reconcile the industrial growth with elevated number of contracted workers, without committing SMS indicators. We don't enter in the merit of the outsourcing or non-outsourcing for understanding that is theme for specific work. Also wants to stimulate HSE Management Systems and regulatory instruments for selection & control like requirements to ability and qualify companies in the sector.

Key-Words: Outsourcing, Management, Results

## 1. Introdução

A exploração e produção de petróleo da Petrobras na Bacia de Campos, completou 25 anos no último dia 13 de Agosto de 2002. É conhecida a expansão das atividades que ali se promoveu, atualmente operam na região 40 plataformas de produção, aproximadamente 30 sondas e navios sonda contratados e em torno de 80 embarcações de apoio marítimo. Este complexo mobiliza mais de 30.000 pessoas entre empregados próprios e contratados envolvendo centenas de Companhias Prestadoras de Serviço. Historicamente as taxas de acidentes com Companhias Prestadoras de Serviço sempre foram maiores do que com empregados próprios, fenômeno que não é uma característica particular da Bacia de Campos e também se verifica no segmento de Exploração e Produção (E&P) em todo o mundo (*Oil and gás producers* 2002). Contudo não se deve fazer uma associação direta entre a terceirização e o número de acidentes na Bacia de Campos conforme comprovam os registros estatísticos. Há um conceito equivocado de que os acidentes na Bacia de Campos vem aumentando nos últimos anos e que a terceirização estaria por trás destes acidentes (Freitas 1997). Fosse esta uma realidade absoluta, deveriam estar sendo registrados na Bacia de Campos hoje quase 10 vezes mais acidentes para se permanecer na mesma performance de 05 anos atrás, mantidas a mesmas taxas. Há ainda um aspecto interessante a ressaltar, são conhecidos os problemas de sub-relato de acidentes do trabalho no país, o que acaba por dificultar uma análise comparativa de performances mais embasada mas a Unidade de Negócio da Bacia de Campos (UN-BC) tem particularidades que lhe favorecem já que a imensa maioria dos trabalhadores exercem suas atividades em ambientes confinados onde o atendimento ambulatorial é proporcionado pela própria Petrobras, o que impossibilita qualquer tentativa de omissão. Em terra, onde uma menor parcela de trabalhadores de Prestadoras de Serviço exerce suas atividades e onde poderiam estar ocorrendo casos de sub-relato, ferramentas de Auditoria, Pesquisa de Clima Organizacional, Prêmio de Segurança, Meio Ambiente e Saúde (Prêmio de SMS), cruzamento de informações com Hospitais e Postos de Saúde, aparecem como instrumentos de desestímulo a práticas não recomendadas.

Acidentes não se justificam e a princípio todos podem ser evitados. Mas há que se fazer uso de instrumentos de medição dos resultados para aferir a eficácia das ferramentas de gestão utilizadas, por mais que não se concorde com sua ocorrência. Na Bacia de Campos, foram identificados alguns elementos que poderiam estar contribuindo para uma maior incidência de acidentes em Companhias Prestadoras de Serviço e sobre os quais os esforços foram direcionados.

- a) O modelo de Gestão Organizacional que precisava de novos elementos estruturados e sistematizados para consolidação da Gestão de SMS e estendê-los às Companhias Prestadoras de Serviço;
- b) A vinculação comercial estabelecida através de instrumentos contratuais de curta duração (média 01 ano, em alguns casos inferior a isso) desestimulando programas de investimento na capacitação da mão de obra ;
- c) Baixa retenção da mão de obra em um mesmo contrato (identificamos taxas de rotatividade da ordem de 35 % em um ano em determinados contratos);
- d) Processos licitatórios e instrumentos de fiscalização de contratos carentes de indicadores de SMS;

## 2. Desenvolvimento

Preparando-se para o novo cenário da indústria de petróleo no Brasil, o Segmento de E&P da Petrobras no ano de 1997 decide adotar a implantação de Sistemas de Gestão Integrados para as funções Segurança, Meio-Ambiente e Saúde (SMS) em todas as suas instalações no país, buscando:

- 1- Sistematizar a Gestão de SMS no Segmento de E&P;
- 2- Adequar os Sistemas de Gestão existentes às Normas ISO 14001, BS 8800 e ISM CODE
- 3- Preparar o Segmento para o novo cenário
- 4- Certificar suas Unidades na ISO-14001, ISM CODE e Obter Atestados de Conformidade com a BS-8800 (Safety Cert) (Molle Júnior e Torres, 2002).

A implantação do SMS na Bacia de Campos proporcionou o arcabouço organizacional e as rotinas necessárias ao estabelecimento de um ambiente favorável à promoção de melhorias de performance nas Companhias Prestadoras de Serviço compatíveis com as da própria Petrobras através da formação de uma cultura de Gestão se SMS mais robusta promovendo a adoção de uma série de mecanismos de estímulo e incentivo à melhoria de desempenho de suas Companhias Prestadoras de Serviço. Isto porque, tendo sido atingidos os objetivos que nortearam a implantação do SMS, sistematizou-se a gestão organizacional e foram unificadas várias ferramentas de gestão que já se encontravam disponíveis na organização, podendo ser citadas apenas como exemplo: o Sistema de Tratamento de Anomalias que até então focava desvios nos indicadores físicos associados à produção, passando também a apurar acidentes e ocorrências anormais, permitindo identificar com maior clareza a origem dos problemas e o seu equacionamento , o que a análise tradicional de acidentes nem sempre permitia. As Reuniões de Análise Crítica, já consagradas como rotinas internas, passaram a ser utilizadas também para envolver os fornecedores de produtos e serviços, estabelecendo uma cultura de acompanhamento de resultados, estabelecimento de compromissos e metas que alavancaram a gestão dos fornecedores.

Com a implantação do Sistema de Gestão de SMS e as exigências para a Certificação por ele requeridas, a Petrobras desenvolveu várias ferramentas para possibilitar o convívio com uma quantidade enorme de contratos, haja vista que as normas de referência não dissociam os trabalhadores entre próprios e contratados, exigindo das

organizações que implantem mecanismo de gestão compatíveis para toda a força de trabalho (ISO 14001, BS-8800, ISM-CODE).

## 2.1. Planejamento:

Na Unidade de Negócio da Bacia de Campos (UN-BC), um dos órgãos de E&P da Petrobras que atuam na Bacia de Campos, o dinamismo de contratações é bastante elevado, são mobilizados aproximadamente 11.000 trabalhadores contratados envolvendo centenas de Companhias Prestadoras de Serviço e vários instrumentos contratuais. Qualquer que seja a medida que se deseje implementar para novos serviços a serem contratados já encontrará contratos em andamento cujo Objeto Contratual é semelhante e muito provavelmente com as próprias empresas com as quais se pretende estabelecer as novas regras. Daí que aditamentos contratuais são utilizados sempre que se entende que existem alterações substanciais nas regras anteriormente estabelecidas. Ou quando uma convivência simultânea de critérios diferenciados não é adequada.

Inicialmente explicitou-se na Política de SMS o firme propósito de intensificar os esforços de gestão junto às Companhias Prestadoras de Serviço: **“Exercer influência em fornecedores de produtos e serviços para que adotem padrões adequados à melhoria da qualidade de vida”** (Diretriz N.º.4 da Política de SMS da E&P-BC de 1998) e **“Assegurar padrões adequados de Segurança e Saúde Ocupacional para a força de trabalho atuando nas instalações da UN-BC;”, “Manter sistemas de avaliação de resultados do negócio, gestão, qualidade, segurança, meio ambiente e saúde ocupacional”; “e Educar, capacitar e conscientizar os empregados para as questões de Qualidade, Segurança, Meio Ambiente e Saúde, buscando também o envolvimento dos associados, fornecedores e parceiros.”**(Compromissos da Política de SMS da UN-BC de 2002). Vários eventos foram realizados com Dirigentes de Companhias Prestadoras de Serviço onde foram divulgadas as ações objetivas a serem adotadas e fornecido material para que as empresas treinassem seus empregados, segundo princípios que a Petrobras entendia como adequados. Foram estabelecidos assim requisitos mínimos de capacitação para SMS que os trabalhadores deveriam dominar antes de acessar as instalações da Petrobras e aferidos por ocasião dos *“briefings”* de embarque que são palestras de sensibilização de SMS. Como reforço das informações, todas as Unidades Marítimas da UN-BC distribuem *“folders”* para os que embarcaram.

Foram implementados Diálogos Diários de Segurança (DDS) que sistematizam reuniões de curta duração de SMS a cada turno de trabalho, todos os dias com toda a equipe que vai iniciar a jornada de trabalho, para debater assuntos de segurança, meio-ambiente e saúde ocupacional. Os assuntos abordados são relacionados com o serviço que será executado, onde o palestrante é o supervisor. Também são realizadas reuniões antes de se iniciar qualquer serviço específico, não rotineiro, que necessite de informações adicionais para a equipe.

Foram instituídos mecanismos de nivelamento de propostas comerciais que consideram, entre outros quesitos, aspectos de SMS que *“qualificam”* a proposta comercial criando-se o conceito de *“melhor preço”* em substituição ao conceito de *“menor preço”*, de tal sorte que o esforço da gestão das empresas seja premiado com o pagamento de um preço diferenciado. Desta forma a Petrobras atua estimulando a adoção de Sistemas de Gestão e reconhece isto entre as empresas que contrata.

Vencida a licitação, segue-se a assinatura do Contrato e nesta etapa as Companhias Prestadoras de Serviço são segmentadas em dois grupos. Aquelas que exercem suas atividades dentro de instalações da Petrobras e aquelas que exercem suas atividades nas suas próprias instalações (sondas, barcos especiais, etc). Para cada grupo foi desenvolvido um Anexo Contratual onde se alinha as medidas a serem adotadas pelas Companhias Prestadoras de Serviço para atingir as Metas de SMS estabelecidas pela UN-BC. Ele se complementa com instrumentos de Auto-Avaliação, Diagnóstico pela Petrobras e Termo de Compromissos que se integram posteriormente aos compromissos contratuais. Além disso foi desenvolvido um Sistema de Controle, denominado SQA (Sistema de Qualificação Ampla) que é um banco de dados onde diversos elementos de interesse a respeito da qualificação da mão-de-obra contratada são cadastrados e controlados. Destaque para Qualificação em Saúde (requisitos do PCMSO – Portaria 3214 - NR-07) e Treinamentos em SMS (SMS, Prevenção de Acidentes, Combate a Incêndios, Salvatagem e Sobrevivência no Mar) prévios ao Acesso às instalações da Petrobras. Se qualquer dos elementos do SQA não estiver atendido, o trabalhador tem seu acesso às instalações da Companhia vedado pelo Sistema Eletrônico.

## 2.2- Execução:

Estabeleceu-se uma nova Política para Treinamento para Empregados de Companhias Prestadoras de Serviço. Uma vez treinados, os trabalhadores de Companhias Prestadoras de Serviço têm este requisito cadastrado no Sistema de Qualificação Ampla (SQA). O trabalhador que não esteja em dia com seus treinamentos tem seu acesso às instalações da Petrobras vedado. Caso os serviços sejam de curta duração, o processo de treinamento é simplificado, ajustando-se aos riscos e à natureza do trabalho. Serviços cuja duração *off-shore* ultrapasse os 14 dias se enquadram na modalidade de treinamento constituído por 05 treinamentos básicos com duração de 16 horas: Sistema de Gestão de Segurança, Meio Ambiente e Saúde; Prevenção de Acidentes; Combate a Incêndios; Salvatagem e Sobrevivência no Mar. A Gerência de Recursos Humanos é quem mantém atualizados os dados dos empregados das Companhias Prestadoras de Serviço nos treinamentos de SMS, acompanhando a sua qualificação. Informações deste banco de dados podem ser

fornecidas a empresas que desejem contratar mão-de-obra já anteriormente qualificada e experiente em instalações da Petrobras. Os cursos tem prazo de validade que varia de 01 a 04 anos a depender da função que o trabalhador exerça à bordo.

Implantou-se ainda um Plano de Melhoria de Desempenho de Fornecedores de Serviços que orienta o Gerenciamento de Contratos enquadrados em critérios de seletividade (valor, duração, criticidade em SMS). Os fornecedores foram divididos em “famílias de contratos” e cada “família” possui um Coordenador que atua como facilitador junto a empresa contratada para seleção prévia das Companhias Prestadoras de Serviço a serem convidadas para as licitações; mantém atualizado e confiável o cadastro de Prestadoras de Serviços; mantém atualizado e disponível para consultas na rede, de comum acordo com os usuários de cada família de contrato, as especificações técnicas, critérios de medição de serviços, planilhas de orçamento, etc; auxilia a área de contratação, quando solicitado, na elaboração de respostas aos questionamentos durante o processo de licitação; participa dos treinamentos de gerentes e fiscais dos contratos orientando-os no exercício da Gerência e Fiscalização, nivelando critérios e conceitos; assessora as gerências em eventuais conflitos nos contratos da família sob sua coordenação e consolida, para as famílias de contratos consideradas críticas, os indicadores de otimização da família, consultando os indicadores de todos os contratos vigentes na UN-BC.

### **2.3- Monitoramento e controle:**

Através do Programa de Diagnóstico do Gerente Geral, o Gerente Geral (GG) da UN-BC verifica os resultados do negócio e as boas práticas de gestão nas Gerências Setoriais, serve de instrumento de retroalimentação ao Gerente Geral das práticas de gestão na Unidade, através da detecção do nível de implementação dos projetos e motiva a equipe através do contato direto com os empregados. O Diagnóstico é sobre as Gerências Setoriais, se realiza nos processos e não nas pessoas, e o seu resultado reflete o desempenho da Gerência visitada e a liderança da Alta Administração (orientação, educação, treinamento e estímulo).

Empresas Prestadoras de Serviço são avaliadas periodicamente. Uma vez pontuados os diversos requisitos, eles são tabulados e definem a nota que será transferida para o Boletim de Avaliação de Desempenho (BAD) da Contratada deflagrando o Sistema de Conseqüências composto de Critérios de Bonificação e Critérios de Penalização, que podem ser;

- |                              |  |
|------------------------------|--|
| 1- Critérios de Bonificação: | Manutenção no Cadastro Petrobras;<br>Renovação do Contrato por Igual Período e Igual Valor sem licitação;<br>Prêmio em percentual definido por ocasião da Assinatura do Contrato |
| 2- Critérios de Penalização: | Advertência;<br>Multa;<br>Rescisão Contratual;<br>Suspensão do Cadastro Petrobras  |

Foi instituído o Prêmio PETROBRAS de Meio Ambiente, Saúde e Segurança Industrial na Bacia de Campos para Prestadoras de Serviço que visa reconhecer e estimular as empresas que prestam serviços à Petrobras e que se destacam na gestão das funções segurança, meio ambiente e saúde. Podem se inscrever empresas em suas respectivas categorias, que tenham prestado serviços ao E&P na Bacia de Campos por períodos superiores a 30 dias, quando em instalações *onshore*, ou 14 dias, quando em instalações *offshore*. O prêmio é concedido a duas categorias: serviços internos e serviços externos. Para concorrer ao prêmio as empresas não podem ter tido acidente pessoal grave ou ocorrência anormal grave, autuações legais de SMS ou avaliações péssimas ou insuficientes no Boletim de Avaliação de Desempenho (BAD). Uma vez selecionadas, as empresas serão avaliadas nos seguintes aspectos: Liderança Gerencial; Política de Segurança, Meio Ambiente e Saúde; Planejamento das Operações; Gestão de Pessoas; Desenvolvimento de Sistemáticas de SMS; Verificação e Ação Corretiva; Resultados. A divulgação das empresas vencedoras é realizada em Cerimônia solene no auditório da Bacia de Campos, com a presença de Executivos da Petrobras e Autoridades convidadas, quando são entregues os diplomas de participação a todas as concorrentes e a premiação às empresas vencedoras de cada categoria, consistindo na entrega de um troféu alusivo ao evento, com grande repercussão na mídia e valor de posse para as Companhias Prestadoras de Serviço.

Além das ferramentas acima, existe um calendário de Auditorias Internas de SMS em que o Sistema de Gestão é analisado em toda a Organização quando requisitos específicos relacionados à Gestão de Companhias Prestadoras de Serviço são selecionados para verificação.

### **2.4- Melhoria Contínua:**

Anualmente o Comitê de Gestão da UN-BC se reúne para analisar o desempenho do Sistema de Gestão no exercício e deliberar sobre medidas para o exercício seguinte. Para assegurar que não haverá desvios dos Objetivos de SMS outras Reuniões de Análise Crítica (RAC) acontecem a intervalos menores. Mensalmente, nas Reuniões de Análise Crítica de Resultados, são acompanhados os indicadores de SMS e todos os acidentes que eventualmente tenham acontecido devem ser apresentados pelo Gerente da Área onde aconteceram ao Comitê. Reuniões Extraordinárias (REX) do Comitê de Gestão podem ser convocadas pelo Representante da Administração a qualquer

momento, caso entenda que desvios importantes nos Objetivos podem comprometer os resultados no exercício projetado. Nas reuniões anuais são analisados os resultados das Auditorias de SMS, Objetivos e Metas que tenham apresentado desvios significativos, panorama e andamento dos Relatórios de Tratamento de Anomalias (RTA) pendentes, problemas na manutenção do sistema, adequação da Política de SMS e oportunidades de revisão, principais reclamações das partes interessadas. De posse deste panorama, decisões são tomadas para o exercício seguinte que podem afetar:

- O Plano Mestre de SMS (que estabelece os principais Objetivos, Metas e Programas de SMS);
- Indicativos para o Planejamento Estratégico Regional, apontando Projetos Estratégicos;
- Planos de Melhoria da Gestão para o biênio seguinte.

O processo do Planejamento Estratégico Regional consiste de uma revisão anual das estratégias através de Subgrupos do Planejamento Estratégico Regional (PER) e do Comitê de Gestão onde são considerados os seguintes temas, conforme Prêmio Nacional da Qualidade que norteia todo o modelo de gestão da UN-BC: Clientes e Mercado; Financeiro; Pessoas; Fornecedores; Processos Relativos aos Produtos; Sociedade; Processos de Apoio e Organizacionais. Constituem etapas do Planejamento Estratégico Regional:

- a) análise e proposição de novos projetos ou proposição de melhorias para os projetos/sistemáticas existentes - **por requisito do PNQ;**
- b) elaboração dos planos detalhados dos novos projetos e ações a serem incorporadas às melhorias para os projetos/sistemáticas existentes - **por requisito do PNQ;**
- c) avaliação e previsão da pontuação a ser obtida - **por requisito do PNQ** e considerando a implantação das propostas feitas;
- d) preparação de material para apresentação ao Comitê de Gestão - **por requisito do PNQ;**
- e) aprovação do PMG e definição de meta;
- f) divulgação e disponibilização dos Planos de Melhoria da Gestão para todas as gerências que participarão dos mesmos.

Se, durante o período de implantação do PMG, houver mudanças nos critérios do PNQ a serem usadas na próxima avaliação, as seguintes etapas adicionais devem ser previstas:

- g) identificação e disponibilização da análise para os Coordenadores dos Projetos/Melhorias contendo as principais mudanças ocorridas e que lacunas estas mudanças trouxeram - **por requisito alterado;**
- h) avaliação e proposição de alterações ao PMG necessárias para se obter a meta definida pelo Comitê de Gestão, como descrito acima no subitem em e);
- i) preparação de material para apresentação ao Comitê de Gestão - **por requisito alterado;**
- j) aprovação da proposta das alterações para o PMG;
- k) divulgação das alterações a serem feitas ao PMG com todas as gerências que serão afetadas pelas mesmas.

### 3. Resultados:

As tabelas abaixo demonstram os resultados de acidentes na Unidade de Negócio da Bacia de Campos no período compreendido entre 1997, ano em que o E&P decidiu pela implantação do SMS, e 2002. Os Dados são referenciados aos resultados obtidos em 1997 e apontam variações percentuais em relação àquele ano.

Observa-se na Tabela 1 que o incremento de trabalhadores de Prestadoras de Serviço aumentou em 89,7 % em 05 anos, ao passo que na Tabela 2 é possível identificar que simultaneamente as Taxas de Frequência de Acidentados com Lesão com Afastamento (NBR 14280/2001) caíram, tanto com empregados próprios (85,6 %) quanto com empregados de Prestadoras de Serviço (92,08 %). Nestas, observa-se ainda que a redução percentual é mais acentuada, o que deve ser objeto de estudo específico para identificar suas razões. No total as taxas de acidentes foram reduzidas em mais de 90 %, o que é um indicativo inequívoco do acerto da Política de Gestão adotada.

Tabela 1. Variação % do Número de Trabalhadores de Prestadoras de Serviço

Pessoal	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Contratados	100	+ 14,3	+ 29,2	+ 45,2	+ 59,6	+ 89,7

Tabela 2. Variação % da Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento (TFCA)

TFCA	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Próprios	100	- 35	- 45,2	- 40	-71,8	- 85,6
Contratados	100	- 27	- 41,9	- 63,7	- 83,1	- 92,08
Total	100	- 28,3	- 40,8	- 60,04	- 81,9	- 91,5

Estes resultados devem ser adotados como referência para se avaliar os benefícios da adoção de uma cultura organizacional de excelência, sustentada por um Sistema de Gestão que lhe dê suporte. Registre-se tratar de uma

atividade empresarial de Grau de Risco 4 (Portaria 3214 – NR-04), maior Grupo de Risco reconhecido pelo Mte e cujos resultados são comparáveis a referenciais de excelência. A UN-BC só admite como meta a ocorrência de zero acidentes, e vem a largos passos adquirindo esta conquista. Instituiu mecanismos específicos de reconhecimento às instalações que quebram recordes de dias sem acidentes com afastamento e hoje já são contabilizadas inúmeras plataformas com mais de um ano sem acidentes com afastamento, casos com mais de 02 anos e algumas próximas a 03 anos. Para várias gerências que também se enquadram no Grau de Risco 04 o indicador de ZERO ACIDENTES como item de avaliação de desempenho já se incorporou aos compromissos anuais a mais de 04 anos.

#### **4. Conclusões:**

A indústria de exploração e produção de petróleo tem por natureza mobilizar uma gama variada de especializações profissionais e se caracteriza por ser tomadora intensiva de serviços. Plataformas de petróleo são ambientes onde as pessoas residem durante a jornada de trabalho e por isso convivem lado a lado profissionais como, taifeiros, padeiros, cozinheiros e profissionais com elevado grau de especialização tecnológica como engenheiros, geólogos, geofísicos, passando por nutricionistas, instrutores de ginástica, mecânicos, eletricitas, médicos, enfermeiros, etc. Fica difícil imaginar uma organização que consiga atingir níveis de excelência empresarial nesta indústria sem que esteja associada a parceiros que cuidem de processos de apoio nos quais sejam especializados. A Contratação de Serviços aparece neste contexto como solução para melhoria de performance em cada segmento de trabalho e melhores resultados empresariais. Contudo é necessário que sejam estabelecidos mecanismos de estímulo à especialização e a formação de parcerias sólidas e comprometidas com os resultados finais. A adoção de Sistemas de Gestão Certificados por terceira parte e o estímulo a que os fornecedores sigam o mesmo caminho, aparece como uma solução, embora lamentavelmente isso ainda seja alvo de críticas no país. A Certificação das organizações segundo requisitos normativos de excelência e reconhecimento internacional impõe às organizações a submissão a ritos e rotinas que resultam por estabelecer um ambiente organizacional propício ao fomento de práticas de excelência e da instalação de instrumentos criativos que possibilitem estabelecer o ambiente organizacional desejado desde o momento em que se vai ao mercado tomar serviços. Como normas voluntárias, sua adoção depende de circunstâncias que o estimulem, mas entende-se que o fomento a esta prática deva ser melhor explorado no país como forma de contribuir para o desenvolvimento sustentável e para a responsabilidade social almejadas pela Sociedade Brasileira. Alguns instrumentos legais já reconhecem as Certificações mas de prático pouco se tem feito para dar-lhes o reconhecimento devido. Os trabalhadores vão para o serviço em busca do sustento de suas vidas e não em busca de acidentes do trabalho. Que a prática de Gestão da UN-BC, ganhadora em 2002 dos Prêmios de Qualidade de Gestão do Governo Federal, do Governo Estadual e Referencial de Excelência do Segmento Petrobras possa oferecer mais esta contribuição para o desenvolvimento social do país.

#### **5. Referências**

CAJAZEIRA, JORGE E.R. – ISO 14001 – Manual de Implantação – Rio de Janeiro: Qualitymark Ed 1998;  
FREITAS, CARLOS MACHADO DE; MACHADO, JORGE MESQUITA HUET; VAZ DE SOUZA, CARLOS AUGUSTO – Relatório preliminar de análise dos acidentes de trabalho nas plataformas de petróleo da bacia de campos, rio de janeiro, Brasil, no período de agosto de 1995 a abril de 1997 – Ministério da Saúde – Fundação Oswaldo Cruz;  
MOREIRA, MARIA S.. – Estratégia e implantação de sistema de gestão ambiental modelo ISO 14000 – Belo Horizonte:  
Q.S.P. Introdução aos sistemas integrados de gestão (qualidade - meio ambiente - segurança e saúde) - VOLUME I – Workshop – São Paulo: Risk Tecnologia Ed., 1995;  
Q.S.P. - A norma BS-8800 : guia para sistemas de gestão da segurança e saúde no trabalho – São Paulo: Risk Tecnologia Ed., 1996;  
ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. Sumário (NBR 14280). Rio de Janeiro, Fevereiro de 2001  
OIL AND GAS PRODUCERS REPORTS  
NORMA REGULAMENTADORA NÚMERO 04 DO MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Brasília – 19—  
NORMA REGULAMENTADORA NÚMERO 07 DO MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Brasília – 19--  
AMARAL, S. P. Sistema de gestão integrada de meio ambiente, qualidade, saúde e segurança na indústria de petróleo brasileira, Rio Oil & Gas Expo and Conference, Rio de Janeiro, 16-19 Outubro, 2000;  
MOLLE JUNIOR, L., TORRES, R. C., FARIAS FILHO, J.R., Implementação e certificação de um sistema integrado de gestão de segurança, meio ambiente e saúde em atividades de exploração e produção (E&P) de petróleo na Petrobras, , Anais do Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 23 de novembro de 2002, Niterói, Rio de Janeiro;  
ROBALINHO DA SILVA, A. M. A implantação do sistema de gestão de segurança, meio ambiente e saúde na bacia de campos, o sucesso de uma ousadia sem precedentes na história das certificações, Anais do Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 23 de novembro de 2002, Niterói, Rio de Janeiro;  
SOUZA, J.C. et al, Auditoria ambiental como ferramenta de gestão , Anais do Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 23 de novembro de 2002, Niterói, Rio de Janeiro.