



## Avaliação Qualitativa na Administração de Contratos

Juliano Augusto Dillenburg (PETROBRAS) [dill@petrobras.com.br](mailto:dill@petrobras.com.br)

Carlos Emilio Cafure (TECNOSOLO) [carlos.tecnosolo@petrobras.com.br](mailto:carlos.tecnosolo@petrobras.com.br)

Moisés Otávio de Carvalho (PETROBRAS) [moisescarvalho@petrobras.com.br](mailto:moisescarvalho@petrobras.com.br)

### Resumo

*A Administração de Contratos é um dos Processos de Execução definidos no PMBOK(2000), sendo fundamental para o sucesso dos projetos que estão fundamentados na contratação de empresas prestadoras de serviços (com ou sem fornecimento de materiais). Para o acompanhamento destes projetos deve-se realizar periodicamente a avaliação do desempenho da Contratada e dos produtos parciais que estão sendo entregues por esta. Para tanto, é necessário assegurar a identificação dos pontos de melhoria nos contratos e nas Contratadas, cujo instrumento de avaliação qualitativa consiste no estabelecimento de indicadores de desempenho. Estes indicadores resultantes da atividade de Administração de Contratos servem também como elementos do processo de Seleção e Desenvolvimento de Fornecedores.*

*Um dos processos que permite a avaliação do contrato e da Contratada é a aplicação de Listas de Verificação (LV), que resultam em indicadores de desempenho geral e específico (qualidade, segurança, meio-ambiente, etc.). Sendo que as eventuais pendências e não-conformidades detectadas devem ser acompanhadas, tratadas e registradas. A utilização das Listas de Verificação (LVs) é um instrumento fundamental para a implementação de um Sistema de Gestão Integrada (SGI) que envolva as normas NBR ISO 9001:2000 (ABNT, 2002), NBR ISO 14001:2004(ABNT,2004) e OHSAS 18001:1999 (BSI, 1999), e que seja aplicado ao gerenciamento de aquisições de um projeto.*

*Palavras-chave: Administração de Contratos; Listas de Verificação; Sistema de Gestão Integrada.*

### 1. Introdução

O gerenciamento de contratos envolve por parte da Contratante uma avaliação do andamento do contrato e do desempenho da Contratada. A avaliação do desempenho da Contratada e da forma como ela executa suas atividades são tão importantes quanto à qualidade dos produtos entregues. A necessidade do acompanhamento de como são realizadas as atividades e não somente do resultado do que é feito, vêm aumentando nos últimos anos em função da mudança do conceito de valores da própria sociedade. Por exemplo, empresas que comprovam possuir uma preocupação ambiental possuem um valor de mercado maior na Bolsa de Valores.

O acompanhamento dos aspectos qualitativos de desempenho de Contratadas pode ser realizado através da aplicação de Listas de Verificação Padrão, classificadas por especialidades: Qualidade; Segurança; Saúde; Meio-Ambiente; Legais; Contratuais; e Técnicas. As especialidades ainda podem ser divididas em sub-especialidades como, por exemplo, no caso da Especialidade Técnica: Soldagem; Projeto; Planejamento; etc. A Aplicação destas listas irá resultar em indicadores que permitem quantificar e estipular metas de desempenho para cada especialidade e/ou sub-especialidade. Além dos indicadores, a aplicação das listas resulta na identificação de Pendências e Não-Conformidades, que devem ser tratadas e sanadas pela Contratada ou pela Contratante, nos prazos limites que forem estabelecidos.

### 2. Avaliações Qualitativas de Contratos e Contratadas

As avaliações qualitativas de contratos e Contratadas são motivadas entre outros aspectos pela responsabilidade solidária prevista em lei, da empresa contratante sobre a conduta da empresa contratada na condução do contrato. A responsabilidade solidária se da, por exemplo, com relação às



obrigações trabalhistas, em que a responsabilidade pela quitação de dívidas com funcionários pode ser transferida para a empresa Contratante. Outro fator relevante é o valor percebido pelo mercado com relação à preocupação e as ações tomadas por uma empresa em relação aos aspectos ambientais, de segurança e de responsabilidade social. Esta percepção do mercado também é transferida para os fornecedores da empresa Contratante, formando um círculo de exigência de responsabilidade e desempenho. De modo a garantir com que os valores da Contratante sejam praticados pela Contratada, é importante para a Contratante verificar por amostragem ao longo do contrato o desempenho não somente dos produtos entregues pela Contratada mas também a forma com que ela conduz as atividades contratuais.

## 2.1 – Listas de Verificação

Uma forma organizada e padronizada de verificação do desempenho da Contratada é através da aplicação de Listas de Verificação (LVs). A Lista de Verificação é prevista na norma NBR ISO 19011 (ABNT, 2002) como um dos instrumentos de auditoria. E a fiscalização exercida na administração de contratos se caracteriza por ser um processo de auditoria.

As Listas de Verificação (LVs) Padrão, nada mais são que uma lista de perguntas objetivas, que quando respondidas (aplicadas) e pontuadas, geram uma avaliação sobre um determinado escopo (Qualidade, Segurança, etc.).

De maneira resumida a aplicação das LVs tem por objetivo:

- a) Auxiliar no controle de atividades e processos.
- b) Fornecer um “script” para a equipe de fiscalização da Contratante.
- c) Propiciar o registro das observações e evidências das pendências ou não-conformidades detectadas.
- d) Fornecer um “passo a passo” sobre o que deve ser verificado.
- e) Garantir que todos os “pontos críticos” sejam verificados.
- f) Gerar indicadores de conformidade e de encerramento das pendências ou não-conformidades detectadas.
- g) Gerar um boletim com indicação de desempenho da Contratada a ser utilizado em contratações futuras.

O fluxograma apresentado na Figura 1 descreve o funcionamento de um sistema de aplicação de LVs por parte da Contratante. Neste fluxograma estão definidas ações da Contratada e da Contratante. O ponto inicial é um cronograma de aplicação das LVs, cuja aplicação é realizada em campo através de LVs em meio papel ou através de computadores de mão cujos resultados são transferidos para um software de controle, aqui denominado Sistema.

Ao cadastrar os resultados, o Sistema gera o indicador ICALV associado à LV aplicada e nos casos em que uma determinada pergunta não estiver sendo atendida será gerada ou uma Pendência ou uma Não-Conformidade.

A Pendência possui um trâmite mais simplificado cujo encerramento se dá quando a pergunta constante da LV possa ser respondida de forma afirmativa. A Não-Conformidade é gerada quando a pergunta não atendida é: a) um requisito legal; b) um item do Sistema de Gestão de QSMS; c) um item no qual a Contratada tenha sido deficiente e recorrente durante a aplicação de LVs durante o contrato. Para o tratamento da Não-Conformidade é requerida a elaboração de um Plano de Ação Corretiva pela Contratada que evite a reincidência das Não-Conformidades.

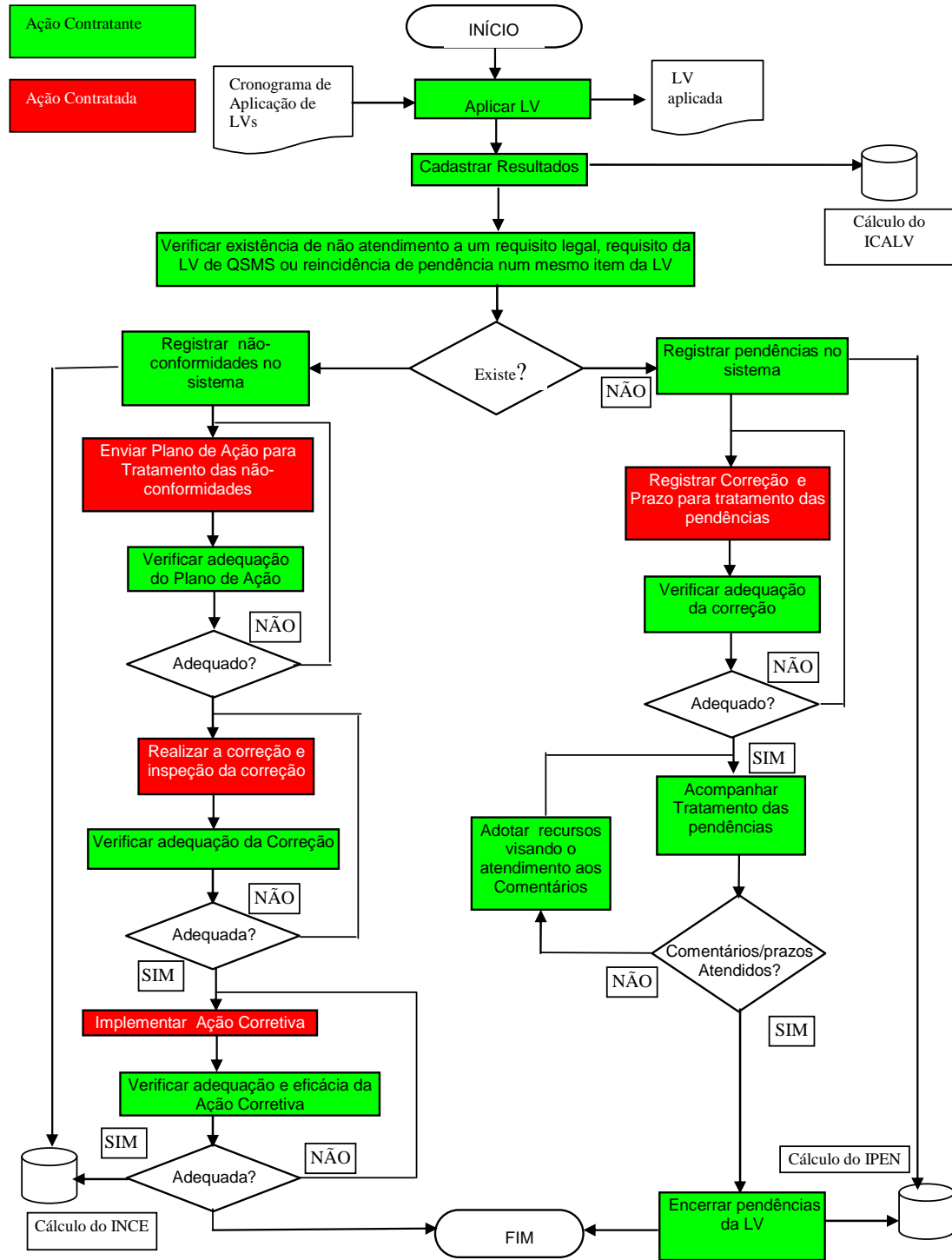


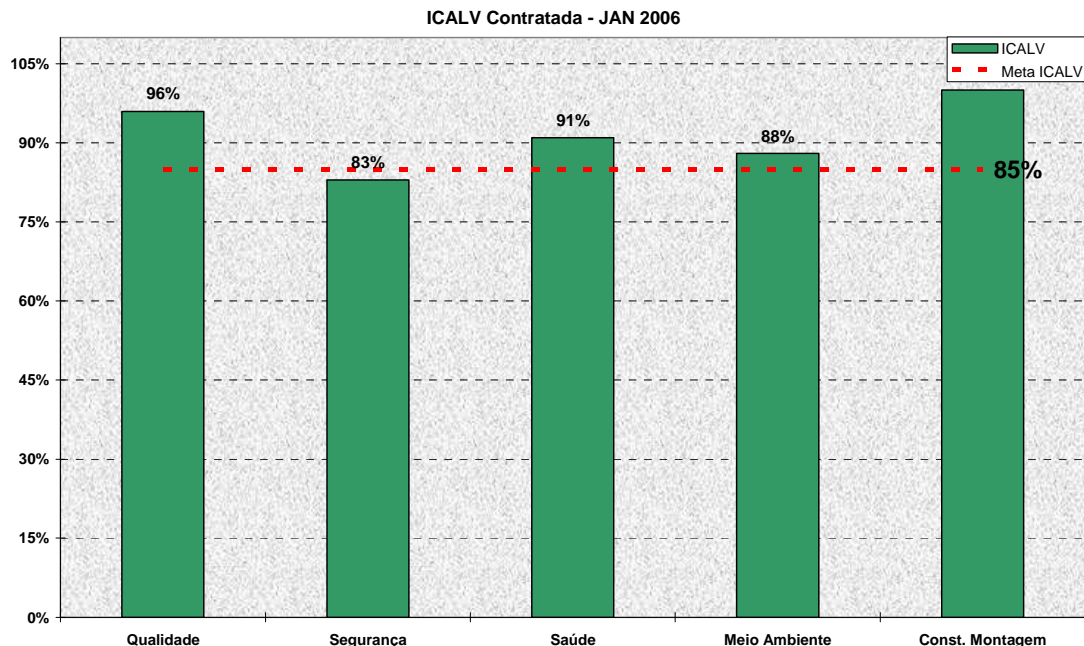
Figura 1 – Fluxograma de Aplicação de Listas de Verificação na Administração de Contratos.

Como parte resultante do processo de aplicação de LVs, apresentado na Figura 1, são gerados três indicadores:

- a) O ICALV: Índice de Conformidade na Aplicação de Listas de Verificação. Este indicador é calculado dividindo-se o número de pontos possíveis pelo número de pontos obtidos com a aplicação das LVs e calculando-se a média do resultado das Listas aplicadas.
- b) O IPEN: Índice de Pendências Encerradas. Este indicador é calculado dividindo-se o número de pendências encerradas pelo total de pendências detectadas pela aplicação das LVs.
- c) O INCE: Índice de Não-Conformidades Encerradas. Este indicador é calculado dividindo-se o número de não-conformidades encerradas pelo total de não-conformidades detectadas pela aplicação das LVs.

Estes indicadores podem ser estratificados por LV aplicada, sub-especialidade, especialidade e contrato, sendo estabelecidas metas mensais para o atendimento por parte da Contratada.

A Figura 2 apresenta um gráfico de acompanhamento das metas distribuídas por especialidade para uma contratada.



**Figura 2 – Relatório Mensal do Indicador ICALV por Especialidade.**

A frequência de aplicação de LVs segue um cronograma de aplicação, que pode definir LVs que são aplicadas, por exemplo, somente no início do contrato e outras LVs que podem ter uma frequência de aplicação semanal, quinzenal, mensal, etc.

## 2.2 – Sistema de Aplicação de Listas de Verificação:

No caso da Engenharia da Petrobras foi desenvolvido um software para a aplicação das LVs disponível na Internet, denominado SALVWeb (2006). O fato de estar na Internet eliminou o problema da necessidade de compartilhamento de rede e deu mais flexibilidade permitindo que os próprios responsáveis pela aplicação das LVs registrassem no sistema os resultados das inspeções.

A Figura 3 apresenta um relatório gerado pelo sistema SALVWeb (2006), de uma LV aplicada em um contrato fictício. Cada item desta LV possui os seguintes atributos: a) um peso; b) a definição se constitui um requisito legal; c) a descrição do item sob forma de Pergunta; d) um campo de comentários; e) e a classificação para o atendimento ao quesito descrito na Pergunta (Não, Parcial, Sim).



Especialidade: SMS Fiscal PB: AAAA FISCAL PETROBRAS PARA TESTE Início: 06/02/2006 Inf. Adicionais:	SubEspecialidade: EPI Inspetor CT: AAAB INSPEÇÃO DA CONTRATADA TESTE Término: 07/02/2006														
<table border="1"> <tr> <th>Possíveis</th> <th>Obtidos</th> <th>ICALV</th> <th>N.A.</th> <th>Não (0)</th> <th>Parcial (1)</th> <th>Sim (2)</th> </tr> <tr> <td>44</td> <td>31</td> <td>70,45</td> <td>0</td> <td>2</td> <td>9</td> <td>11</td> </tr> </table>	Possíveis	Obtidos	ICALV	N.A.	Não (0)	Parcial (1)	Sim (2)	44	31	70,45	0	2	9	11	
Possíveis	Obtidos	ICALV	N.A.	Não (0)	Parcial (1)	Sim (2)									
44	31	70,45	0	2	9	11									

Item	SubGrupo	Peso	R.Leg	Código	Descrição	Com.	0	1	2
1	SMS	1	NÃO	9/0	OS DDS ESTÃO SENDO PRATICADOS ANTES DO INÍCIO DAS ATIVIDADES? <b>Comentário:</b> <i>Nem todas as equipes fazem o DDS</i>	X	X		
2	SMS	1	NÃO	10/0	TODOS OS COMPONENTES DA EQUIPE ESTÃO COM EPI ADEQUADOS?				X
3	SMS	1	NÃO	11/0	TODOS OS COMPONENTES DA EQUIPE ESTÃO IDENTIFICADOS?			X	
4	SMS	1	NÃO	12/0	AS TRONQUEIRAS E PORTEIRAS ESTÃO SENDO MANTIDAS FECHADAS?			X	
5	SMS	1	NÃO	13/0	EXISTE SOCORRISTA IDENTIFICADO E TREINADO E CAIXA DE PRIMEIROS SOCORROS NA FASE?				X
6	SMS	1	NÃO	14/0	EXISTE EQUIPE CONHECE O PLANO DE EMERGÊNCIA PAE?			X	
7	SMS	1	NÃO	15/0	EXISTE EQUIPE TREINADA E EQUIPAMENTO DE COMBATE À INCÊNDIO?				X
8	SMS	1	NÃO	16/0	EXISTE ÁGUA POTÁVEL FRESCA E COPOS DESCARTÁVEIS DISPONÍVEIS NA FASE?			X	
9	SMS	1	NÃO	17/0	O TRANSPORTE DE PESSOAL E DA ALIMENTAÇÃO SÃO ADEQUADOS? EXISTE MEIO DE COMUNICAÇÃO E				X

Figura 3 – LV aplicada na especialidade de SMS, sub-especialidade EPI.

### 2.3 – Sistema de Gestão Integrada:

A implantação de Sistemas de Gestão Integrada é um fator capaz de multiplicar a capacidade de produzir com melhor qualidade, a custos mais baixos e com riscos menores para o gerenciamento de projetos de uma organização, sem descuidar da segurança e saúde ocupacional dos funcionários e da proteção ao meio ambiente.

O Sistema de Gestão Integrada utiliza o planejamento estratégico da companhia, associado ao ciclo PDCA do Sistema de Gestão pela Qualidade Total e as diretrizes apresentadas nas normas NBR ISO 9001:2000 (ABNT, 2000), NBR ISO 14001:2004 (ABNT, 2004) e OHSAS 18001:1999 (BSI, 1999). A Lista de Verificação (LV) constitui uma das ferramentas relevantes para a implementação do Sistema de Gestão Integrada, tanto internamente à organização quanto externamente (Administração de Contratos de Fornecedores).

### 4. Conclusão

A administração de contratos como um processo do gerenciamento de aquisições do projeto, deve incorporar as práticas do Sistema de Gestão Integrada. Isto pressupõe a utilização da avaliação sistemática e periódica do desempenho da contratada na execução do contrato, através da aplicação de Listas de Verificação (LV), estruturadas com base nas normas de Qualidade, Meio-Ambiente, Saúde e Segurança, além das especialidades técnicas, contratuais e legais.

Neste artigo foi apresentada uma metodologia que pode ser utilizada no processo de Administração de Contratos, e que se aplicada, serve como elemento do processo de Seleção de Fornecedores, pois fornece informações detalhadas de desempenho das Contratadas para a Contratante, propiciando com isto a melhoria deste processo.

### 5. Referências Bibliográficas

ABNT (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS). **NBR ISO 14001:** sistemas de gestão ambiental: Requisitos com orientações para uso. Rio de Janeiro, dezembro de 2004.

ABNT (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS). **NBR ISO 19011:** diretrizes para auditorias de sistema de gestão da qualidade e/ou ambiental. Rio de Janeiro, novembro de 2002.

ABNT (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS). **NBR ISO 9001:** sistemas de gestão da qualidade: requisitos. Rio de Janeiro, novembro de 2000.



Building professionalism in project management  
Project Management Institute - Joinville, Santa Catarina, Brasil Chapter

BSI (BRITISH STANDARDS INSTITUTION). **OHSAS 18001**: occupational health and safety assessment series. Londres, 1999.

PMI (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), 2000.

PIE (PRÁTICA DE IMPLEMENTAÇÃO DE EMPREENDIMENTOS). **SALVWeb**, <http://salvweb.petrobras.com.br>, 2006.

## 6- Autores



**Juliano Augusto Dillenburg, MSC, PMP (dill@petrobras.com.br):**

Engenheiro Mecânico pela UFRGS/RS, Mestrado em Engenharia Mecânica pela UFRGS/RS, PMP.

Professor Substituto Depto. Eng. Nuclear da UFRGS/RS (1998-1999)

Engenheiro de Equipamentos na Petrobras (2001-2006). Desde 2003, como analista de desenvolvimento de softwares de gestão de empreendimentos na Petrobras.



**Carlos Emilio Cafure, (carlos.tecnosolo@petrobras.com.br):**

Engenheiro Eletricista/Eletrônico pela Universidade Nacional de Córdoba (Argentina)

Diretor e Consultor em Gestão da Qualidade - CEQ CONSULTORIA EM QUALIDADE- 1990-2003

Consultor Sênior em Gestão da Qualidade - Petrobras – (2003- 2006)



**Moisés Otávio de Carvalho, (moisescarvalho@petrobras.com.br):**

Engenheiro Metalúrgico pela PUC/RJ, MBA em Gerenciamento de Projetos, MBA em Gestão Ambiental.

Bureau Veritas (1980-1987)

Engenheiro de Equipamentos na Petrobras (1987-2006). Desde 2002, como Gerente de Práticas de Implementação de Empreendimentos na Petrobras.