

VISITAS INTERNAS: em busca da melhoria contínua

Ricardo Gomes de Castro Junior

RESUMO

Segundo Silva (2008, p. 1), “auditoria é uma ferramenta social de excelência para aumentar a confiabilidade e a credibilidade das empresas comprometidas”. Acreditando nessa premissa e entendendo que a excelência na prestação dos serviços exige um sistema de gestão interno tão excelente quanto, foi desenvolvido o “Projeto Visitas Internas”. Além de garantir a integridade do Sistema de Gestão já existente, o projeto consiste na busca da excelência em Segurança e Meio Ambiente, ou seja, garantir que todas as exigências legais e estatutárias estejam implementadas. Os resultados superaram as expectativas. Além da melhoria contínua do processo de serviços de segurança e meio ambiente, a excelência foi observada com o resultado do Processo de Avaliação de Gestão em Segurança, Meio Ambiente e Saúde (PAG-SMS) 2014. As duas diretrizes com influência direta da gerência setorial de Segurança e Meio Ambiente (SMA), diretrizes 11 e 13, obtiveram nota máxima - 90% de aderência. Significa dizer que 100% dos itens avaliados estavam atendidos. Além das diretrizes específicas, no geral, a gerência de SMA atendeu 95% dos itens que lhe foram demandados. Assim como no PAG-SMS, o resultado obtido na Verificação de Requisitos Legais também foi excelente. Durante a verificação de 2014 nenhuma anomalia foi identificada.

Palavras-chaves: Auditoria interna. Sistema de gestão de SMS.

1 INTRODUÇÃO

Um grande desafio para as organizações é a busca da excelência tanto na prestação de serviços como nos seus processos de gestão internos. Para tanto, implementam sistemas de gestão normatizados, como a norma NBR ISO 9001, que define requisitos para um sistema de gestão da qualidade, além das normas NBR ISO 14001 e BSI OHSAS 18001, que tratam respectivamente da gestão ambiental e da gestão de segurança e saúde no trabalho.

Analisando o conteúdo destas normas, percebe-se que todas estão estruturadas no ciclo de *Deming*, ciclo de planejamento, desenvolvimento, controle e acompanhamento (PDCA) ou ciclo de melhoria contínua, que consiste em implementar um sistema de gestão em quatro etapas basicamente:

- planejamento;
- execução;
- verificação;
- análise crítica.

Observaremos exclusivamente a etapa de verificação do ciclo. Neste momento, teremos a análise e verificação dos dados coletados anteriormente. Nesta fase é onde serão detectados as possíveis falhas e erros que não estavam previstos no desenho do processo, ou seja, é a etapa onde se insere a auditoria.

Segundo Sá (1998 apud SILVA, 2008), o surgimento da auditoria remonta à era antes de Cristo, na antiga Suméria, e nas províncias Romanas, no primeiro século depois de Cristo. Na idade média, no Continente Europeu, surgiram as associações de profissionais que realizavam auditorias. A história do

surgimento da auditoria na idade média teve como fato marcante a necessidade

de Clero em dirigir os empreendimentos da Igreja Católica

Figura 1 - Elementos do ciclo de melhoria contínua.



Fonte: AUTOR, 2013.

70

Segundo a NBR ISO 9000 (2015, p. 35), auditoria é um

processo sistemático, independente e documentado para obter evidência objetiva e avaliá-la objetivamente para determinar a extensão na qual os critérios de auditoria são atendidos.

De maneira mais clara, pode-se dizer que auditoria é um exame das atividades desenvolvidas em determinada empresa ou setor, que tem o objetivo de averiguar se elas estão de acordo com as disposições planejadas e/ou estabelecidas previamente. É conferir se o que estava planejado foi executado.

Existem programas com o mesmo objetivo da auditoria, mas que possuem nomenclaturas distintas, como “avaliação”, “verificação” ou, como será apresentada neste trabalho, “visita”.

Por que utilizar o termo visita a auditoria? Na gerência dos Serviços Compartilhados, auditoria é um termo utilizado para avaliar o Sistema de Gestão Integrado

(SGI), avaliação é utilizado pelo Processo de Avaliação de Gestão em Segurança, Meio Ambiente e Saúde (PAG-SMS) e verificação é utilizado para avaliar a conformidade legal. Para evitar confusão com os programas já existentes, utilizou-se do termo visita.

Na prática, consiste em avaliar, verificar ou auditar o processo e as atividades executadas na gerência de Segurança e Meio Ambiente (SMA) para garantir o atendimento aos requisitos estabelecidos nos padrões, normas técnicas, legislação, entre outros.

Dessa forma, esse artigo abordará os termos auditoria, avaliação, verificação e visita de maneira sinônima.

Attie (1998) relaciona à origem da palavra auditoria com a finalidade de examinar, corrigir, ajustar e certificar as organizações.

Segundo Silva (2008, p. 3), a auditoria é uma poderosa ferramenta para ser utilizada desde a construção

até a consolidação da imagem da empresa no mercado. É com a auditoria que se torna possível cultivar uma comunicação integrada, que dê consistência e potencialize a empresa em todos os seus pontos de contato com o mercado.

Silva (2008, p. 3) ainda afirma que o auditor “é o profissional que tem como missão ajudar a empresa a seguir o caminho correto”.

Incontestavelmente é uma técnica benéfica a qualquer área, setor, atividade ou processo.

Outro aspecto interessante sobre auditoria é que seu objetivo não é punir e sim corrigir e melhorar o desempenho, aprimorando o caráter dos colaboradores.

Segundo Oliveira (2008), a auditoria beneficia tanto a organização como os indivíduos, identificando problemas potenciais e pontos fracos do sistema de gestão, não tendo relação com recriminação ou imputação de culpa.

Direcionando o assunto para a área de Segurança, meio Ambiente e Saúde (SMS), setor em que foi implementado o trabalho, Barreiros (2002 apud BENITE, 2004, p. 122) afirma que

a avaliação de SMS é uma etapa essencial para dar consistência ao ciclo de melhoria contínua e contribuir para a aprendizagem organizacional. A regularidade desse processo é decisiva para o aprimoramento das estratégias para assegurar a correção dessa rota.

Acreditando em sua importância e considerando a necessidade de internalizar sua existência à rotina das

atividades, foi elaborado o Projeto Visitas Internas: em busca da melhoria contínua, uma iniciativa de caráter voluntário e inovador, uma vez que não está prevista em nenhum padrão, plano ou programa.

Implementado desde 2013, o projeto ganhou ainda mais força após a decisão estratégica dos Serviços Compartilhados em simplificar o Sistema de Gestão Integrada, descontinuando a certificação nas Normas ISO 14001 e OHSAS 18001 e constituindo uma gestão autodeclarada. Essa decisão exigiu maior monitoramento dos processos e atividades executadas por cada gerência das regionais.

Além de garantir a integridade do sistema de gestão já existente, o projeto consiste na busca da excelência em segurança e meio ambiente, ou seja, garantir que todas as exigências legais e estatutárias estejam atendidas.

Deve-se destacar que o processo de visitas internas por si só não garante a melhoria do desempenho da gerência. No entanto, subsidiará o gerente com informações valiosas para a definição de ações que, conseqüentemente, resultarão na melhoria do desempenho.

2 OBJETIVO

O objetivo principal deste artigo é demonstrar os resultados obtidos na implementação de sistemática de avaliação interna do Sistema de Gestão de Segurança, Meio Ambiente e Saúde.

Também são considerados neste trabalho os seguintes objetivos secundários:

- ajudar a promover a conscientização da força de trabalho em relação à importância da melhoria contínua nas atividades;

- preparar a força de trabalho para avaliações, auditorias e verificações;
- facilitar a obtenção das evidências durante as avaliações;
- subsidiar a gerência, fornecendo diagnóstico com os aspectos positivos, negativos e principais gargalos.

3 DESENVOLVIMENTO

Em 2009, inicia-se a ideia de preparar a equipe da gerência setorial de SMA para as avaliações que estariam por vir. Neste ano, foram realizadas apresentações na véspera das avaliações para que a equipe soubesse quais itens seriam solicitados e que posturas deveriam adotar durante o evento. Essa sistemática foi utilizada até 2010 e sua contribuição principal foi a maturidade da equipe.

Em 2011, decide-se por simular as avaliações na véspera dos eventos. O objetivo era antecipar a identificação das anomalias e promover o tratamento até a realização da avaliação. A maior dificuldade era disponibilizar as equipes antes e durante todos os eventos, pois prejudicava a evolução de seus trabalhos. Em 2012, por exemplo, a gerência setorial de SMA participou ativamente de aproximadamente dez avaliações, ou seja, quase uma por mês. O tempo era curto para preparar e realizar os simulados.

Em 2013, o processo é novamente analisado e sua sistemática novamente alterada. O produto dessa análise foi o projeto “Visitas Internas: em busca da melhoria contínua”. A diferença para a sistemática anterior é que este projeto possui data definida para sua realização e integra todos os itens de todas as avaliações que poderão ocorrer na gerência.

O projeto foi estruturado em quatro pilares:

- competências necessárias;
- definição do escopo;
- metodologia para conduzir o projeto;
- metodologia para monitorar as anomalias.

3.1 COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS

Para implantar o projeto foi necessário definir as competências mínimas da equipe avaliadora, conforme descrito abaixo:

- possuir treinamento de avaliador do PAG-SMS;
- possuir treinamento de auditor do SGI;
- ter participado em no mínimo uma avaliação do PAG-SMS;
- ter participado em no mínimo uma auditoria do SGI.

Figura 2 - Logomarca do projeto.



Fonte: AUTOR, 2013.

3.2 DEFINIÇÃO DO ESCOPO

A definição do escopo consistiu em três etapas: levantamento dos documentos legais e estatutários aplicáveis; análise desses documentos e seleção dos itens; identificação das células responsáveis pelo atendimento a cada item. Para as duas primeiras etapas foram exploradas as bases de consulta relacionadas na Figura 3.

Figura 3 - Bases de consulta para definição do escopo.



Fonte: AUTOR, 2013.

A terceira etapa foi a identificação das pessoas que responderiam cada item aplicável.

Na gerência de SMA a estrutura é formada por “células”, que consistem em aglomerar profissionais para cuidarem exclusivamente de determinados assuntos, como contingência, leiaute ou investigação de acidentes, por exemplo. Sendo assim, cada “célula” (equipe) possui um nome característico.

3.3 METODOLOGIA PARA CONDUZIR E RELATAR OS RESULTADOS

Uma ferramenta para a realização das visitas foi definida: lista de verificação

(LV), popularmente conhecida como *checklist*.

Todos os itens foram transformados em perguntas e inseridos na ferramenta. Foram relacionados aproximadamente 580 itens. Somente para medirmos seu tamanho, se fosse impressa em meio físico a lista teria 75 páginas.

3.4 METODOLOGIA PARA MONITORAR AS ANOMALIAS

Entenda anomalia como qualquer não conformidade ou oportunidade de melhoria identificada em uma avaliação.

A ferramenta utilizada para registrar e monitorar as anomalias identificadas foi o sistema Controle de Plano de Ação (CPA).

Após as visitas, planilhas com as constatações são alimentadas e enviadas às células para que preencham os seguintes dados:

- análise das causas;
- ação;
- etapas para executar a ação (como);
- responsável;
- prazo.

De posse das planilhas preenchidas o sistema é alimentado e cada responsável se responsabiliza por monitorar suas ações.

Figura 4 - Sistema CPA.



Fonte: PETROBRAS, 2014.

Após a definição da estrutura do projeto, sua aplicação se deu da seguinte maneira:

- identificação das equipes participantes;
- quantificação do tempo gasto em cada visita;
- preparação da agenda;
- comunicação da realização das visitas internas e envio da programação às partes interessadas;
- revisão da LV;
- realização das visitas;
- identificação das anomalias (não conformidades), observações/recomendações e pontos fortes;
- levantamento dos dados para alimentar o plano de ação (análise das causas; ação; etapas para executar a ação; responsável; prazo; status; observação);
- elaboração do Relatório final;
- alimentação do plano de ação no sistema CPA;
- análise do resultado com identificação dos desvios sistêmicos e reincidentes;
- apresentação do resultado em reunião de equipe;
- monitoramento mensal;
- realização da visita de monitoramento.

As visitas são realizadas no início do ano, com duração média de 350 horas distribuídas em quatro meses.

3.5 RESULTADOS

Este projeto tem contribuído significativamente na promoção e conscientização da força de trabalho em relação à importância da melhoria contínua dos nossos processos.

As auditorias, avaliações e verificações vêm apresentando resultados positivos, tanto qualitativamente quanto em relação à quantidade de anomalias identificadas.

Os resultados qualitativos são percebidos através dos comentários dos avaliadores, que rotineiramente registram durante a reunião de encerramento a maturidade da equipe, a facilidade na obtenção das evidências e o gerenciamento da equipe sobre as evidências.

Quantitativamente, percebe-se redução das anomalias em todas as auditorias, avaliações e verificações realizadas após a implementação do projeto, como o PAG-SMS e Verificação de Conformidade Legal.

3.5.1 RESULTADOS NO PAG-SMS

A avaliação que apresenta maior riqueza de informações, tanto pela sua

importância quanto pela sua robustez é o PAG-SMS.

Importante salientar que a nota geral da avaliação (Indicador IAD-15) não seria um critério comparativo válido. Uma vez que pertence à Regional, seu resultado é influenciado por todas as gerências que participaram da avaliação.

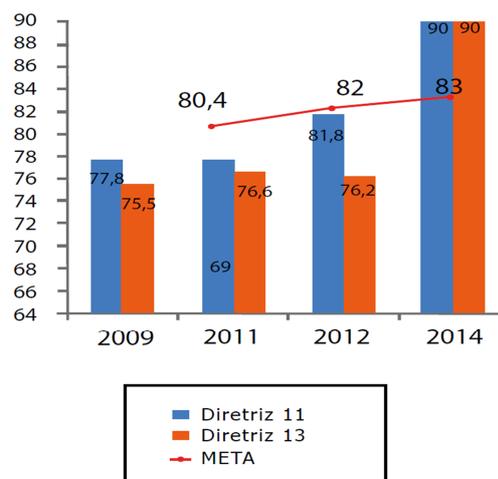
Sendo assim, foram utilizados dois critérios para avaliar a eficácia do Projeto de Visitas Internas com o resultado do PAG-SMS:

- resultado das diretrizes com influência majoritária da gerência setorial de SMA. São as Diretrizes avaliadas em mais de 50% na gerência, como por exemplo, as Diretrizes 11 (Contingência) e 13 (Análise de Acidentes e Incidentes).
- total de itens avaliados na gerência. Além das Diretrizes majoritárias, existem itens nas demais diretrizes que também foram avaliados na gerência setorial de SMA. O resultado serão apresentado através da relação dos itens conformes da gerência dividido pelos itens avaliados na gerência. Denominaremos esse indicador como TOTAL_SMA. Como a análise é proporcional, ela independe da quantidade de itens.

Em 2014, a gerência de SMA respondeu a 62 dos 211 itens de entrevista e documental previstos para a regional, equivalendo a aproximadamente 30% da avaliação.

O resultado obtido encontra-se no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Resultado das Diretrizes 11 e 13 na avaliação de 2014



Fonte: AUTOR, 2014.

No resultado geral (TOTAL_SMA) o resultado também surpreendeu. Dos 62 itens avaliados, 59 receberam a nota máxima, ou seja, 95% dos itens implementados.

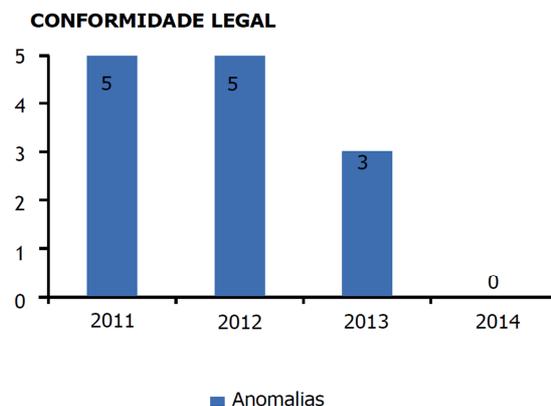
Observação: o atendimento integral aos requisitos do PAG-SMS gera uma pontuação de 90%.

75

3.5.2 RESULTADOS NA VERIFICAÇÃO DE CONFORMIDADE LEGAL (VCL)

Serão apresentados os resultados dos últimos 4 anos. Antes da implementação do projeto, a gerência apresentou uma média de 5 anomalias por avaliação.

Gráfico 2 - Anomalias identificadas na gerência setorial de SMA da RSUD durante a Verificação de Conformidade Legal.



Fonte: AUTOR, 2014.

Em 2013, primeiro ano do projeto, a gerência apresentou redução de 40% das anomalias em relação à média dos anos anteriores.

Em 2014, assim como no PAG-SMS de 2014, o resultado foi a excelência do sistema não apresentando anomalias.

4 CONCLUSÃO

Observando quantitativamente, os resultados comprovam a eficiência do projeto na redução das anomalias identificadas durante as auditorias na gerência setorial de SMA.

Analisando tanto o resultado do PAG-SMS quanto da VCL é possível afirmar que a gerência setorial de SMA impactou positivamente nas avaliações e consequentemente no sistema de gestão da unidade.

Além da análise quantitativa, qualitativamente percebe-se que o resultado influenciou na promoção da cultura de melhoria contínua para o alcance da excelência.

Hoje, toda a força de trabalho da gerência percebe a importância em manter o Sistema de Gestão da Unidade, e não existe mais a necessidade em prepará-la para as auditorias, pois suas atividades estão rotineiramente sendo avaliadas.

ABSTRACT

According to Silva (2008, p. 1), "Audit is a social tool of excellence to enhance the reliability and credibility of the affected companies." Believing that

premise and understanding that excellence in service delivery requires such an excellent internal management system and was developed "Project Internal visits." In addition to ensuring the integrity of the existing management system, the project consists of the pursuit of excellence in Safety and Environment, which is to ensure that all legal and statutory requirements are implemented. The results exceeded expectations. In addition to the continuous improvement of the security services and the Environment, excellence was observed with the evaluation result of PAG-SMS 2014. The two Guidelines direct influence of sectoral management of SMA (Guidelines 11 and 13) got top marks - 90% adherence. This means that 100% of the items evaluated were met. In addition to specific guidelines, in general, SMA management met the 95% of the items that have been demanded. As in the PAG-SMS, the result obtained in the Legal Requirements Verification was also excellent. During verification 2014 no anomaly has been identified.

Keywords: Internal Audit. HSE Management System.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000: sistemas de gestão da qualidade: fundamentos e vocabulário.** Rio de Janeiro, 2015.

ATTIE, William. **Auditoria: conceitos e aplicações.** São Paulo: Atlas, 1998.

BENITE, Anderson Glauco. **Sistema de gestão de segurança e saúde no trabalho para empresas construtoras.** 2004. 236 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia). Escola politécnica,

Departamento de Engenharia de construção civil, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2004.

OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY ASSESSMENT SERVICES. **OHSAS 18001: 2007**: sistemas de gestão da segurança e saúde no trabalho. São Paulo: Risk Tecnologia, 2007.

OLIVEIRA, Maurício de Paula. **Um estudo de caso da gestão de segurança industrial de uma plataforma de petróleo offshore**. 2008. 110 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão)- Universidade Federal Fluminense. Niterói, 2008.

PETROBRAS. **Controle de plano de ação (CPA)**. Sistema de acesso exclusivo interno. Rio de Janeiro, 2014.

PICCHI, F. A. **Sistemas de qualidade: uso em empresas de construção de edifícios**. 1993. 2 v. Tese (Doutorado em Engenharia Civil)- Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1993.

SILVA, Andreza Regina Lopes da. Auditoria um recurso social. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 4. 2008, Niterói. **Anais...** Disponível em: <<http://www.inovarse.org/filebrowser/download/8906>> Acesso em: 22 set. 2014.

Ricardo Gomes de Castro Junior

Graduação (2010) em Engenharia Mecânica pela UGF. Pós-graduação (2015) em Engenharia de Segurança do Trabalho pela UFF. Petrobras. COMPARTILHADO/RSUD/SMS/SMA - Rio de Janeiro, RJ - E-mail: ricardo.castro@petrobras.com.br

Como referenciar este artigo:

CASTRO JÚNIOR, Ricardo Gomes. Visitas internas: em busca da melhoria contínua. **Revista Técnica da Universidade Petrobras**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 3, p. 69-78, jul. 2016. ISSN: 2359-134X.