

# VISITAS INTERNAS: EM BUSCA DA MELHORIA CONTÍNUA

Ricardo Gomes de Castro Junior

## RESUMO

Dorival Barreiros (2002) 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”. Foi com essa certeza que a gerência implementou o Projeto “Visitas Internas: em busca da melhoria contínua”. Além de garantir a integridade do Sistema de Gestão já existente, o projeto consiste na busca da excelência em SMA (Segurança e Meio Ambiente), garantindo que todas as exigências legais e estatutárias estejam implementadas. Os resultados superaram as expectativas. Além da melhoria contínua nos processos internos de SMA, a excelência foi observada em 2014, após os resultados da avaliação corporativa e da verificação de requisitos Legais, quando a gerência obteve 100% de itens atendidos. Resultado muito superior aos obtidos desde 2011.

**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 PDCA ou ciclo de melhoria contínua, que consiste em implementar um sistema de gestão em quatro etapas basicamente: Planejamento, Execução, verificação e 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 inseri 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 à necessidade do Clero em dirigir os empreendimentos da Igreja Católica.

Segundo a NBR ISO 9001, auditoria é um “processo sistemático, documentado e independente, para obter evidência da auditoria 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 minha unidade de atuação, auditoria é um termo utilizado para avaliar o SGI (Sistema de Gestão Integrado), avaliação é utilizada para avaliação corporativa 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 SMA (Segurança e Meio Ambiente), para garantir o atendimento aos requisitos estabelecidos nos padrões, normas técnicas, legislação, entre outros.

Dessa forma, esse trabalho 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), “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) 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 SMS, setor em que foi implementado o trabalho, Dorival Barreiros (2002) 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”.

Implementado desde 2013, o projeto ganhou ainda mais força após a decisão estratégica da unidade em simplificar o SGI, 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 pelas gerências.

Além de garantir a integridade do Sistema de Gestão já existente, o projeto consiste na busca da excelência em SMA, 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**

Os principais motivos que despertaram a necessidade do estudo foram:

- Aprofundar a conformidade dos processos em busca da excelência;
- Preparar a força de trabalho para avaliações, auditorias e verificações;
- Necessidade em garantir que todas as equipes distribuídas em diferentes frentes realizassem atividades de maneira integrada;
- Garantir que boas práticas de equipes fossem identificadas e disseminadas as demais equipes;
- Garantir o atendimento aos requisitos estatutários e legais;
- Necessidade em organizar evidências para serem apresentadas nas avaliações de modo a otimizar o tempo dos avaliadores;
- Necessidade em quebrar paradigmas relacionados ao processo de auditoria. Os colaboradores não sentiam segurança em recebê-los e temiam não saber a resposta correta;
- Necessidade de identificar minuciosamente as dificuldades das equipes durante a realização das atividades. As auditorias, avaliações e verificações são realizadas por amostragem e dificilmente alcançam o aprofundamento necessário para identificar anomalias quando a quantidade de registros é grande;
- Garantir que todas as equipes em todas as frentes entendam suas participações em cada atividade e processo da gerência;
- 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 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, sendo sua contribuição principal 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 de SMA participou ativamente de aproximadamente 10 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 o projeto passou a possuir data definida para sua realização, além de integrar 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 implementar o projeto foi necessário definir as competências mínimas da equipe avaliadora, conforme descrito abaixo:

- Possuir treinamento de avaliador do processo de avaliação de gestão de SMS da companhia;
- Possuir treinamento de auditor do SGI;
- Ter participado em no mínimo uma avaliação do processo de avaliação de gestão de SMS da companhia;
- Ter participado em no mínimo uma auditoria do SGI.

### 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 equipes responsáveis pelo atendimento a cada item. Para as duas primeiras etapas foram exploradas as seguintes bases: Procedimentos da Unidade; Procedimentos Corporativos; Normas Corporativas; Sistemas informatizados; Legislação aplicável.

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, 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 durante as visitas.

A ferramenta utilizada para registrar e monitorar as anomalias identificadas foi um sistema informatizado criado pela companhia. Ele possui a estrutura de plano de ação.

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.

Após alimentação do sistema, cada profissional indicado para implementar alguma ação se responsabiliza por atualizar a evolução no sistema.

### 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.

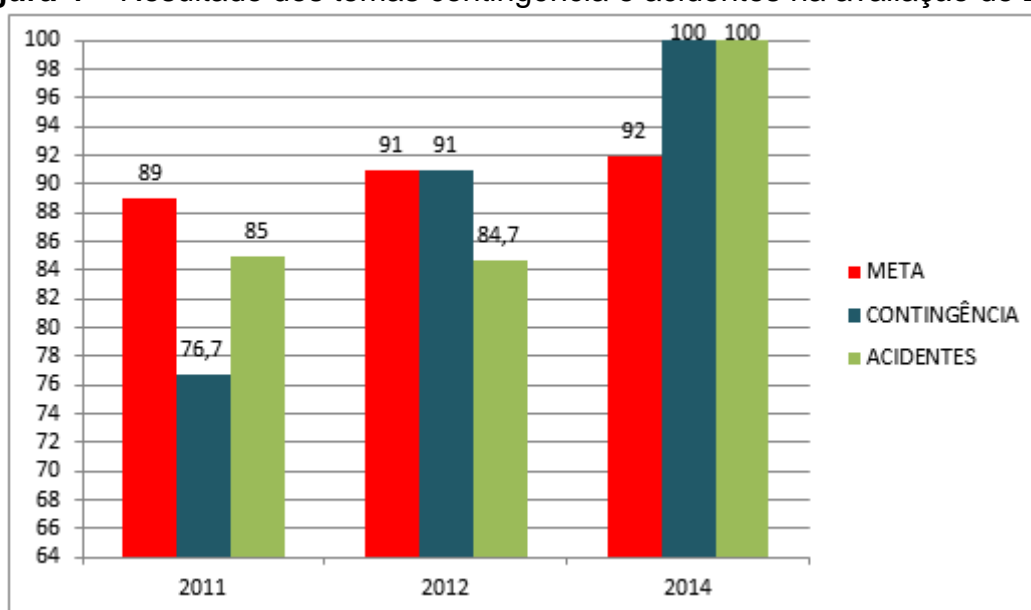
Os resultados qualitativos são percebidos através dos comentários dos avaliadores, que rotineiramente registram durante a reunião de encerramento sobre a maturidade da equipe, a facilidade na obtenção das evidências e o gerenciamento da equipe sobre as evidências.

Quantitativamente, percebe-se redução das anomalias em todas as auditorias, avaliações e verificações realizadas após a implementação do projeto, como o processo de avaliação de gestão de SMS e verificação de requisitos Legais.

### 3.5.1 - Resultados no processo de avaliação de gestão de SMS

A avaliação que apresenta maior riqueza de informações, tanto pela sua importância quanto pela sua robustez, é o processo de avaliação de gestão de SMS. Consiste em dividir o sistema de gestão de SMS em diversos temas, como por exemplo: liderança, manutenção, contingência, acidentes, melhoria contínua, entre outros.

**Figura 4** – Resultado dos temas contingência e acidentes na avaliação de 2014



Fonte: Autor, 2014.

Em 2014, considerando os assuntos cuja responsabilidade é quase exclusiva da gerência, como contingência e acidentes, o resultado foi 100% de conformidade. Resultado muito superior aos obtidos nas 2 avaliações anteriores (2011 e 2012).

Nota: Em 2013 a unidade não foi avaliada.

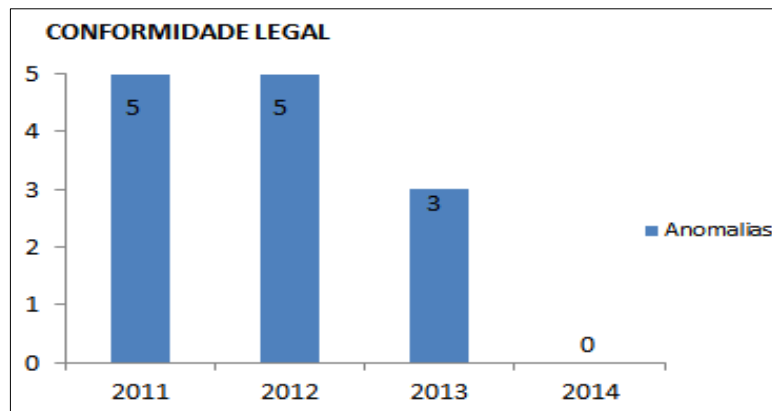
### 3.5.2 - Resultados na Verificação de Requisitos legais - VRL

A VRL consiste em verificar anualmente todos os requisitos legais aplicáveis às atividades da gerência.

Antes da implementação do projeto, a gerência apresentou uma média de 5 anomalias por avaliação.

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

**Figura 5:** Resultados da Verificação de Requisitos Legais na gerência de SMA



Fonte: Autor, 2014.

Em 2014, assim como no processo de avaliação de gestão de SMS de 2014, o resultado foi o atendimento de 100% dos itens avaliados.

#### **4 CONCLUSÃO**

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

Analisando tanto o resultado do processo de avaliação de gestão de SMS quanto da VRL é possível afirmar que a gerência de SMA impactou positivamente nas avaliações e conseqüentemente 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**

Dorival Barreiros (2002) states that " the evaluation of SMS is an essential step to give consistency to the continuous improvement cycle and contribute to organizational learning . The regularity of this process is crucial for the improvement of strategies to ensure the correctness of this route . " It was with this assurance that management has implemented the project " Internal Visits in pursuit of continuous improvement ." In addition to ensuring the integrity of the existing management system , the project consists of the pursuit of excellence in SMA ( Safety and Environment ) , ensuring that all legal and statutory requirements are implemented. The results exceeded expectations . In addition to

continuous improvement in internal processes of SMA , excellence was observed in 2014 , after the results of the corporate assessment and verification Legal requirements when management got 100% serviced items . Results far superior to those obtained since 2011.

**Keywords:** Internal Audit. HSE Management System

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos NBR ISO 9001. Rio de Janeiro, 2008.

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

Barreiros, D. Gestão de segurança e saúde no trabalho: estudo de um modelo sistêmico para as organizações do setor mineral. Tese (Doutorado) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2002.

OHSAS 18001:2007 - Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho – São Paulo: Editora Risk Tecnologia, 2007, 1ª edição.

Oliveira, Maurício de Paula. Um estudo de caso da gestão de segurança industrial de uma plataforma de petróleo offshore. Tese (Mestrado) – Universidade Federal Fluminense. Rio de Janeiro, 2008.

PICCHI, F. A. Sistemas de qualidade: uso em empresas de construção de edifícios. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1993.

Silva, Andreza Regina Lopes da. Auditoria um recurso social. In: IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Disponível em: <http://www.excelenciaemgestao.org/pt/artigos.aspx>. 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. Rio de Janeiro, RJ – E-mail: [ricardo.castro@petrobras.com.br](mailto:ricardo.castro@petrobras.com.br) – Tel: (21) 99106-8366.