

EDSON LUIZ CAMARGO

**PLANEJAMENTO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE EM UMA
TERMOELÉTRICA EM REFINARIA DE PETRÓLEO: UMA QUESTÃO DE
EXCELÊNCIA!**

Projeto Técnico apresentado à
Universidade Federal do Paraná para
obtenção do título de Especialista em
Gestão da Qualidade.

Orientador: Prof. João Carlos Cunha

CURITIBA

2006

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 OBJETIVO	1
1.1.1 Objetivo geral	1
1.1.2 Objetivos específicos	2
1.2 JUSTIFICATIVA	2
1.3 DESCRIÇÃO GERAL DO TRABALHO PRETENDIDO	2
1.4 DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO E DAS PROPOSTAS	3
2 A EMPRESA	5
2.1 A PETROBRAS.....	5
2.1.2 O Abast	5
2.1.3 A UN – REPAR	5
2.1.4 A Gerência Setorial de Utilidades.....	6
2.1.4.1 Capacidade de Processamento	6
3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	7
3.1 CONCEITO DA QUALIDADE.....	7
3.2 A INTEGRAÇÃO	12
3.2.1 Mirando o horizonte.....	12
3.3 REQUISITOS DA LEGISLAÇÃO AMBIENTAL E DAS NRS.....	13
3.4 REQUISITOS DE SST E DE RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	15
3.5 A INTEGRAÇÃO SOB A ÓTICA DA QUALIDADE.....	16
3.6 IMPORTÂNCIA DA INTEGRAÇÃO DOS SISTEMAS	16
3.7 BENEFÍCIOS DA INTEGRAÇÃO.....	17
4 DIAGNÓSTICO	20
4.1 SISTEMA ATUAL.....	20
4.2 CONSTITUIÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO	20
4.3 O FACILITADOR DA QUALIDADE	20
4.4 A ADEQUAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO NA GERÊNCIA SETORIAL	20
4.5 AS FUNÇÕES DE APOIO À INTEGRAÇÃO.....	21
4.6 SÍNTESE DOS PRINCIPAIS PROBLEMAS ENCONTRADOS.....	21
4.7 FUTURO DESENVOLVIMENTO DA ÁREA DE QUALIDADE NA GERÊNCIA	

SETORIAL	21
5 PROPOSTAS	23
5.1 A INTEGRAÇÃO SETORIAL	23
5.1.1 A operacionalização	23
5.1.2 A verificação do sistema	24
5.1.3 A conscientização	25
5.1.4 Objetivo	25
5.1.5 Ferramentas utilizadas	25
5.1.5.1 Coleta de dados	25
5.1.6 Metodologia.....	25
5.1.6.1 O MASP	25
5.1.6.1.2 O Plano de Ação	26
6 CONCLUSÃO	31
7 BIBLIOGRAFIA	32

1 INTRODUÇÃO

A Qualidade é um tema discutido desde os primórdios da civilização, e com a expansão e modernização dos povos, a necessidade de produção foi tomando seu espaço e com ela a preocupação da qualidade dos produtos e serviços para o melhor bem estar dos povos.

Os conceitos de Qualidade difundiram-se com grande velocidade. É quase um consenso nos dias de hoje, que o objetivo da Qualidade Total é a melhoria progressiva dos produtos, serviços e desempenho das empresas, em todos os setores, e se ocorrer a qualidade automaticamente ocorrerá a redução dos custos e eliminação dos desperdícios, em fim Qualidade é a visão futura da satisfação do cliente.

Todas as atividades executadas dentro das empresas sempre estão em constante busca pela qualidade, tendo em vista que o paciente que é o cliente busca a solução para seus problemas, a cabe as empresas buscar esta solução com perfeição e sistematicamente.

A qualidade é o desafio de todos, é um processo fascinante, que com muita dedicação logo se observa os resultados, que podem ser medidos através da satisfação dos clientes externos e dos internos, percebe-se que é uma caminhada sem fim, e para conseguir o sucesso é necessário a manutenção do processo no qual terá que ser continua e para isso a conscientização e colaboração de todos será muito importante.

Este é o tema central de projeto técnico, a questão a integração da qualidade, em todos os âmbitos da empresa.

1.1 OBJETIVO

1.1.1 Objetivo geral

Planejar a estruturação do Sistema de Gestão da Qualidade do setor, de acordo com as normas ISO, Saúde e Segurança Ocupacional, Responsabilidade Social e critérios do PNQ, em consonância com as diretrizes da empresa, visando à excelência em qualidade.

1.1.2 Objetivos específicos

Estruturar o sistema para facilitar:

- A gestão do setor.
- A promoção, junto à força de trabalho, da importância da qualidade para aplicação nas atividades profissionais, bem como, os reflexos na sociedade onde atua, advindos da sua conscientização.
- A cultura contínua da qualidade.
- A organização, visando o atendimento às auditorias.

1.2 JUSTIFICATIVA

O tema justifica-se pois, existe um SGI (Sistema de Gestão Integrado) com atendimento aos critérios do PNQ (Plano Nacional da Qualidade) a nível de refinaria (Gerência Geral). Na gerência responsável pela qualidade, há pessoal com função específica para essa atividade.

O SGI é constituído por: SGQ (NBR ISO 9001), SGA (NBR ISO 14:001), SGS (OHSAS 18001) e SA 8000.

Na Gerência Setorial, também se aplica o SGI da refinaria, porém, de forma mais restrita em função das suas especificidades. O sistema da qualidade é desenvolvido por pessoas de diversas funções, não havendo uma definição clara do papel de todos

A efetiva integração do SGI, a nível de gerência setorial, somente ocorrerá com a organização do seu controle. Para isso, deverão ser levantadas todas as atividades relacionadas ao SGI e instituídas planilhas de acompanhamento, com a formalização de um calendário.

1.3 DESCRIÇÃO GERAL DO TRABALHO PRETENDIDO

Há um sistema de qualidade total na empresa, com o emprego dos critérios do PNQ, porém, a nível setorial, o que existe é apenas o determinado pelas estruturas superiores da empresa. Em resumo: o preconizado pelas normas, pelas demais ferramentas da qualidade total e pelos critérios do PNQ, com a utilização da

figura do “facilitador da qualidade”.

Devido ao exposto, perde-se muito da qualidade que se pode obter, pela falta de um acompanhamento mais criterioso. Assim, acaba não ocorrendo a conscientização da força de trabalho, mas, a imposição de conceitos de qualidade, que não entendidos pelos mesmos, acabam sendo vistos como modismos criados por “mentes férteis” da organização, acabando por fazer com que todos apenas se preocupem com a questão, quando às portas das auditorias. O que se pretende, é estruturar o sistema de gestão da qualidade do setor, organizando e integrando os sistemas existentes, de forma que a qualidade faça parte da rotina dos trabalhadores de todos os níveis e que o gerente tenha, efetivamente, o controle do sistema e, que as auditorias sejam apenas o que devem ser: apenas uma verificação da conformidade do sistema, onde todos apenas demonstram o que conhecem e não parecendo um inquérito pela falta de informação e conscientização das pessoas. Além do exposto, busca-se, direta ou indiretamente, a aplicação dos conhecimentos teóricos acumulados ao longo do curso nas diversas disciplinas, unindo-os de maneira salutar, à prática observada.

1.4 DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO E DAS PROPOSTAS

Há cerca de três anos, com a certificação dessa gerência na ISO 9000:2000 (o restante da empresa já estava certificado), atua como facilitador na área de qualidade, um profissional da área operacional de Utilidades.

Como a empresa está muito dinâmica, em função das próprias exigências dos mercados nacional e internacional, logo veio a integração dos sistemas de gestão a nível corporativo (Área de Negócios do Abast), com foco no PNQ com migrações de sistemas de informação anteriores, para outros mais adequados à integração dos diversos sistemas. Isso gerou demandas diversas, para todas as Unidades de Negócios e conseqüentemente, para suas gerências, que não têm uma estrutura adequada à visão da qualidade.

O que se pretende aqui é essa estruturação, de forma simples, para que a gerência possa ter um controle melhor de todas as atividades necessárias ao desenvolvimento do sistema, com conseqüente melhoria da qualidade dos produtos e serviços recebidos e fornecidos, contribuindo assim, para os objetivos maiores da UN-REPAR e da Petrobras.

2 A EMPRESA

2.1 A PETROBRAS

Holding do sistema, empresa de economia mista, com atuação destacada no cenário internacional, exportadora de know-how, 14ª colocada no ranking das maiores empresas de petróleo do mundo segundo ranking elaborado pela Petroleum Intelligence Weekly (PIW). É a responsável pela busca da auto-suficiência em petróleo, além de atuar em pesquisas com fontes alternativas de energia. Segundo a PYW, é a 16ª em produção (1,649 milhões de barris/dia), a 33ª em reservas de gás, a 23ª na produção de gás, possuindo ainda, reservas de 9,945 bilhões de barris de petróleo contabilizadas em 2004, o que a deixa no 17º lugar no ranking mundial. Tem batido recordes sucessivos nos últimos três anos, em lucro líquido. Possui cinco diretorias na área de negócios, entre elas, a do ABASTECIMENTO (ABAST)

A Petrobras define as políticas e diretrizes para o Abastecimento quanto a: atuação corporativa, investimentos de grande porte, disciplina de capital, recursos humanos, SMS (saúde, segurança e meio ambiente), desenvolvimento de novos negócios.

2.1.2 O ABAST

Tem como principal negócio, a produção e a venda de derivados de petróleo da Petrobras. As refinarias (UN's) estão vinculadas a esta área de negócios.

2.1.3 A UN – REPAR (Unidade de Negócios - Refinaria de Araucária)

É uma das onze refinarias da PETROBRAS em território brasileiro, vinculadas a uma das diretorias da holding, a Área de Negócios do Abastecimento (ABAST). As UNs possuem autonomia na gestão do seu orçamento e investimentos, sendo responsáveis pelos resultados obtidos. A refinaria tem sido referência no sistema Petrobras em diversos aspectos ligados à gestão, tendo conquistado prêmios a nível corporativo e regional. Em 2004 situou-se como a primeira no ranking da holding. Na

UN-REPAR encontra-se a Gerência Setorial de Utilidades.

2.1.4 A Gerência Setorial de Utilidades

De cunho operacional, o seu processo é de apoio às demais gerências responsáveis pelo processamento de petróleo, fornecendo utilidades (água, ar comprimido e energia termo-elétrica) necessárias ao funcionamento administrativo e operacional da UN-REPAR.

2.1.4.1 Capacidade de Processamento

Água bruta: 2770m³/h, destinados ao tratamento e distribuição de águas com características específicas para os consumos industrial e humano.

Vapor: 300t/h de vapor à pressão de 88Kgf/cm², destinados a aquecimento, operação de grandes máquinas (para operação de bombas acionadas por turbinas a vapor e, geradores de energia elétrica).

Energia Elétrica: 36Mw/h destinados à iluminação geral, à operação de motores e demais máquinas necessárias ao funcionamento dos processos administrativos e operacionais.

Ar comprimido: 21057Nm³/h de ar comprimido.

3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1 CONCEITO DA QUALIDADE

O Gerenciamento da Qualidade é uma nova doutrina, comparável em importância às escolas tradicionais de pensamento administrativo (Taylor, Fayol, etc). Mas, como não poderia deixar de ser, ela apresenta conceitos diferentes em muitos aspectos. A começar pelo que seja Qualidade.

Cada pessoa tem seu próprio conceito de Qualidade Total. O conceito de Qualidade depende da percepção de cada um, sendo portanto, função da cultura de cada indivíduo. Sendo assim pode-se colocar que qualidade é a totalidade de atributos que deve Ter um produto ou serviço para atender as necessidades do cliente.

Uma grande preocupação da qualidade do atendimento e serviços prestados, desde a entrada dos insumos até a utilização pelo cliente e verificação de sua satisfação.

Para obter a Qualidade é preciso gerar produtos e serviços em condições de satisfazer as demandas dos usuários finais, sob todos os aspectos.

Do ponto de vista do cliente pode-se afirmar que:

- A qualidade de um produto ou serviço esta ligada a seu desempenho;
- A qualidade de um produto ou serviço esta ligada ao cumprimento fiel de especificações;
- A qualidade de um produto ou serviços está ligada ao seu padrão de excelência em relação a um padrão mínimo exigido;
- A Qualidade de um produto ou serviço deve ser avaliada a partir da relação custo x benefício;
- A qualidade esta ligada às condições de atendimento, durante o processo de aquisição o produto pode ser bom mas o atendimento não;
- A Qualidade de um produto ou serviço pode estar ligada a sua tradição no mercado;
- A qualidade esta ligada também na segurança que ele traz ao cliente.

Do ponto de vista do fornecedor pode-se afirmar que:

- A qualidade esta ligada à capacidade de levar a satisfação ao cliente;
- A tendência dos negócios será a geração de produtos e serviços, que estejam em condições de maximizar a satisfação do cliente para assegurar a volta do mesmo a comprar o produto ou serviço, tendo em vista que é um desafio pois é um mercado competitivo.

Tradicionalmente, sempre associamos Qualidade a Produtos Finais, ou seja, a produtos como carro ou uma televisão, ou até a serviços, como um bom jantar num restaurante francês. Os gurus do Gerenciamento da Qualidade, porém, já pensam que uma abordagem como essa é muito míope. Isto porque a Qualidade tem a ver primordialmente com o Processo pelo qual os produtos ou serviços são materializados. Se o Processo for bem realizado, um bom Produto Final advirá naturalmente. A Qualidade reside **no que faz** – alias, **em tudo o que se faz** – e não apenas no que se tem como consequência disso.

Mas o que seria, afinal, Qualidade? Você sabe distinguir um bom carro ou um bom jantar, mas aposto que precisara de uns cinco segundos para explicar por quê. Qualidade, então, seria isso aí: ou seja, o que você, o Cliente, **espera** do tal carro ou do tal jantar. O carro teria de ser possante? Chamemos isso, então, de Qualidade. O jantar necessariamente romântico? Qualidade, outra vez. Que o carro fosse econômico e o jantar saboroso, eventualmente, já não seriam mais atributos de Qualidade. Por quê? Simplesmente: por não interessar a você.

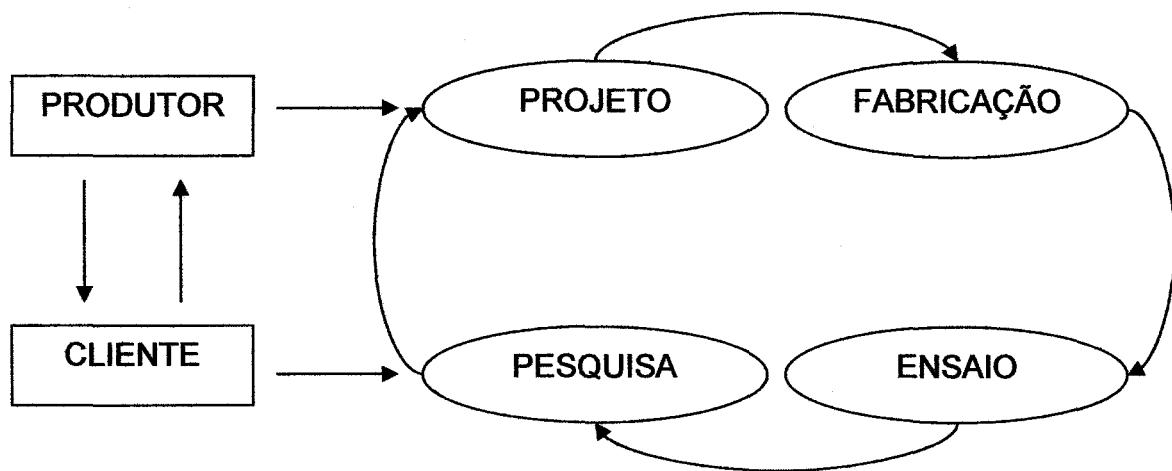
(...) A melhor forma de se entender o que hoje é Qualidade consiste em esquecer o que aquilo sempre pareceu ser antes. Qualidade não é condição exclusiva de Produtos Finais, nem algo indefinido. Qualidade é tudo o que alguém faz ao longo de um Processo para garantir que um Cliente, fora ou dentro da organização, obtenha exatamente aquilo que se deseja. (LOBOS, 1991, p. 14 – 15).

Para muitas empresas, abraçar as propostas da qualidade parece, simplesmente, uma boa idéia. Elas percebem que, ao melhorar seu desempenho em todas as frentes e reduzir seus custos, poderão liderar os mercados em que atuam e garantir lucratividade crescente. O conceito básico de qualidade e melhoria da qualidade refere-se à adequação ao uso e ausência de defeitos. As organizações precisam gerar produtos e serviços em condições de satisfazer as demandas dos usuários finais - consumidores, sob todos os aspectos. A expressão "bom, bonito e barato" reflete honestamente essa necessidade. Essa e uma exigência gerada muito mais pelas condições de competição no mercado do que pela capacidade do consumidor de impor, ao conjunto da industria, suas prestações. A má qualidade dos processos de pesquisa e avaliação das necessidades, e dos desejos dos consumidores, a interpretação dessas necessidades em termos de especificações para projetos, a inadequada documentação dos projetos, as conseqüentes distorções no planejamento de processos, a ausência de informação precisa para os fornecedores e para a manufatura, o precário entrosamento produção, marketing e

vendas, tudo gera desconformidade e altos custos na geração dos produtos finais e no seu processo de vendas e entregas ao consumidor. Tudo que existe dentro das organizações e ao seu redor são fornecedores, processos, produtos e clientes que precisam estar alinhados quanto ao objetivo de gerar um produto final de máximo desempenho e mínimo custo. Se qualquer fornecedor gera um produto para o qual não existe um cliente específico, isso é um desperdício que irá onerar o produto final da empresa. E as organizações estão cheias desse tipo de desperdício. Se qualquer processo de geração de produtos é ineficiente ou caro, o mesmo efeito será produzido. E as organizações estão cheias de processos ineficientes e caros.

Qualidade não significa somente excelência ou outro atributo de um certo produto final. Com certeza, ela é o objetivo final de uma companhia e é também o que os consumidores esperam de um produto. Entretanto, a fim de se conseguir isso, é essencial que todo o processo de fabricação, desde a aquisição da matéria-prima até o estágio em que o produto final alcance os consumidores, contribua para a qualidade do produto. Mesmo após o produto ter alcançado o consumidor, a reação do mesmo deve retornar para o processo de fabricação, de modo que o produto continue a vender bem. Em qualquer organização, a qualidade envolve todos os departamentos e grupos de pessoas. (PARANTHAMAN, 1990, p. 02).

FIGURA 1: SIGNIFICADO DA QUALIDADE



FONTE: PARANTHAMAN, (1990, p. 2).

Enfim "Qualidade significa qualidade de trabalho, qualidade de serviço, qualidade de informação, qualidade de processo, qualidade de divisão, qualidade de

pessoal. Nosso enfoque básico é controlar a qualidade em suas manifestações”. (PARANTHAMAN, 1990, p. 2).

Sob a ótica do cliente, o conceito de qualidade está vinculado a um atendimento digno, a competência das pessoas que atendem e a presteza na busca das soluções ou no encaminhamento do problema.

A Teoria Sistêmica traz a noção da Organização como um Sistema Aberto Complexo. Multifuncional, em interação com o meio, buscando a homeostasia. A empresa reage ao seu ambiente ajustando-se e adaptando-se a ele para sobreviver e muda seus mercados, produtos, técnicas, estrutura. Nesse processo, os parâmetros do sistema são os “input”, “output” e “feedback”.

A excelência das comunicações entre clientes e fornecedores é a chave para a qualidade total; ela permite erradicar a opinião difundida em muitas organizações de que o cliente é “chato / idiota exigente”. Comunicação insatisfatórias ocorrem com frequência na cadeia de suprimentos entre organizações, quando nenhuma das partes é conscientizada para avaliar a situação existente. O feedback tanto dos clientes como dos fornecedores precisa ser melhorado quando clientes e fornecedores insatisfeitos não comunicam seus problemas. Nesses casos a não conformidade dos produtos ou serviços comprados é muitas vezes devida à inabilidade dos clientes em comunicar com clareza os seus requisitos. Se essas idéias forem também usadas no interior da organização, as interfaces internas fornecedor / cliente funcionarão mais suavemente. (OAKLAND, 1994, p. 26).

O desenvolvimento da Teoria da Administração foi possível a partir das exigências do próprio desenvolvimento do capitalismo que aponta para a necessidade de controlar o trabalhador, garantindo a produtividade e acumulação do capital. Neste sentido, a teoria da Gestão da Qualidade Total surge como desenvolvimento das Teorias da Administração; na verdade o que se prega na GQT, está presente nas teorias da administração desde os primeiros teóricos.

Na GQT a qualidade transformou-se em uma nova estratégia competitiva, advinda da necessidade de adaptabilidade ao mercado, reconhecendo as mudanças profundas em que este tem operado ultimamente. Na linguagem do mercado como analisa ENQUITA, apud OAKLAND, (1994), a expressão “qualidade” traz a conotação de distinção de um bem ou serviço dos demais que o mercado oferece para satisfazer as mesmas ou análogas necessidades.

Portanto, o que define a qualidade são os critérios de mercado; a qualidade é colocada como estratégia competitiva para fazer face ao mercado cada vez mais diversificado e diferenciado, que exige mais estratégias de maior e melhor

adaptabilidade, onde o trabalho se caracteriza por uma maior qualificação e autonomia do trabalhador, pela predominância de habilidades cognitivas, de diagnósticos e de supervisão.

Hoje, os produtos e serviços se mostram bem mais complexos e sofisticados; a competitividade cresce dia após dia; o nível de exigência dos clientes se aprimora e a qualidade passa a ser o principal fator de diferenciação em tudo. Isso implica, é claro, novos e maiores desafios a serem vencidos pelos trabalhadores, em face do maior rigor no controle da qualidade dos produtos oferecidos e dos serviços prestados.

Bom padrão de qualidade representa alguma coisa bem-feita, bem concebida, bem projetada, bem elaborada, bem organizada, bem administrada, que atende às especificações, satisfazendo, assim, produtores, prestadores de serviços e clientes. Qualidade, então, é a totalidade de características de alguém, ou de alguma coisa, que lhe confere a capacidade de atender a necessidades explícitas ou implícitas. (RODRIGUES; LEAL; HARGREAVES, 1996, p. 14).

Necessidades explícitas são aquelas expressas formalmente, seja em contratos; em especificações de propaganda. As necessidades implícitas, por sua vez, dizem respeito às expectativas ou aos desejos dos clientes.

Alguns princípios básicos que compõem o alicerce da GQT são:

- Satisfação Total dos clientes → Gerência participativa
- Desenvolvimento dos Recursos Humanos → Constância de propósitos (aperfeiçoamento contínuo – gerenciamento de processos)
- Delegação → Disseminação de informação
- Garantia de Qualidade → Não aceitação de erros

A Qualidade Total considera a Organização como um grande processo, que por sua vez se decompõe em sub-processos e assim sucessivamente até o nível da tarefa individual.

Esta gestão de processos é feita utilizando o ciclo de Deming ou PDCA (Plan, Do, Check, Action), composto de 4 fases:

- P (Planejar) – é estabelecer um plano de ação com metas definidas, com métodos de transformação de insumo em produtos / serviços pré-estabelecidos e com a alocação dos recursos disponíveis para a consecução de metas.

- D (Execução) – compreende o treinamento das pessoas envolvidas, direta ou indiretamente, com o processo e a execução dos procedimentos estabelecidos no método.
- C (Verificação) – compreende a coleta de informações da execução análise e comparação dos resultados obtidos com os resultados previstos.
- A (Ação corretiva) – compreende as ações para eliminação ou adequação das causas dos desvios havidos durante a execução.

O controle da qualidade é fundamental. É feito através das medidas de desempenho de cada processo, estabelecendo-se indicadores confiáveis que fornecem sistematicamente informações precisas para o desenvolvimento dos processos, principalmente em seus pontos críticos.

3.2 A INTEGRAÇÃO

O desempenho do todo – sua qualidade – não é a soma do desempenho das partes; é uma consequência da relação entre o desempenho desta partes. HUNT, (1994).

Na era da globalização, a integração é um processo irreversível. “Não faz muito sentido ter procedimentos similares para os processos de planejamento, treinamento, controle de documentos e dados, aquisição, auditorias internas, análise crítica, etc. Múltiplos sistemas são ineficientes, difíceis de administrar e difíceis de obter o efetivo envolvimento das pessoas”.

3.2.1 Mirando o horizonte

“Decifra, com a mesma argúcia, o longe e o perto, para que o que se desenrola sob teus olhos, seja idêntico ao que deles está mais recôndito” TZU, (2000), isto é, com a integração, espera-se que a qualidade apresentada em relatórios, apresentações e indicadores, seja a praticada realmente pela força de trabalho, contribuindo assim, para o crescimento de todos, com resultados inequívocos para a empresa como um todo e para o país.

“É muito mais simples obter a cooperação dos funcionários para um único sistema do que para vários sistemas separados, que não trocam sequer

informações, culminando ainda em repetição de procedimentos e entrada de dados”. VORTAL, (2005).

3.3 REQUISITOS DA LEGISLAÇÃO AMBIENTAL E DAS NRS

“A Legislação Ambiental e as NRs – Normas Regulamentadoras de Segurança e Medicina do Trabalho, entre outros requisitos legais, obrigam as empresas a implementar inúmeros programas, atividades e serviços, como o PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais, o PCMSO – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional, a CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes), o SESMT (Serviço de Saúde, Segurança e Medicina do Trabalho), o Programa de Atendimento a Emergências” e muito mais. VORTAL, (2005). Fora todas essas obrigações, as organizações de grande porte devem também desenvolver programas corporativos, em suas várias unidades operacionais.

Há também a necessidade de levar em conta o Acidente de Trabalho, que é definido pelo MTE (Ministério do Trabalho e Emprego), (2006) como aquele que ocorre pelo exercício do trabalho a serviço da empresa ou pelo exercício do trabalho dos segurados especiais, provocando lesão corporal ou perturbação funcional que cause a morte ou a perda ou redução, permanente ou temporária, da capacidade para o trabalho.

São consideradas também como acidente do trabalho, para fins previdenciários, a doença profissional, assim entendida a produzida ou desencadeada pelo exercício do trabalho, peculiar a determinada atividade, e constante da relação elaborada pelo Ministério da Previdência Social e a doença do trabalho, assim entendida a adquirida ou desencadeada em função de condições especiais em que o trabalho é realizado.

Equipara-se ainda ao acidente do trabalho: o acidente ligado ao trabalho que, embora não tenha sido a causa única, haja contribuído diretamente para a morte do trabalhador, para a ocorrência da lesão e certos acidentes sofridos no local e no horário de trabalho e os ocorridos no percurso da residência para o local de trabalho ou deste para aquela.

Segundo CAMPOS, (2000, p. 161), “a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA - tem como objetivo a prevenção de acidentes e doenças

decorrentes do trabalho, de modo a tornar compatível permanentemente o trabalho com a preservação da vida e a promoção da saúde do trabalhador”.

Desta forma devem fazer parte para constituir a CIPA, segundo o MTE, (2006) e mantê-la em regular funcionamento as empresas privadas, públicas, sociedades de economia mista, órgãos da administração direta e indireta, instituições beneficentes, associações recreativas, cooperativas, bem como outras instituições que admitam trabalhadores como empregados.

As disposições contidas na NR – 05 (Norma Regulamentar), aplicam-se aos trabalhadores avulsos e às entidades que lhes tomem serviços, observadas as disposições estabelecidas em Normas Regulamentadoras de setores econômicos específicos.

E não é só isto, a empresa que possuir em um mesmo município dois ou mais estabelecimentos, deverá garantir a integração das CIPA e dos designados, conforme o caso, com o objetivo de harmonizar as políticas de segurança e saúde no trabalho.

Da mesma forma, as empresas instaladas em centro comercial ou industrial estabelecerão, através de membros de CIPA ou designados, mecanismos de integração com objetivo de promover o desenvolvimento de ações de prevenção de acidentes e doenças decorrentes do ambiente e instalações de uso coletivo, podendo contar com a participação da administração do mesmo.

O PCMSO, é um Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional, que foi criado pela portaria nº24, de 29 de dezembro de 1994, que alterou a NR-9, prevendo a obrigatoriedade da elaboração e implementação do PCMSO, por parte dos empregadores e instituições que admitam trabalhadores como empregados, o seu objetivo é de promover e preservar a saúde de seus trabalhadores.

A cada ano deve-ser emitido um relatório em que constem todas as ações de saúde que forem executadas. Este relatório irá discriminar os setores da empresa, o número e a natureza dos exames médicos, incluindo avaliações clínicas e exames complementares, estatísticas de resultados considerados anormais, assim como o planejamento para o próximo ano. E será discutido na reunião da CIPA, sendo uma cópia anexada ao livro de Atas da Comissão.

SIPAT é a Semana Interna de Prevenção e Acidentes. Assim, é uma semana voltada à prevenção, tanto no que diz respeito a acidentes do trabalho quanto a

doenças ocupacionais. É uma das atividades obrigatórias para todas as Comissões Internas de Prevenção de Acidentes do Trabalho, devendo ser realizada com frequência anual.

A Legislação: prevista na Portaria nº 3.214, NR-5, no item referente às atribuições da CIPA, esclarece que há necessidade de uma promoção anual em conjunto com o Serviço Especializado em Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT), da Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho –SIPAT.

No dia 10 de agosto de 1988, o Ministério do trabalho e da saúde através da portaria nº 3.195, onde esclareceu que todas as comissões internas de prevenção de acidentes, no âmbito das empresas onde existe organização deverão promover uma campanha de prevenção contra a AIDS. Assim pode-se concluir que são objetivos gerais da SIPAT:

- Orientar e conscientizar os funcionários sobre a importância da prevenção de acidentes e doenças no ambiente do trabalho;
- Fazer com que os funcionários resgatem valores esquecidos pelo corre-corre do dia-a-dia, ou seja, não só tenham idéia de segurança, mas que também pratiquem segurança.

Na SIPAT, os assuntos relacionados com saúde e segurança do trabalho são evidenciados, buscando a efetiva participação dos funcionários envolvendo, também, os diretores, gerentes e familiares.

3.4 REQUISITOS DE SST E DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

Os Sistemas Integrados de Gestão são uma excelente oportunidade para sanar todos os problemas relativos às questões ambientais e de SST e de responsabilidade social, incluindo-se aí a identificação e o acesso estruturado aos requisitos legais e a outros requisitos subscritos pela organização. VORTAL, (2006).

Com a crescente pressão nas empresas para se reduzir os custos, a integração dos Sistemas de Gestão é uma solução, como uma excelente oportunidade do desenvolvimento e manutenção de sistemas separados, ou de inúmeros programas e ações que, na maioria das vezes, se superpõem e acarretam gastos desnecessários.

Hoje em dia, está cada vez mais difícil e dispendioso manter três sistemas

separados (Qualidade, Meio Ambiente e SST), tanto para uma empresa com 35 funcionários como para uma grande multinacional. Além disso, está ficando cada vez mais evidente que não faz muito sentido ter procedimentos similares para os processos de planejamento, treinamento, controle de documentos e dados, aquisição, auditorias internas, análise crítica etc. CICC0, (2006).

As empresas passando a integrar os processos de Qualidade, Meio Ambiente e de Segurança e Saúde no Trabalho – SST, o Sistema Integrado de Gestão passa a atuar positivamente sobre os funcionários. As metas de produtividade, progressivamente mais desafiadoras, requerem que as organizações maximizem sua eficiência. Múltiplos Sistemas de Gestão, onde somente um bastaria, são ineficientes, difíceis de administrar e difíceis de obter o efetivo envolvimento das pessoas. Além do mais, a sinergia gerada pelo SIG tem levado as organizações a atingir melhores níveis de desempenho, a um custo global muito menor. CICC0, (2006).

3.5 A INTEGRAÇÃO SOB A ÓTICA DA QUALIDADE

Qualidade é a estrutura da organização; as finanças são o alimento e os relacionamentos a alma. CROSBY, (1993).

Assim, espera-se, no sentido da qualidade, que todos façam o que concordaram previamente fazer. “A avaliação da eficácia da padronização é geralmente muito difícil, mas deve constar de uma avaliação geral da eficácia do ponto de vista quantitativo e qualitativo e de uma avaliação geral do investimento já realizado”. FALCONI, (1992, p.33). Do ponto de vista qualitativo deve-se avaliar variações de índices tais como produtividade, qualidade, redução do número de peças defeituosas, etc., em função da padronização. Deve ainda ser avaliado o custo para estabelecer os novos padrões.

“Padrões técnicos devem ser compilados em padrões separados pelo respectivo assunto (materiais, produtos). O objetivo destes padrões deve ser simplificação e clareza, pelo fato de que estes padrões são o meio de comunicação da empresa para transferência de tecnologia (informação) das áreas técnicas até o operador”. FALCONI, (1992, p.45).

O gerenciamento e manutenção da qualidade requerem uma mudança de

postura e das atitudes das pessoas. Trata-se aqui de uma mudança comportamental.

3.6 IMPORTÂNCIA DA INTEGRAÇÃO DOS SISTEMAS

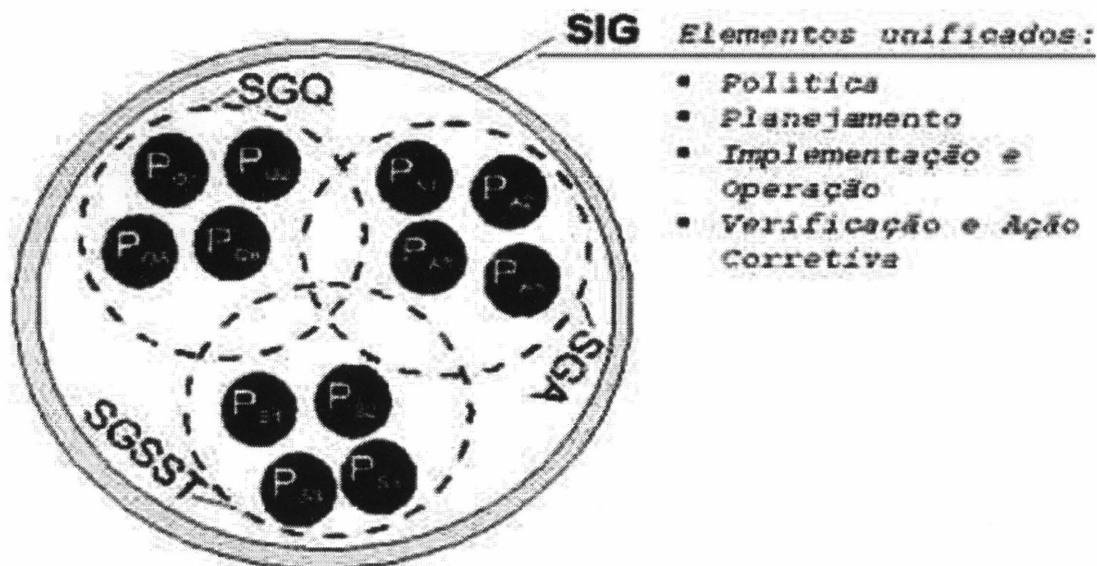
Permite a integração das informações em toda a organização; a otimização nos processos; as informações são digitadas apenas uma vez e ficam disponíveis às diversas áreas; informações gerenciais de todos os departamentos em um único sistema; resultados consolidados; melhoria na qualidade da documentação; uso otimizado dos recursos humanos e materiais disponíveis; melhoria dos resultados da organização (econômicos e imagem); melhor ambiente de trabalho; maior entendimento sobre os fatores críticos ligados à gestão de saúde, segurança, meio ambiente e qualidade, entre outros, por parte de todos os níveis da organização; melhoria mais consistente do desempenho da empresa; diminuição drástica do tempo de auditoria, quando comparado ao tempo necessário para executar auditorias em sistemas independentes (qualidade, meio ambiente, segurança, etc.). LLOYD'S REGISTER QUALITY ASSURANCE BRASIL, (2005).

3.7 BENEFÍCIOS DA INTEGRAÇÃO

Além dos programas exigidos pela legislação, as organizações de grande porte devem também desenvolver aqueles voltados à corporação, em suas várias unidades operacionais. Assim, eles são implementados de forma isolada, com pouca participação de outras pessoas além dos especialistas em Meio Ambiente e SST, bem como não são adequadamente sistematizados nem "amarrados" através de um verdadeiro Sistema de Gestão. CICCO, (2006).

Para a empresa que tem um Sistema de Gestão da Qualidade corretamente implantado e que pretende agregar valor a ele estendendo-o às questões ambientais e de SST, os SIGs – Sistemas Integrados de Gestão – são uma excelente oportunidade para sanar todos esses problemas – incluindo-se aí a identificação e o acesso estruturado aos requisitos legais e a outros requisitos subscritos pela organização. De uma maneira simples e esquemática, a figura a seguir mostra como se enxergam alguns dos aspectos acima mencionados.

FIGURA 01 - SIG



FONTE: CICCO, (2006).

Um SGI total é um Sistema de Gestão que integra os processos de Qualidade, Meio Ambiente, SST e Responsabilidade Social. Já um SGI parcial abrangeria os processos de Qualidade e Meio Ambiente, ou os de Qualidade e Segurança e Saúde no Trabalho. Obviamente, nessa segunda categoria, poderia ser enquadrado o sistema que integrasse os processos de SST e de Gestão Ambiental. Entretanto, pelo que se tem observado na grande maioria das empresas brasileiras, as tentativas de integração desses processos têm ocorrido de forma não-sistêmica, através de programas isolados, como já ressaltamos anteriormente. No entender, a integração efetiva dos Sistemas de Gestão tem ocorrido e ocorrerá, na prática, quase sempre a partir de Sistemas de Gestão da Qualidade estruturados em conformidade com as normas ISO 9000, por diversos motivos. CICCO, (2006).

Os benefícios advindos da integração são, entre outros: redução de custos (com certificações, auditorias internas, treinamentos etc); simplificação da documentação (manuais, procedimentos, instruções de trabalho e registros); atendimento estruturado e sistematizado a clientes, fornecedores e à legislação (Ambiental, PPRA, PCMSO, CIPA etc). VORTAL, (2006).

De uma forma geral, a metodologia adotada para a implementação de um Sistema Integrado de Gestão (SIG total) é composta pelas etapas a seguir

enumeradas¹:

1. Indicação, pelo principal executivo da empresa, de um coordenador que irá acompanhar e supervisionar todos os trabalhos.
2. Realização de uma Análise Crítica Inicial da Gestão Ambiental e da Segurança e Saúde no Trabalho, baseada nas normas ISO 14001 e OHSAS 18001.
3. Elaboração do Plano de Implantação do SGI, a partir da Análise Crítica Inicial realizada.
4. Formalizar a estrutura de funcionamento e divulgar o Plano para as pessoas que estarão diretamente envolvidas na implementação do mesmo.
5. Gerar material de divulgação do Plano para todos os funcionários (jornal interno, circulares, avisos etc).
6. Realização de Treinamentos, através de: Palestra sobre o SIG para os membros da alta direção da empresa; Curso para o Comitê Executivo de Implantação do SIG, discutindo cada elemento da ISO 14001 e da OHSAS 18001, integrado à ISO 9001; Curso de Formação de Auditores Internos do Sistema Integrado de Gestão; Palestras de motivação e disseminação do SIG para toda a empresa, com 2 a 4 horas de duração cada palestra.
7. Análise de Perigos e Riscos, Aspectos e Impactos Ambientais, buscando complementar a identificação e avaliação dos impactos ambientais significativos; e dos perigos e riscos à segurança e saúde dos trabalhadores; analisar e comparar com a legislação pertinente e com outros requisitos; adotar providências para o gerenciamento integrado.
8. Desenvolver a Política e Manual unificado.
9. Implementação dos Documentos.
10. Desenvolvimento de Auditorias do Sistema.
11. Ajuste do Sistema após a avaliação crítica.
12. Certificação de um Organismo Certificador Independente.

De qualquer forma, por todas as razões e benefícios anteriormente apresentados, recomenda-se fortemente a implementação do SIG total, para as organizações cujas atividades, obrigações legais e exigências de clientes e de

¹ Adaptado da proposta de CICC0, (2006) para a realidade da Refinaria.

outras partes interessadas requeiram o equacionamento eficaz das questões relativas a essas três áreas.

4 DIAGNÓSTICO

4.1 SISTEMA ATUAL

Existe um SGI (Sistema de Gestão Integrado) com atendimento aos critérios do PNQ (Plano Nacional da Qualidade) a nível da refinaria (Gerência Geral). Na gerência responsável pela qualidade, há pessoal com função específica para essa atividade.

4.2 CONSTITUIÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO

O SGI é constituído por: SGQ (NBR ISO 9001), SGA (NBR ISO 14:001), SGS (OHSAS 18001) e SA 8000. Na Gerência Setorial, também se aplica o SGI da refinaria, porém, de forma mais restrita em função das suas especificidades.

4.3 O FACILITADOR DA QUALIDADE

O sistema da qualidade é desenvolvido por pessoas de diversas funções, não havendo uma definição clara do papel de todos, utilizando-se da figura do “facilitador da qualidade”.

No caso da Gerência Setorial de Utilidades, ela participa indiretamente de todos os programas corporativos, através do controle dos parâmetros exigidos pela legislação e pela empresa.

4.4 A ADEQUAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO NA GERÊNCIA SETORIAL

Por ser um setor que recebe as orientações de outro (especialista em questões de qualidade, meio-ambiente, saúde e segurança), o sistema de gestão não está adequadamente sistematizado nem "amarrado", necessitando de alguns pequenos ajustes, para que haja uma maior participação de todos. A integração dos sistemas de gestão já existe a nível de Unidade de Negócios (refinaria), porém, a nível setorial, é necessária a sua adaptação. Da forma como se encontra, torna-se

difícil a visualização do todo e o seu conseqüente domínio.

4.5 AS FUNÇÕES DE APOIO À INTEGRAÇÃO

As funções de apoio à Integração: sistema de informação; recursos humanos; contabilidade e finanças, já estão devidamente integradas há um tempo considerável, facilitando a tarefa de adaptação do sistema de gestão e da integração dos grupos operacionais.

4.6 Síntese dos principais problemas encontrados

Os principais problemas encontrados no sistema, são: a falta de conhecimento das principais ferramentas de gestão do sistema, pela força de trabalho; desatualização do coordenador (quanto ao uso das ferramentas da qualidade, normas e auditorias); falta de conscientização e/ou conhecimento dos princípios do SGI, pelos colaboradores; superficialidade do retorno sobre as atividades do SGI (inclusive auditorias) para a força de trabalho e para a gerência; falta de análise crítica do SGI; dados insuficientes para reunião de análise crítica e para alimentação do Sistema de Gestão por Resultados (SIGER - indicadores); falta de indicadores de meio-ambiente, saúde e segurança e responsabilidade social que meçam o sistema a nível setorial; dificuldade na identificação das causas de problemas de relacionamento pessoal, que acabam influenciando no desempenho da gerência; postergação contínua de manutenções não prioritárias; ausência de um padrão (procedimento) para planejamento de atividades relativas ao SGI e inexistência de documento que facilite o encontro dos principais parâmetros das áreas operacionais.

4.7 Futuro desenvolvimento da área de Qualidade na Gerência Setorial

Além do que será proposto aqui, para solução dos problemas encontrados, pretende-se um maior inter-relacionamento com a Gerência de Procuradoria e Controladoria (PC) da refinaria, já que o SGI é coordenado pela mesma, seguindo determinações da sede da Petrobrás. Através desse meio, procura-se o preenchimento das lacunas encontradas no sistema, através de melhoria na

comunicação, à gerência responsável, para a solução ou minimização. Como exemplo, pode-se citar a questão de treinamentos para o coordenador, conscientização para a força de trabalho, reativação do programa 5S e aspectos específicos relacionados à norma SA-8000 (mais relacionados à gerência de recursos humanos).

5 PROPOSTAS

5.1 A INTEGRAÇÃO SETORIAL

Para a sua efetivação, é necessária a integração dos grupos de turno, de manutenção e do administrativo, nas questões relativas à qualidade total, etc... Para a consecução dos objetivos, torna-se imperativa a integração dos sistemas, para evitar os problemas decorrentes da falta, como: falha na comunicação, descontinuidade das atividades, enfim, falha em todo o processo de gestão. Tal integração deverá ser realizada por meio da designação de um facilitador para cada um dos grupos, com distribuição das atividades. Os facilitadores deverão responder a um coordenador lotado em horário administrativo (ha), o qual indicará as diretrizes a serem seguidas. Periodicamente, o sistema de gestão deverá ser monitorado, em reuniões das quais participarão os supervisores de cada grupo, o coordenador e a gerência do setor, junto com os técnicos. Anteriormente, deverá haver uma reunião entre o coordenador e facilitadores.

5.1.1 A operacionalização

Para operacionalizar o planejamento do sistema de gestão e o seu conseqüente cumprimento, é necessária a integração de todos os grupos através da instituição de um facilitador para cada um deles, o qual se reportará ao coordenador da qualidade. As diretrizes vindas da gerência responsável pela qualidade (PC - Planejamento e Controladoria), seriam negociadas pelo coordenador com os facilitadores a nível gerencial setorial. A integração a nível de grupos operacionais torna-se necessária, porque não é possível a prática da qualidade total e a busca da excelência, sem o envolvimento de todos. Ela é inerente a cada um.

A seguir, destacamos, mais especificamente, as funções do coordenador e dos facilitadores:

- Coordenador => Responsável por:
 1. planejamento das atividades necessárias ao atendimento das auditorias.
 2. apoio a facilitadores dos grupos.
 3. controle a nível setorial dos sistemas a seguir:

- SIGER – Sistema de Gestão por Resultados (Registro dos Indicadores da Qualidade, que medem os processos)
 - SMS-NET – Programa de Gerenciamento dos Aspectos/Impactos Perigos e Riscos do Sistema de Gestão Ambiental e Saúde e Segurança Ocupacionais (validação/atualização)
 - SINPEP – Sistema Integrado de Padrões de Execução e Processo (controle de procedimentos de trabalho e registro de treinamento dos mesmos)
 - SAAG – Sistema de Acompanhamento de Ações Gerenciais (ATAS e Planos de Ações)
 - SIGA – Sistema Integrado de Gestão de Anomalias (emissão e controle dos relatórios de tratamento de anomalias – RTAs)
 - SAC (conhecimento) – Serviço de Atendimento ao consumidor (canal de comunicação, válido para públicos interno e externo)
 - Código de Ética (conhecimento)
 - Treinamentos: Sistemas de Gestão da Qualidade => SGI, inclusive 5S.
- Facilitadores (cinco grupos mais HÁ/GRUMAN)=> apoio aos grupos em consultas aos sistemas e, ao coordenador, nos controles internos dos respectivos grupos
- SIGER
 - SMS-NET (validação/atualização)
 - SINPEP
 - SAAG
 - SIGA
 - SAC (conhecimento)
 - Código de Ética (conhecimento)

Treinamentos: Sistemas de Gestão da Qualidade => SGI, inclusive 5S

5.1.2 A verificação do sistema

A verificação do sistema seria efetivada através de reuniões de análise crítica,

a cada dois meses, junto com o gerente setorial.

5.1.3 A conscientização

No sentido do relacionamento, a integração entre os grupos e o pessoal de horário administrativo, possibilita a difusão do conhecimento e cultura da qualidade e a efetiva conscientização.

Se estamos já entrando na fase da formação das equipes auto-dirigidas, não há como concebê-las sem a participação de todos nas questões relativas à qualidade.

5.1.4 Objetivo

Espera-se com isso, a otimização do sistema como um todo, através da administração racional de todas as ferramentas do sistema de gestão integrado.

5.1.5 Ferramentas utilizadas

5.1.5.1 Coleta de dados

Busca-se a coleta de dados existentes, para detecção de problemas que afetam ou venham a afetar a qualidade. A coleta é feita através dos relatórios operacionais, RTAs (relatórios de tratamento de anomalias), e observações diárias. Através dos dados, poder-se-á utilizar das demais ferramentas da qualidade

5.1.6 Metodologia

5.1.6.1 O MASP

Utiliza-se o MASP (Metodologia de Análise e Solução de Problemas), para a detecção e proposição de soluções no sistema da qualidade pelo método de JURAN, procurando:

- Definir e organizar o projeto

- Diagnosticar as causas
- Remediar o problema
- Reter os benefícios

O "método de solução de problemas é uma peça fundamental para que o controle da qualidade possa se exercido. Como controle da qualidade via PDCA, é o modelo gerencial para todas as pessoas da empresa. Este método de solução de problemas deve ser dominado por todos. Todos nós precisamos ser exímios solucionadores de problemas. O domínio deste método é o que há de mais importe no TQC. (CAMPOS, 1992, p. 207).

Pretende-se com a integração, a organização da qualidade desde o nível gerencial até o operacional.

5.1.6.1.2 O Plano de Ação

O plano de ação foi idealizado a partir do Brainstorming, ou tempestade de idéias. Trata-se de uma técnica cujo objetivo é gerar o maior número possível de idéias em relação a um determinado assunto, sem a preocupação, num primeiro momento, de atribuir a elas qualquer juízo de valor, Para tanto, reúne-se um grupo de pessoas - todas aquelas que possam de alguma forma contribuir para a compreensão da questão em foco - e enuncia-se a questão, de preferência por escrito, em um quadro negro. A seguir, as pessoas são convidadas a contribuir mencionando razões (causas) pelas quais elas acham que aquele fenômeno está ocorrendo. A palavra é dada a todos do círculo, sucessivamente. Cada um pode "pegar carona" nas idéias anteriores e desenvolvê-las mais ou "passar a vez", se não tiver nada a dizer no momento.

É uma técnica para reuniões de grupo que visa ajudar os participantes a vencer as limitações em termos de pensamento criativo. Pretende criar-se um ambiente propício à geração de idéias e soluções inovadoras. Estas terão de ser anotadas durante a reunião, e na fase seguinte dever-se-á selecionar quais são as alternativas mais promissoras. Com base em SILVA, (2006).

Criado por Osborn, em 1963, o *brainstorming* ainda é um dos métodos mais populares para encorajar a criatividade e a política de inovação na empresa. A razão desta popularidade advém de uma técnica simples e eficaz. Uma sessão de

brainstorming pode durar desde alguns minutos até várias horas, consoante as pessoas e a dificuldade do tema em regra, as reuniões não costumam ultrapassar os 30 minutos. O *brainstorming* tem quatro regras de ouro que todos os participantes são forçados a respeitar, segundo SILVA, (2006):

- nunca critique uma sugestão e evite o ceticismo;
- encoraje e promova a participação de todos;
- prefira a quantidade à qualidade e anote todas as idéias;
- não receie desrespeitar a propriedade intelectual.

Para aplicar o *brainstorming* deverá começar por apresentar o problema ao grupo (geralmente composto por 6 a 12 participantes) e explicar as quatro regras de ouro. Caso julgue necessário poderá fazer um pequeno teste de experiência.

Utilizando-se dos dados coletados e analisados, estes foram colocados em um plano de ação conforme figura abaixo, onde estão elencadas: as causas primárias, as soluções priorizadas, a determinação dos responsáveis, prazos e, o como fazer.

QUADRO 1 – PLANO DE AÇÃO

continua

PLANO DE AÇÃO				
PROJETO: Planejamento das atividades necessárias ao atendimento de auditorias				
META: Atendimento aos requisitos do sistema de gestão integrada, com ênfase no PNQ				
TIME: Gerência, Coordenador, Supervisores e Facilitadores				
CAUSA PRIMÁRIA	SOLUÇÕES PRIORIZADAS	QUEM	COMO	QUANDO
Falta de conhecimento das principais ferramentas de gestão do sistema, pela força de trabalho	Instituir a figura do facilitador para cada grupo	Gerência	. Designar os facilitadores	A definir
Conhecimento defasado do coordenador	reciclar	gerência	A. Participar em programas de auditoria interna,	A definir

			como auditor B. Participar de cursos na área	
--	--	--	---	--

QUADRO 1 – PLANO DE AÇÃO

Continuação

Falta de conscientização e/ou conhecimento dos princípios do SGI, pelos colaboradores	A. Treinamento da força de trabalho B. Reativar os princípios do 5S para a força de trabalho	Coordenador	A/B. Ministras palestras, registrando-as no plano de treinamento, sendo: <ul style="list-style-type: none"> • novos empregados, • reciclagem para os antigos 	Na admissões Até um mês antes das auditorias
Falta de Feedback sobre as atividades do SGI	Passar informações do sistema para gerência, após os eventos (auditorias, cursos e demais informações)	coordenador	Em reunião informal com a gerência	Logo após os eventos
Falta de análise crítica do SGI	Efetuar análise crítica do SGI	coordenador	Efetuar reunião de análise crítica, com responsáveis pela administração da gerência e supervisores	A cada dois meses, na reunião de supervisores com a gerência
Dados insuficientes para reunião de análise crítica	A. Atualizar os indicadores no SIGER	coordenador	A. Cumprir os prazos previstos no cadastro	A. Até dia dez de cada mês

	B. Coletar dados dos demais elementos necessários à feitura da ATA		dos indicadores B. Efetuar contato prévio, com responsáveis pelos dados	Até cinco dias antes da reunião de análise crítica
--	--	--	--	--

QUADRO 1 – PLANO DE AÇÃO

				Continuação
Dados defasados ou ausentes, para acompanhamento eficaz do SGI	Elaborar padrão para “lista de verificação” do sistema	coordenador	Seguindo padrão do SINPEP	Até set/2006
Não há Indicadores de meio-ambiente, saúde e segurança e responsabilidade social	Propor a criação dos respectivos indicadores	coordenador	Discutir a proposta na reunião de análise crítica	Até Set/2006
Não existência de avaliação específica do clima organizacional do setor	B. Avaliar a possibilidade e da introdução da avaliação do clima, com base no modelo de V. Daniel Hunt.	coordenador	Discutir a proposta na reunião de análise crítica	Até Dez/2006
Postergação contínua de manutenções não prioritárias	Estabelecer um plano para tratar questões relativas a manutenções que estão há muito tempo atrasadas (em relação ao lançamento no SAP-R3).	coordenador	Discutir possível solução, com a Gerência e o GRUMAN	Set/2006

Ausência de um padrão para planejamento de atividades	Propor a utilização do MASP como padrão	coordenador	Discussão em reunião de análise crítica do sistema	Nov/2006
Ausência de documento que facilite o encontro dos principais parâmetros das áreas operacionais	Propor a elaboração de padrão	coordenador	Designar um facilitador	Julho/2006

QUADRO 1 – PLANO DE AÇÃO

				Conclusão
Falta de assessoramento à Gerência, em auditorias	Fornecer as informações necessárias ao atendimento do requisitado em auditorias	coordenador	Participar das auditorias internas	Conforme calendário de auditorias
Feedback das auditorias	Repassar informações dos resultados das auditorias	supervisores	Exposição informal	Na primeira reunião dos grupos com o supervisor, após as auditorias
Ausência de documento que facilite o encontro dos principais parâmetros das áreas operacionais	Elaborar padrão	facilitadores	Seguir padrão SINPEP	Julho/2006
Falta de conhecimento das principais ferramentas de gestão do sistema, pela força de trabalho	Orientar os colaboradores no uso e interpretação	facilitadores	Individualmente ou em grupo, quando necessário, durante o expediente	A partir da definição dos facilitadores

6 CONCLUSÃO

Este relatório foi desenvolvido com base nas atividades realizadas na UN-REPAR/Gerência da Produção/Gerência Setorial de Utilidades. Tem por finalidade a busca de soluções para alguns pequenos problemas que interferem na gestão setorial, com o objetivo de melhorar a organização do sistema, através da efetiva integração da força de trabalho e da adequação da integração do sistema de gestão, facilitando assim a tarefa do gerente no sentido da identificação e solução rápida das ocorrências que venham a afetar o SGI de forma a atender aos requisitos de melhoria contínua e da busca da excelência nos resultados, com foco no cliente e também contribuir para a melhora de todos os componentes da gerência. A metodologia empregada foi o MASP, por ter uma base factual, sendo portanto, um método estruturado cientificamente.

A integração dos grupos no que tange à participação no sistema de gestão e a adequação deste segundo os mesmos princípios, são os principais pontos a serem trabalhados. Além deles, há aspectos ligados à organização e reativação de princípios que estão caindo no esquecimento, pela falta de conscientização. À direção, a recomendação seria no sentido de se atuar nos principais pontos em um primeiro momento.

7 BIBLIOGRAFIA

CAMPOS, A. A. M. **Cipa – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes: uma nova abordagem**: 3. ed. São Paulo: SENAC , 2000.

CERQUEIRA, J. P. de. **A Metodologia de Análise e Solução de Problemas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

CICCO, F. de. **Sistemas Integrados de Gestão Agregando valor aos sistemas ISO 9000**. Disponível em: <<http://www.qsp.org.br/artigo.shtml>>. Acesso em: 10 Jul. 2006.

CROSBY, P. B. **Integração: Qualidade e Recursos Humanos para o ano 2000**. São Paulo: MAKRON Books, 1993.

FALCONI, V. **Qualidade Total, Padronização de Empresas**. Belo Horizonte: Campus, 1992.

FOLHA ON LINE DINHEIRO. **Petrobras sobe no ranking da PIW e é a 14ª empresa de petróleo do mundo**. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u103825.shtml>>. Acesso em: 10 jan. 2006.

HUNT, V. D. **Gerenciamento para a Qualidade**. Rio de Janeiro: LTC, 1994.

KUME, H. **Métodos Estatísticos para Melhoria da Qualidade**. São Paulo: Gente, 1993.

LLOYD'S REGISTER QUALITY ASSURANCE BRASIL. **Integração de Sistemas de Gestão**. Disponível em: <<http://www.lrqa.com.br/lrqa/certificacao/gerenciamento/index.asp>>. Acesso em: 21 dez. 2005.

LOBOS, J. **Qualidade: Através das pessoas**. São Paulo: J. Lobos, 1991.

MTE. Ministério do Trabalho e Emprego. **Site Oficial**. Disponível em: <<http://www.mte.gov.br>>. Acesso em: 20 mai. 2006.

OAKLAND, J. S. **Gerenciamento da Qualidade Total**. São Paulo: Livraria Nobel S/A, 1994.

PARANTHAMAN, D. **Controle da Qualidade**. São Paulo: MacGraw-Hill, 1990.

PETROBRAS. **Relatório de Gestão do ABAST**. 2005, 97p.

RODRIGUES, F. F. A.; LEAL, M. L. de M. S.; HARGREAVES, L. **Qualidade em prestação de serviços**. Rio de Janeiro: SENAC-DN, 1996.

SILVA, A. M. N. da. **Brainstorming**. Disponível em:

<<http://alumni.deec.uc.pt/~amsilva>>. Acesso em: 10 jul. 2006.

TZU, S. **A Arte da Guerra**. Porto Alegre: L&PM, 2000.

VORTAL. Sistemas de Informática. **Agregando valor à ISO 9000**. Disponível em:
<http://www.vortal.com.br/sistemas_erp_descr.asp>. Acesso em: 21 dez. 2005.