

Fiscalização e Auditoria

Modelo de fiscalização / auditoria
aplicado à operação

Pedro Pereira
Chefe do Gabinete de Qualidade e Auditoria



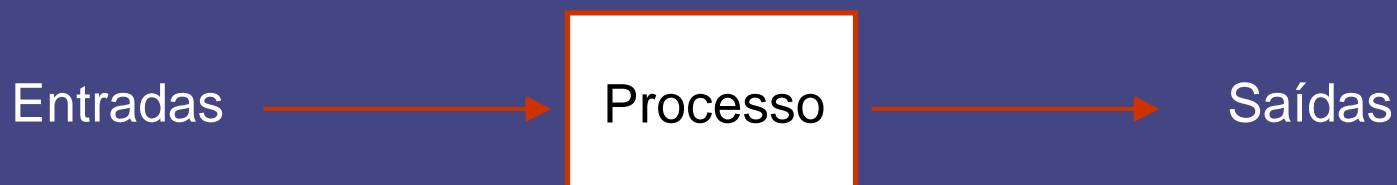
Metropolitano de Lisboa



ALAMYS

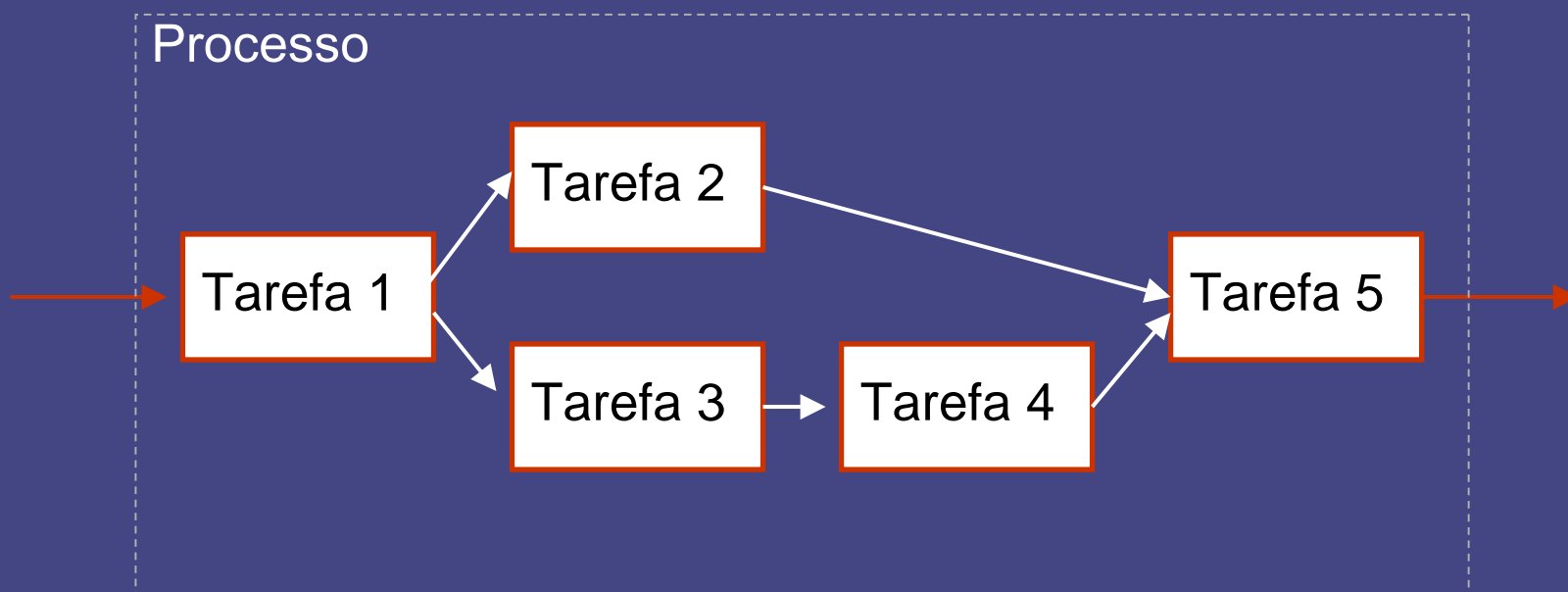
A actividade de fiscalização e auditoria

Processo

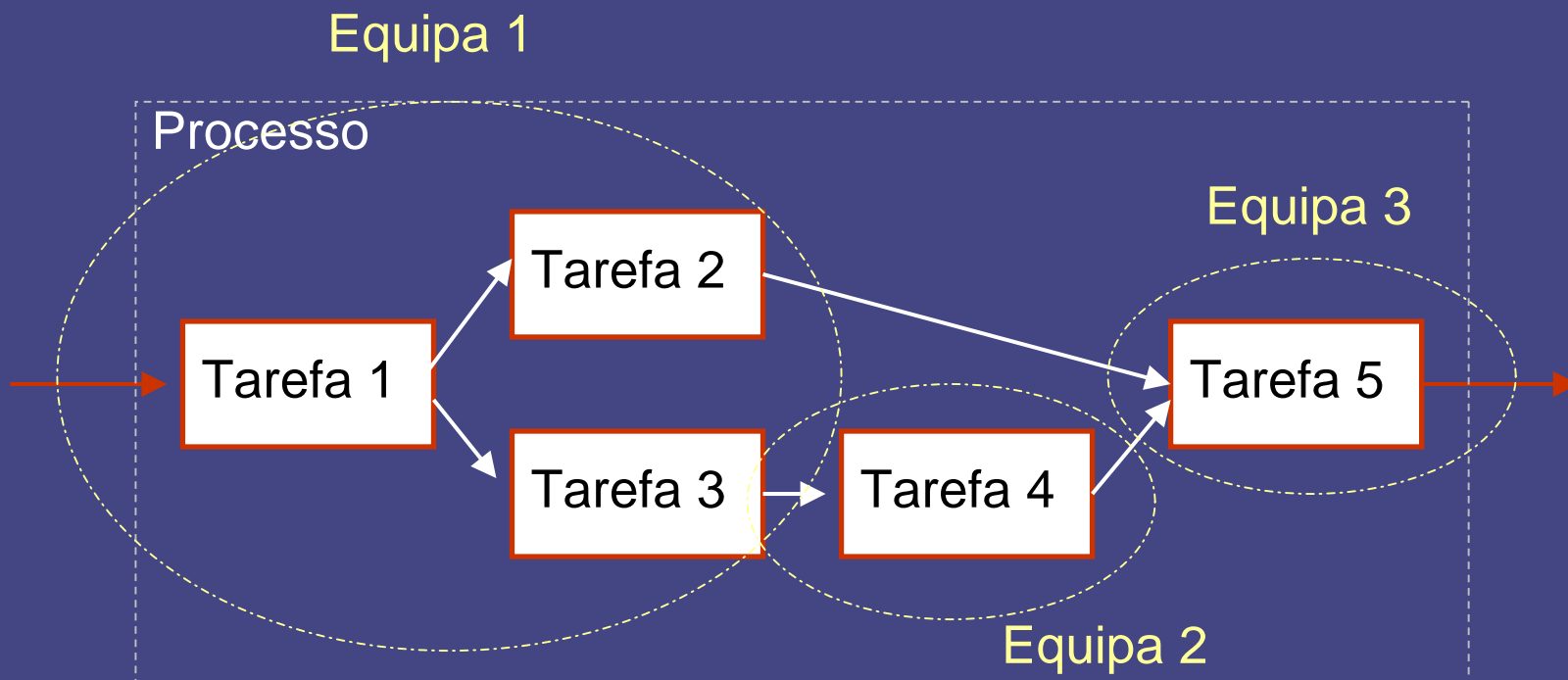


Um processo pode ser visto como um conjunto de tarefas realizadas por uma ou diversas áreas, interligadas, com uma entrada e uma saída claramente definidas e que visa a obtenção de um dado objectivo.

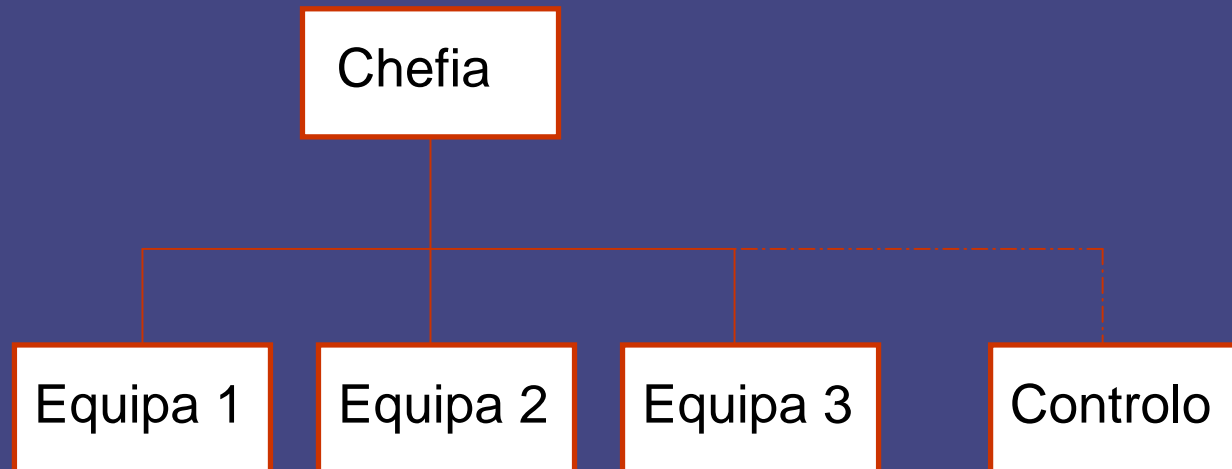
Desdobramento do Processo em Tarefas



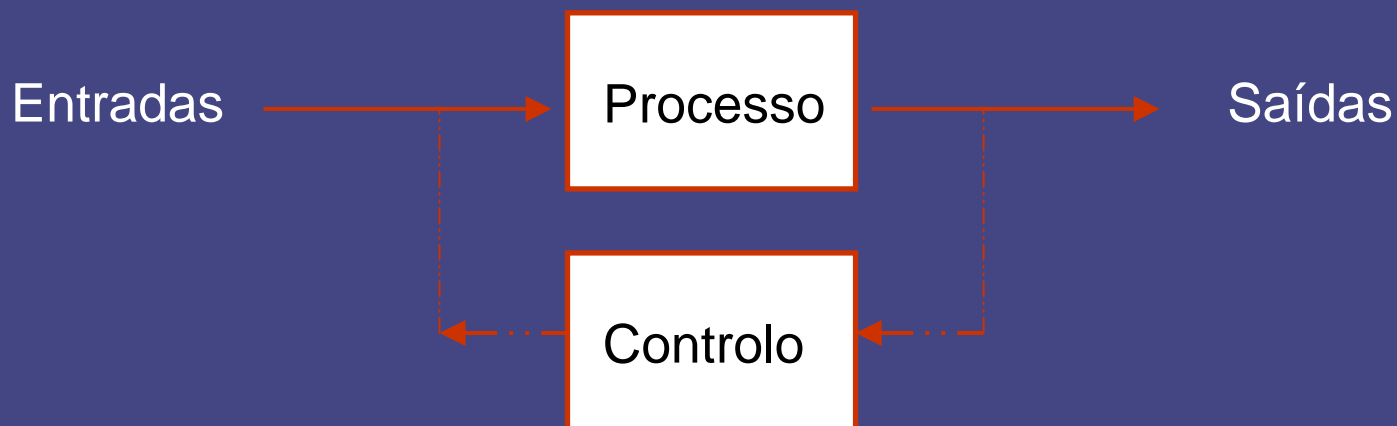
Afectação de tarefas a equipas



Estrutura orgânica

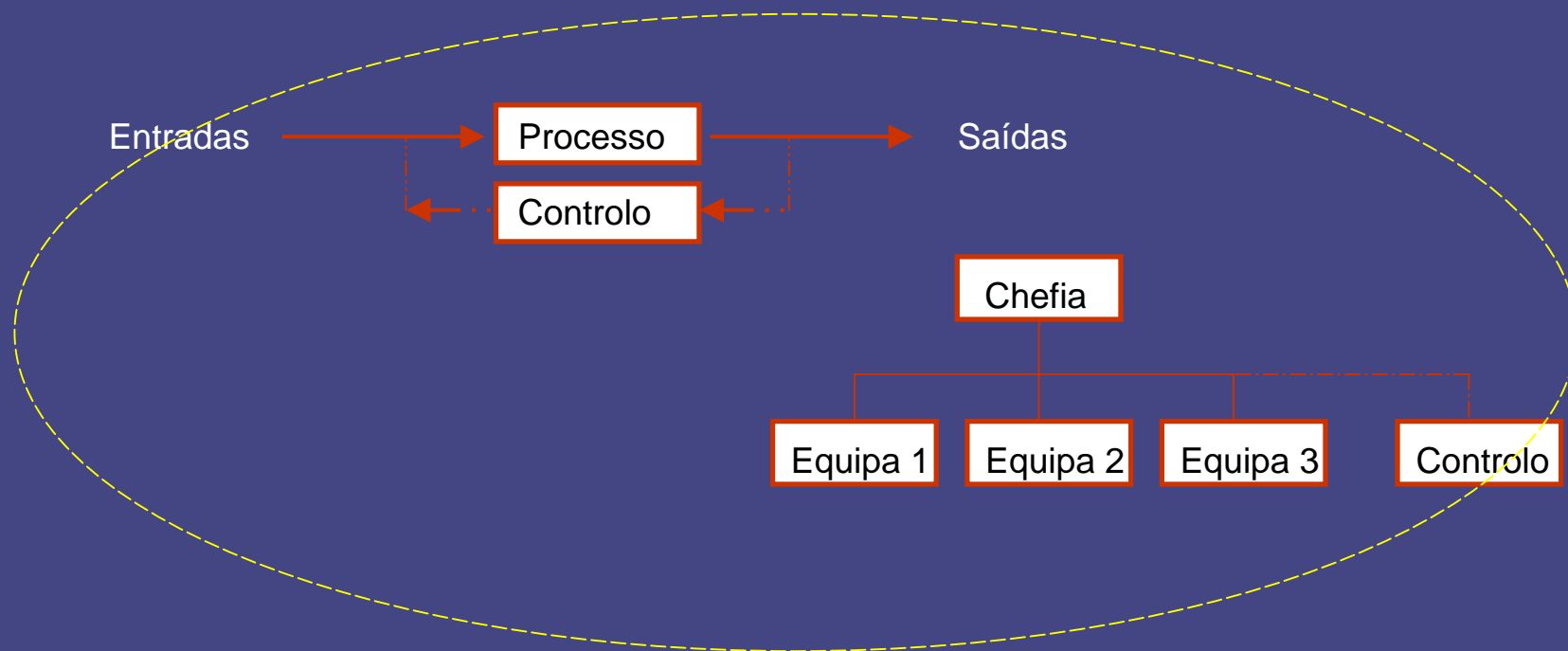


Controlo



O **Controlo** pode ser visto com uma actividade de carácter sistemático que visa verificar se as saídas do **Processo** correspondem ao definido e quando necessário actuar nas entradas para efectuar as correcções necessárias.

Incidência da Fiscalização / Auditoria



A fiscalização / auditoria vai incidir não só sobre o Processo e as Tarefas que o compõem (englobando a própria actividade de Controlo) mas também sobre a Estrutura Orgânica

Diferenças entre a Fiscalização / Auditoria e o Controlo

- A Fiscalização / Auditoria é feita por um órgão independente ao Processo
- A Fiscalização / Auditoria é mais abrangente pois inclui na sua incidência as tarefas do Controlo e as tarefas e responsabilidades da Hierarquia
- A Fiscalização / Auditoria é mais global pois incide sobre os vários Processos o que permite o cruzamento da informação

Objectivos de uma acção de Fiscalização / Auditoria

As acções de Fiscalização / Auditoria devem permitir detectar:

- Não conformidades
- Erros sistemáticos
- Procedimentos desajustados
- Dificuldades em cumprir procedimentos ou em executar tarefas

Objectivos de uma acção de Fiscalização / Auditoria

E como resultado devem:

- Separar produtos/serviços conformes de produtos/serviços não conformes
- Sugerir melhorias nos procedimentos
- Identificar necessidades de formação

As acções de Fiscalização / Auditoria visam medir o desempenho em dado processo com vista à melhoria da Qualidade de Serviço

Metodologias

- Existem diversas metodologias para a realização de acções de Fiscalização / Auditoria, sendo que na maior parte dos casos, para podermos auditar um processo torna-se necessário o uso de mais do que uma metodologia
- Cada metodologia apresenta as suas vantagens e desvantagens pelo que é importante ao escolher a metodologia a aplicar, verificar da sua adequabilidade ao processo ou tarefa em questão.

Indicadores de Desempenho

Esta metodologia assenta na observação de um indicador que traduza o desempenho de dado processo ou tarefa.

- Vantagens:
 - é a forma mais fácil de efectuar uma acção de fiscalização / auditoria principalmente se a obtenção do indicador for feita de forma automática
 - a avaliação é objectiva

Indicadores de Desempenho

- Desvantagens:
 - normalmente, por si só, não permite identificar as causas dos valores obtidos
 - não permite a avaliação de procedimentos
- Aplicação:
 - O uso de indicadores de desempenho deve ser utilizado de forma cruzada com outra metodologia ou como indicador de necessidade de proceder a uma auditoria, isto é: uma auditoria profunda ao processo pode ser despoletada sempre que o indicador baixe de um determinado valor ou tenha uma variação superior a dado parâmetro.

Acompanhamento do trabalho no terreno

Esta metodologia assenta na observação directa da forma como as equipas no terreno desempenham as tarefas.

- Vantagens:
 - permite ao acompanhar tarefas, efectuar correcções logo no momento e dialogar com os responsáveis pela sua execução, o que facilita a identificação de procedimentos desajustados ou de necessidades de formação.
- Desvantagens:
 - a avaliação tende a ser subjectiva

Acompanhamento do trabalho no terreno

- Desvantagens:
 - existe o efeito auditoria, ou seja, as tarefas são executadas de forma diferente dada a presença dos auditores o que pode encobrir problemas habituais.
- Aplicação:
 - deve ser aplicado sempre que se está a equacionar a alteração de um modo operativo ou para detectar falhas sistemáticas.

Análise de registos

Esta metodologia assenta na análise dos registos da operação efectuados pelos diversos intervenientes. Entenda-se que os registos tanto podem ser em papel, como audio-visuais ou informáticos.

- Vantagens:
 - o cruzamento de registos permite facilmente detectar disfuncionalidades em termos de comunicação e registo da informação.
 - pode ser feita a *posteriori*

Análise de registos

- Desvantagens:
 - os registos tendem a ser incompletos no que respeita a relatórios de ocorrência e as pessoas tendem a proteger-se ao efectuarem o registo
- Aplicação:
 - é útil na análise *a posteriori* de um elevado número de tarefas com informações cruzadas. (*por exemplo cruzar informação registada no PCC e numa estação sobre a mesma situação*)

Cliente Mistério

Nesta metodologia, o auditor é estranho à empresa e efectua a viagem como um cliente normal mas observando e registando nos pontos de medida pré-determinados a sua avaliação.

- Vantagens:
 - permite uma avaliação do ponto de vista do cliente
 - não existe o efeito auditoria dado o auditor não ser conhecido dos colaboradores da Empresa

Cliente Mistério

- Desvantagens:
 - obriga a recurso a *outsourcing*
 - por vezes é difícil tornar mensurável alguns aspectos destas auditorias
- Aplicação:
 - imprescindível no atendimento ao cliente
 - útil na avaliação de aspectos sensoriais como sensação de limpeza ou de segurança

Inquéritos

Os inquéritos baseiam-se em convocar os elementos que intervieram em dado acontecimento, ou processo de trabalho, e questiona-los sobre o ocorrido.

- Vantagens:
 - permite a posteriori e sem a pressão do momento dialogar com os intervenientes e tirar conclusões
 - permite a confrontação entre mais do que um interveniente ou de um interveniente face a registos
 - permite avaliar o grau de conhecimento que o interveniente tem dos procedimentos em vigor

Inquéritos

- Desvantagens:
 - só pode ser feito a *posteriori*
 - é um processo moroso e que obriga a retirar meios humanos das suas tarefas habituais
- Aplicação:
 - aplica-se habitualmente sempre que se dá uma ocorrência de forte impacto negativo
 - útil para testar as reacções dos colaboradores face a determinada hipótese de mudança de métodos de trabalho

Planeamento de Acções de Fiscalização / Auditoria

- As auditorias podem ter um carácter periódico ou serem feitas face a determinado evento - ocorrência, necessidade de mudar procedimentos ou por variação de dado indicador (que tanto pode ser um indicador de fiabilidade como um índice de satisfação do cliente).
- As auditorias podem ser sistemáticas ou por amostragem

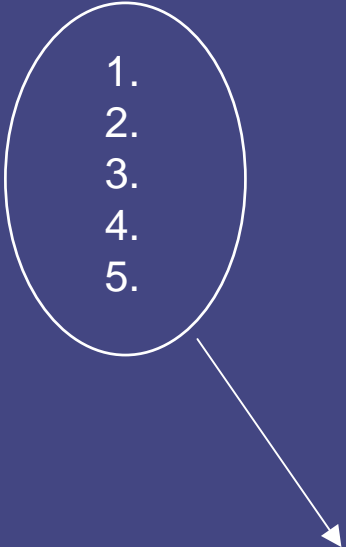
Como construir um Modelo de Fiscalização / Auditoria

1ª Fase - Identificação dos momentos da operação

- O objectivo desta fase é listar todos os momentos da operação, ou seja, todas as tarefas necessárias para que a operação tenha lugar.
- Uma metodologia possível é traçar uma linha temporal seccionada nas seguintes fases:
 - *Pré-operação*
 - *Abertura da exploração*
 - *Situação normal*
 - *Situação perturbada*
 - *Encerramento da operação*
- Em cada uma das fases identificar as várias tarefas desempenhadas.

1ª Fase - Identificação dos momentos da operação

Pré-Operação	Abertura da Exploração	Situação normal	Situação perturbada	Encerramento da Operação
1.	1.	1.	1.	1.
2.	2.	2.	2.	2.
3.	3.	3.	3.	3.
4.	4.	4.	4.	4.
5.	5.	5.	5.	5.



1. Guarneçamento de postos de trabalho
2. Guarneçamento de vigilantes
3. Preparação de material circulante
4. Circulação de inspecção à via
5. Verificação das condições de abertura das estações
6. ...

2ª Fase - Identificação das acções de fiscalização

Face à lista de tarefas, identificar quais a que devem ser alvo de acção de fiscalização face à sua relevância e identificar as acções de fiscalização a definir para cada uma das tarefas seleccionadas



Pré-Operação

1. Guarneamento de postos de trabalho
2. Guarneamento de vigilantes ✓
3. Preparação de material circulante ✓
4. Circulação de inspecção à via
5. Verificação das condições de abertura das estações ✓
6. ...

3ª Fase – Construção da matriz das acções de fiscalização

Para cada acção de fiscalização, identificar as suas entradas (elementos necessários para a sua realização), a metodologia a utilizar, os recursos necessários e o tipo de relatório de saída.

Acção de fiscalização	Entradas	Metodologia	Recursos	Saídas
Preparação de material circulante	Instrução de Trabalho Locais de lançamento	Acompanha-mento no terreno	½ hora homem por comboio	Lista de não conformidades por maquinista

4ª Fase – Construção da matriz dos processos de fiscalização

Devem ser agrupadas, em processos de fiscalização as diversas acções a executar no mesmo momento espaço-temporal e, para cada processo assim criado, estimar o nº de horas.homem necessários, separando entre tempo de preparação, de acção, e de elaboração do relatório e, também, separando entre tempo de back office e tempo de terreno.

Processo	Acção de fiscalização
Visita a Estação	Guarnecimento postos de trabalho Guarnecimento vigilantes Limpeza Luminosidade Funcionamento equipamentos

5ª Fase – Documentação

Deve ser criada a seguinte documentação:

- Procedimentos de fiscalização para cada processo de fiscalização
- Check lists ou outros suportes de auxílio à realização da acção de fiscalização
- Relatórios tipo:
 - Tableau de bord
 - Relatórios de análise / recomendações
 - Relatório expedito de não conformidade grave

6ª Fase – Planeamento mensal

Tendo como base a carga horária dos diversos processos e a sua relevância deve ser definida a periodicidade e dimensão da amostra de cada processo e construído um planeamento mensal

Quando é que deve existir um modelo de fiscalização na operação

- Sempre que a operação está concessionada por forma a verificar o cumprimento dos parâmetros do contrato.
- Sempre que existe uma autoridade dos transportes ou outro organismo similar que define parâmetros de exploração por forma a assegurar o seu cumprimento
- Sempre que o serviço esteja certificado por forma a garantir o cumprimento dos requisitos da norma [EN 13816](#)
- Sempre.



Obrigado

pedro.pereira@metrolisboa.pt