

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

TATIANE DE CASTRO

**NOVA SISTEMÁTICA PARA O PROCESSO DE EXECUÇÃO DAS
AUDITORIAS INTERNAS DO SISTEMA DE GESTÃO
INTEGRADO EM UMA INDÚSTRIA DE REFRIGERANTES.**

CURITIBA

2013

TATIANE DE CASTRO

**NOVA SISTEMÁTICA PARA O PROCESSO DE EXECUÇÃO DAS
AUDITORIAS INTERNAS DO SISTEMA DE GESTÃO
INTEGRADO EM UMA INDÚSTRIA DE REFRIGERANTES.**

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

Orientadora: Prof. MSc. Elizangela Camargo.

CURITIBA

2013

1 INTRODUÇÃO

1.1 JUSTIFICATIVA

Atualmente, têm-se visto mudanças no comportamento das empresas referentes ao seu posicionamento competitivo isso, devido às transformações nos cenários econômicos, políticos e sociais. Essas transformações acontecem em escala mundial e com uma rapidez jamais vista dentro da chamada globalização, com diversas inovações tecnológicas, que vão compor o cenário desafiante para a competitividade entre as empresas.

O padrão de competição da indústria nacional vive a realidade do mercado internacional, ou seja, novos parâmetros são adicionados ao contexto do produto de forma a definir seu nível de competitividade. Neste contexto, a palavra de ordem é a competitividade, e o mercado externo e interno passam a se orientar por uma equiparação em seus preços. Novas referências e requisitos antes esquecidos, como qualidade, prazo e produtividade, dentre outros, são apresentados às empresas nacionais como mecanismos básicos para a obtenção de resultados positivos. Ser competitivo neste novo mercado é condição essencial para sobrevivência e sua viabilização depende da observância de técnicas inovadoras e gestão competente de recursos.

O consumidor, acompanhando este cenário competitivo atual na indústria nacional e se apoiando ao código de defesa do consumidor, reconhece os seus direitos no mercado e se conscientiza, ainda mais, da condição de satisfação que os produtos devem lhe oferecer. Neste sentido, a pressão junto às organizações para oferta de produtos com maior valor agregado e menor preço, passa a envolver aspectos competitivos e legais, exigindo ações coerentes com as novas condições, sob pena de duplo prejuízo: as punições da esfera judicial e, mais prejudicial ainda, a perda do seu principal ativo, o cliente. As alterações nos hábitos, gostos e preferências do consumidor, bem como mudanças em seu estilo de vida, estabelecem a necessidade de ampliação da linha de produtos a serem disponibilizados, bem como de atenção a atributos de qualidade e informação. Em adição, atributos como regularidade, estabilidade e rastreabilidade são cada vez mais exigidos como condições de compra.

Neste sentido, destaca-se que os programas de qualidade e produtividade promovem uma redução nos diferenciais entre os produtos, contribuindo para a redução da fidelidade do consumidor a um determinado produto ou marca. Além disso, o posicionamento da concorrência está minando a fidelidade do consumidor à marca.

Na indústria competitiva de produtos e serviços, a qualidade vem se tornando uma das grandes armas para se obter vantagens no mercado, nos últimos anos e virada do século. Com o aumento da vigilância do consumidor em relação à qualidade dos alimentos que compra, aumento da competição entre indústrias e intensificação das atividades dos órgãos oficiais de inspeção, a indústria competitiva de alimentos não poderá mais considerar a garantia da qualidade de seus produtos como uma função incidental, realizada como um trabalho em tempo parcial, muitas vezes apenas para cumprir um "protocolo". O resultado é uma intensificação do interesse em gerência da qualidade na maioria das indústrias e um reconhecimento crescente de sua importância estratégica. Dentro deste contexto, o controle de qualidade nas indústrias competitivas de alimentos não poderá mais estar assentado e dependente do conceito ultrapassado de apenas inspecionar os produtos acabados (produto pronto para uso). É normalmente aceito que uma vez pronto o produto, pouco ou nada pode ser feito para alterar sua qualidade.

Assim, o conceito de controle de qualidade que o confunde com o de análise ou inspeção de alimentos e materiais, não tem mais lugar na indústria atual. A meta de uma indústria competitiva em termos de qualidade deve ser a de fornecer um produto em que a qualidade seja estudada, entendida, elaborada, construída, mantida e comercializada ao custo mais econômico e que possibilite completa satisfação do comprador/consumidor.

Para as indústrias de refrigerantes não é diferente, pois se enquadram dentro do segmento alimentício. Assim, cada vez mais buscam o aperfeiçoamento dos processos com novas tecnologias para atender o consumidor, e se aprimoram nos controles de qualidade desde o fornecedor, durante o processo produtivo e no distribuidor, para manter altos padrões de qualidade que estão inteiramente relacionados com a competitividade entre os concorrentes.

Estima-se que cerca de 12,5 bilhões de litros de refrigerantes foram consumidos pelos brasileiros em 2005. As marcas com amplitude de distribuição nacional responderam por 67% das vendas e as marcas regionais por 33%. O sabor

Cola segue concentrando a maior fatia do mercado, tendo respondido por 46% da produção total do segmento no ano. Os produtos das linhas diet/light mantiveram estável sua participação de mercado, somando 8% de todo o volume produzido.

De uma forma geral, as organizações convivem com problemas, ou resultados indesejáveis, que geram grande variabilidade em seus processos e produtos, muitos dos quais não estão sob controle, ou seja, não são previsíveis. Por esta razão, convivem com custos e índices elevados de perdas, com reclamações e insatisfações de clientes internos e externos e de outras partes interessadas. Considerando-se, ainda, que quem determina as condições de aquisição é o mercado, se a adequada identificação dessas condições e dos requisitos com elas relacionados, sem a adequada gestão de seus processos de produção com o conseqüente aumento de sua eficiência operacional, há pouca probabilidade de uma organização conseguir se manter competitiva no mercado.

Os gestores se vêem, cada vez mais, pressionados por desafios quanto a redução de custos, ao atendimento aos requisitos de qualidade dos produtos, à presteza no atendimento às diferentes partes interessadas no negócio, à capacidade de inovação. As organizações que não conseguem se estruturar para fazer frente a esses desafios tornam-se verdadeiras “gambiarra”. A *Gambiarra S.A.* é uma empresa incapaz de se adaptar às mudanças e de responder às solicitações do mundo de negócios na era do conhecimento e da responsabilidade social.

Nesse sentido, apresenta-se como orientação para o presente trabalho a busca de uma nova sistemática para o processo de execução das auditorias internas do Sistema de Gestão Integrado que agregue valor e melhorias à organização.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Sugerir uma nova sistemática para o processo de execução das auditorias do Sistema de Gestão Integrado que agregue valor e melhorias à organização.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Realizar um diagnóstico do processo atual, buscando opiniões dos auditores e gestores que participam do processo;
- Identificar as causas que geram dificuldades na condução e manutenção do processo, não garantindo a eficácia do mesmo;
- Elaborar propostas para novo processo de auditoria interna, baseada nos resultados dos itens anteriores e sugerindo alternativas que possam agregar valor e comprometimento com o processo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Cerqueira (2007), o sucesso e a perpetuação de um negócio requerem que a organização seja capaz de:

- mapear com clareza seus cenários de atuação, internos e externos, para identificar os requisitos essenciais a serem atendidos;
- traduzir esses requisitos em informações que possam ser utilizadas para a tomada das ações essenciais visando a impedir a ocorrência dos modos potenciais de falha;
- estabelecer as estratégias, as políticas de atuação e os objetivos a serem atingidos pelo negócio;
- planejar de forma preventiva todas as ações rotineiras e não-rotineiras que irão assegurar o sucesso no atendimento aqueles requisitos, por meio de padrões adequados aos modos de falha potenciais identificados;
- implementar esses padrões, provendo os recursos necessários – financeiros, materiais, humanos, instalações, equipamentos e infra-estrutura de forma geral;
- medir, monitorar e analisar os resultados atingidos para balizar a necessidade de tomada de ações reativas, corretivas, preventivas e preditivas; e
- melhorar continuamente sua eficácia em atender a todos os requisitos essenciais.

Isso impõe a construção de um sistema de gestão organizado e coerente, de forma a assegurar a previsibilidade requerida no atendimento aos requisitos das diferentes partes interessadas.

2.1 SISTEMAS DE GESTÃO

Para encontrar as respostas sobre o que significa sistema de gestão, torna-se necessário fazer algumas considerações. A primeira delas, segundo Cerqueira (2007), é sobre o conceito do que seja um sistema. No conceito dos professores de Física, Química ou Biologia: sistema é qualquer porção do Universo para a qual voltamos nossa atenção porque temos algum interesse de estudo. Assim, a palavra sistema pode ser empregada para representar uma parte ou um subconjunto de um universo, ou o próprio universo considerado. Com isso, a discussão sobre se a palavra sistema já inclui ou não o conceito de integração fica superada, uma vez que ele pode representar uma parte ou mesmo um todo, isto é, torna-se uma questão relativa às suas próprias condições de fronteira e ao universo em que está inserido. Concluimos então, que por se tratar de um conjunto de elementos, que não necessariamente precisam ter a mesma natureza, os sistemas têm fronteiras próprias, têm limites a serem considerados e como tal podem ser unidos ou integrados em conjuntos mais abrangentes.

Para Cerqueira (2007), outro ponto relevante é o interesse de estudo que encontramos na definição científica de um sistema. Isto porque um mesmo conjunto de elementos ou de partes constituintes podem estar sendo agrupado com diferentes propósitos. Cada propósito de estudo determina o nome a ser dado ao sistema que estamos considerando. Daí encontramos tantos tipos de sistemas em nossa vida, tais como sistema político, sistema educacional, sistema de segurança, sistema de informação, sistema de pagamento, sistema financeiro, ..., e sistema de gestão.

O termo gestão, portanto, identifica nossos propósitos. Sem nos preocuparmos com as terminologias empregadas pelas normas de gestão, poderíamos dizer que um sistema de gestão é um conjunto de elementos bem determinados que de alguma forma podem interagir ou se relacionar. Esse sistema de gestão poderá ter, então, a abrangência ou o escopo que desejarmos, em função do nosso propósito de observação e controle. Nota-se que o termo gestão, universalmente empregado e aplicável a qualquer tipo de organização ou de atividade que se deseja, é considerado mais amplo que o termo administração.

Envolve basicamente três funções, que podem ser desdobradas em outras, em relação a algo que se deseja desempenhar: planejamento, controle e melhoria. (CERQUEIRA, 2007).

Se formos buscar a terminologia adotada pela norma NBR ISO 9000:2000 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário, vamos encontrar:

- Sistema: conjunto de elementos que estão inter-relacionados ou em interação.
- Sistema de gestão: sistema para estabelecer política e objetivos e para atingir esses objetivos.
- Gestão: atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização.

De uma maneira geral, esse elementos que podem interagir e se inter-relacionar são recursos humanos, recursos materiais, infra-estrutura, recursos financeiros, recursos ambientais, métodos e procedimentos de trabalho, destinados a permitir o planejamento, o controle e a melhoria daquilo que se pretende desempenhar, em função dos requisitos identificados ou impostos como essenciais, a partir de políticas (que são intenções formais), objetivos e metas que se desejam atingir.

Por fim, Cerqueira (2007) cita que o sistema de gestão de uma organização pode ter seus elementos organizados ou agrupados para atender a diferentes propósitos de gestão: gestão da qualidade, gestão ambiental, gestão de segurança e saúde ocupacional, gestão de responsabilidade social ou qualquer outra disciplina ou propósito de gestão (financeira, recursos humanos, informação e assim por diante). Os diferentes propósitos de gestão podem ser tratados em sistemas isolados ou agrupados (integrados) em um único sistema que englobe seus elementos essenciais. Teríamos ai, portanto, as disciplinas de gestão de sistemas isolados em um único sistema, ou seja, a gestão integrada. Assunto que trataremos no próximo item, sistemas de gestão integrados.

2.1.1 Sistema de Gestão Integrado

Um sistema de gestão integrado pode ser composto por um conjunto de sistemas de gerenciamento que utiliza como referência bases teóricas segundo normas específicas às áreas envolvidas, ou seja, ISO, QS, OHSAS, AS, etc., em um mesmo sistema documentado, com responsabilidades e autoridades integradas. (TILLMANN, 2006)

Vários autores têm se referenciado às inovações promovidas nas organizações devido à fusão de técnicas que envolvem temas sociais, ambientais e de sustentabilidade. O enfoque maior desse grupo de técnicas visa obedecer rigorosos padrões que envolvem o respeito aos direitos humanos, proteção aos trabalhadores e suas considerações aos critérios de preservação ambientais voltados aos processos de produção (GEROLAMO, 2003).

Neste contexto, é fundamental a integração dos sistemas de gestão, os quais devem estar associados ao desenvolvimento gerencial para melhor esclarecimento na tomada de decisões, requerendo para tal o embasamento das normas de gestão, regulamentadoras e de legislação (GEROLAMO, 2003).

Os sistemas de gestão adotados às organizações industriais e de serviços estão se tornando cada vez mais um requisito fundamental. Para Tavares Jr. (2001), a adoção da ISO 9001 é reconhecida e aceita internacionalmente como modelo de requisitos para Sistemas de Gestão da Qualidade, aplicáveis a qualquer tipo de organização. Com a publicação das normas internacionais da série ISO 14000:2004, sobre Sistemas de Gestão Ambiental, e da norma britânica BS 8800:1996, mais recentemente consolidada na norma OHSAS 18001:1999, sobre Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho, obteve-se um grande avanço e uma nova e importante ferramenta para a administração de uma organização moderna e bem planejada.

Um sistema integrado de gestão, segundo Alves (2003), é composto por um conjunto de dois ou mais sistemas de gerenciamento, perante as partes interessadas (acionistas, clientes, comunidade, colaboradores, fornecedores, órgãos governamentais e não governamentais) a abrangência e aplicação do sistema de gestão integrado visam garantir, pelo menos, a qualidade dos produtos e serviços especificados, o desempenho ambiental requerido e a integridade física das pessoas.

Um sistema integrado de gestão (SIG) pode ser definido como sendo a integração dos sistemas de gestão da qualidade com o meio ambiente, da qualidade com a segurança e saúde no trabalho ou a integração dos três, ou ainda, destes com outros sistemas (BPF, PNQ, Responsabilidade Social etc.).

Sua implementação e operação são, na realidade, a aplicação de conceitos e técnicas de gestão especificadas para os assuntos por eles tratados.

Para De Ciccio (2005), a crescente pressão nas empresas para se fazer mais com menos, tem levado adotar a integração dos sistemas de gestão como uma excelente oportunidade para reduzir custos com o desenvolvimento e manutenção de sistemas separados, ou de inúmeros programas e ações que, na maioria das vezes, se superpõem e acarretam gastos desnecessários. Atualmente, está cada vez mais difícil e dispendioso manter sistemas separados, para uma mesma organização, quer esteja ela com 35 funcionários ou uma grande multinacional.

Para este autor, talvez o principal argumento que tem compelido as empresas a integrar os processos, por exemplo de qualidade, meio ambiente e de segurança e saúde no trabalho é o efeito positivo que o mesmo pode ter 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 de obter o efetivo envolvimento das pessoas, que invariavelmente questionam "ou nós damos prioridade à produção, ou nos envolvemos com todos esses sistemas", sendo muito mais simples obter a cooperação dos funcionários para um único sistema do que para dois, três ou mais sistemas separados. Além disso, a sinergia gerada pelo SIG tem levado as organizações a atingir melhores níveis de desempenho, a um custo global muito menor, salientando que os fatores positivos de tal integração estão no estabelecimento de metas de produtividade, considerando-se o fato de os dados e informações estarem disponíveis e agrupados por interesses de uso, o que vem a maximizar a sua eficiência.

A implantação de uma abordagem sistêmica implica em uma série de considerações, que segundo Polloni (2000), envolve a utilização de método científico, equipes multidisciplinares, visão de empresas como um organismo, a ênfase na decisão racional e a consciência da informação como um forte recurso econômico. Assim, a crescente pressão sobre as empresas para que estas passem a fazer mais gastando menos, tem resultado na integração de seus sistemas de gestão, com uma oportunidade de reduzir custos e melhorar seu desempenho gerencial.

2.2 AUDITORIAS EM SISTEMAS INTEGRADOS E NÃO INTEGRADOS – SEMELHANÇAS E DIFERENÇAS

As auditorias não integradas são caracterizadas por serem realizadas individualmente, ou seja, auditorias da Qualidade, Meio Ambiente e de Saúde e Segurança Ocupacional.

Segundo Araújo (2004), as auditorias de sistema integrado de gestão também se utilizam dos mesmos processos das demais anteriores, porém com a condição de que os processos abordados da qualidade, ambiental e de SSO são auditados simultaneamente. Neste caso, o auditor pode, em busca da melhoria contínua, elaborar perguntas abrangendo as três normas, como por exemplo: “Há algum serviço na obra em que a empresa controla e melhora continuamente o desempenho da qualidade, ambiental e de SSO?”.

Ainda como vantagem das auditorias integradas está ligada a custos e tempo demandado pelas empresas para atendimento das mesmas.

Se considerarmos que, dependendo do tamanho das empresas, as auditorias podem levar de três a cinco dias e que, embora não devam alterar a rotina das organizações, acabam alterando, em auditorias separadas, teríamos um impacto de até três semanas, uma para cada uma das normas mais comumente adotadas (ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001).

Como as auditorias são custeadas pelas empresas contratantes, o fator financeiro pode ser considerado, pois uma única auditoria de um sistema de gestão integrado seria mais econômica que auditorias separadas ou não integradas.

Segundo Jerry W. Justusson, supervisor de garantia da qualidade da Ford Motor Company (Risk Tecnologia, 2003), uma das grandes dificuldades do processo de auditoria integrada é a falta de auditores das certificadoras habilitados nas três normas.

Rom Miller, auditor líder ISO 9001, ISO 14001, QS 9000, ISO/ TS 16949 e OHSAS 18001, do Instituto de Gestão da Qualidade (QMI), afirma que a maioria das organizações está procurando integrar completamente alguns requisitos das normas, inclusive a auditoria interna. O mesmo completa: “Na verdade, com as duas ou mais normas, será necessário que a análise crítica da direção focalize mais a melhoria

contínua dos sistemas de gestão, o cumprimento de objetivos e o controle e medição dos processos”. (Risk Tecnologia, 2003).

2.3 TIPOS DE AUDITORIAS

Basicamente todo negócio envolve as duas partes. A primeira parte é a organização fornecedora de bens ou serviços. A segunda parte é a organização cliente, aquela que adquire os bens ou contrata os serviços. Toda e qualquer entidade que não fizer parte do negócio é denominada de terceira parte.

Para Cerqueira (2007), uma organização fornecedora tem diversos clientes, e todos têm o direito de auditá-la para verificar sua capacidade de atender aos requisitos de contratação exigidos ou especificados. Para evitar o constrangimento de ser auditada por seus clientes ou outras partes interessadas, a organização pode lançar mão de um organismo de terceira parte para avaliar seu sistema de gestão e emitir um certificado de conformidade com requisitos especificados. Observe-se, entretanto, que o certificado emitido pelo organismo de terceira parte pode ser aceito ou não pelos clientes ou outras partes interessadas, em função dos critérios que estes últimos adotam.

As auditorias dos sistemas de gestão podem, ainda, ser agrupadas por objeto ou escopo, de sistema, de processo, de produto e quanto aos seus objetivos (certificação, supervisão, gestão, garantia da qualidade, credenciamento ou creditação e autodeclaração de conformidade), conforme detalhado a seguir. (CERQUEIRA, 2007)

Quanto ao objeto ou ao escopo, as auditorias podem ser classificadas em auditorias de sistema, auditorias de processo ou auditorias de produto.

As auditorias de sistema visam a determinar a eficácia e a conformidade do sistema de gestão com os padrões de referência adotados. Podem ser realizadas em todo o sistema (total) ou em elementos do sistema (parcial). Aferem a conformidade do sistema de gestão auditado com os requisitos que lhe são aplicáveis.

As auditorias de processo são exames e avaliações do sistema de gestão aplicadas a um processo particular. Examinam todos os elementos do processo e os elementos do sistema que se relacionam com esse processo, para avaliar sua

aplicação contra padrões e especificações estabelecidas para o processo. Aferem, portanto, a conformidade do processo auditado com os requisitos do sistema que lhe são aplicáveis. Entre outros objetivos, podem ser utilizadas para a validação de um processo específico frente a requisitos essenciais.

As auditorias de produto são exames e avaliações do sistema de gestão aplicadas a um produto particular. Examinam todos os elementos do produto e os elementos do sistema com eles relacionados, para avaliar sua aplicação contra padrões e especificações estabelecidos. Aferem, portanto, a conformidade do produto auditado com os requisitos do sistema que lhe são aplicáveis. Entre outros objetivos, podem ser utilizadas para a validação ou a certificação de um produto frente a requisitos essenciais.

As auditorias ainda podem ser classificadas quanto aos seus objetivos, podendo ser de certificação, supervisão ou manutenção, prêmio, gestão, garantia da qualidade, credenciamento ou acreditação e autodeclaração de conformidade.

Uma auditoria de certificação visa à certificação do sistema de gestão de uma empresa por um órgão de terceira parte.

A auditoria de supervisão ou manutenção visa à manutenção e o acompanhamento de uma certificação realizada por um órgão de terceira parte ou de uma qualificação de um fornecedor por cliente (segunda parte) ou qualquer outra parte interessada.

A auditoria com o objetivo prêmio visa a verificar se a empresa atende aos critérios estabelecidos por um determinado prêmio, como por exemplo, o PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade.

A auditoria em gestão visa a verificar a efetividade de um sistema, seja ele de gestão da qualidade, de gestão ambiental, de gestão de segurança e saúde ocupacional, de gestão da qualidade de laboratórios, ou qualquer outro sistema de gestão que atenda a padrões ou a requisitos especificados.

A auditoria de garantia da qualidade visa verificar a efetividade de um sistema de gestão da qualidade frente a requisitos especificados pelos clientes.

A auditoria de credenciamento ou acreditação visa ao credenciamento da organização por uma entidade, como por exemplo, o INMETRO.

E por fim, na auditoria de autodeclaração de conformidade, as organizações auditam seus sistemas e publicam uma declaração evidenciando seu grau de conformidade com os requisitos aplicáveis; esta modalidade de auditoria, embora

seja muito utilizada na Europa para auditorias de gestão ambiental atendendo às especificações da EMAS – Eco Management Audit Scheme, ainda não é difundida no Brasil.

2.4 AUDITORIAS INTERNAS X AUDITORIAS EXTERNAS

2.4.1 Auditorias Internas

As auditorias internas, também chamadas de “auditoria de primeira parte”, são mais eficientes para a organização, pois elas possuem um tempo maior de execução que as externas e, na maioria das vezes são realizadas por pessoal da empresa; com isto, torna-se mais fácil encontrar os pontos que necessitam de uma atenção maior, por parte dos envolvidos no processo auditado. Neste caso é importante que os auditores sejam independentes do departamento ou função da área auditada, permitindo assim isenção de julgamento. (ARAÚJO, 2004)

Entre as funções do auditor de primeira parte está permitido que o mesmo o faça recomendações e sugestões, podendo emitir um relatório com fatos da operação do sistema. Pode atuar também como guia para auditores visitantes (BVQI,1999)

O processo de auditoria interna não demanda regras rígidas de realização como a auditoria de terceira parte. Porém, é importante que as pessoas da organização recebam o auditor interno com seriedade para um melhor desempenho do mesmo e, conseqüentemente, um bom resultado da auditoria executada.

Para quaisquer tipos de auditorias é necessário se fazer uma avaliação, com o intuito de se obter informações que serão utilizadas para a melhoria do processo, seja de um Organismo Credenciado de Sistemas ou mesmo para quaisquer equipes de auditores de uma organização. (ARAÚJO, 2004)

2.4.1 Auditorias Externas

As auditorias externas podem ser de dois tipos. Um deles é a “auditoria de segunda parte”, que é realizada por um cliente na empresa fornecedora. Ou ainda em muitos casos, onde grandes grupos multinacionais impõem alguns elementos de

sua política às suas subsidiárias, as organizações podem ser solicitadas a demonstrar que estão atendendo tais requisitos corporativos. O relatório desta auditoria, assim como nas auditorias internas, podem conter recomendações, bem como relatos acerca de deficiências do sistema (BVQI, 1999)

O outro tipo de auditoria externa é a “auditoria de terceira parte”, realizada por uma organização independente em um fornecedor ou cliente. Nestas auditorias os relatórios somente relacionam-se às deficiências (não-conformidades) do sistema e não incluem recomendações. É adotado este procedimento com o objetivo de manter a independência dos auditores e evitar que a auditoria se transforme em uma consultoria (BVQI, 1999)

Segundo apresentado por BVQI (1999), em uma auditoria de terceira parte deve estar garantida a independência dos auditores em relação à organização, portanto eles não devem:

- ter atuado como consultores para a organização;
- ter qualquer interesse financeiro na organização;
- ter qualquer interesse pessoal na organização (por exemplo, ter parentes na empresa);
- dar qualquer conselho sobre como o sistema poderia se melhorar;
- fazer parte de qualquer outra organização que poderia se beneficiar dos resultados da auditoria (por exemplo, ser um fornecedor ou um cliente da organização);

3 METODOLOGIA

O presente trabalho foi realizado utilizando-se o método qualitativo para o seu desenvolvimento. Taylor & Bogdan apud Souza (1999) afirmam: “... os métodos qualitativos são humanistas”. A pesquisa de cunho qualitativo envolve a “... obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo” (GODOY, 1995a, p. 58). Assumem, desta forma, características descritivas, buscando-se o entendimento do fenômeno como um todo, através da definição do problema e de objetivos a realizar.

As características básicas da pesquisa qualitativa, de acordo com Godoy (1995a) são:

- tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental;
- é descritiva;
- preocupação essencial do investigador com o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida; e
- utilizam o enfoque indutivo na análise de seus dados.

No entanto, apesar da ênfase ao aspecto qualitativo, o aspecto quantitativo pode ser aplicado. GODOY (1995b, p. 26) afirma: “Ainda, que os estudos de caso sejam, em essência, pesquisas de caráter qualitativo, podem comportar dados quantitativos para aclarar algum aspecto da questão investigada”.

Os pressupostos filosóficos e metodológicos da proposta indicam a adoção da pesquisa descritiva, tipologia apresentada, também, por Barros & Lehfeld (1986, p. 90), e classificada segundo “... as formas de estudo do objeto da pesquisa”. De acordo com estes autores, a pesquisa descritiva é definida como aquela em que ocorre a observação, registro, análise, e o correlacionamento dos fatos ou fenômenos sem manipulação de variáveis pelo pesquisador. Envolve a pesquisa documental e bibliográfica e a pesquisa de campo, definida pela coleta de dados no local do surgimento do fenômeno.

O delineamento da pesquisa “[...] refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a sua diagramação quanto a previsão de análise e interpretação de dados”. (GIL, 1989, p.70). O autor considera que o elemento mais importante no processo de identificação de um delineamento é o procedimento adotado para a coleta de dados.

Dessa maneira, o estudo foi delineado englobando a pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e a pesquisa de campo.

Conforme Souza (1999), a pesquisa bibliográfica é definida como a pesquisa desenvolvida a partir de material já elaborado, constituída de livros e artigos científicos, principalmente (GIL, 1989). BARROS & LEHFELD (1986, p. 91) configuram a pesquisa bibliográfica como “... ato de ler, selecionar, fichar e arquivar tópicos de interesse da pesquisa”. Assim, a pesquisa bibliográfica permite a fundamentação conceitual e teórica necessária ao processo de consolidação e

análise das informações obtidas, bem como para a identificação das informações de campo.

A pesquisa documental, por outro lado, fundamenta-se em material que, ainda, não recebeu um tratamento analítico, como documentos oficiais, reportagens, dentre outros, e aqueles que, de alguma forma, já foram analisados como relatórios de empresas, de pesquisa e tabelas estatísticas (GIL, 1999).

Godoy (1995b) observa que, no caso da pesquisa qualitativa, a palavra documento deve ser entendida de uma forma ampla, incluindo materiais escritos e estatísticas. Observa, também, que as maiores dificuldades na utilização da pesquisa documental estão na característica de muitos documentos, que não foram produzidos com o propósito de fornecer informação ou, ainda, por não constituírem amostras representativas.

A pesquisa de campo, uma das partes centrais deste trabalho para o entendimento e conclusão dos referenciais apresentados na revisão da literatura, implica a coleta de dados no local em que se deram ou surgiram os fenômenos. Através de técnicas como observação e entrevistas, são levantadas as informações necessárias à composição do objeto de estudo (BARROS & LEHFELD, 1986).

3.1 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está estruturado conforme explicado a seguir.

O capítulo dois apresenta a referencial teórico os sistemas de gestão, auditorias em sistemas de gestão integrados e não integrados, tipos de auditorias e as auditorias internas e externas.

O capítulo três apresenta a metodologia utilizada para realização do trabalho. O capítulo quatro apresenta o estudo realizado referente à nova sistemática para o processo de execução das auditorias internas do Sistema de Gestão Integrado na Empresa X, incluindo, a descrição da empresa, o diagnóstico da situação atual e o desenvolvimento das propostas levantadas.

O capítulo cinco apresenta uma breve conclusão sobre as propostas apresentadas, com base nas suas vantagens e possíveis ganhos futuros para a Empresa X.

Para realização deste trabalho, utilizaremos a denominação “Empresa X” para fazer referência a indústria de refrigerantes onde foi realizado o trabalho.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

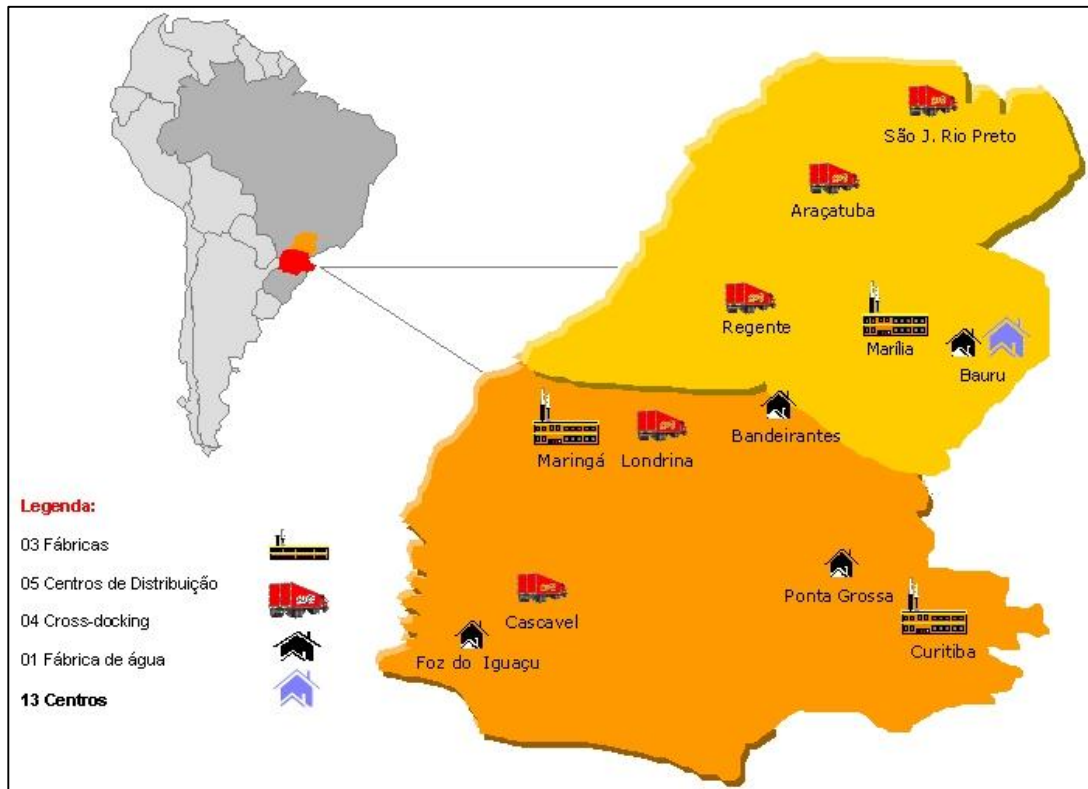
A criação da Empresa X aconteceu em 1995, com a fusão de três grupos e com o aporte de capital do ex-grupo de Refrigerantes de Santos. O nome Empresa X é uma alusão ao seu território de atuação, que compreende o interior do estado de São Paulo e o estado do Paraná na sua totalidade.

O negócio da Empresa X está distribuído em quatro grandes Processos: Processo Vender, Processo Produzir, Processo Distribuir/Suprir e Processo Suportar e hoje a empresa está estruturada em cinco Divisões Comerciais que são: Paraná Sul, Paraná Oeste, Paraná Norte, São Paulo Sul e São Paulo Norte. Cabe esclarecer que existe também em Curitiba, o Escritório Central onde fica a administração corporativa da organização.

Atualmente a empresa conta com três fábricas de refrigerante localizadas em Curitiba, Marília e Maringá, uma da sua própria água mineral que se localiza em Bauru, cinco centros de distribuição (Araçatuba, Cambé, Cascavel, Regente Feijó e São José do Rio Preto) e quatro cross-dockings (Bandeirantes, Bauru, Foz do Iguaçu e Ponta Grossa), que são unidades onde existem apenas as operações de vendas, transbordo de produtos de carretas para caminhões menores e distribuição de produtos, conforme figura abaixo.

A área geográfica da Empresa X é de 370.000 km² e em novembro de 2006 o número de colaboradores da empresa estava em aproximadamente 2200, seu número de clientes era de 100.674 e o número de habitantes do seu território era de 17.131.000, segundo o IBGE 2005.

O conselho de Administração é composto por um comitê Executivo com quatro membros e comandado pelo Presidente do Conselho de Administração que reúne-se mensalmente com os três Superintendentes (de Desenvolvimento Organizacional e Finanças, Industrial e de Logística e Comercial e Marketing), para avaliação dos resultados estratégicos e operacionais da Companhia.



Distribuição geográfica da Empresa X. (Empresa X, 2006).

4.1.2 Normas que compõem o Sistema de Gestão Integrado na Empresa X

Um sistema de gestão integrado pode ser composto por qualquer norma de gestão. Para a Empresa X, seu sistema de gestão integrado está sustentado pelas seguintes normas internacionais reconhecidas: Sistema de Gestão da Qualidade baseado na Norma NBR ISO 9001, Sistema de Gestão Ambiental baseado na Norma NBR ISO 14001, Sistema de Gestão de Segurança de Alimentos baseado na norma NBR ISO 22000 e Sistema de Gestão de Saúde e Segurança Ocupacional baseado na norma OHSAS 18001.

Todos os sistemas de gestão adotados pela Empresa X, ou padrões normativos, como podem ser chamados apresentam requisitos comuns que podem ser compartilhados pelos diferentes sistemas de gestão.

O Sistema de Gestão da Qualidade é baseado no atendimento aos requisitos do cliente e sua completa satisfação, como ela é medida e como desvios são tratados. O Sistema atende todos os requisitos da norma ISO 9001 com exceção à parte de projetos, que não são desenvolvidos na Empresa X, mas sim na The Coca-Cola Company e a parte aplicável à propriedade do cliente.

Particularmente, a parte de medição da satisfação do cliente e o tratamento à possíveis reclamações necessita ser abordada em dois sentidos, pois a Empresa X recebe notificações de grandes grupos atacadistas à pequenos estabelecimentos comerciais indo também ao nível de consumidores finais.

O Sistema de Gestão Ambiental se destina à garantir a aplicação de requisitos que protejam o meio ambiente e que possibilitem a adoção de práticas sustentáveis em suas áreas de atuação e de organização interna (processos produzir, suportar, vender e distribuir). Outra preocupação desta norma e dos requisitos seguidos pela Empresa X é a de informar a todos os seus stakeholders e público em geral as políticas seguidas pela Empresa X de forma a encorajar a todos pela continuidade das ações em seus ambientes.

O Sistema de Gestão de Segurança de Alimentos compreende a adoção de todos os requisitos necessários para a proteção dos consumidores que utilizarão os produtos fornecidos pela Empresa X. O mapeamento de processos e identificação de pontos críticos e pontos críticos de controle (PCs e PCCs) é fundamental para a proteção dos consumidores em geral.

O Sistema de Gestão da Saúde e Segurança Ocupacional tem seus requisitos atendidos de forma a assegurar aos colaboradores da Empresa X um ambiente seguro e saudável de trabalho que não ofereça riscos aos mesmos.

Todas as normas adotadas pela Empresa X possuem requisitos específicos relacionados às auditorias internas. Como as normas, possuem em sua grande maioria, pontos em comum. As normas exigem as auditorias internas, pois acreditam indubitavelmente que estas são o melhor instrumento de avaliação do desempenho de um sistema de gestão.

As normas, em seus pontos em comum, determinam que a organização deve realizar a intervalos pré-determinados as auditorias internas do sistema de gestão como um requisito básico para sua implementação.

Um programa de auditoria (Plano Anual na Empresa X) está implementado e é mantido pela organização entre outros.

Ainda comentam sobre a interdependência dos auditores e auditados, ou seja, auditores não devem auditar seu próprio trabalho ou área de atuação.

Procedimento documentado é requerido, conforme exemplo no requisito 8.2.2 da ISO 9001:2000.

4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL DO PROCESSO DE AUDITORIAS INTERNAS NA EMPRESA X

A auditoria interna da Empresa X é organizada em ciclos anuais divididos em rodadas. A organização é baseada em Plano Anual de Auditorias que contempla todos os requisitos do SQCC e documentos internos.

Atualmente a Empresa X se encontra em seu quarto ciclo anual e somente no terceiro ciclo é que a meta de auditar todos os elementos do sistema, segundo o requisito QMS-SD-001, foi cumprida.

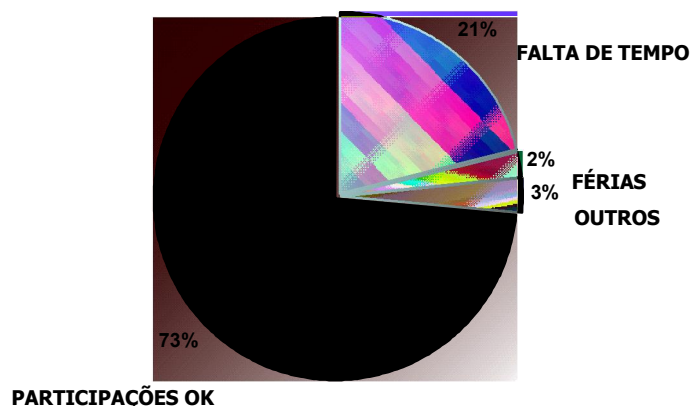
No quarto ciclo, com a realização de uma rodada até o momento da elaboração deste, existem situações distintas na Empresa X, a unidade de CTA não conseguiu cumprir a programação em sua totalidade devido a pouca participação dos auditores internos. Já as unidades de MGA e SRP, por exemplo, conseguiram auditar todos os requisitos programados.

Muitas vezes, dificuldades como estas, encontradas em CTA são aplicáveis também às outras unidades. Para não participação nas rodadas programadas, são alegadas pelos auditores as seguintes justificativas:

- Falta de tempo por outras atividades;
- Férias;
- Outros.

O gráfico a seguir demonstra a participação dos auditores internos nas rodadas e também os principais empecilhos dos auditores para participação nas rodadas. Os dados são de Curitiba por falta de dados nas outras unidades.

Demonstrativo da % de ausência dos Auditores Internos nas Rodadas do 3º Ciclo da Unidade CTA da Empresa X



Podemos considerar 73% de participações como um número alto, ou seja, temos a participação dos auditores nas rodadas, porém se analisarmos o quadro abaixo com a quantidade de auditores internos, principalmente nas três fábricas e a grande quantidade de procedimentos e requisitos que precisamos auditar, observamos que com a falta de um ou dois auditores já temos a rodada comprometida, não conseguindo cumprir os prazos estabelecidos.

Atualmente, existe em toda a Empresa X um total de 163 auditores, sendo que deste total, somente 98 estão ativos e a divisão por regional está apresentada na tabela a seguir:

UNIDADE	QUANTIDADE TOTAL DE AUDITORES	ATIVOS	INATIVOS	INATIVOS AINDA NA EMPRESA
Curitiba	59	18	41	16
Maringá	35	22	13	04
Cascavel	16	11	05	00
Cambé	08	08	00	00
Marília	19	16	02	01
Bauru	07	05	01	01
São José Rio Preto	09	08	01	01
Araçatuba	06	06	00	00
Regente Feijó	04	04	00	00

Fonte: Processos da Qualidade Empresa X – setembro/2007

A grande quantidade de auditores inativos, como pode ser observada, se dá em muitos casos por colaboradores que não estão mais no quadro de funcionários

da Empresa X, mas em outros casos, ocorrem também por solicitação dos colaboradores que quase na sua totalidade alegam falta de tempo ou de incentivo por parte de seus gestores.

4.2.1 Comentários dos auditores internos e gestores da Empresa X sobre o processo atual

Foi realizada entre os auditores internos atuais e os gestores dos processos uma pesquisa com o intuito de levantar as opiniões e sugestões que os mesmos pudessem apresentar para contribuir com o processo de melhoria nas auditorias internas. A seguir, listamos as informações levantadas.

Os auditores da regional PR Sul, listaram as seguintes sugestões:

\sum “Os auditores precisam se preparar melhor (estudar os requisitos e procurar entender como funciona o sistema antes da auditoria)”;

\sum “Auditar as áreas em um único dia, devido à disponibilidade dos gestores e auditados”;

\sum “Os auditores internos poderiam acompanhar a auditoria externa como observadores”;

\sum “Programar um tempo maior para a auditoria de campo”;

\sum “Realizar treinamento com os auditores internos sobre os processos da Empresa X para melhor entendimento dos mesmos e execução das auditorias”;

\sum “Realizar treinamento de Segurança e Meio Ambiente para os auditores poderem conhecer melhor quais os cuidados necessários”;

Os auditores da regional PR Interior, consideraram relevante o seguinte:

\sum “Reduzir a quantidade de auditores por equipe e assim, formar mais equipes e dividir os requisitos (duplas ou trios seria o suficiente)”;

\sum “Iniciar o Ciclo de Auditorias Internas o quanto antes (Fevereiro/Março)”;

\sum “Melhorar a divisão dos requisitos, pois, alguns grupos acabam auditando requisitos de outros grupos”;

\sum “Melhorar as Listas de Verificação”;

\sum “Tornar o Plano Anual semelhante às áreas que possuímos hoje na Empresa X”.

Os auditores da regional SP Sul listaram os itens a seguir:

\sum “Quantidade maior de auditores, para se ter uma divisão de tarefas mais adequada”;

\sum “O auditor deveria ter mais tempo para dedicar à auditoria”;

\sum “Falta de tempo por parte do auditado”;

∑ “É desnecessária a realização da Reunião de Abertura, pois os gestores já recebem o plano com todo o escopo. Trata-se apenas de uma formalidade onde as pessoas já se conhecem”;

∑ “Os auditados não dão à devida atenção no que tange a resolução das não conformidades relatadas nas auditorias internas. Diferentemente, acontece o contrário nas auditorias externas, pois, quando o auditor relata uma não conformidade, já de imediato, ela é resolvida mesmo antes de acabar a auditoria”;

∑ “O Plano Anual deve ser revisto. Deve-se deixá-lo mais familiar com as características das áreas. Talvez se o plano fosse tipo: Áreas x Programas Internos x Requisitos seria mais interessante”;

∑ “Rever o formulário de Avaliação Imediata dos Auditores Internos. Tentar deixá-lo mais real a condução da auditoria, avaliando também o cumprimento dos prazos por parte dos auditores (envio do PA e Relatório para o Processos da Qualidade)”;

∑ “Os gestores devem dar mais importância aos Auditores Internos das suas áreas”.

E por fim, os auditores da regional SP Norte, sugeriram os itens a seguir:

∑ “As chefias deveriam apoiar mais os auditores e disponibilizar tempo maior para que conseguissem realizar auditorias com mais calma”;

∑ “Reconhecimento de auditores na parte financeira”;

∑ “O Plano Anual devia ser mais prático”;

∑ “As Listas de Verificação mais claras e específicas para as áreas”.

4.2.2 Tempo gasto na realização da auditoria interna atual para a Empresa X

Para análise deste tópico, realizamos alguns estudos e levantamentos. O primeiro deles foi à realização de uma pesquisa com os auditores internos ativos da Empresa X com a finalidade de determinar o tempo médio gasto pelos mesmos para realizarem a auditoria completa (adequação e conformidade) de um requisito médio. Como resultado, temos a tabela abaixo.

CURITIBA		SÃO JOSÉ DO RIO PRETO		MARINGÁ		MARÍLIA	
VALORES PARA 1 REQUISITO		VALORES PARA 1 REQUISITO		VALORES PARA 1 REQUISITO		VALORES PARA 1 REQUISITO	
AUDITOR	TEMPO (h)	AUDITOR	TEMPO (h)	AUDITOR	TEMPO (h)	AUDITOR	TEMPO (h)
	4		5,5		3		5
	8		7		3		5
	3		5		3		6
	2,5		8		3		6
	2,5		7		3		5
	4,00		6,50		3,00		5,40

MÉDIA GERAL = 4,73 horas / requisito

Com um tempo médio de 4,73 horas para a auditoria de cada requisito e tendo um total de 697 requisitos para auditar, precisaríamos de um total de 3297

horas de auditorias em um ciclo completo. Se dividirmos este tempo total em quatro rodadas, percebemos que o tempo requerido por rodada é de 825 horas. Quando analisamos a média de equipes formadas por unidade da Empresa X, chegamos a um valor de seis equipes, sendo assim, teríamos a necessidade de 138 horas de dedicação por equipe.

Sabendo que cada equipe é composta por dois auditores, então podemos dividir o tempo total de dedicação para cada auditor chegando ao valor de 69 horas por rodada, o que representaria um comprometimento de 9 dias por rodada de auditoria. Em um ciclo (período anual) teríamos a necessidade de 36 dias de dedicação de cada auditor.

Com base nos dados acima apresentados, verificou-se a necessidade da realização de uma análise mais aprofundada do processo atual, com o objetivo de torná-lo eficaz trazendo resultados positivos para a Empresa X com as propostas apresentadas neste trabalho.

4.3 DESENVOLVIMENTO DAS PROPOSTAS

Para início do estudo, foram levantadas as possíveis causas que hoje dificultam o processo de auditoria interna na Empresa X.

4.3.1 Realização do Diagrama de Causa e Efeito sobre o processo atual

Para um estudo mais detalhado do problema, foi realizado um Diagrama de Causa e Efeitos que foi conduzido pelo Processos da Qualidade de Curitiba levando em consideração as opiniões dos auditores e gestores citadas acima e envolvendo o setor em todas as unidades onde está presente.

Os pontos principais estão transcritos abaixo:

1) Descrição do Problema:

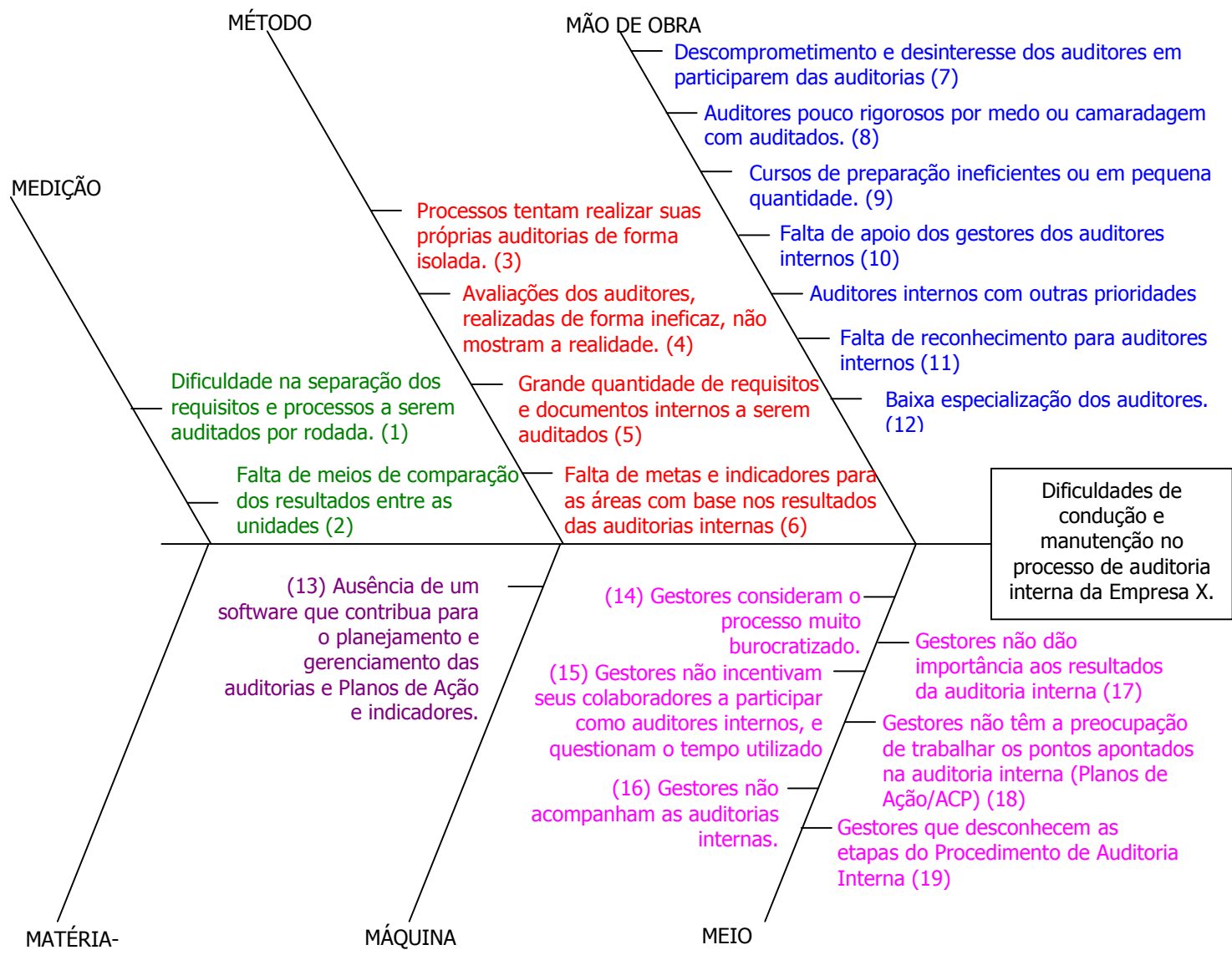
DESCRIÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE/ PROBLEMA
(Documento ou Requisito não atendido no caso de auditorias, ou descrição do problema observado na área).
O processo de auditoria interna da Empresa X, conduzido pelo Processos da Qualidade, apresenta dificuldades na sua condução e manutenção não garantindo a eficácia do processo.

2) Evidências:

EVIDÊNCIA

- 1) Baixa participação de auditores por rodada em algumas unidades (indicador);
- 2) Grande quantidade de auditorias encerradas fora do prazo (indicador);
- 3) Pouca importância dada pelos gestores aos resultados das auditorias, com demoras na elaboração de planos de ação para os apontamentos (indicador);
- 4) Baixo comparecimento nos treinamentos sobre este procedimento.

3) Análise das Causas Fundamentais:



O QUE	QUEM	QUANDO	ONDE	PORQUE	COMO	QUANTO	STATUS
Reformular Plano Anual de Auditoria Interna. (1) e (5)			MGA	Para facilitar a divisão de rodadas por processos de acordo com a documentação interna da Empresa X.	1) Identificando documentação interna da Empresa X	NA	C
			MGA		2) Verificando requisitos aplicáveis	NA	C
			CTA / MGA		3) Elaborando novo plano anual com base nos PRGs Empresa X.	NA	C
			CTA		4) Treinando Equipe PQ	NA	C
Organizar plano anual integrado para Empresa X e executá-lo. (2)			MGA	Para que todas as unidades executem na medida do possível as auditorias nos mesmos processos de modo a permitir a comparação de resultados.	1) Organizando programação no Plano Anual para todas as unidades.	NA	C
			CTA		2) Separando os processos em rodadas de modo a otimizar o processo.	NA	C
			Unidades		3) Conduzindo as auditorias.	NA	C
			CTA		4) Compilando resultados.	NA	C
Sensibilizar gestores para que somente executem auditorias internas de acordo com o PRG 100359 e com conhecimento e acompanhamento do PQ. (3)			CTA	Para garantir a eficácia do processo e a validade do mesmo perante as auditorias externas.	1) Conversando com gestores que adotarem esta prática.	NA	C
Revisar formulário de avaliação de auditores. (4)			CTA	Para avaliar questões que realmente possuem valor na formação e conduta dos auditores internos da Empresa X	1) Colocando pesos nos itens do formulário e avaliando as questões.	NA	C
Criar meta gerencial com impacto no bonus para acompanhamento do tratamento das mesmas. (6)			CTA	Para melhorar o tratamento das NCs apontadas dentro de prazos viáveis e que tragam resultados para as áreas.	1) Colocando no bônus gerencial dos gerentes meta para tratamento das NCs.	NA	@
Propor novos métodos e alternativas para o processo de auditorias internas da Empresa X. (7), (8), (9), (10), (11) e (12)			CTA	Para fortalecer o processo de auditorias internas na Empresa X e dar credibilidade ao mesmo.	1) Conforme PAC do desdobramento de metas Processos da Qualidade.	NA	@
Sensibilizar gestores para a importância da auditoria interna da Empresa X quanto à melhorias nos processos e manutenções de certificações. (14), (15), (16), (17) e (18) .			CTA	Para fortalecer o processo de auditoria interna e ampliar o conhecimento do assunto para os gestores.	1) Compilando dados das auditorias internas da Empresa X e comparando-os com apontamentos das auditorias internas.	NA	C
			Unidades		2) Apresentando estes dados nas reuniões do Sistema de Gestão Integrada.	NA	C
			CTA		3) Treinando gestores na interpretação das normas públicas e SQCC.	R\$	C
			Unidades		4) Treinando gestores no PRG 100359 e seus POPs.	NA	C
Definir Software para gerenciamento de auditorias internas, PACs, ACPs e melhoria contínua. (13)			CTA	Para melhorar o controle do processo e dar maior credibilidade e profissionalismo ao mesmo.	1) Conforme PAC do desdobramento de metas Processos da Qualidade.	NA	@

4.3.2 Propostas levantadas para nova sistemática para o processo de execução das auditorias do Sistema de Gestão Integrado na Empresa X

Com base nas causas levantadas pela análise realizada utilizando o Diagrama de Causa e Efeito, colocamos a seguir algumas propostas a serem analisadas com o intuito de sugerir uma nova sistemática para realização das auditorias interna na Empresa X para que se tornem um processo eficaz que traga resultados para a empresa e não somente como o atendimento a um requisito das normas de certificação.

- 1) Contratação de colaborador adicional para a área de Processos da Qualidade exclusivo para a realização de auditorias;
- 2) Melhorar a preparação de todos os auditores internos voluntários ativos;
- 3) Formar uma equipe especialista de auditores internos na Empresa X;
- 4) Realizar a auditoria de adequação antes do início de cada ciclo;
- 5) Propor reconhecimento aos auditores internos;
- 6) Terceirizar a auditoria interna e
- 7) Manter o processo como está.

1 Contratação de colaborador adicional para a área de Processos da Qualidade exclusivo para a realização de auditorias

Para a contratação de um novo colaborador, foram estipulados dois cargos para verificação dos custos para a Empresa X.

- 1) Assistente Administrativo – 3º faixa ou
- 2) Analista de Processos da Qualidade Trainee – 1º faixa

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Colaborador específico para a auditoria interna	Necessidade de um novo colaborador
Auditará todas as unidades da Empresa X (fábricas e CDs)	Treinamento do novo colaborador nas atividades do Processos da Qualidade
Uniformização na classificação dos apontamentos e execução das auditorias	Dependência de uma única pessoa para o Processo de Auditorias.
	Precisa conhecer todas as normas

2 Melhorar a preparação de todos os auditores internos voluntários ativos

Vários cursos podem ser propostos para auditores internos voluntários ativos dependendo do modelo a ser definido:

a) Novo curso de formação:

Sistema de Gestão Integrado - SGI (ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001).	Auditoria Interna de Sistema de Gestão Integrado - SGI (ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001).	Curso de Formação de Auditor Interno ISO 22000.
Benefícios do Treinamento: Apresentação dos Sistemas de Gestão Integrado, direcionado à: ISO 9001:2000, ISO 14001:1996 e OHSAS 18001, apresentando os requisitos das três normas e benefícios.	Benefícios do Treinamento: Capacitar ou reciclar auditores de Sistemas Integrados de Gestão (Qualidade, Ambiental e Saúde e Segurança Ocupacional), preparando-os para o planejamento e execução de auditorias internas.	Benefícios do Treinamento: Capacitar ou reciclar auditores de Sistemas de Gestão preparando-os para o planejamento e execução de auditorias internas na nova ISO 22000:2005.

Para conseguirmos uma melhor formação dos auditores internos da Empresa X, precisaríamos investir em cursos de interpretação das normas, formação e reciclagem de auditores internos para todos os 98 auditores ativos da Empresa X. É preciso levar em consideração ainda que seriam necessários mais alguns auditores em algumas unidades para fortalecer o quadro que hoje se encontra deficitário.

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Continuaremos usando colaboradores voluntários	Sem garantia de participação
Valorização dos colaboradores	Altos custos para treinamentos de formação
Realização de prova para a realização do curso – garantir capacitação	Baixa credibilidade
	Cursos de reciclagem constantes
	Necessidade de alinhamento de conceitos constante entre os auditores
	Necessidades de novos auditores
	Apoio das chefias

3 Formar uma equipe especialista de auditores internos na Empresa X

Uma equipe menor, porém mais bem preparada pode reduzir tempos de realização das auditorias, além de gerar confiabilidade ao processo. Esta proposta tem como base alguns procedimentos já executados, como por exemplo, as auditorias de meio ambiente nas três fábricas executadas pelo corporativo da área.

Como base, teríamos a formação dos integrantes do Processos da Qualidade (um por unidade) como auditores líderes nas normas em que a Empresa X é certificada e também a formação de uma pessoa corporativa de cada área responsável pela norma, desta maneira teríamos quatro pessoas formadas e especialistas em todas as normas (integrantes do PQ) para coordenar as auditorias internas e mais uma pessoa de cada área, especialista para conduzir e auxiliar nas auditorias internas.

Para a realização deste curso, seriam aplicados uma prova a ser desenvolvida pelo Processos da Qualidade do ECE sobre o conhecimento e interpretação das normas e uma entrevista com o RH para verificação do interesse pelo treinamento e participação. Além destas duas etapas, os gestores serão consultados para informações e para a real disponibilidade dos possíveis auditores.

a) Cursos subsequentes:

Curso Auditor Líder da Qualidade	Curso Auditor Líder de Meio Ambiente	Curso Auditor Líder Segurança de Alimentos	Curso Auditor Líder da Segurança
Benefícios do Treinamento: + Munir os participantes de conhecimento em relação às Normas ISO Série 9000, particularmente a ISO 9001; + Compreender as vantagens econômicas, administrativas e operacionais do Sistema da Qualidade,	Benefícios do Treinamento: + Munir os participantes de conhecimento em relação às Normas ISO 14000. + Compreender as vantagens econômicas, administrativas e operacionais do Sistema de Gestão Ambiental, preparando as empresas para a	Benefícios do Treinamento: + Munir os participantes de conhecimento em relação às Normas ISO 22000. + Compreender as vantagens econômicas, administrativas e operacionais do Sistema de Gestão da Segurança de Alimentos, preparando	Benefícios do Treinamento: + Munir os participantes de conhecimento em relação às Normas OHSAS 18000. + Compreender as vantagens econômicas, administrativas e operacionais do Sistema de Gestão da Saúde e Segurança Ocupacional, preparando as

preparando as empresas para a realização e recebimento de Auditorias da Qualidade e; + Capacitar seus profissionais na atuação como auditores Líderes.	realização e recebimento de Auditorias Ambientais. + Capacitar profissionais como Auditores Líderes.	as empresas para a realização e recebimento de Auditorias de Segurança de Alimentos. + Capacitar profissionais como Auditores Líderes.	empresas para a realização e recebimento de Auditorias de Segurança. + Capacitar profissionais como Auditores Líderes.
---	---	---	---

Para a realização destes cursos, os integrantes do Processos da Qualidade e demais envolvidos das áreas específicas, devem ter conhecimento prévio das normas. Seria interessante a aplicação de uma prova de interpretação das normas antes do início para avaliação do nível de conhecimento de cada colaborador.

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Continuaremos usando colaboradores Empresa X	Alto custo inicial de treinamento
Garantia de participação dos auditores	Necessidade de alinhamento de conceitos constante entre os auditores
Reciclagem somente nas alterações de normas	Cursos precisam ser feitos externamente
Realização de prova para a realização do curso – garantir capacitação	Não utilização de colaboradores voluntários
Foco nas auditorias internas	Para os especialistas de cada área, precisaremos do apoio dos gestores
Uniformização na realização e classificação dos apontamentos	
Processos da Qualidade fica mais independente	

4 Realização de uma Auditoria de Adequação antes do Início de cada Ciclo:

Para esta proposta, o Processos da Qualidade precisaria realizar a adequação de todos os requisitos aplicáveis à Empresa X.

Esta atividade exigiria uma dedicação média de 1 a 2 horas por requisito. Para a realização da adequação de 440 requisitos exigiria um total de 660 horas de atividades do Processos da Qualidade exclusivas para a auditoria interna.

Caso fossem divididos pelas quatro unidades Empresa X que possuem este setor, seriam exigidos 21 dias de dedicação por integrante da equipe.

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Auditores internos farão somente auditoria de conformidade – redução de tempo	Processos da Qualidade com sobrecarga e quase um mês dedicados exclusivamente à auditoria interna em todas as unidades
Garantia de adequação bem feita	Outras atividades ficarão paradas
	No caso de alteração de requisitos, novas adequações deverão ser feitas

5 Propor Reconhecimento dos Auditores Internos:

Para esta proposta seria necessária a definição do método e periodicidade do reconhecimento, porém segundo dos próprios auditores na regional norte, este reconhecimento deveria ser financeiro.

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Provável fidelização dos auditores	Auditores por interesse na parte financeira e não por interesse nas auditorias
	Alto custo
	Não é a política da Empresa X.

6 Terceirizar a Auditoria Interna:

Não foi solicitada nenhuma proposta para empresas terceiras. Levando-se em consideração os custos elevados da auditoria externa e a quantidade de requisitos aplicáveis ao nosso negócio e com a necessidade de auditar todos, teríamos a necessidade de uma certa quantidade de auditorias.

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Garantia da realização das auditorias	Conhecedores do Sistema SQCC;
Uniformização na execução das auditorias	Poucas consultorias com conhecimento
Especialistas nesse tipo de trabalho	Conhecimento adquirido fica com a consultoria
Pode servir de aprendizado para a equipe do Processos da Qualidade.	

7 Manter como Está

Mantendo a auditoria interna como está atualmente, deveremos permanecer com os mesmos problemas encontrados hoje, além da falta de confiabilidade e desgaste do processo que atualmente já não agrega valor, segundo os próprios clientes do processo.

Dentre as propostas acima levantadas e em reunião realizada entre o Processos da Qualidade e a gerência da área, a proposta escolhida para aprimoramento foi a número 3 – “Formar uma equipe especialista de auditores internos na Empresa X”, desta maneira algumas vertentes desta proposta serão apresentadas abaixo.

Vertente 1 – Uma pessoa do Processos da Qualidade com cursos de Auditor Líder na 9000/14000/22000 e 18000 mais o apoio do Processos da Qualidade durante as auditorias nas unidades, mais formação de auditor de backup e mais a reposição do colaborador do PQ;

Pontos a serem analisados:

1.1) Cursos de formação para o integrante do Processos da Qualidade

Cursos: Auditor Líder ISO 9001:2000

Carga horária – 42 horas – 5 dias;

Pré-requisito – conhecimento da norma ISO 9001:2000

Cursos: Auditor Líder ISO 14001:2004

Carga horária – 42 horas – 5 dias;

Pré-requisito – conhecimento da norma ISO 14001:2004

Cursos: Auditor Líder ISO 22000:2005

Carga horária – 42 horas – 5 dias;

Pré-requisito – conhecimento da norma ISO 22000:2005

Cursos: Auditor Líder ISO 18001:2007

Carga horária – 42 horas – 5 dias;

Pré-requisito – conhecimento da norma ISO 18001:2007

1.2) Tempos para a realização das auditorias

Tomando como base o estudo dos tempos para a realização das auditorias, podemos **prever** um tempo de adequação de um requisito sendo de aproximadamente 2 horas. Como temos 440 requisitos aplicáveis à Empresa X, podemos considerar que uma pessoa levaria aproximadamente 22 semanas para realizar a adequação de todos os requisitos aplicáveis.

Após a adequação, podemos **prever** para as auditorias de conformidade os seguintes tempos:

- 4 semanas de auditoria de conformidade por fábrica, totalizando 12 semanas de auditorias e
- 1 semana de auditoria de CD, totalizando 6 semanas.

Desta maneira necessitaríamos de 40 semanas em um ano para a realização das auditorias internas em toda a Empresa X.

Total de semanas em um ano = 52 semanas

Total de semanas com a auditoria = 40 semanas

1.3) Deslocamentos para as auditorias

Considerando que este colaborador, responsável pelas auditorias ficará baseado em Curitiba, devemos considerar deslocamentos para todas as unidades do grupo onde são necessárias auditorias, ou seja, fábricas (MGA e MAR) e CDs (CVL, CBE, BRU, SRP, ARA e RFE).

1.4) Novo colaborador para repor o quadro do Processos da Qualidade

Um novo colaborador para reposição do quadro do Processos da Qualidade seria necessário.

Vertente 2 - Processos da Qualidade (1 integrante de cada unidade mais backup do Processos da Qualidade) com cursos de Auditor Líder na 9000/14000/22000/18000 mais 3 pessoas para apoio em início de carreira.

Nesta opção teríamos um integrante de cada unidade do Processos da Qualidade (CTA, MGA, MAR e SRP) com cursos de Auditor Líder nas normas e mais uma pessoa em início de carreira para CTA, uma para MGA e uma para MAR e SRP.

Pontos a serem analisados:

- 2.1) Cursos de formação para os integrantes do Processos da Qualidade
- 2.2) Custos com três novos apoios para o Processos da Qualidade em início de carreira.

Vertente 3 - Processos da Qualidade com curso de Auditor Líder na 9000/14000/22000 e 18000, mais backup do Processos da Qualidade e mais uma pessoa de cada face do Sistema de Gestão com curso de formação como Auditor Líder – (Meio Ambiente –, Segurança – Segurança de Alimentos). Auditoria externa anual com foco em legislação.

Pontos a serem analisados:

- 3.1) Custos de formação para os integrantes PQ e de um colaborador corporativo de cada face do sistema.

Com esta proposta teremos as seguintes quantidades de colaboradores Empresa X nos cursos de formação de auditores líderes:

ISO 9001:2000 → 5 colaboradores do PQ

ISO 14001:2004 → 4 colaboradores PQ e 1 corporativo de MA

ISO 22000:2005 → 4 colaboradores PQ e 1 corporativo AS

OHSAS 18001:2007 → 4 colaboradores PQ e 1 corporativo SESMT

3.2) Deslocamentos membros corporativos para auditorias nas unidades (MGA, MAR, CBE, CVL, SRP, ARA e RFE)

3.3) Custo do tempo de trabalho de cada membro corporativo.

3.4) Custo do tempo de trabalho para terceirização da auditoria de legislação de Meio Ambiente e Saúde e Segurança do Trabalho.

Considerando que para uma auditoria sobre legislação na área de meio ambiente (segundo estimativas do próprio setor) seriam necessárias uma semana de auditoria por unidade.

3.5) Custo de deslocamento dos auditores da consultoria.

Vertente 4 – Equipe do Processos da Qualidade formada como auditores líderes em ISO 9001, 14001, 22000 e OHSAS 18001 mais backup do Processos da Qualidade, sendo que cada integrante realiza auditorias em todas as unidades.

Esta proposta surgiu de uma conversa com o Gerente de Auditoria, onde por sugestão e conhecimento sobre o assunto segue:

Cada integrante do Processos da Qualidade, após formado como auditor líder nas normas públicas, realizaria auditorias por processos, porém em todas as unidades.

De acordo com o exemplo teríamos as seguintes vantagens e desvantagens:

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Processos da Qualidade realizaria as auditorias	No primeiro ano necessidade de auditoria de legislação terceirizada com acompanhamento do PQ e/ou da Auditoria Interna.
Para processos mais complexos poderiam ser montadas equipes de auditoria do próprio Processos da Qualidade	Apesar de menor que em outras opções, grande tempo demandado para a auditoria interna.
Maior uniformidade nos resultados das auditorias por processos	
Adequação dos processos uma única vez por ciclo	
Sem dependência de outros setores ou auditores	
Sem dependência de uma única pessoa para a realização das auditorias	

Desenvolvimento da equipe	
Maior integração do Setor com as outras áreas em todas a Empresa X.	

Vertente 5 – Equipe do Processos da Qualidade formada como auditores líderes em ISO 9001, 14001, 22000 e OHSAS 18001 mais backup do Processos da Qualidade, sendo que um integrante realiza auditoria em uma unidade com auxílio do Processos da Qualidade Local.

Pontos a serem analisados:

6.1) Custo de formação da Equipe do Processos da Qualidade

6.2) Deslocamento Equipe do Processos da Qualidade

Nesta proposta, para o primeiro ano de implementação, ficou definido que PR Interior auditará PR Sul e vice-versa, assim como SP Norte auditará SP Sul e vice-versa.

5 CONCLUSÃO

Diante do trabalho realizado, verifica-se que o objetivo geral desse artigo científico; “Sugerir uma nova sistemática para o processo de execução das auditorias internas do Sistema de Gestão Integrado que agregue valor e melhorias à organização” foi atingido, quando apresentam-se ao final do trabalho, propostas com novas sistemáticas de execução do processo analisado com vantagens significativas para a Empresa X.

Em relação aos objetivos específicos, primeiramente foi realizado um diagnóstico da situação atual, buscando opiniões de auditores e gestores que estão envolvidos diretamente no processo para a realização de um levantamento do problema a ser estudado com uma visão mais abrangente. Em seguida, para um estudo mais detalhado do problema, aplicou-se o Diagrama de Causa e Efeito, sendo conduzido pelo Processos da Qualidade, onde através das evidências levantadas, foi possível identificar as causas fundamentais que geram dificuldades na condução e manutenção do processo atual, não garantindo a eficácia do mesmo.

Na seqüência, com as causas fundamentais listadas, foi proposto um plano de ação para o tratamento destas, com todas as ações necessárias a serem implementadas.

Uma das ações listadas, foi a de propor novos métodos e alternativas para o processo de auditorias internas e para isso, foram listadas as sete propostas apresentadas no item 4.3.2 deste trabalho.

Com as propostas acima desenvolvidas e após decisão gerencial, uma das opções foi trabalhada em cinco vertentes que resultarão no novo caminho a ser seguido pela Empresa X.

Acredita-se que após implementação de uma das vertentes propostas, toda a empresa terá ganhos significativos, dentre eles, podemos citar: uniformidade na execução das auditorias e dos apontamentos, a possibilidade de comparação entre os processos, disseminação das melhores práticas por toda empresa, apoio de todos os processos, já que a reformulação também é uma demanda deles, reciclagem somente nas alterações das normas, tendo em vista que os funcionários do Processos da Qualidade já possuem a certificação das normas que a empresa atua, redução de tempos de realização das auditorias, possibilidade de definição de metas com base nos resultados das auditorias internas, garantia de atendimento aos

critérios do Prêmio Qualidade referentes à auditoria interna e por fim, melhor preparação das áreas para as auditorias externas, pois as auditorias internas serão realizadas com o mesmo modelo das auditorias externas já realizadas atualmente na Empresa X, onde será possível um diagnóstico antecipado da situação atual dos processos e tempo para a tomada de ações preventivas e ações corretivas para eliminar as não-conformidades encontradas.

6 REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Márcio Silva V. **Auditoria como uma ferramenta para atingir a melhoria contínua em construtoras**. Florianópolis, 2004. Dissertação (Mestre em Engenharia), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

BARROS, A. J., LEHFELD, N. A. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

BVQI - BUREAU VERITAS QUALITY INTERNATIONAL, Princípios de Auditoria & Sistemas de Gestão Ambiental – Curso de Treinamento de Auditor (IRCA 2017), Rio de Janeiro, 1999

CERQUEIRA, Jorge P. **Sistemas de Gestão Integrados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1989.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GODOY, Arilda Schmidt. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.

GEROLAMO, M.C. **Proposta de sistematização para o processo de gestão de melhorias e mudanças de desempenho**. Dissertação (Mestrado). Escola de Engenharia de São Carlos – USP. São Carlos. 2003. 165 p.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade**. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

RISK TECNOLOGIA. **Auditorias integradas da qualidade, meio ambiente e de segurança e saúde ocupacional**. São Paulo: Risk Tecnologia, 2003.

SOUZA, José Paulo. Gestão competitiva na cadeia agroindustrial de carne bovina do estado do Paraná. Florianópolis, 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

TAVARES JÚNIOR, J. M. Metodologia para avaliação do sistema integrado de gestão: ambiental, da qualidade e da saúde e segurança. Florianópolis, 2001. 202 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

TILLMANN, Carlos Antonio da Costa, Modelo de sistema integrado de gestão da qualidade para implantação nas unidades de beneficiamento de sementes. Pelotas, 2006. Tese (Doutorado em Ciências) – Universidade Federal de Pelotas, 2006.