

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

JACKELINE TAVEIRA CANGUSSÚ

**AUDITORIA INTERNA UMA FERRAMENTA IMPORTANTE PARA O SISTEMA  
DA QUALIDADE**

CURITIBA

2012

JACKELINE TAVEIRA CANGUSSÚ

**AUDITORIA INTERNA UMA FERRAMENTA IMPORTANTE PARA O SISTEMA  
DA QUALIDADE**

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

Orientador: Prof. **Renato N España**

CURITIBA

2012

## **Auditoria Interna uma ferramenta importante para o Sistema da Qualidade**

**Jackeline Taveira Cangussú<sup>1</sup>**

**Renato N España<sup>2</sup>**

### **RESUMO**

Entre as formas de controle de garantia da qualidade em laboratórios de ensaios, a auditoria interna é uma ferramenta crucial e valiosa como controle estratégico, quer seja no controle de resultados como gestão de custos. Nesse sentido, este trabalho teve por objetivo propor a otimização na condução das auditorias interna a fim de reduzir tempo e a forma como a mesma é realizada. Com base na metodologia utilizada empregada, que consistiu em um estudo de caso, com levantamento da situação do laboratório e em entrevista com os gestores. Os resultados apontam que a forma de condução do processo fracionada durante o ano é demasiadamente longa e que os auditores internos e gestores preferem em única etapa para minimizar a possibilidade de ocorrências que mascarem o processo como um todo.

**Palavras chave:** qualidade, auditoria interna,

### **ABSTRACT:**

Among the ways to control quality assurance in testing laboratories, internal audit is a crucial tool as valuable and strategic control, either in the control results as cost management. Thus, this study aimed to propose optimization in conducting internal audits to reduce time and how it is performed. Based on the methodology used, this consisted of a case study, a survey of the situation of the laboratory and in an interview with the managers. The results indicate that the conduction process fractionated during the year is too long and that internal auditors and managers prefer in single step to minimize the possibility of occurrences that mask the process as a whole.

**Key-words:** quality, internal audit,

---

<sup>1</sup> Graduada em Licenciatura e Bacharelado em Química, Mestre em Ciências Farmacêuticas e MBA em Gestão da Qualidade pela UFPR/CEPPAD em Curitiba.

<sup>2</sup> Professor Orientador Administrador, Especialista em Engenharia Ambiental e Gestão Financeira .

## 1. INTRODUÇÃO

No contexto atual das organizações, estratégias diversas têm sido utilizadas para garantir a competitividade e a qualidade na produção de bens ou serviços. Neste sentido, muitas empresas adotam um sistema de gestão para garantia da qualidade total. Além disso, como premissas para manter o funcionamento do sistema e satisfazer exigências do mercado, a acreditação junto aos organismos certificadores tem atuado como elemento de destaque, sendo um diferencial para garantia da sobrevivência.

No setor de prestação de serviços laboratoriais as entidades buscam a acreditação junto ao INMETRO com base nas Normas ISO/IEC 17025 e a manutenção desta exige constante controle e verificação, os quais são realizados por meio das auditorias externas, e interna.

A auditoria interna, segundo Jund (2001) é uma atividade independente e de assessoramento da administração, voltada para o exame e avaliação da adequação, eficiência e eficácia dos sistemas de controle e que fornecem às empresas a integridade e confiabilidade das informações e registros para que sejam asseguradas a observâncias das políticas, metas, planos, procedimentos lei e normas regulamentadores.

O papel das auditorias internas têm sido relevante na manutenção da qualidade e acreditação, portanto a forma como esta é conduzida deve ser a melhor possível para garantir a integridade dos processos.

Assim, considerando a importância das auditorias internas, o presente estudo tem como objetivo avaliar o processo de condução das auditorias internas em um laboratório de ensaios e prestação de serviços e demonstrar como este pode impactar positivamente na melhoria dos resultados para o sistema de garantia de qualidade SGQ.

## **2. PROBLEMA**

Qual o efeito da alteração na forma de condução da auditoria interna em etapas (fracionada) para forma completa?

## **3. OBJETIVOS**

### **3.1 OBJETIVO GERAL**

Demonstrar a importância do processo de auditoria na busca de melhores resultados para o Sistema de Garantia da Qualidade (SGQ).

### **3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Descrever as etapas do processo de auditoria de sistemas de gestão
- Diagnosticar os aspectos que dificultam à condução de uma auditoria interna
- Propor uma nova forma de realização de auditoria interna no ambiente laboratorial

## **4. REVISÃO DE LITERATURA**

### **4.1 SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE**

Na busca de um melhor desempenho, as organizações procuram várias formas de atingir este objetivo, sendo um deles possuir um Sistema de Gestão da Qualidade adequado com a filosofia da empresa.

Um sistema da qualidade (SQ) envolve a estrutura organizacional, responsabilidades, procedimentos, processos e recursos para implementação da gestão da qualidade (ABNT, 2008).

Segundo Feigenbaum (1994), SQ é a estrutura operacional ampla e documentada, de acordo com os procedimentos técnicos e gerenciais integrados e

efetivos. Assim, pode-se guiar ações coordenadas de pessoas, máquinas e dados da empresa por meios mais práticos e adequados, o que assegura ao cliente uma satisfação em relação à qualidade e seus custos. Karapetrovic (1999) diz que SQ é um estabelecimento de processos que funciona harmoniosamente, utilizando vários recursos para executar objetivos da qualidade, isto é, uma interação de recursos, materiais e informação.

A ABNT define sistema de gestão da qualidade (SGQ) com sendo um: Sistema de gestão (sistema para estabelecer política e objetivos, e para atingir estes objetivos) para dirigir e controlar uma organização (grupo de instalações e pessoas com um conjunto de responsabilidades, autoridades e relações), no que diz respeito à qualidade (grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos) (ABNT, 2005, p. 9).

Sashkin e Kiser afirmam que sistema de gestão da qualidade significa que a cultura da organização é definida pela busca constante da satisfação do cliente através de um sistema integrado de ferramentas, técnicas e treinamento. Isso envolve a melhoria contínua dos processos organizacionais, resultando em produtos e serviços de alta qualidade (SASHKIN e KISER, 1994, p. 34).

“Sistema de gestão da qualidade faz referência a tudo o que uma organização realiza para gerenciar seus processos ou atividades” (MELLO *et al.*, 2002, p. 15).

O SGQ é amplo e contém diversos conjuntos de processos. Assim, para facilitar o estudo, separou-se o SGQ em alguns subsistemas que as organizações utilizam para gerenciá-lo, como é apresentado na figura 3.

Dentre os documentos normativos para Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ), utilizados por laboratórios de calibração e ensaios, pode-se citar a acreditação de acordo com os requisitos da ISO/IEC 17025, a certificação de acordo com os requisitos da ISO 9001, o código de boas práticas de laboratório (BPL) ou outros requeridos nas regulamentações governamentais ou setoriais. Um laboratório experiente pode ou não ter um sistema de gestão formalizado e avaliado. A seleção do mecanismo de avaliação da conformidade do SGQ depende do setor de atuação do laboratório e da decisão da organização para

atender o cliente, portanto, eles podem ser acreditados, certificados, reconhecidos ou ter declarada a conformidade de seu SGQ de acordo com diferentes documentos normativos (PIZZOLATO; TEM CATEN; JORNADA, 2008).

#### 4.2 AUDITORIAS E A NORMA ISO

NBR ISO/IEC 17025:2005 requer que o laboratório realize, periodicamente e de acordo com cronograma e procedimentos predeterminados, auditorias internas das suas atividades para verificar se suas operações continuam a atender os requisitos do sistema da qualidade e da própria NBR ISO/IEC 17025:2005.

Auditoria é uma avaliação da qualidade e consiste no exame sistemático e independente dos fatos obtidos através da observação, medição, ensaio de outras técnicas apropriadas, de uma atividade, elemento ou sistema, para verificar a adequação aos requisitos preconizados pelas leis e normas vigentes e determinar se as ações de saúde e seus resultados estão de acordo com as disposições planejadas. Tem como objetivo maior propiciar à alta administração informações necessárias ao exercício de um controle efetivo sobre a organização ou sistema, contribuir para o planejamento e re-planejamento das ações e para o aperfeiçoamento do sistema (BRASIL, 1998).

De acordo com a norma ABNT NBR ISO 1901, a auditoria é o principal guia para auditorias internas ou externas de sistema de gestão da qualidade e ambiental, sendo também a principal referência para as auditorias de sistemas de gestão no âmbito do SBAC. Muitas de suas diretrizes estão sendo incorporadas na revisão da norma ABNT NBR ISO/IEC 17021 (ABNT, 2007) que estabelece requisitos obrigatórios para organismos de certificação de sistemas de gestão.

Paulista e Turrioni (2008) realizaram um trabalho para identificar, através de uma revisão bibliográfica, quais seriam os problemas que podem ocorrer no processo de realização de auditoria de sistema de gestão da qualidade. Os resultados mostram que existe uma dificuldade em realização de auditorias

internas e problemas no modo de estruturar a auditoria, focalizando os objetivos, os recursos, o processo e os resultados da auditoria.

#### 4.2.1 AUDITORIAS INTERNAS

A auditoria interna é uma atividade independente da certificação e é desenhada para adicionar valor e melhorar as operações da organização. Busca ajudar uma organização a alcançar seus objetivos, trazendo uma contribuição sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a efetividade da administração de risco, controle e processos centrais (KROGSTAD *et al.*, 1999).

Mello (2002) explica que a auditoria interna é uma atividade de avaliação independente e de assessoramento da administração, destinada para o exame e avaliação da adequação, eficiência e eficácia dos sistemas de controle, assim como da qualidade do desempenho das áreas em relação às atribuições e aos planos, metas, objetivos e políticas definidos para as mesmas. Em sua definição, Mello (2002) destaca os termos “eficiência” e “eficácia”, que respectivamente correspondem aos resultados atingidos, por uma organização, com menor custo, maior velocidade, melhor qualidade, e ao grau em que uma organização atinge os objetivos de sua política.

A auditoria interna é de grande importância para as organizações, ajudando a eliminar desperdícios, simplificar tarefas, servir de ferramenta de apoio à gestão e transmitir informações aos administradores sobre o desenvolvimento das atividades executadas (ALMEIDA, 2003). Logo, uma empresa que utiliza a ferramenta da auditoria interna é beneficiada na questão de liderança, eficácia na manutenção e criação de controle interno. Assim, percebe-se que a auditoria interna beneficia a empresa com um melhor controle de seu patrimônio, procurando reduzir a ineficiência, negligência, incapacidade, proporcionando uma maior segurança ao funcionamento correto das operações (PANEGALLI, 2006).



Segundo Santos et al., (2003) a auditoria interna é uma das atividades mais importantes para auxiliar os laboratórios de calibração e ensaios a verificar se as suas operações atendem aos requisitos do sistema da qualidade e o requisitos da NBR ISO/IEC 17025, a qual é avaliada durante as auditorias pela CGRE/INMETRO.

Brito (2006) enfatizou em seu estudo sobre a importância estratégica dos custos hospitalares que a auditoria interna hospitalar exerce papel de extrema importância na gestão estratégica dos custos no ambiente hospitalar, no cotidiano das instituições, pois sua função de fiscalizar, analisar e relatar informações e alternativas de ação para os hospitais é fator decisório para a otimização dos resultados e manutenção da saúde econômico-financeira do hospital.

A vantagem da Auditoria Interna é a existência, dentro da própria instituição, de um departamento que exerce permanentemente controle prévio, concomitante e, conseqüentemente de todos os atos da administração (PINTO; PESSOA, 2008)

A desvantagem da Auditoria Interna é o risco de que os funcionários do departamento de auditoria sejam envolvidos pela rotina de trabalho e só examinem aquilo que lhes é oferecido para exame. Além disso, os laços de amizade e coleguismo que podem advir entre funcionários desse departamento e dos demais setores da empresa, poderão provocar um arrefecimento no rigor dos controles e na fiscalização dos serviços, além da possível diminuição da independência devido à existência de vínculo empregatício (PINTO; PESSOA, 2008)

#### 4.2.2 PRINCIPAIS PROBLEMAS DURANTE A REALIZAÇÃO DA AUDITORIA

Durante a realização do processo de auditoria de SGQ, podem ocorrer alguns problemas (falhas). Beckmerhangen *et al.* (2004) *apud* Paulista (2009) apresentam alguns desses problemas:

Alguns problemas no processo de auditorias internas ocorrem (MELLO, SOUZA e TURRIONI, 1997) em relação a:

- Fator tempo – nem sempre
- As não-conformidades que acontecem durante a realização da auditoria;
- Fator amostragem – às vezes, faz com que oportunidades de melhorias do sistema não sejam percebidas por poder haver falhas na amostra escolhida;
- A participação do auditado durante o processo de auditorias é insuficiente;
- A necessidade de independência dos auditores pode fazer com que as pessoas com conhecimentos específicos em uma determinada área ou setor não participem da auditoria.

Em auditorias realizadas periodicamente, pode-se destacar que ocorre um gasto grande, em dinheiro, para realizar auditorias da qualidade; uma auditoria da qualidade precisa ter auditores bem treinados para serem úteis para a execução com sucesso do sistema de gestão da qualidade; e as auditorias de qualidade não são exigidas apenas para a obtenção de certificação ISO 9001, mas, também, para sustentar programas de melhoria contínua e de gestão da qualidade total (RAJENDRAN e DEVADASAN, 2005).

#### 4.2.3 ABORDAGENS UTILIZADAS EM AUDITORIAS

Kaziliûnas (2008) *apud* Almeida (2012) identifica e analisa quatro tipos de abordagens:

\_ Auditoria baseada nos elementos: fornece evidências de que uma organização adotou os elementos que constam da norma dentro dos procedimentos e esses procedimentos estão a ser seguidos, mas que os resultados planejados não estão a ser atingidos.

\_ Auditoria baseada nos departamentos: fornece alguma evidência de que a organização interpretou a norma tendo por base as responsabilidades departamentais e procedimentos, mas que os resultados planejados não estão a ser atingidos.

\_ Auditoria baseada nas atividades: evidência que as atividades específicas estão a ser efetuadas, mas que os resultados planejados não estão a ser atingidos.

\_ Auditoria baseada no processo: o auditor procura identificar quais os resultados que a organização deseja atingir, determina se esses resultados contemplam as necessidades dos clientes e das partes interessadas e examina a forma como os procedimentos são geridos de forma a alcançar esses resultados e melhorar o desempenho.

## **5. METODOLOGIA**

Pertinente aos objetivos desse artigo, optou-se pela abordagem qualitativa, na perspectiva exploratória. A escolha foi principalmente pela característica descritiva e analítica, que permite abordar o tema de forma precisa. Este enfoque apresenta algumas vantagens adicionais para a pesquisa que será desenvolvida.

Para Gil (2010), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômenos de estabelecimento de relações entre variáveis.

O autor ainda considera a característica analítica da pesquisa quando a mesma refere-se à codificação, classificação e categorização da análise.

Para que essas ações sejam concluídas a pesquisa de abordagem qualitativa será desenvolvida na perspectiva da pesquisa exploratória que para Severino (2007, p.123),

A pesquisa exploratória busca apenas levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto. Na verdade, ela é uma preparação para a pesquisa explicativa.

Para a realização do presente artigo, utilizou-se da pesquisa bibliográfica. Para Vergara (2003), pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido

com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isso é material acessível ao público em geral.

A fim de fundamentar o assunto foi realizado um levantamento de dados referente ao processo de auditoria interna, os quais consistiram em questionário com perguntas referentes aos pontos críticos e sugestões de melhorias com os gerentes técnicos e gerente da qualidade.

## 5.1 ESTUDO DE CASO

Este estudo foi desenvolvido no Centro de Pesquisa e Processamento de Alimentos (CEPPA/FUNPAR/UFPR), laboratório de prestação de serviços que realiza análises na área de Alimentos, Água, Saneantes Domissanitários, Resíduo de Agrotóxicos e Teor de Agrotóxicos. O CEPPA possui habilitação da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), credenciamento pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) e acreditação junto ao Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (INMETRO).

## 5.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa. Foi conduzida por meio de revisão bibliográfica e de aplicação do método da observação participante, seguida de questionamentos a indivíduos com conhecimento do processo de auditoria explorado. O questionamento foi feito através da seguinte pergunta – **Considerando a auditoria interna na forma que é realizada hoje no CEPPA, quais os pontos críticos? O que você mudaria? Quais as suas sugestões e melhorias.** O caráter descritivo da pesquisa advém do intuito de descrever as características do processo de auditoria sob a perspectiva da demonstração de conhecimento, habilidade e atitude do auditor e do auditado, e estabelecer o relacionamento dessas dimensões com a agregação de valor das auditorias de sistemas de gestão. Da mesma forma, por não se tratar de um levantamento (*survey*) e por

não requerer o uso de métodos e técnicas estatísticas, esta pesquisa foi conduzida por meio de uma abordagem qualitativa, baseada na atribuição de significados e na interpretação do processo de auditoria e seus fenômenos. Neste tipo de pesquisa, o pesquisador é o instrumento chave e, o ambiente natural, neste caso, o processo de interação entre auditores e auditados é a fonte direta para a coleta de dados.

## **6. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

As informações obtidas durante o levantamento da situação com relação ao processo de auditoria interna são apresentadas seguindo o roteiro da Figura 1.

No que tange à formalização das atividades da auditoria no âmbito do laboratório, verificou-se que o propósito e o cronograma são bem e definidos e bem elaborados pelo gestor líder, sendo a condução organizada como descrita a seguir.

No início de cada ano é elaborado o cronograma de Auditoria Interna, contendo as datas de realização, as unidades a serem auditadas e os requisitos da norma a serem abrangidos.

O cronograma é elaborado de modo a garantir que, no mínimo uma vez por ano:

- cada Unidade Laboratorial e Administrativa que integram o Sistema da Qualidade seja auditada;
- cada requisito da norma de qualidade seja auditado em todas as Unidades Laboratoriais e Administrativas do Sistema da Qualidade.
- Após a elaboração do cronograma, o responsável por cada unidade é informado da programação de auditoria interna pela Unidade da Garantia de Qualidade (UGQ). O gerente assina o Cronograma de Auditoria Interna e

recebe o Plano de Auditoria Interna com antecedência mínima de uma semana antes da realização da auditoria, para que possam se programar. Eventuais problemas com datas são solucionados e informados, com antecedência.

- No que se refere ao roteiro, desde a etapa elaboração do cronograma a etapa de informar os auditores tem sido verificado desde a acreditação das unidades que se mantém eficiente, não sendo etapas de proposição de melhorias.
- Atualmente no CEPPA as auditorias internas são realizadas em duas etapas.
- Na primeira etapa são auditados os requisitos críticos (escolhido na norma ISO/IEC 17025), tais como, o 5.5 equipamentos (nos laboratórios) e o 4.3 (área administrativa).

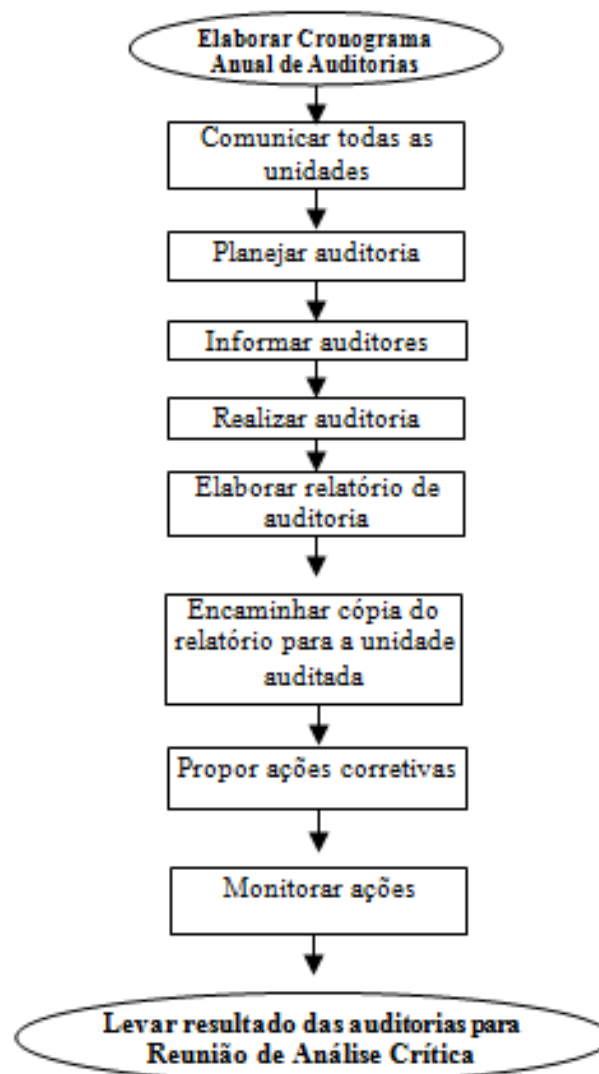


FIGURA 1 – ROTEIRO DA AUDITORIA INTERNA  
Fonte: O autor (2012)

Na segunda etapa são realizadas as auditorias internas de ensaio, preferencialmente um ensaio acreditado pelo INMETRO.

Neste trabalho, propõe-se que uma melhoria no processo pode ser acrescentada, alterando-se a o processo para uma etapa, ao lves de duas etapas, pois se acredita que o fracionamento do tempo pode evidenciar os requisitos propostos, implica em paralizações da rotina de trabalho, gerando cúmulo de

ensaios a *posteriori*, acarretando em sobrecarga dos colaboradores e horas extras. Além destes fatores, podem ser negligenciados outros requisitos críticos envolvidos na auditoria. Estas considerações serão discutidas no decorrer deste trabalho.

Na segunda parte do trabalho foram analisadas as respostas e sugestões referentes ao questionário aplicado com os gerentes técnicos e gerente da qualidade os quais são mostrados no Quadro 1.

As informações contidas no Quadro 1 possibilitaram verificar que do total de 08 (oito) gerentes entrevistados, a metade acredita que o tempo para a realização da auditoria é longo e a outra metade considera o tempo muito longo, conforme se vê na Figura 2. Ademais, podem-se destacar também alguns aspectos positivos foram relatados por alguns entrevistados, os quais consideram que a auditoria em etapas propicia acompanhar minuciosamente cada item da Norma ISO/IEC 17025, embora alguns também argumentem que o volume de documentos, o número de horas e número de auditorias em cada unidade seja elevado.

Em se considerando que a forma de condução do processo acarreta em elevada rotina de trabalho e sobrecarga dos colaboradores como já constados no Quadro 1, fere-se uma das premissas do sistema de gestão da qualidade, que é a produtividade, a qual fica comprometida. Franco e Marra (2000) relatam como uma desvantagem a rotina excessiva, pois, corre-se o risco do auditor só examinar aquilo que é oferecido no exame.



Gerente Técnico	Pontos Fortes	Pontos Críticos	Sugestões e Melhorias
A	Boa Organização; Não conformidades são atendidas	Não relatou	Não relatou
B	Não relatou	Tempo longo	Realização da auditoria em uma semana contemplando todos os itens da Norma
C	A forma vigente do processo permite um contato maior com as unidades e evidencia as Não conformidades (NCs)	(a) O volume de documentos gerados é grande; (b) nº de auditorias internas é elevado; (c) nº de horas para a auditorias são grandes.	Realização da auditoria de toda a norma em uma única etapa, sem auditoria de requisitos críticos e ensaios. Realizar a auditoria em uma única semana para todo o CEPPA.
D	Não relatou	Quantidade de auditorias elevada durante o ano, Rotina de trabalho intensa; Dificuldade de participar como auditor e auditado.	Realização de uma auditoria completa da Norma e Auditoria do Ensaio, sendo uma por semestre; Capacitação dos técnicos para realizar auditorias.
E	A forma atual torna-se mais minuciosa para cada requisito da norma; acompanha-se melhor o cumprimento de cada item.	Não relatou	Treinamento contínuo com os envolvidos
F	A forma atual atende ao objetivo	Não relatou	Promover integração de todos os colaboradores durante a auditoria. Treinamentos periódicos, assim como formação de novos auditores. Avaliar o sistema como um todo, levantando desta forma pontos de melhorias para todo o sistema.
G	Não relatou	Ter auditores externos para não sobre carregar o pessoal interno	A auditoria poderia ser realizada em duas etapas: ensaio e norma. Requisitos documentos poderia juntar -se aos procedimentos de equipamento para realizar uma auditoria
H	Não relatou	A auditoria atual é cansativa e alguns requisitos podem não ser evidenciados	Diminuição dos custos, tempo e estresses de colaboradores. Treinamento contínuo dos auditores  A auditoria deveria ser em uma única etapa, abrangendo todos os requisitos da norma.

QUADRO 1. RESPOSTAS DOS GERENTES AO QUESTIONÁRIO APLICADO.

FONTE: O AUTOR

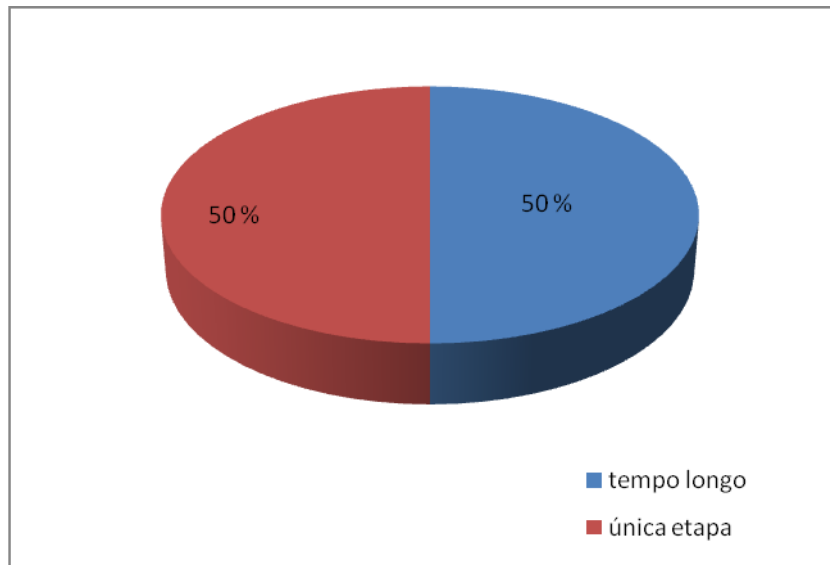


FIGURA 2 – RESPOSTAS PARA ENTREVISTA COM GERENTES  
FONTE: O AUTOR

As justificativas para as distintas formas de realização do processo são evidenciadas nos pontos críticos do processo, os quais são apontados como o tempo longo e custo alto, bem como a alteração na rotina no trabalho. Esta constatação quanto ao tempo é também relatado em Rajendran e Devadasan (2005) apud Paulista (2009) a maioria dos resultados das auditorias de sistema da qualidade demonstra que há custos intangíveis, em vez de custos tangíveis, enquanto que as despesas ocorridas para a realização de auditoria de sistemas da qualidade assumem formas mais tangíveis do que intangíveis.

Diante dos aspectos apontados como melhoria análise das respostas dos entrevistados constantes no Quadro 1, pode-se inferir que as auditorias internas, de primeira parte, ocorrem em um ambiente mais propício para a agregação de valor, pois, por se tratarem de uma autoavaliação de iniciativa da própria organização, a princípio têm uma abordagem menos independente, o que abre mais espaço para o apontamento e a discussão de oportunidades de melhorias e para o registro de conselhos e sugestões (SILVA, 2011), conforme é relatado de forma direta por alguns gerentes, quando relatam sobre a organização, o maior contato com as unidades.

Deste modo, propõe-se que as auditorias internas sejam realizadas em uma única etapa, com a verificação de todos os itens da norma, inclusive os requisitos técnicos. Além disso,

Acredita-se que desta forma os erros podem ser minimizados, o tempo poderá ser aproveitado de maneira mais eficaz a fim de que os custos possam diminuir, uma vez que é uma das premissas para qualquer organização eliminar e simplificar tarefas, conforme relata Penegalli (2006).

Além de propor nova forma de condução, pode sugerir também que devido a maturidade do laboratório desde a sua acreditação, outra abordagem deva ser empregado nas futuras auditorias, uma que vez que somente auditoria de conformidade não pressupõe uma melhoria contínua para o laboratório.

## **7. CONCLUSÕES**

Foi possível constatar que 50 % dos gerentes envolvidos no processo de auditoria interna relatam que o processo em etapas é moroso e causa excesso de documentos gerados, bem como os outros 50% apontam que o tempo é muito longo e acarreta sobrecarga de trabalho.

Entretanto, por se tratar de uma sugestão de melhoria não foi possível nesta etapa da realização do trabalho concluir se a implantação futura desta forma de condução em uma única etapa será eficiente.

Finalmente cabe ressaltar, que novos estudos deverão ser realizados para obter-se um comparativo quanto aos aspectos destacados, bem como servir de instrumentos de melhoria no processo.

## REFERÊNCIAS

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS NBR ISO/IEC **17025:2005. Requisitos gerais para competência de laboratórios de ensaio e calibração.** 2005. 31p.

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 19011: Diretrizes para auditorias de sistema de gestão da qualidade e/ou ambiental.** ABNT, Rio de Janeiro, 2002.

ALMEIDA, M. C. **Auditoria: um curso moderno e completo.** 6<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ALMEIDA, P.A.O. **Análise Crítica ao Processo de Auditoria da Qualidade.** Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Contabilidade, e Administração do Porto, Matosinhos- Portugal, 2012

BECKMERHAGEN, I. A.; BERG, H. P.; KARAPETROVIC, S. V. e WILLBORN W. **O.Auditing in support of the integration of management systems: a case from the nuclear industry.** Managerial Auditing Journal, Vol. 18, N<sup>o</sup>. 6/7, pp. 560-568, 2003.

166

\_\_\_\_\_. **On the effectiveness of quality management system audit.** The TQM Magazine, Vol. 16, N<sup>o</sup>. 1, pp. 14-25, 2004.

BRASIL Ministério da Saúde. **Manual de Normas de Auditoria.** In: Prado, Deildes de Oliveira. et al. Brasília: Ministério da Saúde;1998.

BRITO, M.F.; FERREIRA, L.N. **A importância da Auditoria Interna Hospitalar na Gestão Estratégica dos Custos Hospitalares.** [Monografia]. Brasília (DF): Universidade Católica de Brasília: 2006. 16p.

FEIGENBAUM, A. V. **Controle da qualidade total: gestão e sistemas**. São Paulo: Makron, 1994.

FRANCO, H.; MARRA, E. **Auditoria Contábil: Normas de Auditoria, Procedimentos e Papéis de Trabalho, Programas de Auditorias e Relatórios de Auditorias**. 3ª Ed., São Paulo, 2000.

GIL, A. L. - **Auditoria de Qualidade**, São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, AS. C. **Como elaborar um projeto de pesquisa**. 3 ed. São Paulo, Atlas, 1999.

GUIMARAES, C. L.; HOLANDA, J.B; MORAES, J.R. S.; CALDAS, A. J. M. Glosas hospitalares: estudo comparativo realizado antes e depois da implantação dos serviços de auditoria de contas médicas. **Revista do Hospital Universitário/UFMA** 9(1): 46-51, jan-jun, 2008

JUND, S. **Auditoria: conceitos, normas técnicas e procedimentos: teoria e 550 questões**. Rio de Janeiro: Impetus, 2001.

KARAPETROVIC, S.; WILBORN, W., Quality Assurance and Effectiveness of Audit Systems., **International Journal of Quality and Reliability Management**, v.17, n.6, 2000.

KAZILIUNAS, A., Problems of auditing using quality management systems for sustainable development of organizations. **Technological and economic development of economy**, v.14, n. 1, 2008.

KOBUS, L.S.G. *Dados essenciais para auditoria de contas médicas hospitalares: experiência em Curitiba-PR* [Capturado 2007 nov 12] Disponível em: <http://telemedicina.unifesp.br>

KROGSTAD, J.L.; RIDLEY, A.J.; RITTENBERG, L.E. Where we're going. The Internal Auditor, Vol. 56, nº .5, PP.26-31,1999

MELLO, C. H. P.; SOUZA, L. G. M. e TURRIONI, J. B. **Auditoria contínua: Uma ferramenta de monitoramento para sistema de garantia da qualidade com base nas normas NBR ISO 9000.** XVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Niterói, 1998.

MELLO, A. de O. Auditoria interna. 2002. Disponível em: [www.http://www.auditoriainterna.com.br](http://www.auditoriainterna.com.br). Acessado em: 18.08.2012.

PANEGALLI, J. C. **Auditoria contábil: vantagens efetivas quando utilizada habitualmente nas empresas.** Disponível em: .Acessado em: 04 de nov. de 2012.

PAULISTA, P.H. **Desenvolvimento de Software para apoio à Realização de Auditoria Interna de Gestão da Qualidade. Dissertação de Mestrado.** Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção.Universidade Federal de Itajubá. Itajubá, 171 p. 2009.

PINTO, J. G. A.; PESSOA, R. N. S. Auditoria Interna: Uma ferramenta de Controle Preventivo e Assessoramento nas Entidades de Ensino Superior. **Scientia Uma** Olinda-PE, n. 9 p.75-93, 2008.

PIZZOLATO, M.; TEM CATEN, C. S.; JORNADA, J.A.H. **A influência do sistema de gestão de laboratórios nos resultados dos ensaios de proficiência da construção civil.** *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 15, n. 3, p. 579-589, set.-dez. 2008.

SANTOS, S.F.; FOLLADOR, A.C. D. M.; SOARES, M. A.. **Metodologia para auditoria de sistemas da qualidade de laboratórios segundo a NBR ISO/IEC 17025.** In: METROLOGIA-2003, 2003, Recife, Pernambuco.

SASHKIN, M.; KISER, K.J. **Gestão da Qualidade Total na Prática; o que é TQM , como usá-la e como sustentá-la a longo prazo.** Campus, Rio de Janeiro, 1994.

SANTOS, M. I C. **Auditoria Interna como Instrumento Formados da Eficiência e Eficácia dos Resultados Organizacionais.** Anais do II Congresso de Pesquisa e Inovação da Rede Norte Nordeste de Educação Tecnológica, João Pessoa - PB - 2007

RAJENDRAN, M. e DEVADASAN, S. R. **Quality audits:** Their status, prowess and future focus. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 20, Nº. 4, pp.364-382, 2005.

SILVA, A. N. R. S. **Auditorias de Sistemas de Gestão; Competências para Agregação de Valor.** Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.