

Leila Lucia Arruda

Proposta de Procedimento para Auditoria Interna do Sistema da Qualidade

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

**Orientador: Prof. Luiz Fernando Rozeira
Zinher**

**CURITIBA
2003**

AGRADECIMENTOS

À **DEUS**, pela vida com saúde, inteligência, luz e sabedoria que proporcionou a transformação de minhas atividades em sonhos realizados.

À minha **MÃE**, pelo apoio, dedicação e orações constantes.

Ao meu **Esposo, Filhas e Filhos**, que com paciência, amor e carinho souberam incentivar e entender as horas de ausência de dedicação à pesquisa e estudos para conclusão deste curso.

Ao Professor **Luiz Fernando Rozeira Zinher**, pela sua atenção, orientação, apoio e disponibilidade pessoal na elaboração deste trabalho.

DEDICATÓRIA

Aos meus netos **FERNANDO E HENRIQUE** que com muito amor fazem os meus dias mais doces e alegres, ensinando-me o verdadeiro sentido da vida.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	II
DEDICATÓRIA	III
SUMÁRIO	IV
APRESENTAÇÃO	VI
CAPITULO I	1
INTRODUÇÃO	1
1. OBJETIVO DO TRABALHO	1
1.1.1 Objetivo Geral.....	1
1.1.2 Objetivos Específicos.....	1
1.2 JUSTIFICATIVA	2
1.3 METODOLOGIA	2
CAPÍTULO II	4
REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	4
2.1 INTRODUÇÃO	4
2.2 CLASSIFICAÇÃO DAS AUDITORIAS	8
2.2.1 Quanto ao tipo de auditoria:.....	8
De acordo com o propósito:.....	9
CAPÍTULO III	12
3.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	12
CAPÍTULO IV	14
DESENVOLVIMENTO DO PROJETO	14
4. OPERACIONALIZAÇÃO DA PROPOSTA	14
4.1 Objetivo.....	14
4.2 Conceitos.....	15
4.3 Ocorrência da auditoria interna.....	17
4.3.1 Equipe de Auditoria.....	18
4.3.2 Periodicidade das Auditorias Internas.....	19
4.3.3 Planejamento de Auditoria Interna.....	19
4.3.4 Programação das Auditorias Internas.....	19
CAPÍTULO V	20
5. PREPARAÇÃO DA AUDITORIA INTERNA DA REDE PARANAENSE DE METROLOGIA E ENSAIOS – PARANÁ METROLOGIA	20
5.1 Notificação da Auditoria.....	20
5.2 Execução da Auditoria.....	21
5.3 Elaboração do Relatório de Auditoria.....	24
5.4 Análise do relatório.....	25
5.5 Acompanhamento.....	25

<u>5.6 Responsabilidades</u>	26
<u>5.6.1 Do Auditor Líder</u>	26
<u>5.6.2 Do Auditor</u>	27
<u>5.6.3 Do Auditado (Setor e/ou Área)</u>	28
<u>5.6.4 Da Gestão da Qualidade</u>	29
<u>5.7 Perfil do Auditor</u>	29
<u>5.7.1 Habilidades pessoais desejáveis em um auditor</u>	30
<u>5.7.2 Características de personalidade</u>	31
<u>5.8 Comportamento do Auditor</u>	32
<u>5.8.1 Noções Básicas do Auditor</u>	32
<u>5.8.2 Deveres do Auditor</u>	33
<u>5.8.3 Comportamento do Auditor</u>	33
<u>CAPÍTULO VI</u>	35
<u>6. SINTESE</u>	35
<u>CAPÍTULO VII</u>	36
<u>7. CONCLUSÃO</u>	36
<u>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>	37
<u>ANEXOS</u>	39

APRESENTAÇÃO

A base teórica de sistemas da qualidade adquirida durante a realização do Curso de Especialização em Gestão da Qualidade e Produtividade, tem como objetivo possibilitar a proposição deste trabalho à Rede Paranaense de Metrologia e Ensaio – PARANÁ METROLOGIA, a ser implementado nas Auditorias Internas do Sistema da Qualidade, buscando uma maneira diferenciada de realizar uma auditoria interna esperando-se obter resultados concretos de melhoria contínua, proporcionando assim o fortalecimento da instituição, visto que Qualidade tornou-se uma questão de sobrevivência.

Cumprir com a exigência do curso de Especialização em Gestão da Qualidade e Produtividade, promovido pela Universidade Federal do Paraná - UFPR, é outro objetivo significativo deste trabalho.

A empresa escolhida foi a Rede Paranaense de Metrologia e Ensaio – PARANÁ METROLOGIA, que atua na prestação de serviços de assessoria técnica, consultoria e treinamento. Está localizada na Avenida Comendador Franco, 1341 sala 108, Jardim Botânico – Curitiba – Paraná, e a implementação deste trabalho, na instituição será realizada nas próximas auditorias internas durante o ano de 2003.

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

1. OBJETIVO DO TRABALHO

1.1.1 Objetivo Geral

De forma a obter melhores resultados nas auditorias do “Sistema da Qualidade” e com base na NBR ISO 9001:2000 pretendemos neste trabalho desenvolver e propor um procedimento operacional, com o título “Auditoria Interna do Sistema da Qualidade”, que se bem conduzida terá como conseqüências ações corretivas e preventivas que resultarão em melhorias contínuas para a instituição.

É de suma importância que quando na fase da implementação de uma Auditoria Interna, consideremos as relações humanas pois, embora a Auditoria Interna seja um tipo de ferramenta ligada às operações, os auditores assim como os auditados são seres humanos, e as deficiências identificadas na Auditoria Interna podem ser tomadas como críticas e as recomendações podem ser consideradas como uma invasão de responsabilidade. Sendo assim convém considerarmos o comportamento dos auditores e dos auditados.

1.1.2 Objetivos Específicos

Consideramos objetivos específicos:

- Propor um procedimento documentado para Auditoria Interna do Sistema da Qualidade. **Anexo I**;
- Elaborar os formulários necessários para implantação de um programa de auditoria interna na instituição;
- Verificar se as Auditorias Internas da Qualidade trazem melhorias para a instituição e a adequação do perfil dos auditores internos;

- Sugerir a utilização de instrumentos eficazes para divulgar os resultados obtidos, como questionários, gráficos para aplicação e divulgação dos resultados;
- Aprofundar os conhecimentos da NBR ISO 19011:2002;
- Aplicar na prática os conhecimentos adquiridos no curso de Pós-Graduação em Gestão da Qualidade e Produtividade.

1.2 JUSTIFICATIVA

Nossa proposta de elaboração de um procedimento para Auditoria Interna será com o objetivo de mudança, baseada em uma programação e de forma a assegurar o controle até que toda a extensão da ação corretiva proposta possa ser implementada contribuindo assim, significativamente para que os resultados alcançados proporcionem as melhorias pretendidas envolvendo todos os talentos da instituição.

Propomos que os resultados sejam divulgados em murais, por meio de editais distribuídos aos vários setores envolvidos, na forma de gráficos que possibilitam uma melhor visualização do processo, de forma a incentivar a participação de todos visando o sucesso da implementação do programa na instituição.

1.3 METODOLOGIA

Para desenvolvimento deste projeto, nos baseamos nas Normas NBR ISO 9000, ISO 9001, NBR ISO 19011 e consultamos várias bibliografias indicadas no curso de Pós-Graduação e também pelo Orientador deste trabalho.

Além destas, utilizamos a documentação do Sistema da Qualidade da Rede, que é composto pelo Manual da Qualidade, Procedimentos Corporativos e Procedimentos Específicos.

Dentro do nosso propósito, conversamos com a Alta Administração da instituição e chegamos ao consenso de analisarmos a situação atual da instituição, tentando levantar os problemas existentes e com a finalidade de oferecer uma proposta de solução para os mesmos. Como por exemplo: falta de comprometimento de alguns funcionários com o processo de Gestão da Qualidade.

CAPÍTULO II

REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1 INTRODUÇÃO

Ao contrário do que se imagina, a idéia de qualidade não é uma invenção recente e já vem existindo por milhares de anos. Qualidade é provavelmente tão antiga quanto o comércio, que se iniciou tão logo o homem se tornou capaz de produzir bens em excesso, e que poderiam ser ofertados em troca por outros produtos. A visão de qualidade estava focada inicialmente na conformidade do produto muito mais do que em qualquer outra coisa.

O Egito antigo há milhares de anos A.C. registrou no “O Livro dos Mortos” o que se considera o primeiro Sistema da Qualidade documentado na Terra, pois continha procedimentos detalhados que necessitavam ser seguidos para preparar a alma e o corpo para o pós-morte. Com a descoberta de Tutankamón verificou-se que estes procedimentos foram rigorosamente seguidos e a condição de várias múmias comprovam a eficiência do sistema e conformidade do produto em relação aos requisitos.

Na Idade Média a implementação da qualidade em produtos era o principal objetivo dos artesãos habilidosos, treinados e experientes, que ganhavam boa reputação pela produção de produtos de alta qualidade por meio do artesanato habilidoso, esta qualidade foi mantida ao longo dos anos por meio da imposição de um aprendizado lento e rigoroso daqueles que queriam se tornar mestres da arte e eram vistos como tesouros nacionais vivos.

A Revolução Industrial, que se originou na Europa, levou ao declínio muitos pequenos negócios de artesãos que foram incapazes de competir com a produção em massa realizada em grandes fábricas, criando o sistema fabril e empregando um grande número de pessoas e modernos métodos

mecanizados de manufatura foram implementados. As fábricas exigiam novas maneiras de gerenciamento e uma nova estrutura organizacional envolvendo trabalhadores, supervisores, capatazes e gerentes, foi surgindo então o gerenciamento científico introduzido pelo Taylorismo, uma operação em massa, onde os trabalhos eram divididos em partes individuais produzidas por trabalhadores especializados. Com o Taylorismo desapareceram os artesãos que garantiam a qualidade, aumentando a produção em massa, o que levava a um fluxo de produtos de qualidade inferior, pois a qualidade do produto dependia, doravante da inspeção.

Durante a Primeira Guerra a grande demanda por armamentos e munições exigiram um maior volume de produção. A oportunidade nem sempre foi bem utilizada e os fornecimentos abaixo do padrão eram visíveis nas trincheiras da França. Aqui a qualidade já estava se tornando um fator de pressão. Entretanto, até 1931 pouco foi feito ou alcançado, quando W. A. Shewart do Bell Laboratories publicou seu "Controle Econômico do Produto Manufaturado". Com este artigo restabeleceram-se as definições precisas de controle de qualidade de manufatura, o que forneceu uma base mais sólida à teoria Tayloriana.

Já a Segunda Guerra Mundial novamente testemunhou um grande aumento nos volumes de produção. E, foi nos EUA que a abordagem sistemática da garantia da qualidade foi re-inventada com a introdução das normas militares MIL-Q-9858 Especificação de Sistema da Qualidade, MIL-I-45208 Requisitos de Sistema de Inspeção. No campo da Qualidade os esforços dos americanos deixaram marcas profundas e duradouras. A OTAN adotou as normas militares como publicações da Garantia da Qualidade o que contribuiu para o desenvolvimento da garantia da qualidade no mundo ocidental.

Um rápido desenvolvimento foi visto desde a década de quarenta, e famosos gurus da qualidade surgiram com suas teorias, como por exemplo, Deming, Juran, Crosby, Shingo, Tagushi e Ishikawa, mesmo assim a contribuição japonesa para a revolução no pensamento da qualidade não pode ser superestimada.

Após a II Guerra Mundial, o Japão re-orientou seu esforço para a expansão e busca de metas econômicas. Primeiramente quando os produtos japoneses surgiram nos mercados ocidentais eles eram famosos pela péssima qualidade. Vencer esta dificuldade exigiu uma melhoria na qualidade e nas estruturas do plano americano de apoio econômico ao Japão, gurus americanos tais como Deming e Juran participaram na preparação de uma abordagem sólida da qualidade no Japão. Suas teorias criaram a base para o trabalho dos inovadores japoneses como Ishikawa, Taguchi, Shingo entre outros. Fundamental na busca de qualidade na produção no Japão foi o trabalho de controle estatístico de Ishikawa. Rapidamente os japoneses reconheceram a importância da qualidade na gestão e foram além da produção. Estabeleceram estratégias que hoje compõe a base de qualidade e dos esforços internacionais nesta área.

Os japoneses foram os primeiros a mudar o interesse comercial deles de competição em produtividade e preço para a qualidade competitiva, o que os levou a vencer o desafio da qualidade com uma explosiva expansão de suas exportações, levando assim os ocidentais a aceitarem de que já não eram mais os professores e com esta história de sucesso eles precisavam aprender.

Ao longo dos anos o termo qualidade foi utilizado para descrever atributos como beleza, bondade frescor, luxo e suntuosidade, porém nos dias de hoje podemos chegar a um acordo sobre o que se entende por qualidade, “adequação ao uso” ou como define a ISO “grau no qual um conjunto inerente de características atende a requisitos”. Palavras chave como “produto”, que é a saída de qualquer processo, características”- intenção de atender certas necessidades dos clientes, “cliente” – qualquer um que recebe ou é afetado pelo produto ou processo, “satisfação”- quando as características do produto respondem as necessidades do cliente, devem ser consideradas para podermos bem definir qualidade atualmente.

Num mercado altamente competitivo e exigente cada vez mais as empresas procuram se manter atualizadas e procuram ter consciência do mercado onde elas estão inseridas. Buscam implantar sistemas da qualidade que sejam reconhecidos pelos clientes e que possam de uma maneira geral

melhorar a empresa, promovendo o crescimento, a capacitação e a conscientização dos seus talentos humanos na busca da qualidade.

Neste cenário as empresas estão buscando sistemas da qualidade, requisito indispensável para manter-se no mercado e só a pouco tempo perceberam a importância da Auditoria Interna da Qualidade como ferramenta de aperfeiçoamento.

As auditorias são uma atividade dispendiosa em termos de tempos e de pessoas ; elas devem ser planejadas, realizadas e relatadas. Adicionalmente, as ações de acompanhamento podem envolver o auditor e o auditado. A auditoria real também irá perturbar o processo de produção, na medida em que o auditor distrai os trabalhadores com perguntas, e as reuniões de abertura e de encerramento ocupam sempre o valioso tempo da alta administração.

Mesmo estando documentados os profissionais que operacionalizam os programas e implantam os procedimentos devem estar bem treinados. As ações devem ser planejadas com cuidado e o efetivo acompanhamento da implantação das ações corretivas e preventivas identificadas como necessárias.

Neste sentido é importante ter consciência que o monitoramento das ações por meio de auditorias internas não é absoluto em relação ao processo, porém fornece elementos para o gerenciamento e contribui significativamente para as decisões a serem tomadas pela alta administração, no intuito de minimizar os custos e contribuir para a qualidade de seus serviços ou produtos.

Portanto é fundamental que a auditoria seja gerenciada adequadamente do início ao fim. É regra principal que as auditorias nunca sejam conduzidas de forma a causar surpresa, pois a auditoria é uma atividade de obtenção de informações realizada de maneira a avaliar a necessidade quanto a introdução de melhorias ou ações corretivas. Não há qualquer benefício em se auditar "tipo surpresa", pois as implicações seriam negativas. As datas devem ser acordadas mutuamente de acordo com a conveniência de ambas as partes e sempre com bastante antecedência, de forma a alcançar o

objetivo de uma Auditoria Interna, que é a verificação da conformidade do sistema.

Numa auditoria é importante que se conclua os vários estágios que são: coleta de informações, planejamento e preparação, reunião de abertura, auditoria, reunião de encerramento e acompanhamento. Embora os princípios gerais de auditoria sejam aplicados a todas as auditorias, as auditorias de segunda e terceira parte requerem que o auditor demonstre suas habilidades sob condições mais rigorosas e tensas. São mais formais e o auditor deve se lembrar que ele representa sua organização e que deveria se apresentar de uma maneira totalmente profissional, no vestir e no agir. Sendo assim devemos sempre lembrar que a formação adequada dos auditores nas técnicas de auditoria é essencial.

2.2 CLASSIFICAÇÃO DAS AUDITORIAS

Vários tipos de auditorias existem e elas podem ser classificadas de acordo com o tipo de auditoria, com relação ao propósito, de acordo com o objeto, de acordo com o escopo e orientação e ainda quanto ao executor da auditoria. É importante observar que as várias classes de auditoria requerem diferentes níveis de experiência e conhecimentos por parte do grupo de auditores e ainda implicam em diferentes níveis de custos gerados por recursos materiais e humanos, tanto por parte dos auditores, como dos auditados.

2.2.1 Quanto ao tipo de auditoria:

- Auditoria de Primeira Parte;
- Auditoria de Segunda Parte;
- Auditoria de Terceira Parte.

De Primeira Parte

É a auditoria interna realizada na própria instituição, tem como objetivo a auto-avaliação do Sistema da Qualidade.

É conhecida também como fornecedor ou auditoria interna.

De Segunda Parte

É a auditoria realizada pela organização compradora, ou pelo seu representante, em seus fornecedores. É conhecida também como cliente ou auditoria externa.

De Terceira Parte

É a auditoria realizada por um organismo independente de certificação ou por uma organização similar. Tem como objetivo a certificação ou o reconhecimento de uma organização quanto a efetividade do seu Sistema da Qualidade.

De acordo com o propósito:

- Auditoria de Adequação;
- Auditoria de Conformidade.

Auditoria de Adequação

É aquela que visa à avaliação da adequação de Programas da Qualidade por meio da análise da documentação objetivando examinar dois pontos:

- Existência de políticas, programas e procedimentos da Qualidade;
- Se a documentação existente está sendo seguida e com isto garantindo o cumprimento de obrigações contratuais, legais ou de normas.

Auditoria de Conformidade

É aquela que visa observar a conformidade com relação a programas, sistemas, procedimentos, por meio da análise da documentação e de sua efetividade nos locais de uso.

Nesta auditoria procura-se responder a duas perguntas:

- Os programas, sistemas e procedimentos foram implementados e estão sendo cumpridos?
- Os objetivos estão sendo alcançados?

De acordo com o objeto:

- Sistema da Qualidade;
- Processo;
- Produto.

Auditoria do Sistema da Qualidade

Busca avaliar o grau de implementação e operacionalidade do Sistema da Qualidade estabelecido.

É uma atividade documentada, objetivando verificar, por meio de exame e avaliação de evidências objetivas, se os elementos do Sistema da Qualidade foram desenvolvidos, documentados e implementados com eficácia.

Dá ênfase aos aspectos de documentação e organização do Sistema da Qualidade.

Auditoria de Processo

Busca avaliar o cumprimento de instruções e procedimentos operacionais elas são realizadas em processos de produção e inspeção.

Dá ênfase aos recursos materiais (máquinas, equipamentos e etc) e aos recursos humanos (pessoal de execução e de controle da Qualidade) envolvidos na execução.

Auditoria de Produto

Tem como objetivo verificar a conformidade do produto com suas especificações, avaliando a eficácia dos controles estabelecidos.

Pode ser realizada em várias etapas da produção, mas geralmente se aplica ao produto final.

Conforme o escopo e orientação:

- Auditoria Completa;
- Auditoria Parcial;
- Auditoria de Acompanhamento.

Auditoria Completa

É aquela que contempla todas as funções e atividades pertinentes ao Sistema da Qualidade.

Auditoria Parcial

É aquela limitada a uma função, área, linha de produto ou atividade específica.

Auditoria de Acompanhamento

É aquela que faz a verificação da implementação e eficácia de ações corretivas previamente acordadas. Em suma tem como objetivo verificar a implementação.

CAPÍTULO III

3.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A Rede Paranaense de Metrologia e Ensaios - PARANA METROLOGIA, organização não governamental sem fins lucrativos e de interesse público, sob a forma de associação civil, está dotada de autonomia administrativa e financeira em relação aos seus associados.

A associação é uma instituição de Educação e Desenvolvimento Institucional, para atuar na área de metrologia e ensaios, que tem por objetivo desenvolver ações para a promoção do desenvolvimento econômico e social, a realização de estudos, pesquisas e desenvolvimento de tecnologias ecologicamente sustentáveis e a produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos, por meio de atividades específicas.

Tem na sua estrutura organizacional, uma Assembléia Geral composta pelos associados, órgão superior e soberano, uma Diretoria, a quem compete a administração geral e uma Secretaria Executiva, composta por um Secretário Executivo e três Secretários Executivos Adjuntos, a quem compete a operacionalização da administração geral da Associação.

A Rede Paranaense de Metrologia e Ensaios – PARANÁ METROLOGIA preocupada com a qualidade de seus serviços e em função de trabalhar com Metrologia que é a base técnica da Qualidade , iniciou em 2003 seu programa de implantação de Sistema de Qualidade segundo a NBR ISO 9001:2000.

Seu organograma está representado na estrutura abaixo:



CAPÍTULO IV

DESENVOLVIMENTO DO PROJETO

4. OPERACIONALIZAÇÃO DA PROPOSTA

4.1 Objetivo

Estabelecer, depois da elaboração do procedimento, e dos respectivos formulários, os princípios e as diretrizes básicas para as Auditorias do Sistema da Qualidade na instituição Rede Paranaense de Metrologia e Ensaios – PARANÁ METROLOGIA . Estes instrumentos serão utilizados nas auditorias internas da Rede quando da implantação do programa.

De acordo com os procedimentos de auditoria elaboramos os documentos, Procedimento para Auditorias Internas do Sistema de Gestão da Qualidade - **Anexo I**, Lista de Verificação – **Anexo II**, Planejamento das Auditorias Internas da Qualidade – **Anexo III**, Programação das Auditorias Internas da Qualidade – **Anexo IV** e Relatório de Auditoria – **Anexo V**.

Entendemos como risco de não ser implantado o processo de auditoria interna, uma falta de comprometimento dos talentos humanos da instituição com o Sistema da Qualidade. Neste caso estaríamos propondo uma palestra de sensibilização, ou alguns treinamentos durante a execução do programa de forma a garantir o sucesso, fazendo assim com que os envolvidos participem do processo com uma mudança cultural , buscando então envolvimento maiores do que as participações recebidas até o momento.

4.2 Conceitos

AUDITORIA

Auditoria é o processo sistemático, documentado e independente para obter evidências de auditoria e avaliá-las objetivamente para determinar a extensão na qual os critérios de auditoria são atendidos. (NBR ISO 19011)

AUDITORIA DA QUALIDADE

Auditoria da Qualidade é uma atividade formal e documentada, executada por pessoal habilitado, que não tenha responsabilidade direta na execução do serviço em avaliação e que se utilizando do método de coleta de informações baseada em evidências objetivas e imparciais fornece subsídios para verificação do sistema da Qualidade da organização.(REBELO).

EVIDÊNCIA OBJETIVA

São dados que apóiam a existência ou a veracidade de alguma coisa. (NBR ISO 9000).

NÃO CONFORMIDADE

É o não atendimento de um requisito. (NBR ISO 9000).

AÇÃO PREVENTIVA

Ação implementada para eliminar as causas de uma possível não-conformidade, defeito ou outra situação indesejável, a fim de prevenir sua ocorrência (REBELO).

AÇÃO CORRETIVA

Ação implementada para eliminar as causas de uma não-conformidade, de um defeito ou outra situação indesejável existente, a fim de prevenir sua repetição. (REBELO).

AUDITOR DA QUALIDADE

Pessoa qualificada para efetuar auditorias da Qualidade.(REBELO).

AUDITOR LÍDER

Auditor da Qualidade designado para conduzir uma auditoria. (REBELO).

Deve ter autoridade para tomar as decisões finais a respeito da condução da auditoria e das observações.

AUDITADO

É a organização que está sendo auditada.(REBELO).

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

É um sistema de gestão organizacional, que serve para estabelecer política e objetivos, bem como dirigir e controlar uma organização no que diz respeito à qualidade (ISO 9000).

PROGRAMA DA QUALIDADE

É basicamente a documentação do Sistema da Qualidade: Missão, Política da Qualidade, Plano de Ações, Manual da Qualidade, Procedimentos dentre outras.

GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

É o aspecto da função de gerenciamento que determina e implementa a Política da Qualidade.

Aqui se inclui o planejamento estratégico, alocação de recursos e outras atividades sistemáticas voltadas para a Qualidade, como o planejamento da Qualidade, operacionalização do planejamento dentre as quais aquelas por meio de auditorias e análises críticas pela Direção.

4.3 Ocorrência da auditoria interna

O Sistema da Qualidade de uma instituição é um programa integrado de atividades introduzido pela sua Direção, sendo assim a direção deverá ter a sua disposição um mecanismo para determinar a efetividade do seu sistema atual e identificar áreas que necessitem ações corretivas ou melhorias. A Este mecanismo chamamos de auditoria.

Este Sistema da Qualidade pode ser o da própria instituição, ou de um fornecedor potencial, ou de um fornecedor atual ou o de uma organização independente.

Os resultados da auditoria fornecem tanto uma avaliação da adequação do programa existente, mas também uma comparação para que melhorias possam ser desenvolvidas, implantadas e avaliadas.

A auditoria interna, ou seja, aquela conduzida por funcionários da própria instituição, não deve ser introduzida para atender os requisitos de uma Norma da Qualidade. Nestas condições as auditorias forneceriam apenas

resultados marginais. A direção da instituição não obteria todos os benefícios das auditorias e isto caracterizaria apenas uma tarefa extra para a instituição e não uma importante ferramenta integrante do sistema de gerenciamento.

As auditorias envolvem pessoas e conseqüentemente custos. Antes de decidir sobre a execução de uma auditoria é preciso analisar as justificativas para sua execução seja interna ou externamente.

Apresentamos a seguir alguns dos principais critérios que justificam a realização de auditorias internas:

- Determinar se o Sistema da Qualidade da instituição está fundamentalmente sólido e identificar às evoluções tecnológicas e mudanças estruturais da instituição;
- Levantar informações para preparar um programa de melhoria da qualidade, dando retorno para as ações corretivas e oportunidades de melhorias.
- Proporcionar a alta administração à confiança de que as coisas acontecem como pretendido;
- Procurar reduzir a quantidade de reparos, retrabalhos ou de rejeições, detectando e observando problemas operacionais;
- Obter fatos para suportar decisões gerenciais;
- Identificar áreas de oportunidades;
- Proporcionar confiança aos clientes.

4.3.1 Equipe de Auditoria

A equipe de auditores preferencialmente deve ser composta de pelo menos 02 auditores, pois há necessidade de se caracterizar um Auditor Líder, independente dela estar sendo executada por uma equipe ou por indivíduo, apoiados se necessário por técnicos ou especialistas, auditores que se encontram em fase de treinamento ou observadores que sejam aceitos pelo cliente, pelo auditado e pelo auditor líder.

4.3.2 Periodicidade das Auditorias Internas

As Auditorias Internas devem ser organizadas de forma a acontecer, numa frequência mínima de pelo menos uma vez por ano, conforme Procedimento Interno estabelecido.

4.3.3 Planejamento de Auditoria Interna

O Planejamento das Auditorias Internas, **anexo III** é elaborado pela Área da Gestão da Qualidade e será enviado a todos os setores que compõem a Rede Paranaense de Metrologia e Ensaios – PARANÁ METROLOGIA. Deve ser aprovado pelo Diretor da Qualidade.

4.3.4 Programação das Auditorias Internas

A programação das Auditorias Internas, **anexo IV** é também elaborada pela Área da Qualidade, aprovada pelo Diretor da Qualidade e enviada para os setores que serão auditados.

CAPÍTULO V

5. PREPARAÇÃO DA AUDITORIA INTERNA DA REDE PARANAENSE DE METROLOGIA E ENSAIOS – PARANÁ METROLOGIA

A área da qualidade decide a respeito de quais elementos da qualidade, locais e atividades devem ser auditadas, porém para prepararmos uma auditoria interna da Rede Paranaense de Metrologia e Ensaios, elaboramos um roteiro com os seguintes, passos a seguir:

1. Estudo da documentação da área a ser auditada (procedimentos, normas, Instruções e relatórios de auditorias anteriores);
2. Reuniões para esclarecimentos e divisão das tarefas com a equipe auditora;
3. Estabelecimento de métodos e técnicas a serem empregadas;
4. Definição dos objetivos da auditoria;
5. Providências administrativas.

5.1 Notificação da Auditoria

O setor ou área a ser auditado deve ser notificado sobre a auditoria com antecedência, de três a quatro semanas no caso de auditoria externa e de uma a duas semanas no caso de auditoria interna. A notificação deve ser feita formalmente, por escrito, por meio de formulário próprio da Rede e deve incluir informações tais como os objetivos e a programação da auditoria, os nomes dos auditores e do auditor líder e documentação de referência a ser utilizada.

5.2 Execução da Auditoria

Durante uma auditoria o auditor líder terá que realizar várias reuniões a fim de assegurar que a auditoria se encaminha conforme o planejamento.

Estas reuniões irão incluir:

- Uma Reunião de Abertura;
- Uma Reunião de Encerramento;
- Reuniões intermediárias de contato com a equipe;
- Reuniões de apresentação de resultados parciais com o

representante da administração.

Todas as reuniões deverão estar registradas em ata ou em formulários próprios e se possível citadas no relatório de auditoria.

Reunião de Abertura ou Inicial

Deve ser realizada uma reunião com o responsável pela área/setor a ser auditado, previamente à realização da auditoria com o objetivo primeiro é apresentar a equipe e estabelecer as regras básicas para a auditoria, confirmar os objetivos da auditoria, discutir a seqüência e duração da auditoria e fixar a reunião pós-auditoria.

Durante esta reunião deve ser acertada a programação detalhada para a auditoria, incluindo datas, roteiros, horários e etc.

Desenvolvimento da Auditoria

A auditoria deve ser conduzida com a utilização da lista de verificação, **anexo II** ou check-lists, previamente elaborada na fase de preparação, para garantir a profundidade e continuidade da auditoria, por meio de uma metodologia sistemática para a avaliação. A lista de verificação serve de guia, não devendo restringir a atuação dos auditores quando aparecem outras questões não incluídas explicitamente nestas.

Devemos estabelecer um direcionamento para nossas ações, ou seja, uma técnica.

A técnica mais usada para desenvolver uma auditoria é por meio do rastreamento (do final para o início do processo ou o inverso – início para o final do processo).

As evidências objetivas devem ser examinadas quanto ao atendimento dos requisitos especificados. As deficiências encontradas devem ser comunicadas à gerência/responsável pelo setor/área.

Apesar de polêmico entre os auditores, um item importante é a amostragem, que deve ser qualquer para uns e seguir uma metodologia específica para outros.

O comportamento dos auditores deve obedecer a certos requisitos de procedimento, tais como:

- A realização das avaliações, preferencialmente, nos locais onde os trabalhos são realizados;
- A comprovação pessoal das informações verbais recebidas;
- A utilização de uma linguagem direta para a exposição das conclusões da auditoria;
- A certificação dos fatos, antes das conclusões;
- A polidez no tratamento interpessoal;
- A organização no desenvolvimento das ações sob sua responsabilidade;
- Segmento às orientações do auditor líder;
- Direcionamento das críticas, quando pertinentes, aos fatos e nunca as pessoas.

As informações sobre deficiências devem ser registradas pelos auditores na medida que forem sendo observadas, a fim de assegurar conduções para que o resultado da auditoria possa ser apresentado com exatidão e detalhes suficientes.

Durante a auditoria, quando forem detectadas as não conformidades, é interessante que no mesmo instante elas sejam apresentadas ao auditado a fim de evitarem surpresas na reunião de encerramento.

Reunião entre os auditores

Há uma necessidade de, com freqüência, realizar reuniões de contato da própria equipe de auditoria, para assegurar que o escopo da auditoria esteja coberto plenamente.

As reuniões de contato da equipe permitem também a confrontação das não conformidades e análise crítica e discussão das não conformidades. Estas reuniões são normalmente organizadas durante o intervalo pra o almoço e mais para o final de cada dia de auditoria. É um momento particular entre os auditores, e as pessoas auditadas não participam.

Reunião de Encerramento ou Final

É um procedimento normal que as reuniões de encerramento sejam realizadas no final da auditoria, mas se um sistema de maior / menor for empregado, ela pode acontecer como o resultado de uma não conformidade maior detectada. É conveniente e desejável que nessa reunião se obtenha a concordância sobre as constatações da auditoria, principalmente quanto às observações e não conformidades detectadas, bem como os participantes deveriam também ser aqueles que participaram da reunião de abertura, porém nem sempre pode ser possível.

A reunião de encerramento é realizada, de novo presidida pelo líder da equipe para relatar o resultado da auditoria à administração do auditado e determinar quaisquer ações de acompanhamento ou de manutenção.

Os auditores devem se lembrar de relatar os resultados da auditoria completamente e não se limitarem a relatar as não conformidades. Todas as observações positivas têm que também ser relatadas, qualquer dúvida deve ser dirimida, e o relatório de auditoria, **anexo V** deve ser assinado e/ou rubricado como forma de atestar a concordância do seu conteúdo em relação ao resultado da auditoria.

5.3 Elaboração do Relatório de Auditoria

Relatar a auditoria não é simplesmente a preparação de um relatório final de auditoria, **anexo V**. Envolve todo o processo de comunicação do resultado da auditoria. Não há regra estabelecida no que tange os requisitos detalhados para se fazer o relatório, e a auditoria dos procedimentos da organização pode substancialmente diferir na abordagem do relatório, porém eles devem conter informações que permitam uma adequada avaliação das condições da área auditada, tais como:

- Objetivo da auditoria com uma descrição sucinta da abrangência e finalidade da auditoria;
- Relação de normas, instruções, procedimentos e outros documentos utilizados com base para as avaliações;
- Relação dos membros da equipe da auditoria;
- Relação das pessoas que compareceram às reuniões inicial e final (reunião de encerramento) e daquelas que foram contatadas durante a auditoria.

Importantes decisões de gestão serão tomadas com base nos relatórios de auditoria. A alta administração da instituição auditada decidirá se o sistema da qualidade deles está desempenhando-se satisfatoriamente, e se não, que mudanças são requeridas. Nas auditorias de segunda e terceiras partes, a administração do cliente da auditoria, com base no relatório e recomendações do líder de equipe, tomará uma decisão relativa à concessão do contrato, manutenção da aprovação do fornecedor ou à certificação do sistema.

Para possibilitar que a administração tome decisões sem informações, os relatórios de auditoria devem ser informativos, baseados em fatos, completos, exatos e precisos, transparentes e concisos e os pensamentos têm que ser expressos claramente, pois se o leitor tiver dificuldades em interpretar as afirmações, decisões erradas podem ser tomadas.

5.4 Análise do relatório

O responsável pelo setor/área auditado deve acusar o recebimento do relatório da auditoria, por meio de formulário próprio, e confirmar sua concordância e seu compromisso em corrigir as não conformidades, e/ou indicar qualquer área de desacordo, se for o caso.

O setor/área auditada deve rever e investigar as constatações da auditoria para determinar e programar ações corretivas devendo preparar uma resposta formal por escrito, dentro do prazo estabelecido no relatório de auditoria.

Quando a ação corretiva não puder ser concluída dentro do prazo estabelecido, o setor auditado deve incluir na resposta a data prevista para a conclusão da ação corretiva.

Quando isto ocorrer, o responsável pelo setor auditado deve, por meio de correspondência, solicitar uma prorrogação do prazo à área da Qualidade, justificando o fato.

O prazo estabelecido para o preparo da resposta não deve ser impeditivo para a execução concomitante da ação corretiva pelo setor auditado, ficando a critério da equipe auditora aceitar ou não descaracterizar uma não conformidade se esta for tratada e apresentada a ação corretiva durante o transcorrer da auditoria.

5.5 Acompanhamento

O auditor é responsável somente pela identificação da não-conformidade. O auditado é responsável por determinar e iniciar ações preventivas/corretivas necessárias para corrigir uma não-conformidade.

O setor auditado deve informar a Gestão da Qualidade sobre o andamento das ações corretivas, para tanto deve fazer um acompanhamento objetivando:

- Gerar a resposta escrita ao relatório da auditoria;
- Avaliar a resposta;
- Verificar se as ações corretivas foram realizadas conforme programadas.

Este acompanhamento poderá ser realizado por meio de comunicação escrita, nova auditoria e outros meios apropriados.

5.6 Responsabilidades

É um princípio fundamental da auditoria de sistemas de gestão que as conclusões a que chegou o auditor devem ser firmemente baseadas em evidência objetiva.

Esta regra se aplica independentemente de que aspectos do sistema geral de gestão da qualidade, ambiental, sistema financeiro, segurança e saúde ocupacional ou qualquer outro, sendo assim os auditores devem somente se preocupar com os fatos.

O papel fundamental dos auditores é estabelecer para o cliente da auditoria as informações baseadas em fatos sobre a extensão na qual os critérios de auditoria foram atendidos.

A auditoria pode ser executada por um auditor individual ou por uma equipe de auditores. Em qualquer dos casos, um auditor líder será colocado no comando geral e ele será responsável por assegurar que a auditoria atenda seus objetivos.

5.6.1 Do Auditor Líder

O auditor líder é, em última análise, responsável por todos os estágios da auditoria e por assegurar que os objetivos da auditoria sejam atendidos. Ele

necessita gerenciar toda a auditoria e, portanto isto requer habilidades gerenciais.

Ao auditor líder é dada normalmente autoridade para tomar as decisões finais em relação à condução da auditoria e à classificação de quaisquer observações. Ele também é requerido a fazer as recomendações finais à alta administração do cliente da auditoria.

Portanto, as responsabilidades adicionais do auditor líder incluem:

- Coletar todas as informações requeridas para preparar uma auditoria;
- Auxiliar na seleção dos membros da equipe;
- Preparar e planejar a auditoria, analisando os documentos da qualidade em conjunto com a equipe auditora;
- Assegurar que todos os documentos de trabalho requeridos sejam preparados;
- Analisar a documentação para determinar sua adequação;
- Representar a equipe de auditoria junto à administração do auditado.
- Conduzir a Auditoria, interagindo com os demais membros da equipe auditora;
- Assegurar que a auditoria aconteça conforme o plano, incluindo qualquer re-distribuição necessária do pessoal da auditoria;
- Relatar o resultado das Auditorias Internas tanto para o responsável pelo setor auditado assim como para a Alta Administração.

5.6.2 Do Auditor

O papel do auditor, quando auditando um sistema, pode ser ilustrado com se esforçando para avaliar se o sistema de gestão da qualidade, se a empresa faz o que está escrito no Sistema da Qualidade, se ele está adequado para atingir os objetivos etc..

Além dos conhecimentos técnicos, os auditores têm que ter qualidades pessoais, e devem:

- colaborar com o Auditor Líder;
- requisitar e analisar as evidências objetivas relevantes e suficientes para permitir conclusões sobre a adequação do Sistema da Qualidade;
- ater-se ao objetivo da auditoria;
- documentar as observações;
- comunicar e clarificar os requisitos das auditorias;
- verificar a eficácia das ações preventivas/corretivas resultantes da auditoria;
- manter documentos pertinentes à auditoria de maneira segura, confidencial e eticamente.
- permanecer alerta para quaisquer indicações de evidências que possam influenciar nos resultados da auditoria e requeiram possivelmente, uma extensão da auditoria.

5.6.3 Do Auditado (Setor e/ou Área)

A área e/ou setor do auditado deve:

- informar a todos os talentos humanos que pertencem a área/setor que será auditado, o objetivo da auditoria;
- selecionar e indicar quem irá acompanhar os auditores;
- prestar total colaboração no que diz respeito a disponibilizar os recursos necessários para assegurar uma auditoria eficaz;
- fornecer os materiais solicitados pelos auditores;
- cooperar com os auditores para permitir que os objetivos da auditoria sejam atingidos;
- determinar e tomar ações preventivas baseadas nos relatórios de auditoria;

- Estabelecer prazos propostos para ações corretivas/preventivas na reunião de encerramento;
- Especificar e monitorar os prazos para que as ações corretivas aconteçam dentro do prazo estipulado.

5.6.4 Da Gestão da Qualidade

A equipe da gestão da qualidade deve:

- programar e planejar as Auditorias Internas;
- administrar e coordenar o Processo de Auditorias Internas;
- dar suporte às ações da Qualidade reportando o desempenho do Sistema ao Representante da Administração;
- organizar a apresentação dos resultados (Ações Corretivas/Preventivas, Reclamações de Clientes e Auditores da Qualidade);
- monitorar os prazos estabelecidos das ações corretivas/preventivas das não conformidades encontradas durante a auditoria interna.

5.7 Perfil do Auditor

A auditoria é uma habilidade que acontece mais naturalmente para algumas pessoas do que para outras, entretanto, praticamente qualquer pessoa pode se tornar um auditor com treinamento apropriado e com experiência prática no local de trabalho.

Como todas as outras pessoas que implementam sistemas da qualidade, os auditores devem ser competentes com base em educação apropriada, treinamento e experiência, e esta competência deve ser avaliada durante uma análise formal de necessidade de treinamento. A instituição

estabelece procedimentos formais que definam os requisitos de competência para seus auditores e, quando necessário, os auditores recebem treinamento e adquirem experiência adicionais de tal forma que se possa assegurar que eles são competentes.

A auditoria requer conhecimento de especialista em normas contra as quais o sistema será auditado; os tipos de tema que estão sendo controlados; legislação; conscientização sobre práticas de gestão boas e ruins relativas ao controle operacional; e conscientização do processo ou atividade que está sendo auditada.

Além do conhecimento técnico, os auditores necessitam uma gama de qualidades pessoais para assegurar que a auditoria seja eficaz. Os auditores devem ser bons para fazer perguntas e para ouvir respostas. A auditoria é como se fosse um trabalho de detetive e uma abordagem e habilidades abrangentes para vislumbrar discrepâncias e problemas são essenciais.

5.7.1 Habilidades pessoais desejáveis em um auditor

Para desempenhar seu papel, um auditor exige um número formidável de habilidades, entre elas:

- **PERSPICÁCIA**

É a capacidade de conseguir compreender o problema rapidamente, sem contudo tirar conclusões apressadas.

- **PERSISTÊNCIA**

É a capacidade de transpor as dificuldades e manter o curso das ações planejadas em vez de retroceder.

- **PERSPECTIVA FLEXÍVEL**

É a capacidade para ver as coisas de diferentes pontos de vista e de se adaptar a circunstâncias em alteração.

- **ABORDAGEM DISCIPLINADA**

É a capacidade de fazer uma abordagem a um problema lógico e sistematicamente, e de definir limites de responsabilidades para área de investigação.

- **HABILIDADES SOCIAIS**

É a capacidade de se comunicar e trabalhar com as outras pessoas em todos os níveis, desde o nível da fábrica até a direção geral, e de manter controle por meio das numerosas entrevistas.

- **COMPETÊNCIA NAS APRESENTAÇÕES**

É a capacidade de expressar claramente, pensamentos, idéias e propostas na forma oral e escrita.

- **HABILIDADES TÉCNICAS**

É a capacidade de investigar e determinar o grau de conformidade com o sistema e com a norma em todas as áreas do processo de produção.

- **BOM SENSO**

Para um auditor o bom senso é primordial. A falta de bom senso inevitavelmente destruirá o auditor.

5.7.2 Características de personalidade

Existem várias características de personalidade que podem ser úteis para se estabelecer um bom relacionamento com os auditados e para coletar e analisar informações, dentre as características podemos citar:

- **Positivas**

Dentre as características positivas encontramos: Educação, Amizade, Prestimosidade, Capacidade de ser Construtivo e Instrutivo, Sensibilidade, Tenacidade, Atitude Positiva, Cabeça Aberta, Diplomacia, Honestidade e Maturidade, Modéstia e Tato.

- **Negativas**

Dentre as características negativas encontramos: Agressividade, Dogmatismo, Ser Crítico, Controversa, Apressado nas Conclusões, Desatenção, Inconsistência, Inflexibilidade, Preguiça, Desonestidade, Suscetibilidade, Falta de Praticidade, Negligencia, Indecisão e “Sabe Tudo “.

5.8 Comportamento do Auditor

O auditor é um agente de mudança. Sob esta ótica, o auditor intervém com objetivo de facilitar a passagem para uma nova situação.

Sendo assim, a auditoria tem por objetivo comparar a área/setor auditado com o padrão de referência, por exemplo: Normas, Manual da Qualidade, Procedimentos e julgar a conformidade ou não do ponto auditado. Por meio deste processo busca-se identificar as oportunidades de melhoria do Sistema auditado, entretanto é importante ressaltar que o auditor não deve ir além da ação de revelá-las.

5.8.1 Noções Básicas do Auditor

Em uma auditoria o sucesso está relacionado diretamente ao comportamento do auditor, portanto algumas idéias devem ser seguidas:

- tentar prever ao máximo às situações possíveis e estar bem preparado para executar a auditoria;
- procurar evitar surpresa ao auditado. Discutir de imediato as não conformidades encontradas procurando esclarecer todos os pontos com o auditado durante o processo de auditoria;
- buscar objetividades e obter dados reais. Evitar opiniões pessoais e basear-se em fatos reais e concretos que possam ser evidenciados;

- sempre que opinar, fazê-lo em bases éticas e de confiança. Não Analisar as pessoas e sim os fatos. Ser claro em suas explicações e não ter medo de falar a verdade;

- motivar as pessoas das áreas auditadas para a melhoria. Mostrar ao auditado que a identificação das não conformidades tem como objetivo propiciar uma melhoria do sistema e não uma punição;

- persuadir e não impor. Mostrar ao auditado os riscos de não conformidade para a Qualidade e, portanto, a necessidade de correções no Sistema;

5.8.2 Deveres do Auditor

O auditor tem por dever:

- conhecer os objetivos;
- conhecer o escopo;
- conhecer os fatos;
- conhecer os efeitos;
- conhecer as pessoas.

5.8.3 Comportamento do Auditor

Durante o processo de auditoria o auditor deve assumir um determinado comportamento para propiciar o alcance dos objetivos pretendidos. O auditor deve:

- adotar uma atitude e imprimir ritmos à auditoria adaptando a capacidade do auditado;

- auditor não deve ter idéias e opiniões pré-estabelecidas. Não deve fazer comparações. Os fatos devem prevalecer perante suas opiniões;

- auditor não deve, em hipótese alguma entrar em discussão com os auditados e muito menos interferir na execução das atividades. Ele está ali apenas para verificar a conformidade de alguma coisa em relação a requisitos estabelecidos;

- auditor não deve relacionar pessoas com não conformidades ou deficiências;

- auditor não deve se mostrar impaciente ou aborrecido ao longo da auditoria. Da mesma forma, o horário deve ser cumprido para não haver atropelos de explicações necessárias e importantes;

- auditor deve mostrar respeito pelo profissional que esteja sendo auditado. O fato de ser auditor não o coloca numa posição superior. Em qualquer auditoria todos aprendem alguma coisa;

- auditor deve ser flexível quando necessário;

- auditor deve, durante as entrevistas, fazer suas perguntas de modo claro e preciso e estar certo de que elas foram entendidas pelo auditado;

- não esquecer de agradecer a cordialidade e atenção do auditado;

- explicar que avaliação foi efetuada com base em amostras significativas das atividades executadas no setor/área;

- discutir e acordar ações apropriadas para sanar as não conformidades levantadas.

Não é aceitável que o auditor faça perguntas “carregadas” ou “jogue verde para colher maduro”. Da mesma forma, ele deve estar certo que compreendeu a resposta que lhe foi dada.

CAPÍTULO VI

6. SÍNTESE

Com base nos modelos teóricos estudados no Curso de Pós-Graduação em Gestão da Qualidade e Produtividade desenvolvemos este Projeto e pretendemos aplicá-lo quando da implantação do Sistema da Qualidade, no programa de Auditoria Interna da Rede Paranaense de Metrologia e Ensaio – PARANÁ METROLOGIA.

A implementação deste programa de Auditoria Interna a ser utilizado teve como objetivo demonstrar aos talentos humanos envolvidos qual a finalidade de uma auditoria interna e a importância das verificações de concordância ou não, com ações planejadas e a efetividade da implementação de tais ações e não tão somente a busca de não conformidades.

Em relação às referências bibliográficas pesquisadas, não podemos afirmar que um autor ou outro é melhor ou pior. Na verdade todos contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho e são recomendados para leitura e estudo, bem como para elaboração de projetos e trabalhos relacionados à Qualidade.

CAPÍTULO VII

7. CONCLUSÃO

Qualidade requisito indispensável e básico para a produtividade e competitividade empresarial, e cada vez mais fundamental para a perenidade das instituições que a Alta Administração possua, por meio de suas auditorias independentes, a medida verdadeira da eficácia do seu Sistema da Qualidade.

Partindo desta máxima, e baseado nos modelos teóricos estudados durante o Curso de Pós-Graduação em Gestão da Qualidade e Produtividade, este projeto foi desenvolvido, de forma a poder contribuir significativamente com a instituição propondo um moderno e eficiente programa de gestão. Buscamos ao longo de todo nosso projeto, enfatizar a importância da Auditoria Interna da Qualidade como ferramenta chave de gestão para atingir os objetivos estabelecidos melhorando assim os resultados da Rede Paranaense de Metrologia e Ensaio – PARANÁ METROLOGIA.

Mesmo não havendo tempo hábil para sua implantação, durante o prazo estabelecido para execução deste projeto, procurou-se demonstrar aos talentos humanos envolvidos, qual a finalidade de uma auditoria interna e a importância das verificações de concordância ou não, com ações planejadas e a efetividade da implementação de tais ações, lembrando aos auditores que se espera que eles relatem o resultado da auditoria completamente e, portanto, o relatório não deve se limitar a relatar as não conformidades. O relatório deve de forma abrangente, delinear tanto os levantamentos positivos, quanto os negativos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARNOLD, Kenneth L. **O Guia Gerencial para a ISO 9000**. Rio de Janeiro: Campus, 1994

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos NBR ISO 9001**, Rio de Janeiro, 2000.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário NBR ISO 9000**, Rio de Janeiro, 2001.

CERVO, Amado Luiz. **Metodologia Científica**. São Paulo, Mc Graw Hill, 1990

CROSBY, Philip B. **Qualidade – Falando Sério**. São Paulo: Mc Grow, 1990.

Diretrizes para Auditorias de Sistema de Gestão da Qualidade e/ou Ambiental, NBR ISO 19011. Rio de Janeiro, 2002.

FEIGENBAUM, Armand. **Controle da Qualidade Total**. São Paulo: Atlas, 1994

GIL, Antonio de Loureiro. **Auditoria Operacional e de Gestão: Qualidade da Auditoria**. São Paulo: Atlas, 1992

GIL, Antonio de Loureiro. **Auditoria da Qualidade: Auditoria, Qualidade e Fraudes**. São Paulo: Atlas, 1999

JURAN, J.M. **Juran na Liderança pela Qualidade: Um Guia para Executivos**. São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1990

KANHOLM, Jack. **ISO 9000 – Explicada**.

Manual da Qualidade. Rede Paranaense de Metrologia e Ensaio – PARANÁ METROLOGIA. – Gestão da Qualidade, Curitiba, 2003.


MILLS, Charles. **A Auditoria da Qualidade**. São Paulo, Makron Books, 1994.

REBELO, Antonio Raimundo Coutinho. **Auditorias da Qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

REIS, Luis Filipe Sousa Dias. **ISO 9000. Implantação e Gerenciamento para a Qualidade Total**. São Paulo: Érica, 1995.

SHIBA, Shoji et alli. **TQM:Quatro Revoluções na Gestão da Qualidade** Porto Alegre: Artes Médicas, 1997

ANEXOS

	PROCEDIMENTO DE AUDITORIA INTERNA DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE	ANEXO I PÁGINA: 1 / 13
---	--	---

DISTRIBUIÇÃO / Nº DE CÓPIAS			
ÁREA	Nº DE CÓPIAS	ÁREA	Nº DE CÓPIAS

Nº REVISÃO	DATA	ALTERAÇÃO

SUMÁRIO

- 1. Objetivo**
- 2. Aplicação**
- 3. Documentos de Referência**
- 4. Definições**
- 5. Responsabilidade / Autoridade**
- 6. Metodologia**
- 7. Registros**
- 8. Anexos**

1 OBJETIVO

Definir os critérios e etapas necessárias para a realização de auditorias internas no Sistema de Gestão da empresa

2 APLICAÇÃO


Este procedimento aplica-se a todas as áreas da empresa.

3 DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA

3.1. NBR ISO 9000:2000 Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário.

3.2. NBR ISO 9001:2000 Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos.

3.3. NBR ISO-19011:2002 Diretrizes para Auditorias de Sistema de Gestão da Qualidade e/ou Ambiental

	PROCEDIMENTO DE AUDITORIA INTERNA DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE	ANEXO I PÁGINA: 3 /13
--	--	--

4 DEFINIÇÕES

4.1 Auditoria:

Processo sistemático documentado e independente para obter **evidência da auditoria** e avaliá-la objetivamente, para determinar a extensão na qual os critérios de auditoria são atendidos.

4.2. Critérios de auditoria:

Conjunto de políticas, procedimentos ou requisitos usados como uma referência.

4.3. Evidência da auditoria:

Registros, apresentação de fatos ou outras informações, pertinentes aos critérios de auditorias e verificáveis.

4.4. Conclusão de uma auditoria:

Resultado de uma auditoria apresentado pela equipe da auditoria após levar em consideração os objetivos da auditoria e todas as constatações da auditoria.

4.5. Constatações da auditoria:

Resultados da avaliação da evidência da auditoria, coletada, comparada com os critérios de auditoria.

4.6. Auditor Líder:

Pessoa qualificada e treinada para gerenciar uma auditoria.

4.7. Auditor:

Pessoa com competência para realizar uma auditoria.

4.8. Auditado:

Organização que está sendo auditada.

4.9. Evidência objetiva:

Dados obtidos através de observação, medição, ensaio ou outros meios que apóiam a existência ou a veracidade de alguma coisa.

4.10. Boas práticas:


Práticas exemplares utilizadas por áreas da empresa e que poderão ser utilizadas em todo o Sistema de Gestão.

4.11. Oportunidades de melhorias:

Recomendações que não se constituem uma não – conformidade e que poderão resultar em um Plano de Ação e que irá gerar melhorias no processo.

5 RESPONSABILIDADE/AUTORIDADE

ATIVIDADE	RESPONSÁVEL	QUANDO
1- Planejamento e previsão de recursos (físicos, financeiros e humanos) para a realização das auditorias internas da empresa	Diretores e Gerentes	Por ocasião do Planejamento Anual da empresa.
2- Emitir o Programa de Auditorias	Técnicos da Equipe da Qualidade	Até o último dia útil do mês de dezembro.
3- Coordenação das auditorias	Representante da Administração	Duas vezes ao ano.
4- Elaboração do Planejamento de auditoria	Auditor Líder	Até 15 (quinze) dias corridos antes da auditoria.
5- Realização da auditoria	Equipe auditora	Conforme Planejamento de auditoria.
6- Elaboração do Relatório de Auditoria.	Audidores sob a orientação do Auditor Líder.	Ao final da auditoria.

	PROCEDIMENTO DE AUDITORIA INTERNA DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE	ANEXO I PÁGINA: 5 /13
--	--	--

7- Envio da cópia do Relatório de Auditoria à Equipe da Qualidade	Auditor Líder	Até 5 (cinco) dias úteis depois da auditoria.
8- Implantação das ações corretivas.	Coordenador da área auditada.	No prazo acordado no Plano de Ação.
9- Acompanhamento da implementação das ações corretivas.	Diretores e Gerentes	Até que o Plano de Ação seja encerrado.
10- Estruturação dos dados	Técnicos da Equipe da Qualidade	Semestralmente.

METODOLOGIA

6.1. Disponibilização de Recursos

6.1.1. As auditorias são planejadas por ocasião do Planejamento Anual da empresa, ocasião em que são previstos recursos, datas e auditores que estão atuando no processo.

6.1.2. A disponibilidade de recursos para a implementação de ações necessárias para atingir os resultados planejados, manutenção e melhoria contínua deste processo estão previstos no Orçamento da empresa.

6.2. Elaboração e envio do Programa de Auditorias Internas

6.2.1. A Equipe da Qualidade elabora e aprova até o último dia útil do mês de dezembro o **Programa de Auditorias Internas**, preenchendo o Anexo I.

6.2.2. As auditorias internas devem acontecer no mínimo duas vezes ao ano, conforme definido no **Programa de Auditorias Internas**.

6.2.3. O Programa deve ser distribuído às áreas da empresa até o último dia útil do mês de março.

6.2.4. Cabe às áreas da empresa garantir a divulgação a todos os colaboradores (quadros de gestão à vista, reuniões, circulares, etc.).

6.2.5. Auditorias Internas extraordinárias podem ser realizadas, dependendo de necessidades apontada pelas áreas, e comunicada antecipadamente pela Equipe da Qualidade com antecedência de no mínimo 20 (vinte) dias.

6.2.6. Alterações do Programa e/ou equipe de auditores devem ser realizadas pela Equipe da Qualidade. As alterações devem ser comunicadas pela Equipe da Qualidade às áreas da empresa com um mínimo de 5 (cinco) dias úteis antes da realização da auditoria.

6.3. DEFINIÇÃO DA EQUIPE DA AUDITORIA

6.3.1. A equipe auditora é definida pela Equipe da Qualidade e deve ser registrada no Programa de Auditorias Internas.

6.3.2. Dependendo das circunstâncias, a equipe pode incluir “*especialistas*”, auditores em formação ou observadores.

6.4. Composição da equipe de auditoria

6.4.1. A equipe de auditoria pode ser composta de no mínimo 2 (dois) auditores, sendo desejável a seguinte formação:


- Um auditor líder e os demais integrantes com conhecimento e experiência nas atividades ou nas áreas/processos que são auditados.

6.4.2. Profissionais com responsabilidade direta nas áreas/atividades a serem auditadas não devem ser envolvidos na seleção nem fazer parte das equipes de auditorias.

6.5.Preparação da Auditoria

6.5.1. A preparação da auditoria deve ser realizada pelo auditor-líder e auditores objetivando:

- Solicitar a documentação aplicável;

	PROCEDIMENTO DE AUDITORIA INTERNA DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE	ANEXO I PÁGINA: 7 /13
--	--	--

- Entrar em contato com a equipe auditora e dividir tarefas;
- Preparar o Planejamento de auditoria;
- Preparar listas de verificação (quando aplicável);
- Tomar providências administrativas e logísticas.

6.5.2. Preparação e envio do Planejamento de auditoria:

- Planejamento de auditoria (Anexo II) deve ser elaborado pelo auditor-líder.
- Plano deve contemplar previsão de tempo para: reunião de abertura, realização da auditoria (execução propriamente dita), reunião de auditores, preparação do relatório e reunião de encerramento.
- Deve ser emitido e encaminhado pelo auditor-líder à área com antecedência de 15 dias, permitindo o conhecimento prévio da área. Caso haja a necessidade de algum ajuste, haverá tempo hábil para alterações.

6.5.3. Utilização de Lista de Verificação:

- A equipe auditora pode utilizar uma **Lista de Verificação (Anexo IV)**; a utilização desta lista permite assegurar a continuidade, abrangência e a profundidade da auditoria.
- Certas considerações são aplicáveis:

O uso da lista não deve limitar a atuação dos auditores durante as verificações;

- A lista pode ser usada como memória, ou registro, para auditorias subseqüentes;
- A lista também serve para ajudar na administração do tempo podendo ser utilizado um campo para anotação do tempo previsto e o tempo gasto efetivamente.

6.7. Execução da Auditoria

6.7.1. Reunião de Abertura

Na reunião de abertura é aconselhável:

- Apresentar os membros da equipe auditora, auditados e guias;

	PROCEDIMENTO DE AUDITORIA INTERNA DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE	ANEXO I PÁGINA: 8 /13
---	--	--

- Confirmar o escopo e os objetivos da auditoria;
- Ratificar ou discutir a seqüência, datas e horários detalhados no Planejamento de auditoria;
- Apresentar os métodos e procedimentos que são usados durante as auditorias;
- Estabelecer canais de comunicação entre a equipe auditora e o auditado;
- Determinar o local para eventuais reuniões da equipe auditora;
- Confirmar a disponibilidade de recursos em geral;
- Fixar o local, confirmar data e horário e hora da reunião final;
- Reforçar o aspecto da confidencialidade.

6.7.2. Verificação

- A verificação consiste na busca de evidências, quanto à conformidade do Sistema de Gestão, por meio de:
 - Entrevistas;
 - Avaliação de documentos e registros;
 - Observação de atividades.

Os indícios de não conformidades devem ser anotados e investigados até uma conclusão final e devem ser comprovados por evidências objetivas.

Durante a auditoria, a equipe auditora deve assegurar-se de que:

- Sejam cumpridos os objetivos e o escopo da auditoria;
- Todas as observações e discrepâncias sejam baseadas em registros consistentes.
- Os informes de não conformidades sejam feitos de forma clara, precisa e completa.

O auditor líder pode fazer mudanças nas atribuições dos auditores, fazer reuniões com a equipe e reuniões de revisão do Planejamento de auditoria com o diretor ou gerente da área auditada.

6.7.3. Reuniões Intermediárias.

Sempre que necessário, a equipe de auditores pode e deve realizar reuniões intermediárias entre si e com os auditados.

6.7.4. Reunião da equipe auditora

A equipe de auditoria deve fazer uma reunião depois que todas as atividades tenham sido auditadas.

As não conformidades devem ser documentadas de formas claras, concisas e respaldadas por evidências objetivas, no Relatório de Auditorias Internas (Anexo III).

As não conformidades devem ser identificadas com relação ao item da norma.


6.7.5. Reunião de Encerramento

O auditor líder deve realizar a reunião de encerramento com os colaboradores da área auditada.

O auditor líder deve fazer um breve relato dos trabalhos realizados. Em seguida devem ser destacadas as **boas práticas** encontradas durante a auditoria e, posteriormente, apresentar o Relatório de Auditoria Interna.

Durante a apresentação dos resultados, os seguintes procedimentos devem ser considerados:

- Fazer um relato preliminar com os detalhes e resultados de auditoria;
- Apresentar as não-conformidades detectadas no decorrer da auditoria;
- Apresentar uma conclusão geral;

 <p>PARANÁ METROLOGIA Rede Paranaense de Metrologia e Ensaios</p>	<p>PROCEDIMENTO DE AUDITORIA INTERNA DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE</p>	<p>ANEXO I</p> <p>PÁGINA: 10 /13</p>
---	--	---

- Solicitar a assinatura e/ou rubrica no Relatório de Auditorias Internas dos auditados (ou seu representante), como forma de atestar o conhecimento e, se possível a concordância do que foi relatado.

- Acordar com a área auditada a elaboração de um Plano de Ação para o tratamento das não – conformidades. Uma cópia dos Planos de Ação deve ser enviada para a Equipe da Qualidade dentro do prazo estabelecido no item 5.

6.8. Documentos da Auditoria

6.8.1. Preparação do Relatório de Auditoria

O relatório deve ser preparado pela equipe auditora, sob a orientação do auditor-líder.

6.8.2. Conteúdo do Relatório de Auditoria

O Relatório de Auditoria deve ser elaborado conforme o Anexo V (***Relatório de Auditorias Internas***). O relatório deve conter o objetivo e constatações da auditoria, pontos fortes, oportunidades de melhoria e conclusão final.

6.9. Acompanhamento da Ação Corretiva

6.9.1. De posse do relatório final de auditoria, os gerentes devem reunir-se com sua equipe para estudos das não-conformidades e para elaboração do Plano de Ação para corrigir uma não-conformidade ou para corrigir a causa de uma não-conformidade.

6.10. Envio de Registros à Equipe da Qualidade

Uma cópia do ***Relatório de Auditoria Interna*** e dos ***Planos de Ação*** devem ser enviados à Equipe da Qualidade, obedecendo-se o prazo de até 5 (cinco) dias após o encerramento da auditoria.

6.11. Avaliação da eficácia dos Planos de Ação propostos para correção das não-conformidades

A eficácia das ações corretivas oriundas das auditorias internas deve ser avaliada pelos gerentes das áreas e pelos auditores internos por ocasião da próxima auditoria.

6.12. Monitoramento do Processo de auditorias.

O monitoramento do processo é feito através dos seguintes indicadores:

6.12.1. Percentual de realização do *Programa de Auditorias*

Nome = Percentual de realização do *Programa de Auditorias*

Fórmula = $[N^{\circ} \text{ de auditorias realizadas} / N^{\circ} \text{ de auditorias programadas}]$

6.12.2. N° de *Planos de Ação* oriundos de auditorias internas

Nome = N° de *Planos de Ação* oriundos de auditorias internas

Fórmula = $[N^{\circ} \text{ de Planos de Ação de auditorias} / \text{período}]$

6.12.3. % de *Planos de Ação* oriundos de auditorias internas

Nome = % de *Planos de Ação* oriundos de auditorias internas

Fórmula = $[N^{\circ} \text{ de Planos Ação de auditorias} / N^{\circ} \text{ total Planos de Ação de auditorias}] \times 100$

6.12.4. Efetividade das ações propostas


Nome = Efetividade das ações propostas

Fórmula = $[N^{\circ} \text{ Planos Ação de auditorias eficazes} / \text{Total Planos Ação de auditorias}] \times 100$

6.13. Critérios para qualificação de auditores:

6.13.1. Capacidade de conhecer, identificar e avaliar os processos da empresa.

6.13.2. Conhecer os mecanismos de medição de processo e produto.

	PROCEDIMENTO DE AUDITORIA INTERNA DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE	ANEXO I PÁGINA: 12 /13
--	--	---

CLASSIFICAÇÃO	EDUCAÇÃO	TREINAMENTO	HABILIDADES	EXPERIÊNCIA
Auditor Líder	Nível superior	1- Curso de Auditores Internos (desejável ter Lead Assessor). 2- Interpretação da norma NBR ISO 9001:2000.	Ver 6.13.1 e 6.13.2.	Ter realizado no mínimo 3 (três) Auditorias Internas.
Auditor	Nível Médio	1- Curso de Auditores Internos 2- Interpretação da norma NBR ISO 9001:2000.	Ver 6.13.1 e 6.13.2.	1- Ter realizado 1 (uma) auditoria, acompanhado de um auditor – líder. 2- Ter sido avaliado pelo auditor líder e ter média $\geq 7,0$.
Auditor em Treinamento	Nível Médio	1- Curso de Auditores Internos 2- Interpretação da norma NBR ISO 9001:2000.	Ver 6.13.1 e 6.13.2.	Não é necessário comprovar experiência.

REGISTROS

Registros da Equipe da Qualidade:

Comprovam o acompanhamento e realização das auditorias internas da empresa

- 7.1. Programa de Auditorias Internas.
- 7.2. Planejamento de auditoria.
- 7.3. Relatório de Auditoria Interna.
- 7.4. Planos de Ação.

Registros das Áreas:

Comprovam a realização das auditorias internas nas áreas:

- 7.1. Programa de Auditorias.
- 7.2. Planejamento de Auditoria.
- 7.3. Relatório de Auditoria Interna.
- 7.4. Planos de Ação.

 <p>PARANÁ METROLOGIA Rede Paranaense de Metrologia e Ensaios</p>	<p>PROCEDIMENTO DE AUDITORIA INTERNA DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE</p>	<p>ANEXO I</p> <p>PÁGINA: 13 /13</p>
---	--	--


ANEXOS

8.1. Anexo IV : Programa de Auditorias Internas.

8.2. Anexo III : Planejamento de Auditoria.

8.3. Anexo V : Relatório de Auditoria Interna.

8.4. Anexo II : Lista de Verificação

	<h1>LISTA DE VERIFICAÇÃO</h1> <p>ANEXO II</p>	Nº	PÁG.
---	---	----	------

1. Identificação da Área		
Elaborado Por:	Verificado Por:	Aprovado Por:
Anexo ao Relatório de Auditoria Interna - RAI		
Data da Avaliação		

2. Documentos de Referência

CÓDIGO DE AVALIAÇÃO	
C – Conforme	NA – Não Aplicável
NC – Não-Conforme	NV – Não Verificado / Não -Auditado
AR – Aceitável com Restrições	

3. Sumário de Evidências			
ITEM	ASPECTOS ABORDADOS	ATENDIMENTO	
		Sim	Não



**PLANEJAMENTO DE AUDITORIA
INTERNA**

ANEXO III

Página __ de __

Empresa: _____

Área: _____

Responsável pela Auditoria: _____

Escopo da Auditoria _____

**Nº do Manual e data da
revisão:** _____

Norma aplicável: _____

Nº Manual e data de revisão: _____

Auditor

Auditor (es) :

Líder: _____

**Data de emissão do planejamento de
auditoria:** _____

Data da auditoria : _____

Data	Hora		Atividade/Processo	Auditor	Responsável	Requisito
	Início	Término				

Assinatura do Auditor Líder



**PROGRAMA DE AUDITORIAS INTERNAS
ANEXO IV**

ufpr
PÁGINA:

Emitente:	Ano:
------------------	-------------

ÁREAS	1º AUDITORIA			2º AUDITORIA		
	P/R	DATA DE AUDITORIA	AUDITORES	P/R	DATA DE AUDITORIA	AUDITORES
	P			P		
	R			R		
	P			P		
	R			R		
	P			P		
	R			R		
	P			P		
	R			R		
	P			P		
	R			R		
	P			P		
	R			R		
	P			P		
	R			R		
	P			P		
	R			R		
	P			P		
	R			R		
	P			P		
	R			R		
	P			P		
	R			R		
	P			P		
	R			R		
	P			P		
	R			R		

Responsável:

Assinatura: _____

Data de Emissão: ___/___/___.

**RELATÓRIO DE AUDITORIA INTERNA****ANEXO V**

Relatório de auditoria nº	Referência	Revisão	Origem	
	Folha: XX de YY		Data do relatório:	
Razão Social:			CNPJ:	
Endereço:				
Telefone:	Fax:		Bairro:	
Município			CEP	UF
Tipo de Auditoria:				
Produto <input type="checkbox"/>		Serviço <input type="checkbox"/>		Processo <input type="checkbox"/>
Outros <input type="checkbox"/>				
Especificar:				
Documento de Referência:				
Equipe de Auditoria: (Nome/ Entidade/Assinatura)				
Pessoas Contatadas:				
Nome:			Cargo:	
Objetivo de Auditoria:				
Tabela de Não Conformidade / Ação Corretiva				
	Não Conformidade	Ação Corretiva	Observação	Prazo Atend.
Observações:				