

PRISCILLA FERREIRA DOS SANTOS

**EFETIVIDADE DAS AUDITORIAS INTERNAS DA QUALIDADE NA
BUSCA DA MELHORIA CONTÍNUA DOS PROCESSOS**

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

Orientador: Prof. Elizangela Camargo

**CURITIBA
2007**

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO | 5 |
| 1.1 O OBJETIVO GERAL | 5 |
| 1.2 OS OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 6 |
| 1.3 AS JUSTIFICATIVAS PARA O PROJETO | 6 |
| 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA | 7 |
| 2.1 O QUE É QUALIDADE | 7 |
| 2.2 AUDITORIAS INTERNAS DA QUALIDADE | 8 |
| 2.3 AUDITORIAS EXTERNAS DA QUALIDADE | 10 |
| 2.4 MELHORIA CONTÍNUA | 13 |
| 2.5 QUAIS OS TIPOS DE AUDITORIAS DA QUALIDADE EXISTENTES.... | 14 |
| 2.5.1 Auditorias do Programa da Qualidade | 14 |
| 2.5.2 Auditorias do Sistema da Qualidade..... | 14 |
| 2.5.3 Auditorias da Gestão da Qualidade | 15 |
| 2.5.4 Auditorias da Qualidade do Produto | 16 |
| 2.5.5 Auditorias da Qualidade do Processo..... | 17 |
| 2.5.6 Auditorias da Qualidade do Serviço..... | 18 |
| 2.6 O QUE FALA NBR ISO 9001:2000 SOBRE AUDITORIAS INTERNAS... | 18 |
| 2.7 O QUE FALA NBR ISO 19011:2002 SOBRE AUDITORIAS INTERNAS. | 19 |
| 2.8 QUAL A IMPORTÂNCIA REALIZAÇÃO DE AUDITORIAS EM SISTEMA GESTÃO DA QUALIDADE | 21 |
| 2.9 PORQUE É IMPORTANTE CONSCIENTIZAR AS PESSOAS SOBRE A IMPORTÂNCIA DE AUDITORIAS DA QUALIDADE..... | 23 |
| 3. A EMPRESA | 24 |
| 3.1 HISTÓRICO DA EMPRESA..... | 24 |
| 3.2 FILOSOFIA EMPRESARIAL DA EMPRESA | 24 |
| 3.3 A POLÍTICA DA QUALIDADE..... | 25 |
| 3.4 MAPEAMENTO DOS PROCESSOS | 25 |
| 4. DIAGNÓSTICO | 27 |
| 4.1 OS SISTEMAS DE GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO | 27 |
| 4.2 A INTEGRAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO | 28 |
| 4.2.1 Pontos negativos que dificultam a integração na Organização..... | 28 |
| 4.2.2 Pontos positivos que facilitam a integração na Organização..... | 29 |
| 4.2.3 Objetivos que a integração deve ter na Organização..... | 29 |
| 5. PROPOSTAS | 30 |
| 5.1 SITUAÇÃO ATUAL DAS AUDITORIAS INTERNAS DA QUALIDADE NA ORGANIZAÇÃO | 30 |
| 5.2 PROPOSTA DE UMA NOVA ESTRUTURA PARA A REALIZAÇÃO DAS AUDITORIAS INTERNAS BASEADA NAS DIRETRIZES DA NORMA ISO 19011:2002..... | 30 |
| 5.3 IDENTIFICAÇÃO DOS PONTOS PASSÍVEIS DE MELHORIA NA REALIZAÇÃO AUDITORIAS INTERNAS | 31 |
| 5.4 PROPOSTA DE UM ROTEIRO TREINAMENTO PARA AUDITORES INTERNOS COM BASE DIRETRIZES DA NORMA ISO 19011:2002 | 33 |

| | |
|---|-----------|
| 5.4.1 Abordagem sobre mudança comportamental, conflitos e feedback nas auditorias internas da qualidade | 33 |
| 5.4.2 Diretrizes e definições associadas ao processo de auditoria interna.... | 33 |
| 5.4.3 Início das auditorias internas da qualidade | 33 |
| 5.4.4 Realização da análise crítica dos documentos | 34 |
| 5.4.5 Preparação das atividades de auditoria no local..... | 35 |
| 5.4.6 Condução das atividades de auditoria no local | 35 |
| 5.4.7 Preparação, aprovação e distribuição do relatório de auditoria | 36 |
| 5.4.8 Condução da auditoria..... | 36 |
| 5.4.9 Condução ações de acompanhamento das auditorias..... | 37 |
| 5.4.10 Competencia e avaliação dos auditores internos da qualidade | 37 |
| 5.5 PROPOSTA ROTEIRO CONSCIENTIZAÇÃO SOBRE IMPORTÂNCIA DA REALIZAÇÃO DE AUDITORIAS INTERNAS | 38 |
| 5.6 PROPOSTAS AÇÕES PARA MELHORIA CONTÍNUA DESEMPENHO DA EMPRESA EM AUDITORIAS INTERNAS E EXTERNAS | 39 |
| 6. CONCLUSÃO | 43 |
| 7. GLOSSÁRIO | 44 |
| 8. REFERÊNCIAS..... | 45 |
| 9. ANEXOS | 47 |
| 9.1 MAPEAMENTO DOS PROCESSOS | 47 |
| 9.2 ORGANOGRAMA DA EMPRESA | 48 |
| 9.3 FLUXOGRAMA DO PROCESSO ATUAL DE AUDITORIA INTERNA DA QUALIDADE | 49 |

1. INTRODUÇÃO

Atualmente muitas empresas são certificadas na norma ISO 9001:2000. Os motivos para a busca da certificação são amplos e com suas devidas características. Porém, são poucas empresas que em sua maioria conseguem utilizar de forma efetiva as técnicas de melhoria contínua introduzidas no contexto da norma. Neste item é que encontramos a grande diferença onde algumas empresas se tornam competitivas com a implantação de um sistema de gestão e outras simplesmente acabam sendo certificadas, mas ao longo do tempo percebem que sua empresa não obteve referencial melhores resultados com a implantação da norma.

Ser competitivo deveria ser um dos principais motivos que uma empresa deve ter ao implantar um sistema de qualidade. É claro que qualidade não é traduzida em apenas “ser competitivo”. Qualidade é um conjunto de vários contextos, que vão desde uma forma cultural da organização até melhorar o seu desempenho no mercado.

A utilização efetiva das técnicas de melhoria contínua certamente trará não só um melhor desempenho nos processos mais sim a garantia de competitividade no mercado a uma empresa.

Assim, este projeto técnico tem como proposta apresentar o quanto a técnica de melhoria contínua: auditoria interna da qualidade é efetiva na busca da melhoria contínua dos processos. Essa proposta engloba inclusive o desempenho adequado da empresa em auditorias internas e externas.

Ao longo do andamento deste projeto questões como “quanto mais não conformidades identificadas em uma auditoria melhor foi o desempenho da mesma” não serão abordadas. Até porque tudo depende do prisma que a questão é analisada.

O projeto apresentará propostas de ações para que as empresas comecem a efetivamente utilizar as auditorias internas da qualidade para que haja melhoria contínua em seus processos.

1.1 OBJETIVO GERAL

Propor ações para melhoria contínua do desempenho da empresa Grupo Apisul em auditorias internas e externas da qualidade.

1.2 OS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Diagnosticar a situação atual das auditorias internas da qualidade.
- b) Propor uma nova estrutura para a realização das auditorias internas da qualidade baseando-se nas diretrizes da norma 19011:2002.
- c) Identificar os pontos passíveis de melhoria na realização das auditorias internas da qualidade.
- d) Propor um roteiro de treinamento para auditores internos da qualidade com base nas diretrizes da norma 19011:2002.
- e) Propor um roteiro de conscientização sobre a importância da realização de auditorias internas da qualidade.

1.3 AS JUSTIFICATIVAS PARA O PROJETO

A justificativa principal para a realização deste projeto, tanto do ponto de vista acadêmico e quanto da empresa, está no fato de que a auditoria interna da qualidade é uma técnica de gestão para monitorar e verificar a eficácia da implementação da política da qualidade, conforme descrito na própria ISO 9001:2000. De fato esse é o papel das auditorias internas da qualidade, porém, é possível perceber que em muitas organizações essa ferramenta é utilizada de forma a não se atingir o objetivo principal da ferramenta. E não atingindo esse objetivo não há efetividade das auditorias internas na busca da melhoria contínua dos processos.

Outra justificativa encontrada é que, segundo Gil (1999) as organizações industriais, comerciais, governamentais, de serviços produzem produtos e realizam prestação de serviços com o objetivo de atender as expectativas, anseios, desejos de consumo de clientes, consumidores e usuários.

Para atender as expectativas, anseios e desejos dos clientes, consumidores e usuários é necessário que as organizações tenham um planejamento adequado de toda a sua cadeia de processos, desde a definição de fornecedores até um sistema de pós venda. E para gerenciar toda essa cadeia a organização necessita de técnicas de gestão que resultem o cenário em que as mesmas se encontram.

Assim, a justificativa é demonstrar o quanto se ganha dentro de uma organização quando realmente há efetividade das auditorias internas na busca da melhoria contínua dos processos.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 O QUE É A QUALIDADE

Lobos (1991) diz que tradicionalmente sempre associamos qualidade a produtos finais, ou seja, a produtos como um carro ou uma televisão, ou até a serviços, como um bom jantar num restaurante francês. Os gurus da qualidade, porém, já pensam que uma abordagem como essa é muito míope. Isto porque a qualidade tem a ver primordialmente com o processo pelo qual os produtos ou serviços são materializados. Se o processo for bem realizado, um bom produto final advirá naturalmente. A qualidade reside no que se faz – aliás, em tudo o que se faz – e não apenas no que se tem como consequência disso.

Lobos (1991) reforça que há 03 aspectos relacionado ao conceito da Qualidade. O primeiro deles é a qualidade intrínseca, ou aquilo que “satisfaz no uso” e que se mede por ausência de defeitos e presença de características desejadas. O segundo é o terceiro aspecto são o custo e atendimento. Para completar a qualidade é tudo o que alguém faz ao longo de um processo para garantir que um cliente, fora ou dentro da organização, obtenha exatamente aquilo que deseja – em termos de características intrínsecas, custo e atendimento.

De acordo com Teboul (1991) se pedirmos a um grupo de consumidores e dirigentes de empresas uma definição de qualidade, obteremos várias definições, algumas das quais enumeramos a seguir. Assim, a qualidade é:

- Aquilo que é feito de maneira impecável e do qual não se fala;
- O respeito às especificações, ao orçamento e aos prazos de entrega;
- Funcional e de fácil utilização;
- Uma resposta rápida, adaptada;
- Um produto seguro, que dura bastante, econômico, resistente e de fácil manutenção;
- O que é único, excelente, bonito perfeito, genial;
- O estilo, a aparência, a sofisticação, o alto nível.

Portanto, para Teboul (1991), é aquilo que às vezes manifesta-se no momento do uso, mas também dá sofisticação do ponto de vista estético, até mesmo ético, quando temos a sensação de que o produto corresponde ao que se esperava e que não fomos “enganados em relação à mercadoria”

Segundo Teboul (1991), com efeito: a qualidade é, antes de mais nada a conformidade com as especificações. É também a resposta ajustada à utilização que se tem em mente, na hora da compra e também a longo prazo.

Para Colenghi (1997) qualidade é atender às reais necessidades dos seus clientes, de forma que estes fiquem entusiasmados e sejam fiéis aos seus produtos e serviços, divulgando-os de forma positiva e recomendando-os a outras pessoas.

Na edição de nº 184 da revista Banas (2007) a pergunta “O que é Qualidade” é respondida da seguinte forma:

O termo qualidade vem do latim *qualitate* e é aquilo que caracteriza uma pessoa ou coisa e que a distingue das outras; modo de ser; atributo, predicado; aptidão; disposição moral; casta; espécie; título; cargo; posição social. Como o termo tem diversas utilizações, o seu significado nem sempre é de definição clara e objetiva. Do ponto de vista da empresa, o conceito não pode ser deixado ao acaso, devendo apurar quais são as necessidades dos clientes e, em função destas, definir os requisitos de qualidade do produto. Já do ponto de vista do cliente, a qualidade está associada ao valor e à utilidade reconhecida do produto, estando em muitos casos ligada ao preço.

Para o autor Rebelo (1994) qualidade não é uma medida absoluta, mas sim alvo em constante deslocamento, uma vez que as necessidades e expectativas dos clientes estão em constante mudança. O que foi excelente para um cliente ontem, hoje pode ser simplesmente razoável ou até mesmo não atendê-lo mais.

2.2 AUDITORIAS INTERNAS DA QUALIDADE

De acordo com a NBR ISO 19011:2002, auditorias internas algumas vezes chamadas de auditorias de primeira parte são auditorias conduzidas pela própria organização, ou em seu nome, para análise crítica pela direção e outros propósitos internos, e podem formar a base para uma autodeclaração de conformidade da organização. Em muitos casos, particularmente em pequenas organizações, a independência pode ser demonstrada pela liberdade de responsabilidades pela atividade sendo auditada.

Segundo Mills (1994), auditorias internas são aquelas realizadas por auditores empregados da organização sendo auditada. A auditoria pode ser realizada por um indivíduo ou por uma equipe selecionada de especialistas em auditoria, gerentes, executivos, etc. Normalmente, as auditorias internas da

qualidade envolvem a avaliação de conformidade das várias atividades aos requisitos do programa da qualidade, bem como uma avaliação da eficácia do sistema da qualidade.

O autor Gil (1999), constitui a auditoria interna como a praticada por área interna à organização, por profissionais com atribuição e formação básica de auditoria da qualidade, via metodologia própria e com objetivos especificamente definidos, a cada projeto de auditoria da qualidade realizado, consoante as seguintes linhas gerais:

- Incorpora o verdadeiro “espírito da auditoria da qualidade da organização”.
- Atua em esquema de cooperação/parceria com as áreas auditadas, com exceção de situações especiais em que o fator surpresa seja determinante/considerado.
- Tem preferência por otimizações da qualidade total organizacional, considerando, como casos especiais, fraquezas de natureza “ação criminosa” – “fraude”, “roubo”, “furto”, “chantagem”, “sabotagem”.
- Busca atuação profunda, visando tanto a aspectos comportamentais, atinentes a seus recursos humanos integrantes, quanto em nível administrativo-técnico-operacional das diversas áreas empresariais.
- Tem características de rapidez/pronta resposta a baixa qualidade flagrada, com apresentação imediata de recomendações/ações da qualidade.
- Representam fator decisivo nos programas da qualidade, por estabelecer/ser termômetro da cadência com que a qualidade é reciclada nas organizações.
- Tem seu plano de auditoria aprovado pela alta administração.
- À semelhança da “auditoria externa da qualidade”, busca “não-conformidade”, ou seja, nível de aderência das práticas vigentes com aquelas recomendadas pelo “sistema da qualidade”, e necessita de “evidência objetiva” para ter suas “recomendações/ações da qualidade propostas” consideradas.

Segundo Maranhão (2001), as auditorias internas são, indubitavelmente, o melhor instrumento de avaliação do desempenho do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ). As auditorias internas têm por objetivos principais avaliar a

conformidade e o grau de implementação do SGQ. Todavia, somente boas auditorias geram os resultados desejados.

Para Rebelo (1994) as auditorias internas da qualidade, chamadas de auditoria de 1ª parte, são aquelas realizadas pela própria organização. O objetivo é a auto-avaliação do sistema da qualidade. A auditoria só será reconhecida como verdadeira quando existir completa independência das funções da avaliação, em relação às atividades operacionais dos auditores.

Segundo o autor a grande vantagem da auditoria interna, quando corretamente implementada, é o fato de auditores e auditados sentirem-se mais à vontade para discutir internamente os resultados.

2.3 AUDITORIAS EXTERNAS DA QUALIDADE

De acordo com a NBR ISO 19011:2002, auditorias externas incluem aquelas geralmente chamadas de auditorias de segunda e de terceira partes. Auditorias de segunda parte são realizadas por partes que têm um interesse na organização, tais como clientes, ou por outras pessoas em seu nome. Auditorias de terceira parte são realizadas por organizações externas de auditoria independente, tais como organizações que provêm certificados ou registros de conformidade com os requisitos da NBR ISO 9001:2000 ou NBR ISO 14001.

Segundo Gil (1999), auditoria externa é quando a atividade da auditoria é realizada por entidade não integrante da organização auditada, a qual carrega intrinsecamente as seguintes condicionantes:

- Emite um certificado com força de comprovação/de atestar, ao ambiente externo/área geográfica/segmento econômico/entidades clientes, a qualidade das práticas organizacionais da entidade auditada.
- A credibilidade desses tipos de certificados é respaldada pela idoneidade, competência técnica e independência do órgão/entidade que emite o “certificado da qualidade”.
- A validade, credibilidade e importância desses certificados é condicionada/enquadrada por parâmetros de natureza: vinculação financeira, critérios da entidade certificadora, nível de qualificação de profissionais e nível de envolvimento.
- Auditoria externa da qualidade, também, é aquela realizada pelos clientes no processo de escolha/concorrência aberta do mercado, em que cada

organização deverá apresentar/provar a “todos” por que seus processos, produtos e serviços são de “qualidade total”.

- Outro enfoque vital para a auditoria externa da qualidade total ocorrer quando a organização cliente realiza a auditoria externa da qualidade em seus fornecedores, baseada em critérios próprios e sustentada pro cláusulas contratuais, ou nomeia um terceiro para realizar essa auditoria, mas mantém, via auditoria interna da qualidade, a monitoração e o controle do enfoque e da sistemática de auditoria.
- Um procedimento básico da entidade de auditoria externa da qualidade é verificar/constatar a efetividade das práticas de auditoria interna da qualidade, da entidade sob auditoria.
- Pode ser induzida por entidades de controle da sociedade, ou de segmentos econômicos, por exemplo: organismos reguladores, associações de classes e entidades civis, em geral.

O autor Mills (1994) relata que as auditorias externas da qualidade são aqueles que tipicamente incluem:

- Certificação ou homologação do sistema da Qualidade: onde várias agências nacionais, tanto comerciais como militares, têm programas que auditam o sistema da qualidade de uma organização com referência a normas nacionais e internacionais e fornecem então registro ou homologação para os programas aceitáveis.
- Avaliação de fornecedor: técnica utilizada por vários grandes compradores para avaliar a capacidade de um fornecedor potencial de fornecer um determinado produto, serviço ou processo.
- Verificação do fornecedor: verificação ou observação de determinadas atividades para validar a função sendo observada.
- Lista de fornecedores qualificados pela corporação: um caso particular de avaliação de fornecedor é o desenvolvimento de uma lista de fornecedores aprovados pela corporação. As organizações aprovadas por uma corporação através de avaliações de fornecedores são listadas por linha de produto ou tipo de empresa. A lista forma então a base para contactar fornecedores potenciais em relação a negócios futuros.

- Seguro de responsabilidade legal do produto: os prêmios de seguro de responsabilidade do produto normalmente são calculados com base na natureza e volume de negócios efetuados, risco de ocorrência de ações de responsabilidade legal e custo provável resultante de qualquer litígio que venha acontecer.
- Controles Normativos: agências de controle de empresas dos ramos nuclear, alimentício, farmacêutico e de seguros têm regulamentos para os sistemas da qualidade aplicáveis a fornecedores e outras organizações que operam em tais áreas. Esses regulamentos foram introduzidos como forma de proteger o público. A aprovação baseada em tais regulamentos freqüentemente é um pré-requisito para iniciar a produção ou operação.
- Auditorias da qualidade feitas pela corporação: as corporações constituídas por muitas divisões freqüentemente usam a auditoria da qualidade em nível de corporação com meio de avaliar a eficácia de suas várias divisões no cumprimento das políticas da qualidade da corporação.
- Certificação de produto: a homologação, ou certificação de produto, é normalmente feita pela agência homologadora depois de inspecionar e testar os itens iniciais produzidos. A isso freqüentemente se seguirão inspeções e testes periódicos de amostras subseqüentes do fluxo de operação. Os atributos ou características sendo inspecionados ou testados, os procedimentos ou métodos de inspeção e teste, bem como a periodicidade de inspeção e procedimentos de testes, são geralmente definidos na norma do produto ou no acordo de homologação.
- Certificação de processo: a homologação, ou certificação de processo, é semelhante à homologação de produto, exceto pelo objeto da avaliação. Nesse caso, o processo pode fazer parte das instalações de um fabricante ou constituir uma instalação especial desenvolvida para fornecer o processo como um serviço a vários clientes potenciais. Processos típicos pertencentes a essa categoria são soldagem, processamento de alimentos, pintura tratamentos superficiais, tratamentos térmicos e processos químicos contínuos no campo farmacêutico e biomédico. A norma de referência geralmente será uma norma nacional ou internacional.

- Auditorias para avaliação e melhoria do sistema da qualidade: esse tipo de auditoria geralmente será realizado por especialistas externos de sistemas da qualidade contratados. Os especialistas ou consultores serão contratados para avaliar o sistema e fazer as recomendações para aperfeiçoamento que julgarem necessárias.

O autor Rebelo (1994) define a auditoria de 2ª parte como a auditoria realizada pela organização compradora, ou pelo seu representante, em seus fornecedores. O objetivo é avaliar a capacidade dos fornecedores e qualificá-los para situações contratuais ou pré-contratuais.

Para o autor a grande vantagem de auditoria externa é o fato de os auditores não estarem envolvidos diretamente com o sistema a ser auditado, associado à experiência trazida com os auditores de outras organizações.

Rebelo (1994) também define as auditorias de 3ª parte. Segundo o autor é a auditoria realizada por um organismo de certificação independente ou por uma organização similar. O objetivo é avaliar e certificar/reconhecer o sistema da qualidade de uma Organização ou por imposições legais.

2.4 MELHORIA CONTÍNUA

Segundo Paladini (2000) para efeito até de avaliação da gestão da qualidade, defini-se melhoria como o aumento do grau de ajuste do produto à demanda, em termos do atendimento a necessidades, expectativas, preferências, conveniências de quem já é consumidor, de quem poderia ser nosso consumidor ou de quem o influencia. Todos os esforços, assim, feitos nessa direção configuram-se em mecanismos cujo objetivo é melhoria. Como esse ajuste é permanente – pelo aspecto dinâmico do próprio mercado -, a preocupação com a melhoria é também constante. Será contínua à medida que esse grau de ajuste atingir valores gradativamente maiores.

Segundo o Portal Qualidade o conceito de melhoria contínua, como o nome sugere, deve ser inserido no dia-a-dia da empresa, fazer parte da sua cultura. O processo começa com a formação de grupos de trabalho, que depois são capacitados em ferramentas da qualidade, e evolui para a revisão de toda a gestão da empresa. Os conceitos e técnicas utilizados são relativamente simples; porém, os resultados são grandes e definitivos.

Para o autor Scherkenbach (1993) melhoria contínua é melhorar cada vez mais aproximando o máximo possível a voz do cliente e a voz do processo. Segundo o autor a melhoria contínua é essencial para o nosso sucesso. A empresa deve lutar para atingir a excelência em tudo o que ela faz: em seus produtos, na sua segurança e valor, nos seus serviços, no relacionamento com as pessoas, na competitividade e na capacidade de obter lucro.

2.5 QUAIS OS TIPOS DE AUDITORIAS DA QUALIDADE EXISTENTES

2.5.1 Auditorias do Programa da Qualidade

As auditorias do programa da qualidade, segundo Mills (1994), são realizadas para determinar a adequação dos documentos que compõem o programa da qualidade dentro de uma Organização. Assim, sendo ela consiste na comparação destes documentos com as especificações da norma de referência. Cada cláusula de especificação deve ser atendida pela documentação e precisa ser verificada pelo auditor. Assim, temos a seguinte definição: uma auditoria ou comparação detalhada da documentação que compõe o programa da qualidade, relativa à organização ou aos elementos deste produto, processo, serviço (etc.) contra uma norma de referência predeterminada e previamente acordada.

2.5.2 Auditorias do Sistema da Qualidade

Conforme Mills (1994) as auditorias dos sistemas da qualidade são aqueles que conseguem cobrir uma ou todas as seguintes categorias:

- Efetuar uma auditoria de adequação da qualidade no programa da qualidade com respeito a algum requisito predeterminado do sistema da qualidade; se a documentação for satisfatória, efetuar uma auditoria de conformidade da qualidade para determinar a eficácia das atividades resultantes.
- Realizar uma auditoria de adequação de mudanças introduzidas em um programa da qualidade já aprovado para confirmar se ele continua aceitável; se ainda for adequado, realizar uma auditoria de conformidade da qualidade para avaliar as mudanças e determinar a observância permanente do programa da qualidade aprovado.

- Realizar auditorias da qualidade repetitivas ou periódicas, na implementação de um programa da qualidade aprovado, para determinar a observância constante e respectiva eficácia.

Assim, segundo o autor a auditoria do sistema da qualidade é uma auditoria ou um exame detalhado do sistema da qualidade para determinar a eficácia e observância do sistema a determinada norma de referência. Uma auditoria dessa natureza pode incluir uma auditoria da adequação da qualidade, além da auditoria da conformidade da qualidade, implícita. A auditoria do sistema da qualidade examina e avalia o sistema da qualidade como aplicável a toda uma organização ou a um elemento, produto, processo, serviço, etc., específicos dessa organização.

Para Neto (1993) as auditorias de sistemas da qualidade testam se existem ou não planos organizacionais e sistemas de gestão da qualidade, e se esses foram concebidos para possibilitar que várias atividades de interesse sejam realizadas como necessário, ou requerido. Avalia a adequação dos sistemas de gestão para atender códigos particulares, padrões e regulamentos eleitos por contrato, ou requeridos em virtude da legislação que se aplica àquelas atividades ou seus produtos.

O autor Rebelo (1994) define a auditoria do sistema da qualidade como a avaliação da conformidade do sistema da qualidade implementado em relação aos requisitos preestabelecidos na norma de referência, a fim de julgar sua adequação aos objetivos e diretrizes da organização para a qualidade. É, portanto, uma auditoria abrangente. Dá ênfase aos aspectos de documentação e estruturação do sistema da qualidade.

2.5.3 Auditorias da Gestão da Qualidade

A terceira categoria de auditorias internas da qualidade que Mills (1994) categoria é as auditorias de gestão da qualidade. O autor comenta que a expressão “auditoria da gestão da qualidade” frequentemente é usada como uma alternativa para “auditoria do sistema da qualidade” em todas as suas variações. Contudo, mais corretamente, ela deve ser restrita aos aspectos gerenciais do sistema da qualidade, tal como aplicados em toda a organização. Esse tipo de auditoria revisa e avalia as responsabilidades, atribuições, ações, interações, etc. da gerência com a equipe da qualidade no que diz respeito a todas as atividades que contribuem para os

resultados da qualidade da organização. Esse tipo de auditoria aplica-se tanto a organizações orientadas para produtos como àquelas orientadas para serviços.

As ações e interações das várias funções dentro da organização dependerão da complexidade do sistema da qualidade. Por sua vez, a complexidade do sistema dependerá de um número de fatores, incluindo:

- A complexidade da norma de compras aplicável;
- A criticidade da aplicação do item em questão em termos de operação, segurança, etc.
- As exigências do mercado visado;
- A maturidade do produto, serviço ou processo;
- Os requisitos da norma ou especificação do produto, serviço ou processo, em questão.

Para o autor Neto (1993), as auditorias de gestão da qualidade são exercícios de busca não tendenciosa de fatos que, substancialmente, aprimorem a qualidade das decisões pela ajuda que prestam na redução dos riscos com elas associados. As auditorias de gestão fornecem informações sobre o sistema de apoio à gestão, mas não só sobre gestão. Surgem informações relevantes sobre o sistema de informações de apoio à operação da empresa.

2.5.4 Auditorias da Qualidade do Produto

A auditoria da qualidade do produto, conforme Mills (1994) é uma auditoria ou exame e avaliação detalhados do sistema da qualidade aplicado a um determinado produto. Como tal, ela examina todos os elementos do produto e os respectivos elementos do sistema da qualidade, para avaliar o sistema contra as normas ou especificações de referência para aquele produto.

Tal tipo de auditoria normalmente inclui a avaliação da capacidade de tomar decisões válidas sobre qualidade das pessoas com essa responsabilidade. Essa avaliação normalmente inclui a análise tanto de decisões de aceitação como de rejeição.

Uma auditoria da qualidade do produto pode incluir atividades de inspeção ou teste como parte dos métodos de coleta de dados. Contudo, a auditoria não deve ser responsável pela realização periódica de testes ou inspeções envolvendo

aceitação ou rejeição do produto. Em nenhum momento o auditor deve tomar decisões de aceitação/rejeição do produto em si.

Segundo o autor Rebelo (1994) as auditorias da qualidade do produto são aquelas que avaliam a adequação do produto em relação às especificações ou ao projeto. É, portanto, uma auditoria direcionada para a adequação ao uso. Dá ênfase à reinspeção do produto pronto e à análise dos registros de resultados de ensaios, testes, inspeção, etc. Não deve ser confundida com a tradicional inspeção final, efetuada pelo pessoal do controle da qualidade, que é sistemática e mais abrangente em termos de amostragem e extensão dos ensaios e testes. Serve, entretanto, para avaliar a eficácia da inspeção, na medida em que avalia a Qualidade do produto pronto.

2.5.5 Auditorias da Qualidade do Processo

A auditoria da qualidade do processo, segundo Mills (1994), é uma auditoria ou exame e avaliação detalhados do sistema da qualidade aplicado a um determinado processo. Como tal, ela examina todos os elementos do processo e os respectivos elementos do sistema da qualidade, de modo a avaliar o sistema contra as normas ou especificações de referência para aquele processo.

Geralmente isto inclui a avaliação da capacidade de tomada de decisões válidas das pessoas com essa responsabilidade. Essas decisões podem ser tomadas pelas pessoas que realizam determinadas operações ou por aquelas que verificam essas operações. Geralmente a avaliação da auditoria inclui uma análise das decisões de aceitação ou rejeição baseada em inspeções e rotinas de teste de produção, além de inspeções e rotinas de teste periódicos e especializadas, necessárias para obter e manter a aprovação do processo.

Segundo Rebelo (1994) a auditoria da qualidade do processo é a auditoria que avalia a execução (projeto, fabricação, construção, montagem, inspeção, etc.) de uma determinada atividade, É, portanto, uma auditoria específica. Dá ênfase aos recursos materiais (máquinas, equipamentos, instrumentos, ferramentas, etc.) e humanos utilizados nas diversas etapas de execução da atividade, em comparação ao previsto nos procedimentos do sistema da qualidade.

Para o autor Tachizawa (1997), auditoria da qualidade do processo é o monitoramento e acompanhamento da operacionalização do processo por meio de

auditação, em direção à melhoria contínua. Melhorar continuamente um processo significa melhorar continuamente seus padrões.

2.5.6 Auditorias da Qualidade de Serviço

Para Mills (1994) a auditoria da qualidade do serviço é uma auditoria ou exame e avaliação detalhados do sistema da qualidade aplicável a um determinado serviço. Como tal, ela examina todos os elementos do serviço e os respectivos elementos do sistema da qualidade, para avaliar o sistema contra as normas e especificações de referência para aquele serviço.

Geralmente isto incluirá a avaliação da capacidade de realizar ações que refletem os objetivos da qualidade da organização, e a capacidade de tomada de decisões válidas por pessoas com essa responsabilidade. No setor de serviços, cada vez mais tais decisões e ações tenderão a ser tomadas e realizadas pelas pessoas que efetivamente prestam o serviço, em vez de serem realizadas por qualquer função de verificação.

Para o autor Rebelo (1994) as auditorias da qualidade de serviço têm o mesmo conceito das auditorias da qualidade de produto descritas no 4º parágrafo do item 3.5.4.

2.6 O QUE FALA A NBR ISO 9001:2000 SOBRE AUDITORIAS INTERNAS

A NBR ISO 9001:2000 diz que a Organização deve executar auditorias internas a intervalos planejados para determinar se o sistema de gestão da qualidade:

- a) Está conforme com as disposições planejadas, com os requisitos da Norma e com os requisitos do sistema de gestão da qualidade instituídos pela organização, e;
- b) Está mantido e implementado eficazmente.

Um programa de auditoria deve ser planejado, levando em consideração a situação e a importância dos processos e áreas a serem auditadas, bem como os resultados de auditorias anteriores. Os critérios da auditoria, escopo, frequência e métodos devem ser definidos. A seleção dos auditores e a execução das auditorias devem assegurar objetividade e imparcialidade do processo de auditoria. Os auditores não devem auditar o seu próprio trabalho.

As responsabilidades e os requisitos para planejamento e para execução de auditorias e para relatar os resultados e manutenção dos registros devem ser definidos em um procedimento documentado.

A administração responsável pela área a ser auditada deve assegurar que as ações para eliminar não conformidades e suas causas sejam tomadas sem demora indevida. As atividades de acompanhamento devem incluir a verificação das ações tomadas e o relato dos resultados de verificação.

2.7 O QUE FALA A NBR ISO 19011:2002 SOBRE AUDITORIAS

A NBR ISO 19011:2002 orienta as organizações sobre a gestão de programas de auditoria, desde o planejamento até a competência e a avaliação de auditores. A aplicação da norma é flexível conforme estrutura da Organização.

A Norma é dividida por seções. A primeira aborda o objetivo da norma, na qual comentamos no parágrafo acima. A segunda seção é onde se encontra as referências normativas. Na terceira seção há os termos e definições.

Referente a auditorias, na seção 4 da norma é possível identificar os princípios de auditoria na qual vale ressaltar:

A auditoria é caracterizada pela confiança em alguns princípios. Eles fazem da auditoria uma ferramenta eficaz e confiável em apoio a políticas de gestão e controles, fornecendo informações sobre as quais uma organização pode agir para melhorar seu desempenho. A aderência a estes princípios é um pré-requisito para se fornecer conclusões de auditoria que são relevantes e suficientes, e para permitir que auditores que trabalhem independentemente entre si cheguem a conclusões semelhantes em circunstâncias semelhantes.

Os princípios descritos na norma:

- **Conduta ética:** o fundamento do profissionalismo. Confiança, integridade, confidencialidade e descrição são essenciais para auditar.
- **Apresentação justa:** a obrigação de reportar com veracidade e exatidão. Constatações de auditoria, conclusões de auditoria e relatórios de auditoria refletem verdadeiramente e com precisão as atividades da auditoria. Obstáculos significativos encontrados durante a auditoria e opiniões divergentes não resolvidas entre a equipe de auditoria são relatados.

- Devido cuidado profissional: a aplicação de diligência e julgamento na auditoria. Auditores pratiquem o cuidado necessário considerando a importância da tarefa que eles executem e a confiança colocada neles pelos clientes de auditoria e outras partes interessadas. Ter a competência necessária é um fator importante.

Outros princípios se relacionam à auditoria, que é por definição independente e sistemática.

- Independência: a base para imparcialidade da auditoria e objetividade das conclusões de auditoria. Auditores são independentes da atividade a ser auditada e são livres de tendência e conflito de interesse. Auditores mantêm um estado de mente aberta ao longo do processo de auditoria para assegurar que as constatações e conclusões de auditoria serão baseadas somente nas evidências de auditoria.
- Abordagem baseada em evidência: o método racional para alcançar conclusões de auditoria confiáveis e reproduzíveis em um processo sistemático de auditoria. Evidência de auditoria é verificável. É baseada em amostrar das informações disponíveis, uma vez que uma auditoria é realizada durante um período finito de tempo e com recursos finitos. O uso apropriado de amostragem está intimamente relacionado com a confiança que pode ser colocada nas conclusões de auditoria.

Na seção 5 da norma é abordado o gerenciamento de um programa de auditoria. Nesta seção a norma aborda as generalidades que um programa de auditoria pode ter de acordo com a organização. As generalidades abordam especificamente:

- A quantidade de auditorias, variedade e objetivos;
- O planejamento e organização que a organização necessita deter para conduzir eficaz e eficientemente as auditorias dentro do período de tempo especificado.
- A responsabilidade e autoridades dentro de um programa de auditoria.

Na seção 6 da norma é abordada a maneira como se devem iniciar as auditorias, a realização da análise crítica dos documentos, a preparação do plano, a condução das atividades locais, a preparação, a aprovação e distribuição dos

relatórios, bem como a conclusão e condução das ações de acompanhamento de auditoria.

Na última seção, item 7, a norma comenta sobre competência e avaliação dos auditores. Esse tópico passa pelos: atributos pessoais; conhecimentos e habilidades; educação, experiência profissional, treinamento e experiência; manutenção e melhoria da competência e avaliação do auditor.

Desta forma, a NBR ISO 19011:2002 orienta as organizações na aplicação de programas de auditoria garantindo a efetividade das mesmas.

2.8 QUAL A IMPORTÂNCIA DA REALIZAÇÃO DE AUDITORIAS EM UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

Segundo Mills (1994) a importância da realização de auditorias se dá pelo fato de que o sistema da qualidade de qualquer organização é um programa de atividades integradas, implantado pela administração por sua própria vontade ou por imposição da norma de qualidade de compras do cliente. Em qualquer um destes casos, a administração precisa dispor de alguns meios para determinar a eficácia do sistema existente e identificar as áreas carentes de correções ou aperfeiçoamentos. A auditoria da qualidade fornece tais meios.

A auditoria da qualidade é uma ferramenta gerencial para determinar a eficácia de um sistema da qualidade. O sistema da qualidade pode ser da própria organização da gerência, de um fornecedor em potencial, de um fornecedor ativo ou de uma organização independente. Os resultados da auditoria fornecem uma avaliação da adequação do programa existente e também podem estabelecer um referencial (benchmark) para desenvolver e avaliar os aperfeiçoamentos a serem introduzidos no sistema.

As auditorias da qualidade fornecem evidências objetivas para a gerência da organização sendo auditada e da organização solicitante da auditoria sobre a adequação, conformidade às exigências e eficácia dos vários elementos componentes do sistema da qualidade. As duas atividades gerenciais podem ou não ser sinônimas, dependendo do relacionamento cliente/auditado.

O autor completa: uma auditoria interna da qualidade, ou seja, realizada por funcionários da organização sendo auditada, não deve ser realizada apenas para cumprir uma exigência da norma da qualidade. A realização de uma auditoria nestas condições produzirá resultados insignificantes. A gerência da organização não terá o

retorno do valor integral desta auditoria, na medida em que será uma carga extra imposta, em vez de ser uma parte integral do sistema gerencial.

Para o autor Neto (1993) é através do processo de auditar um sistema de gestão da qualidade obtêm-se as informações necessárias que fundamentam o processo de introduzir ações corretivas ao planejamento estratégico da empresa. A gestão estratégica da qualidade obriga a existência de auditoria de gestão do sistema da qualidade.

Segundo Rebelo (1994) no estabelecimento de um sistema da qualidade, a supervisão de todas as atividades para avaliar a correta execução do sistema é o dispositivo de maior alcance da alta administração.

Não basta instituir-se uma estratégia para a Qualidade e formalizá-la, quando não se propicia, no próprio contexto do sistema em implantação, um mecanismo de acompanhamento e de avaliação dos requisitos estabelecidos nesse sistema. É desta forma que para o autor é importante a realização de auditorias em um sistema de gestão da qualidade.

Para o autor Maranhão (2001) as auditorias são consideradas como um dos melhores instrumentos de eficácia de Sistemas de Gestão da Qualidade. Auditorias atuam como extraordinários sensores e podem desencadear poderosos atuadores (ações corretivas) do Sistema de Gestão da Qualidade, identificando suas partes frágeis e permitindo a eliminação de causas problemas.

Com as auditorias a responsabilidade é melhor compartilhada. Adicionalmente fica caracterizada uma interessante desvinculação entre as ações e os aspectos pessoais, porque há fatos (e não suposições) de que o sistema funciona ou não. As auditorias devem ter como resultado apenas fatos.

Para Juran (1993) é importante a realização de auditorias em um sistema de gestão da qualidade, pois, é através das auditorias da qualidade que respostas a perguntas, tais como, são fornecidas:

- As nossas políticas de qualidade e metas da qualidade são apropriadas à missão da nossa empresa?
- A nossa qualidade fornece satisfação com o produto aos nossos clientes?
- A nossa qualidade é competitiva com o alvo móvel do mercado?
- Estamos progredindo na redução do custo da má qualidade?

- A colaboração entre nossos departamentos funcionais é adequada para assegurar otimização do desempenho da empresa?
- Estamos cumprindo nossas responsabilidades à sociedade?

2.9 POR QUE É IMPORTANTE CONSCIENTIZAR AS PESSOAS SOBRE A IMPORTÂNCIA DE AUDITORIAS DA QUALIDADE

Segundo Mills (1994) é importante conscientizar as pessoas sobre a importância de auditorias da qualidade, pois, as mesmas devem ser vistas como atividades positivas, que serão bem-vindas pelos auditados, como reforços positivos de suas próprias atividades. Elas devem permitir que a equipe auditada manifeste orgulho por seu trabalho e pelo sistema da qualidade da organização. A implementação adequada tanto de auditorias externas como das internas ajuda muito neste reforço.

Por exemplo, uma auditoria externa da qualidade também serve de campo de treinamento para os guias da organização auditada, uma vez que proporcionam oportunidades de verem o sistema da qualidade da empresa através dos olhos de um observador independente. Esta oportunidade freqüentemente induz a introdução de aperfeiçoamentos no sistema, mesmo que nenhuma observação adversa tenha sido feita.

O autor relata que uma auditoria da qualidade é uma atividade orientada para pessoas, uma vez que avalia os atos e/ou decisões de indivíduos em relação a uma norma de referência e/ou à documentação de um sistema da qualidade. Assegurar a conformidade de um produto ou serviço, por outro lado, é uma atividade de avaliação orientada para o produto ou função, isto é, um inspetor, qualquer que seja o seu título – verificador de desenho, testador, revisor, engenheiro de teste, avaliador de produto ou serviço, etc. – deve verificar um determinado produto ou função de trabalho.

A auditoria usada adequadamente é o meio pelo qual a organização da qualidade, independente do nome pelo qual é conhecida, fornece reforço positivo para o pessoal de linha e os envolvidos nas atividades de apoio às principais funções de trabalho. Ela constitui também o meio de determinar a eficácia do sistema da qualidade da organização em relação a alguma norma externa, seja esta norma internacional, nacional, industrial ou de outra natureza.

3. A EMPRESA

3.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

O Grupo Apisul foi criado em 1985. Inicialmente a criação da empresa no estado Rio Grande do Sul teve por objetivo atender o mercado de seguros de transportes. Ao longo desses 22 anos de mercado, a empresa foi agregando valores ao seu negócio. Hoje além de atuar no mercado de seguros de transporte a empresa têm atuação no mercado de regulação de sinistros e gerenciamento de cargas e riscos para empresas transportadoras.

A Apisul trabalha com um completo sistema de atendimento empresarial na área de segurança do transporte de mercadorias. A equipe de colaboradores permanece atenta nas 24 horas do dia para garantir o cumprimento da missão das empresas do Grupo Apisul, que é a de fornecer soluções adequadas de gestão de riscos e seguros para os clientes, com um elevado padrão de serviços.

Desde 2002, a empresa é certificada com a ISO 9001/2000. A busca da qualidade é uma constante nas atividades das empresas do Grupo Apisul. Seu quadro de colaboradores realiza anualmente intensos programas de treinamento, cujo objetivo é buscar capacitação para aprimorar o atendimento aos clientes.

A Apisul tem condições efetivas de monitorar o transporte de mercadorias do embarcador ao destino final. Esse trabalho é apoiado por um sistema de acompanhamento por satélites, em todo o percurso da carga. Como os roubos e desvios de cargas estão avançando, o Grupo Apisul oferece a possibilidade de trabalho integrado, através de um programa eficaz de gerenciamento de riscos. Com isso, os clientes têm a garantia de que a carga, veículos e pessoas chegam efetivamente no destino final.

3.2 FILOSOFIA EMPRESARIAL DA EMPRESA

Negócios: Solução em gestão de riscos e seguros.

Missão: Fornecer soluções em gestão de riscos e seguros, garantindo a maximização de resultados dos clientes e parceiros, com estrutura inovadora e melhoria contínua.

Valores e Princípios:

Parceria: Mantemos relacionamentos transparentes, baseados na responsabilidade e correção das informações, com ênfase no crescimento mútuo com clientes, sócios, colaboradores, fornecedores e sociedade.

Comprometimento: Atingimos os objetivos com dedicação, persistência e criatividade.

Ética: Desenvolvemos relações com coerência entre o discurso e a ação.

Visão Empreendedora: Buscamos oportunidades de mercado, visando crescimento constante, desenvolvendo soluções eficazes e agregando excelência aos serviços.

Compromisso com o Lucro: Buscamos o lucro como garantia de desenvolvimento.

3.3 A POLÍTICA DA QUALIDADE

Ter uma gestão de qualidade que permita:

- Satisfazer as necessidades e expectativas dos nossos clientes, sócios, colaboradores, fornecedores e sociedade.
- Buscar melhoria contínua dos processos, produtos e serviços com base em padrões de excelência e na inovação tecnológica.
- Promover a busca constante da lucratividade como garantia do crescimento do negócio.

3.4 MAPEAMENTO DOS PROCESSOS

Dentro do Sistema de Gestão da Qualidade Apisul (anexo 7.1) é possível analisarmos que as entradas, ou seja, as necessidades dos clientes foram identificadas como:

- Seguros de transportes;
- Regulação de Sinistros;
- Gerenciamento de Cargas e Riscos.

A área comercial é quem realiza o contato direto com o cliente atual ou prospecção. As necessidades são identificadas e repassadas as áreas responsáveis em atender as necessidades dos clientes, tais como, Regulação de Sinistros, Técnico de transporte e Gerenciamento de Riscos. Cada área possui os seguintes objetivos:

- Regulação de Sinistros: responsável em atender todas as necessidades dos clientes no ato de algum sinistro.

- Técnico de transporte: responsável pelo atendimento das apólices de seguros das cargas transportadas.
- Gerenciamento de Riscos: responsável pelo monitoramento via satélite das cargas transportadas e identificação das regras de riscos.

Como áreas de apoio / suporte a Apisul conta com as seguinte estrutura:

- Recursos Humanos (RH): responsável pelo Recrutamento & Seleção, Treinamentos & Desenvolvimento de Pessoas e Departamento Pessoal da empresa.
- Tecnologia da Informação (TI): responsável por toda governança de TI da Apisul, abrangendo desde os sistemas internos utilizados pelos colaboradores até o suporte necessário aos sistemas utilizados no monitoramento de veículos.
- Financeiro (FIN): responsável pelas contas a pagar e receber da empresa.
- Administrativo (ADM): responsável pelo apoio administrativo as demais áreas da empresa, como serviços de banco, correios e etc.
- Controladoria (CONT): responsável por toda área de orçamento e contabilidade da empresa.
- Qualidade (QUAL): a área de Qualidade é responsável em fornecer o suporte necessário às outras áreas no que se refere ao Sistema de Gestão da Qualidade da empresa.

As saídas esperadas são as necessidades realizadas dos clientes, tais como:

- Seguros de transportes averbados, ou seja, contemplados em apólices bem como atualizados em dia.
- A regulação de sinistros realizada dentro dos prazos estipulados bem como o atendimento adequado no local dos sinistros.
- O monitoramento de cargas seja realizado 24h e adequadamente conforme as necessidades do cliente.

4. DIAGNÓSTICO

4.1 OS SISTEMAS DE GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO

O Sistema de Gestão implantado atualmente na Apisul é a NBR ISO 9001:2000. A empresa desde o ano de 2002 é certificada no sistema de gestão da Qualidade. Ao longo desses cinco anos, houve uma re-certificação em agosto de 2005 e semestralmente há visitas de acompanhamento do órgão certificador para verificar o andamento da norma na empresa. A próxima re-certificação será em agosto de 2008.

Internamente a empresa também tem implantado o Programa 6S. O objetivo principal do programa é dar sustentação as melhorias contínuas que a norma externa permite, facilitando assim um possível choque cultural.

A empresa vem passando por um processo de maturidade do sistema de gestão implantado. No início o objetivo principal da implantação da NBR ISO 9001:2000 era de caráter comercial, pois, muitos clientes da empresa solicitavam o credenciamento à norma. Ao longo desses anos, gradativamente esse caráter vem se alterando. Hoje o objetivo principal na empresa, além de manter a certificação na norma, é internalizar de fato os conceitos embutidos na norma.

Para que a internalização total dos conceitos do sistema de gestão da qualidade aconteça, no ano de 2007 o Presidente instituiu a seguinte Diretriz na Empresa: Revitalização da Qualidade até dezembro de 2008.

Mas o que seria a diretriz revitalização da Qualidade? Na Apisul a revitalização da qualidade passa por todas as áreas e todos os programas da qualidade implantados na empresa. O objetivo é revitalizar o sistema de qualidade o tornando realmente efetivo na organização. Para sustentar essa diretriz todas as ações ligadas à mesma estão associadas ao Planejamento Estratégico da Organização, onde a área da Qualidade coordena as principais ações, porém, todas as áreas são co-responsáveis.

Desta forma, acredito que no estágio em que se encontra o sistema de gestão da qualidade da Apisul é importante que antes da implantação de outro sistema de gestão ela consolide primeiramente o implantado.

Em curto prazo entendo que a empresa deve revitalizar o sistema de gestão implantado (como já programado até dez/08) e a médio-prazo deve-se preparar para implantar uma norma de gestão ambiental, a ISO 14001:2004.

Com a integração da NBR ISO 9001:2000 e ISO 14001:2004 a Apisul terá um sistema integrado baseado em padrões de excelência em qualidade e meio ambiente. A junção dessas duas normas trará como resultado a efetividade do sistema de gestão da empresa, contribuindo assim, com a implantação de padrões de excelência relacionados à qualidade e meio ambiente.

Após a implantação da NBR ISO 14001:2004 a proposta futura é a empresa consolidar seu Sistema de Gestão na participação do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP) que segue os fundamentos e critérios de excelência desenvolvidos pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

4.2 A INTEGRAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO

A integração, a exemplo do próprio sistema de gestão da qualidade, também esta em fase de revisão e adequação na busca de um melhor desempenho.

Com o crescimento significativo e ampliação na atuação de mercado, os processos internos da empresa foram se moldando conforme a necessidade. Essa modificação afetou a integração entre os processos, informações e sistemas, pois, nem sempre foram planejadas e implantadas de forma a garantir melhor integração entre as partes.

4.2.1 Pontos negativos que dificultam a integração na Organização

Segue alguns problemas existentes que vêm dificultando a integração na empresa:

- Nem todas as Diretrizes da Empresa são disseminadas para todas as partes interessadas.
- A norma ISO 9001:2000 é vista apenas como um padrão de requisitos a serem cumpridos.
- A própria realização das auditorias internas é algo apenas para cumprir os requisitos da norma e não para garantir a melhoria contínua dos processos.
- Não há um sistema integrado que gerencia as informações da empresa.
- Resistência a mudança por parte dos funcionários com mais tempo de casa.

4.2.2 Pontos positivos que facilitam a integração na Organização

Dentro da organização são identificados os seguintes itens que vêm a facilitar a integração da empresa:

- Diretriz voltada a Revitalização da Qualidade com o objetivo de tornar a qualidade efetiva na organização, o que ira auxiliar na integração entre os processos e resultados.
- Implantação de um sistema integrado de informações (ERP) até julho de 2009.
- Planejamento estratégico alinhado aos conceitos do sistema de gestão da qualidade.
- Criação da área de *endomarketing* integrada à área de Qualidade.

4.2.3 Os objetivos que a integração deve ter na Organização

Conforme as condições operacionais e determinações da Direção, os principais objetivos que a integração na empresa deve ter são:

- Internalizar efetivamente a qualidade nas áreas e nas pessoas.
- Melhorar a comunicação interna na empresa.
- Melhorar o conceito de entradas e saídas de cada processo, a fim de identificar principais fornecedores, produtos/serviços gerados e principais clientes.
- Integrar as informações a fim de adequar as mesmas e agilizar a busca.
- Sustentar o crescimento da organização.

5. PROPOSTAS

5.1 SITUAÇÃO ATUAL DAS AUDITORIAS INTERNAS DA QUALIDADE NA ORGANIZAÇÃO

O processo atual das Auditorias Internas da Qualidade na Apisul é um modelo voltado apenas para identificar as conformidades com o sistema, o que vem resultando em um “cumprimento” os requisitos da norma.

Para que realmente haja efetividade nas auditorias internas da qualidade é necessário que o objetivo das auditorias vá além da conformidade ou não conformidade do sistema. Atingindo esse nível de objetivo o resultado será a melhoria contínua do desempenho da empresa nas auditorias internas e externas.

Durante o levantamento atual foi identificado que os cronogramas são seguidos, os relatórios são preenchidos, os planos de ação com as melhorias identificadas são elaborados e até em muitos casos realizados. Porém isso não garante que as auditorias internas estão contribuindo efetivamente para a melhoria contínua dos processos.

Atualmente as auditorias internas da qualidade são realizadas a cada seis meses e seu escopo abrange todos os processos da empresa. O fluxo do processo de auditoria interna esta identificado no anexo 9.3.

5.2 PROPOSTA DE UMA NOVA ESTRUTURA PARA A REALIZAÇÃO DAS AUDITORIAS INTERNAS BASEADA NAS DIRETRIZES DA NORMA ISO 19011:2002

Para que as auditorias internas da Apisul comecem a ter uma abrangência efetiva na busca de melhoria contínua do desempenho da organização, tanto nas auditorias internas e externas, entendo que além da adequação pontos identificados neste projeto técnico é importante também a proposta de uma estrutura de auditorias internas baseada nas diretrizes da norma ISO 19011:2002.

Isso porque a norma ISO 19011:2002 tem como objetivo “ênfatar a importância de auditorias como uma ferramenta de gestão para monitorar e verificar a eficácia da implementação da política da qualidade e/ou ambiental de uma organização”.

Com essa ênfase o processo da auditoria será visto de forma diferente na organização, trazendo assim a consolidação dos objetivos propostos neste projeto técnico. É importante lembrar que para o bom resultado da implantação da norma

será necessário identificar os pontos passíveis de mudança e adequação a mesma, bem como o treinamento dos envolvidos.

A estruturação das auditorias internas baseada na norma ISO 19011:2002 também já irá preparar os envolvidos para a implantação da norma de sistema de gestão ambiental.

A proposta de uma nova estruturação para a realização das auditorias internas baseada nas diretrizes da norma ISO 19011:2002 é constituída pelos seguintes itens:

- Levantamento da situação atual x situação a ser implantada, identificando os pontos a serem adequados;
- Envolvimento da Alta Administração da Organização;
- Treinamento dos Auditores Internos da Qualidade e colaboradores envolvidos no processo;
- Adequação do procedimento interno;
- Implantação de um sistema de monitoramento da eficácia das auditorias.

A proposta desse projeto também está associada aos conceitos difundidos pelos autores Mills (1994), Neto (1993), Rebelo (1994) e Juran (1993) onde identificam as auditorias internas da qualidade como uma poderosa técnica de melhoria contínua na efetividade da garantia dos resultados e dos processos.

Desde o ponto de vista operacional até o gerencial as auditorias internas da qualidade poderão trazer à Organização informações importantes na busca de melhoria contínua dos processos.

5.3 IDENTIFICAÇÃO DOS PONTOS PASSÍVEIS DE MELHORIA NA REALIZAÇÃO DAS AUDITORIAS INTERNAS

Conforme o conceito apresentado neste projeto técnico, identificamos os seguintes pontos passíveis de melhoria na realização das auditorias internas na Organização:

- a) Há pouco envolvimento dos Auditores Internos da Qualidade no planejamento das auditorias internas.
- b) O intervalo entre o planejamento, estudo da documentação e realização das auditorias é curto o que vem ocasionando um preparo inadequado pelos auditores internos.

- c) Os formulários: plano de auditoria e relatório de auditoria interna não é funcional.
- d) Não há um Plano Anual de Auditoria Interna identificando os períodos programados x áreas a serem auditadas.
- e) Não há disponível uma Lista de Verificação Básica, aos Auditores Internos da Qualidade, na qual identifique de forma sistêmica os itens a serem verificados nas auditorias internas, fora o que já está previsto no escopo particular do auditor.
- f) A Equipe de Auditores Internos não está definida como Auditores Internos Líderes e Auditores Internos.
- g) Não está claramente descrito no Procedimento de Auditoria Interna quais são os critérios para a qualificação dos auditores internos.
- h) No processo atual das auditorias não há reunião de abertura entre Auditores Internos x Auditados.
- i) Não há um sistema de Avaliação Interna dos Auditores Internos.
- j) A divulgação do resultado das auditorias internas não atinge todos os envolvidos e não é possível analisar de forma geral ou por processo.
- k) Não há implantado um relatório de análise crítica da auditoria interna da qualidade realizada.
- l) Não há indicadores relacionados ao processo de Auditoria Interna.
- m) Não há envolvimento dos gestores no processo de Auditoria Interna.
- n) A Equipe de Auditores Internos está pouco motivada à realização das auditorias internas.
- o) Não há um reconhecimento por parte da empresa aos Auditores Internos da Qualidade.
- p) Não há descrito um Código de Conduta Ética para a Equipe de Auditores Internos da Qualidade.
- q) Não há acompanhamento da elaboração dos planos de ação com as melhorias identificadas nas auditorias internas.
- r) Não há comparativo de resultados das auditorias internas x auditorias externas a fim de demonstrar a equivalência entre ambas.

5.4 PROPOSTA DE UM ROTEIRO DE TREINAMENTO PARA AUDITORES INTERNOS COM BASE NAS DIRETRIZES DA NORMA ISO 19011:2002

Tendo como base as diretrizes da Norma ISO 19011:2002 a proposta do roteiro de treinamento será composto pelos seguintes por módulos. Em seguida segue a explicação de cada módulo.

5.4.1 Abordagem sobre mudança comportamental, conflitos e feedback nas auditorias internas da qualidade

O objetivo deste item é sensibilizar a Equipe de Auditores em relação à mudança comportamental que há em uma organização quando na realização das auditorias, bem como os possíveis conflitos e feedback's. Tudo isso alinhado a três fatores: humano, técnico e motivação.

5.4.2 Diretrizes e definições associadas ao processo de auditoria interna

O objetivo principal deste item é identificar as principais diretrizes e definições conforme a NBR 19011:2002:

- a) Auditoria Interna: alinhamento do conceito de auditoria interna conforme a nova proposta.
- b) Qualidade: definição do que é qualidade conforme os preceitos da norma.
- c) Qualificação dos Auditores Internos: itens como educação, treinamento e experiência.
- d) Não-conformidade: definição do que é não conformidade conforme norma.
- e) Evidencia objetiva: reforçar com a equipe a importância das evidências objetivas em um processo de auditoria.
- f) Responsabilidades: estabelecimento das responsabilidades conforme diretrizes da norma.

5.4.3 Início das auditorias internas da qualidade

O objetivo deste módulo é demonstrar o quanto é importante o processo de planejamento das auditorias internas da qualidade a fim de contribuir para a efetividade do programa de auditoria interna da qualidade. Esse módulo é composto pelos seguintes itens:

- a) Designação do Auditor Líder da Equipe de Auditoria. Se a auditoria interna requer uma equipe de auditores, um membro da equipe deve ser

designado para a função de Auditor Líder (distribuição de tarefas). Se houver um único auditor designado para a auditoria, importante verificar se este auditor é qualificado como auditor líder. O Auditor Líder detém responsabilidades tais como, determinação de responsabilidades de cada membro da equipe, comunicação com os responsáveis das áreas a serem auditadas para confirmar os acordos da auditoria, coordenação das atividades de preparação e coordenar a elaboração do relatório de auditoria interna.

- b) Definição dos objetivos, escopo e critério de auditoria. No processo de auditoria interna determinar qual é o escopo (abrangência) da auditoria, os critérios utilizados e objetivos a serem alcançados devem ser formalmente determinados.
- c) Determinação da viabilidade da auditoria. Este item determina as informações suficientes e apropriadas para planejar a auditoria, a cooperação adequada do auditado e tempo e recursos necessários.
- d) Selecionando a Equipe de Auditoria.
- e) Estabelecimento do contato inicial com o auditado.

5.4.4 Realização da análise crítica dos documentos

É necessário analisar criticamente a documentação antes do início das atividades de auditoria para que seja determinada a conformidade do sistema, como documentado, com o critério de auditoria.

Caso a documentação seja considerada inadequada, o Auditor Líder da Equipe deve acionar as partes auditadas e uma decisão deverá ser tomada para que a auditoria continue, ou seja, suspensa até que a situação se resolva.

A análise também auxilia a equipe de auditoria a planejar o programa e as atividades da auditoria. Ao se prepararem, se certificarão de quaisquer funções/áreas que necessitam de atenção não serão esquecidas.

Os auditores devem ter consciência de que sem uma preparação adequada, o tempo e o esforço investidos na auditoria podem vir a ser perdidos. Mais preocupante ainda, um auditor despreparado poderá parecer pouco profissional e poderá perder sua credibilidade junto ao auditado.

5.4.5 Preparação das atividades de auditoria no local

Neste módulo são apresentados os itens que compõem a preparação propriamente dita, são eles:

- a) Preparação do plano de auditoria. Nesta etapa o Auditor Líder deve identificar todos os itens que forneça as informações necessárias ao auditado, tais como, escopo da auditoria, programação de forma geral, informações sobre logística e assuntos relacionados à auditoria. Convém que o plano seja enviado antes da realização da auditoria.
- b) Designação do trabalho para a equipe da auditoria. O Auditor líder deve designar as funções e responsabilidades de cada membro da equipe de auditores. Importante ponderar questões de formação e competência.
- c) Preparação dos documentos de trabalho. Nesta etapa a equipe de auditores verificará a necessidade de formulários específicos para a auditoria, tais como, listas de verificação e formulários para registros. Importante não se deter apenas a esses formulários.

5.4.6 Condução das atividades de auditoria no local

- a) A condução da reunião de abertura. O objetivo das reuniões de abertura é esclarecer possíveis dúvidas do auditado, confirmar a agenda da auditoria, apresentar um pequeno resumo da auditoria. Importante a Direção da empresa estar presente neste momento.
- b) A comunicação durante a auditoria. Durante o processo de auditoria é importante que quaisquer dúvidas sejam tratadas ao longo do andamento da auditoria. A equipe deve estabelecer um canal de comunicação entre eles mesmos e auditados.
- c) As funções e responsabilidades de guias e observadores. A figura dessas pessoas na auditoria não deve influenciar no andamento da mesma. O papel é de facilitar a comunicação ente auditores e auditados.
- d) A coleta e verificação das informações. As auditorias são baseadas na evidências identificadas durante a auditoria. Desta forma, a clareza e objetividade nesta verificação são fundamentais para que não haja incertezas.
- e) A geração das constatações de auditoria. As constatações das auditorias deve ser uma comparação entre as evidências coletadas e os critérios de

auditoria. Essas constatações poderão ser conformidades ou não conformidades ao sistema. Tanto as conformidades e não conformidades devem ser registradas. Para o ultimo critério é possível utilizar graduação conforme pertinência.

- f) A preparação para as conclusões da auditoria. Durante o processo de auditoria é importante que a equipe se reúna para analisar as constatações da auditoria, acordar quanto às conclusões e preparar as recomendações e a reunião de encerramento.
- g) A condução da reunião de encerramento. A reunião de encerramento é conduzida pelo auditor líder da equipe. Na reunião são apresentadas as constatações da auditoria e conclusões do processo de auditoria. É fundamental que tudo isso aconteça de forma clara e objetiva, pois, o auditado deve compreender as constatações e conclusões apresentadas. Todo o processo após a realização da auditoria é acordado neste momento. Ex.: prazo para envio de plano de ação corretivo e preventivo.

5.4.7 Preparação, aprovação e distribuição do relatório de auditoria

- a) A preparação do relatório de auditoria. O auditor líder deve conduzir a preparação do relatório de auditoria. Da mesma forma que o plano de auditoria requer algumas informações o relatório também (escopo, datas da realização, equipe auditoria). Além dessas informações no relatório irá conter as constatações e conclusões da auditoria. Objetividade e clareza são fundamentais nesta etapa.
- b) A aprovação e distribuição do relatório de auditoria. Este item segue o que esta estabelecido no programa de auditoria. As datas de distribuição do relatório devem ser cumpridas e encaminhadas a todas as pessoas pertinentes.

5.4.8 Condução da auditoria

Após a conclusão das descritas no plano de auditoria e a distribuição do relatório a auditoria esta concluída.

É importante que os documentos do processo de auditoria sejam retidos e guardados conforme descrito no programa de auditoria.

5.4.9 Condução das ações de acompanhamento de auditoria

Dentro do programa de auditoria deve estar descrito como será a etapa de acompanhamento das ações corretivas e preventivas de origem das auditorias.

É importante que em outra etapa a completeza e eficácia das ações sejam verificadas. Importante também que os prazos acordados sejam cumpridos.

5.4.10 Competência e avaliação dos auditores internos da qualidade

No programa de auditoria deve estar descrito qual será a forma de competência e avaliação dos Auditores Internos da Qualidade. Essa etapa possui o objetivo de contribuir para a melhoria contínua das auditorias internas da Qualidade.

A competência dos auditores internos da qualidade deve ter como base o que esta descrito na NBR ISO 19011:2002.

- a) Atributos pessoais. Importante que a pessoa a ser formada em auditor interno tenha algumas características pessoais, tais como: ética, mente aberta, diplomático, observador, perceptivo, versátil, tenaz, decisivo e autoconfiante.
- b) Conhecimentos e habilidades. Para cada sistema de gestão os auditores devem ter os conhecimentos específicos e habilidades necessárias. A norma ISO 19011:2002 descreve para cada sistema de gestão o que é necessário.
- c) Educação. A educação é necessária para que o auditor possa adquirir o conhecimento e habilidades necessários à função.
- d) Experiência Profissional. Este item irá contribuir para o desenvolvimento do conhecimento e habilidades necessários a função.
- e) Treinamento e Experiência. Importante que os treinamentos sejam adequados a contribuir para o desenvolvimento dos auditores.
- f) Manutenção e melhoria da competência. Desenvolver continuamente a equipe de auditores é fundamental para melhoria contínua das auditorias internas da qualidade. Essa manutenção poderá ser através de treinamentos, seminários, conferências e outras atividades pertinentes. Os auditores também devem buscar participar regularmente das auditorias, pois de nada adianta capacitar se não colocar em prática.

As avaliações dos auditores devem seguir os critérios descritos no procedimento do programa de auditoria. As avaliações devem ser objetivas, justas e

confiáveis. As etapas que o processo de avaliação deve passar são: processo de avaliação, estabelecimento do critério a ser utilizada, a seleção do critério e a condução da avaliação.

5.5 PROPOSTA DE UM ROTEIRO DE CONSCIENTIZAÇÃO SOBRE A IMPORTÂNCIA DA REALIZAÇÃO DE AUDITORIAS INTERNAS

A proposta de um roteiro de conscientização sobre a importância da realização de auditorias internas terá como base o sistema de Endomarketing da empresa.

Segundo o autor Cerqueira (1999) os sistemas de Endomarketing consistem num conjunto de processos, projetos ou veículos de comunicação integrada que permite a venda, a consolidação de uma nova imagem para dentro da empresa.

Os sistemas de Endomarketing visam à difusão de uma linguagem cultural própria e homogênea em toda a empresa, para todos os seus funcionários, independentemente de nível hierárquico. A base dessa linguagem é um conjunto de valores estabelecidos por eles próprios e aceitos como necessários e bons para regular, a relação das pessoas entre si e com a própria organização.

As auditorias internas da qualidade necessitarão consolidar sua nova imagem dentro da empresa, após as mudanças propostas. É importante que esses novos conceitos sejam comunicados adequadamente a todos os envolvidos no processo de auditoria interna. Desta forma entendo que a aplicação de um sistema de Endomarketing será apropriada ao propósito.

Desta forma alguns valores seriam associados à imagem da realização das auditorias internas da qualidade:

- **Transparência:** o objetivo é identificar que as auditorias internas da qualidade é um processo claro e objetivo, onde a verdade dos fatos tem por instância maior.
- **Alavancagem de Soluções:** as auditorias internas da qualidade não retribuem o problema a uma determinada área ou pessoa, se há um problema o problema será de todos.
- **A valorização do esforço, da iniciativa e da criatividade é à base da obtenção dos resultados:** durante as auditorias internas o bom resultado será buscado. Porém a valorização do esforço, da iniciativa e criatividade

também serão valorizadas, tanto por parte dos auditados como da equipe de auditores internos da qualidade.

- Concessão x Conquista: para os auditores internos da qualidade será definida uma forma de reconhecimento, baseada em objetivos a serem alcançados. Importante explicitar esse valor, tudo é fruto de conquistas.

Tendo como base os valores descritos acima, alguns projetos seriam instituídos:

- Reuniões Bimestrais da Equipe de Auditores Internos: o objetivo é aproximar a Empresa da Equipe dos Auditores Internos da Qualidade proporcionando um melhor envolvimento das partes envolvidas nas auditorias. Nas reuniões haverá sempre a presença da Equipe da Qualidade da empresa e sempre que possível algum representante da Alta Administração. Assuntos relacionados ao processo de auditoria interna e também qualidade de forma geral serão comentados e discutidos.
- Café Qualidade: a proposta é reunir representantes das áreas, de forma aleatória, para conversar sobre a qualidade dentro da organização. O projeto compreende em 01 café da manhã ou da tarde por mês. Mais uma vez o objetivo é aproximar as pessoas da qualidade e disseminar conceitos e valores da organização.
- Canal Qualidade: a proposta é instituir uma “linha direta” dos colaboradores à qualidade. O contato poderá ser de colaborador para qualidade e ao contrário também. Temas voltados à qualidade, melhoria contínua, Programa 6S serão abordados através deste canal. Os recursos utilizados serão e-mails, Intranet, murais e quadros de gestão à vista.

Assim, o roteiro de conscientização para a realização das auditorias internas da qualidade é composto da aplicação de um sistema de Endomarketing e da implantação de alguns projetos voltados à qualidade na qual será abordada a questão das auditorias internas da Qualidade.

5.6 PROPOSTA DE AÇÕES PARA A MELHORIA CONTÍNUA DO DESEMPENHO DA EMPRESA EM AUDITORIAS INTERNAS E EXTERNAS

Para que haja a melhoria contínua do desempenho da empresa no processo de auditorias internas e externas, identificamos a proposta das seguintes ações:

1. *Ação:* Envolver os Auditores Internos da Qualidade no Planejamento das auditorias internas. *Responsável:* Área da Qualidade. *Até quando:* 10/03/08. *Como fazer:* alterando o sistema atual de planejamento e atribuindo responsabilidades de planejamento a Equipe de Auditores Internos da Qualidade.
2. *Ação:* Implantar novos modelos de formulários de auditoria interna da qualidade. *Responsável:* Área da Qualidade. *Até quando:* 10/01/08. *Como fazer:* realizando benchmarking de outros modelos, revisando modelos atuais, validando proposta com Gerente da Qualidade e Equipe de Auditores Internos e implantando os modelos aprovados.
3. *Ação:* Adequar o tempo de preparação dos Auditores Internos para a realização das auditorias internas da qualidade. *Responsável:* Área da Qualidade. *Até quando:* 10/03/08. *Como fazer:* dando maior espaçamento no cronograma entre as atividades de planejar e realizar as auditorias internas da qualidade.
4. *Ação:* Implantar Plano Anual de Auditorias Internas da Qualidade. *Responsável:* Área da Qualidade. *Até quando:* 20/01/08. *Como fazer:* dando maior espaçamento no cronograma entre as atividades de planejar e realizar as auditorias internas da qualidade.
5. *Ação:* Ampliar a visão sistêmica dos auditores internos da Qualidade. *Responsável:* Área da Qualidade. *Até quando:* 15/02/08. *Como fazer:* implantando lista de verificação básica que identifique todos os itens do sistema de gestão da qualidade e realizando treinamento de capacitação sistêmica com os mesmos.
6. *Ação:* Implantar níveis de Auditores entre a Equipe de Auditoria. *Responsável:* Área da Qualidade. *Até quando:* 20/01/08. *Como fazer:* estabelecendo definição entre Auditor Líder e Auditor e devidas responsabilidades, comunicando os envolvidos e implantando nova estrutura.
7. *Ação:* Estabelecer adequadamente a qualificação dos auditores internos no procedimento de auditoria interna. *Responsável:* Área da Qualidade. *Até quando:* 10/01/08. *Como fazer:* revisando sistema atual, adequando os pontos necessários e implantando revisão do procedimento.

8. *Ação:* Instituir reunião de abertura nas auditorias internas da qualidade. *Responsável:* Área da Qualidade. *Até quando:* 10/03/08. *Como fazer:* alterando o procedimento atual, criando sistemática de reunião de abertura, comunicando os envolvidos e implantando a nova sistemática.
9. *Ação:* Implantar sistema de avaliação interna dos auditores internos da qualidade. *Responsável:* Área da Qualidade. *Até quando:* 10/03/08. *Como fazer:* alterando o procedimento atual, criando sistemática de avaliação, comunicando os envolvidos e implantando a nova sistemática.
10. *Ação:* Divulgar adequadamente as auditorias internas, abrangendo pessoas envolvidas e análise de forma geral e por processo. *Responsável:* Área da Qualidade. *Até quando:* 10/04/08. *Como fazer:* retirando as informações do relatório de auditorias e relatório de análise crítica, analisando as informações pertinentes, utilizando o Canal Qualidade para a divulgação.
11. *Ação:* Implantar relatório de análise crítica das rodadas de auditoria interna realizada. *Responsável:* Área da Qualidade. *Até quando:* 05/04/08. *Como fazer:* compilando as informações pertinentes em cada relatório de auditoria interna da qualidade, validando com o Gerente da Qualidade e divulgando à Alta Administração.
12. *Ação:* Estabelecer indicadores relacionados ao processo de auditoria interna. *Responsável:* Área da Qualidade e Auditores Internos da Qualidade. *Até quando:* 05/04/08. *Como fazer:* realizando benchmarking com outras empresas, analisando proposta de indicadores com Equipe de Auditores da Qualidade, validando proposta com Gerente da Qualidade, implantando os indicadores escolhidos.
13. *Ação:* Criar sistemática de envolver os gestores no processo de auditoria interna. *Responsável:* Área da Qualidade. *Até quando:* 15/01/08. *Como fazer:* buscando formas de envolver os gestores no processo de auditoria, validando propostas com Gerente da Qualidade, comunicando os envolvidos e implantando propostas.
14. *Ação:* Melhorar a motivação dos auditores internos para a realização das auditorias. *Responsável:* Área da Qualidade. *Até quando:* 20/01/08. *Como fazer:* buscando formas de melhorar a motivação dos auditores internos, validando propostas com Gerente da Qualidade e implantando propostas.

15. *Ação:* Instituir forma de reconhecimento aos auditores internos da qualidade. *Responsável:* Área da Qualidade. *Até quando:* 05/03/08. *Como fazer:* realizando benchmarking com outras empresas, analisando propostas de reconhecimento, validando com a Alta Administração, comunicando os envolvidos a sistemática de reconhecimento, implantando a sistemática.
16. *Ação:* Instituir Código de Ética para a Equipe de Auditores Internos da Qualidade. *Responsável:* Área da Qualidade. *Até quando:* 05/03/08. *Como fazer:* elaborando código de ética, validando com Gerente da Qualidade, comunicando os envolvidos e implantando o código.
17. *Ação:* Instituir acompanhamento dos planos de ação de origem das auditorias internas e externas. *Responsável:* Área da Qualidade. *Até quando:* 20/01/08. *Como fazer:* elaborando a forma de acompanhamento, incluindo a sistemática de acompanhamento dos planos de ação no procedimento de auditoria interna, treinando os envolvidos e implantando a sistemática de acompanhamento.
18. *Ação:* Instituir comparativo de resultados das auditorias internas x auditorias externas a fim de demonstrar a equivalência entre ambas. *Responsável:* Área da Qualidade. *Até quando:* 05/04/08. *Como fazer:* elaborando a sistemática de comparativo, validando com Gerente da Qualidade e implantando a sistemática aprovada.

6. CONCLUSÃO

Este projeto foi desenvolvido na matriz do Grupo Apisul sediada na cidade de Porto Alegre, no estado do Rio Grande do Sul.

O objetivo principal desse projeto foi propor ações de melhoria contínua no desempenho da empresa em auditorias internas e externas. Desta forma, isso demonstrará a aplicação efetiva da Política da Qualidade da Organização tornando-a mais competitiva no mercado através da melhoria dos seus processos e resultados.

A metodologia utilizada foram os diagnósticos identificados durante o levantamento da situação atual do processo de auditoria interna da qualidade.

Os principais pontos identificados estão associados à falta da efetividade na realização das auditorias internas da qualidade. Os pontos abordados vão desde a motivação da Equipe de Auditores Internos da Qualidade, responsabilidades a qualidade, forma atual do programa de auditoria e a falta de comparativo das auditorias internas e externas da qualidade.

As propostas identificadas neste projeto visam melhorar a situação atual das auditorias internas na empresa abordando os pontos identificados no parágrafo acima. Essas propostas devem ser analisadas pela Gerência da Qualidade juntamente com a Alta Administração da empresa. As datas estipuladas estão associadas a um início de adequação em janeiro de 2008.

As recomendações para a Alta Direção de como implantar as propostas identificadas neste projeto, necessitam antes de tudo passar pelo seguinte aprendizado: as auditorias internas da qualidade precisam ser vistas na organização como um fator positivo para as partes interessadas da organização. A realização das auditorias, se bem executadas, trazem um conhecimento da organização como nenhuma outra ferramenta. É através dela que a Alta Administração poderá ter um diagnóstico do seu sistema de gestão da qualidade.

Através dos estudos realizados neste projeto técnico é possível concluir que o próprio processo de auditoria interna não se inicia da melhor forma em uma Organização, mas é importante que o aperfeiçoamento contínuo das auditorias seja um objetivo da empresa.

7. GLOSSÁRIO

Benchmark: ser referencial de excelência.

Cliente: organização ou pessoa que recebe um produto.

Direção: grupo de dirigentes responsável pelo desempenho da organização.

Efetividade: é a manutenção da eficiência e da eficácia, para que o efeito real e vitalício, atendendo aos desejos dos clientes.

Estratégia: caminho escolhido para concentrar esforços com o objetivo de tornar real a visão da organização.

Indicadores: também denominados de “indicadores de desempenho”, compreendem os dados que quantificam as entradas (recursos ou insumos), os processos, as saídas (produtos), o desempenho de fornecedores e a satisfação das partes interessadas.

Metas: níveis de desempenho pretendidos para determinado período de tempo.

Missão: razão de ser de uma organização. Compreende as necessidades sociais a que ela atende e o seu foco fundamental de atividades.

Organização: companhia, corporação, firma, órgão, instituição ou empresa, ou uma unidade destas, pública ou privada, sociedade anônima, limitada ou com outra forma estatutária, que tem funções e estruturas administrativas próprias e autônomas, no setor público ou privado, com ou sem finalidade de lucro, de porte pequeno, médio ou grande.

Processo: conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas).

Sistema: conjunto de elementos com finalidade comum que se relacionam entre si formando um todo dinâmico.

Visão: estado que a organização deseja atingir no futuro. A explicitação da visão busca propiciar um direcionamento para a organização.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

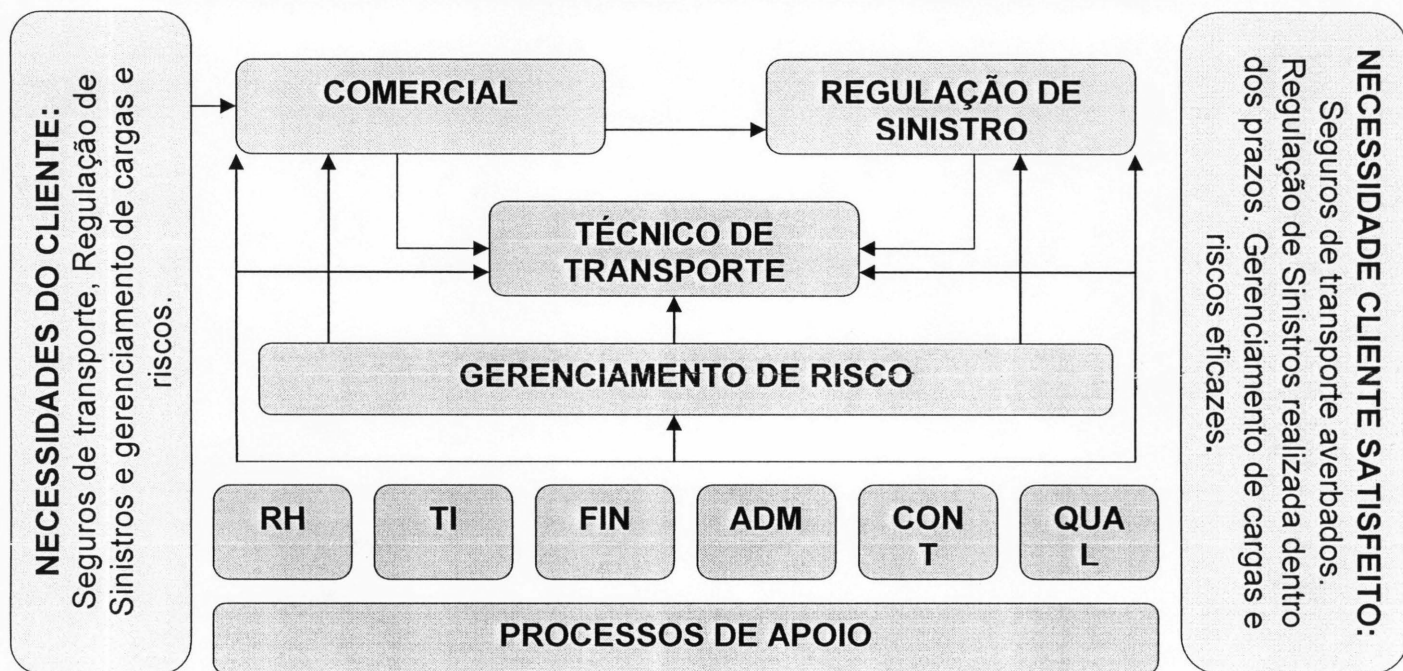
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, **NBR ISO 9001:2002**: sistemas de gestão da qualidade – requisitos. Rio de Janeiro, 2001.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, **NBR 19011:2002**: Diretrizes para auditorias de sistema de gestão da qualidade e/ou ambiental. Rio de Janeiro, 2007.
- CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- NETO, Edgard Pedreira Cerqueira. **Gestão da Qualidade: Princípios e Métodos**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- COLENGHI, Vitor Mature. **O&M e Qualidade Total: uma integração perfeita**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- GIL, Antonio de Loureiro. **Auditoria da Qualidade**. São Paulo: Atlas, 1999.
- JURAN, J.M. **Juran na Liderança pela Qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- LOBOS, Julio. **Qualidade! Através das Pessoas**. São Paulo: IQ – Instituto da Qualidade, 1991.
- MARANHÃO, Mauriti. **ISO Série 9000: manual de implementação: versão 2000**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- MILLS, Charles A. **A auditoria da Qualidade: uma ferramenta para avaliação constante e sistemática da manutenção da qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.
- PORTAL DA QUALIDADE. **Media Center Núcleo de Artigos**. Disponível em: <http://www.portalqualidade.com.br/programas/pgqp> Acesso em: 20 nov. 2007.
- BANAS QUALIDADE. **Núcleo de Artigos**. <http://www.banasqualidade.com.br> Acesso em: 20 nov. 2007.
- REBELO, Antonio Raimundo Coutinho. **Auditorias da Qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- SCHERKENBACH, Willian W. **O Caminho de Deming para a melhoria contínua**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.
- TACHIZAWA, Takeshy e SAICO Oswaldo. **Organização flexível: qualidade na gestão por processos**. São Paulo: Atlas, 1997.

TEBOUL, James. **Gerenciando a dinâmica da qualidade**. São Paulo: Qualitymark, 1991.

9. ANEXOS

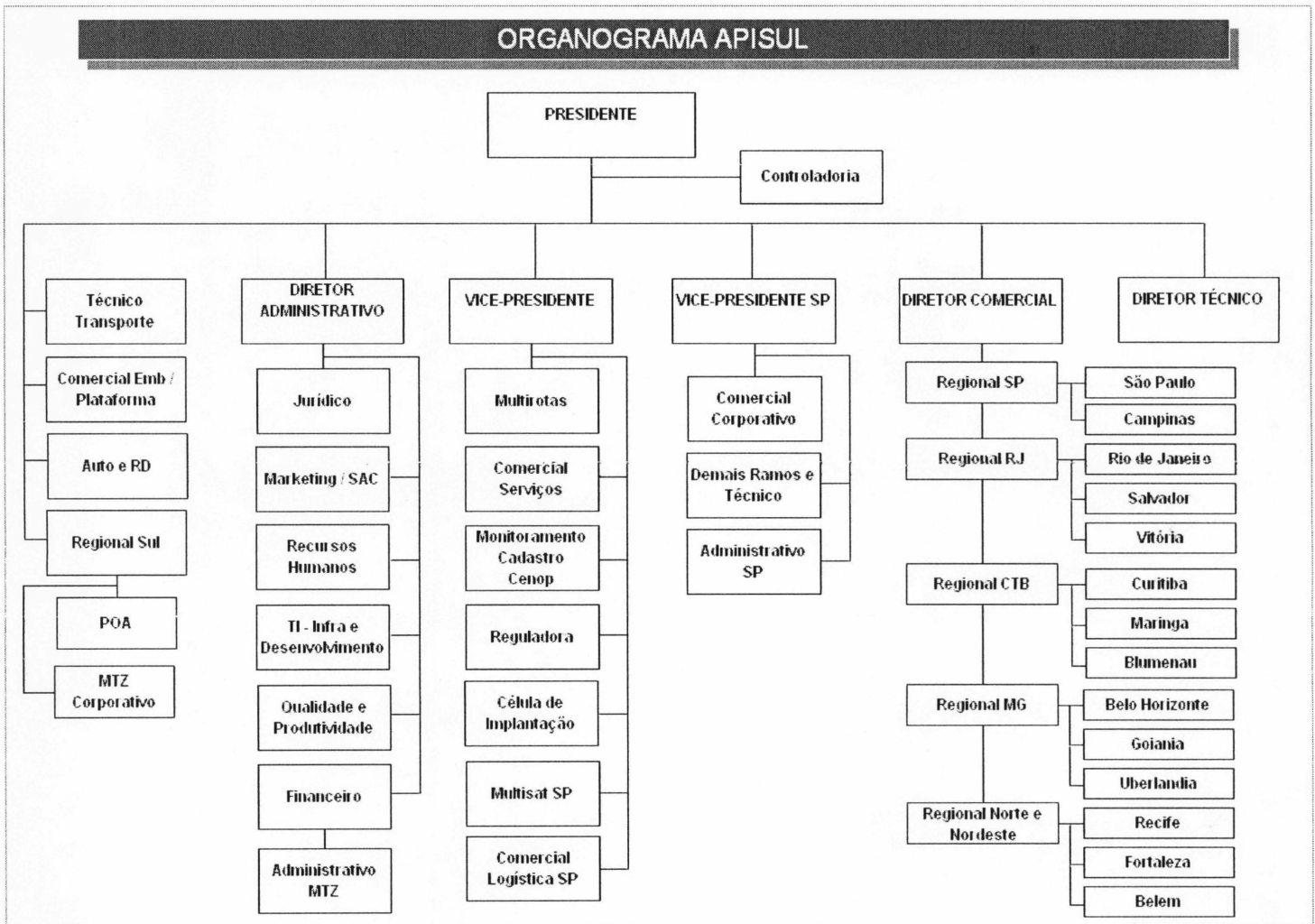
9.1. MAPEAMENTO DOS PROCESSOS

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE APISUL



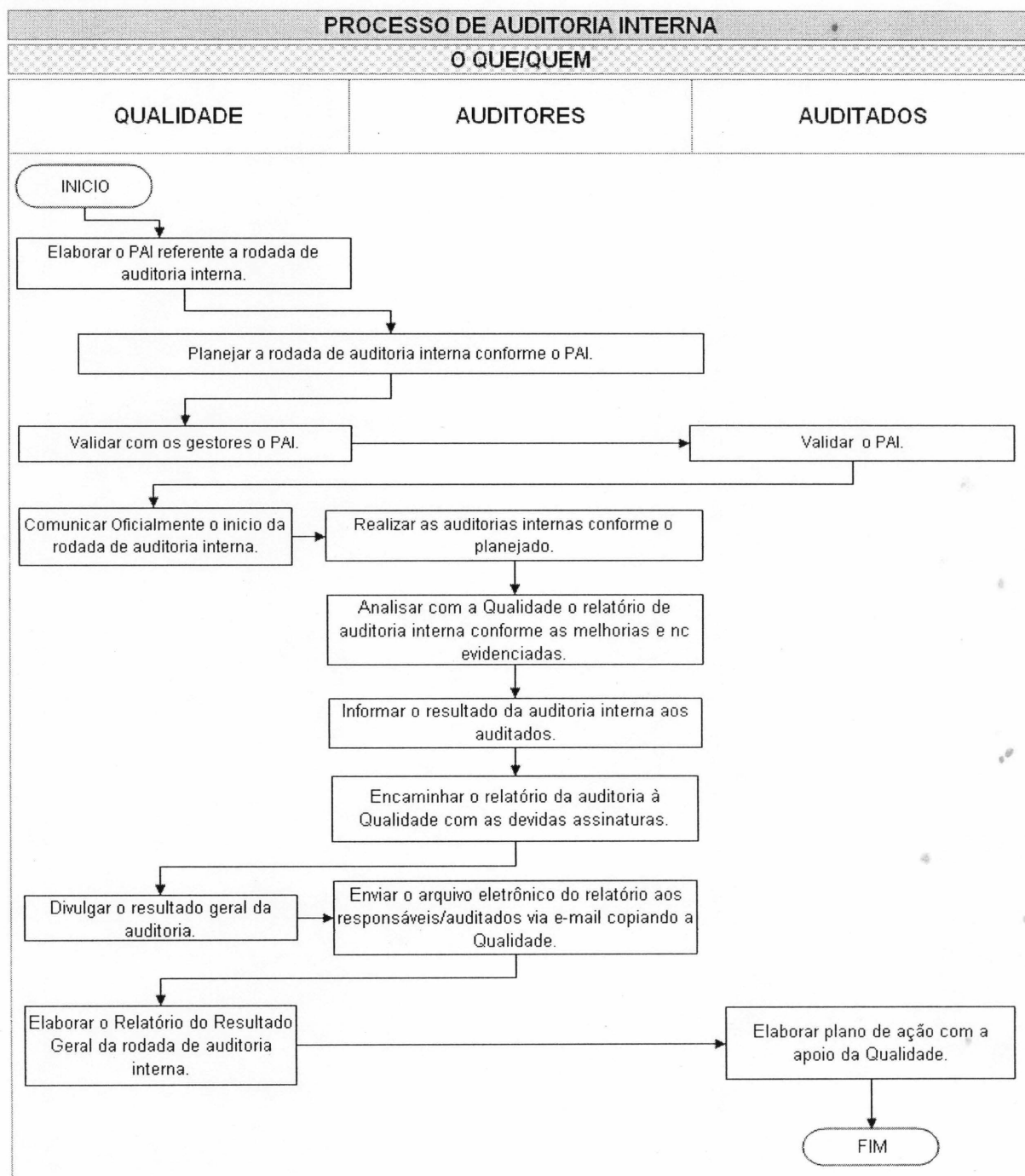
Fonte: Área da Qualidade & Produtividade - Apisul

9.2. ORGANOGRAMA DA EMPRESA



Fonte: Área de Qualidade & Produtividade - Apisul

9.3. FLUXOGRAMA DO PROCESSO ATUAL DE AUDITORIA INTERNA DA QUALIDADE.



Legenda:

PAI – Plano de Auditoria Interna.