



GESTÃO EMPRESARIAL
GESTÃO DA QUALIDADE

AUDITORIA DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

7

GESTÃO DA QUALIDADE AUDITORIA DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE



OBJETIVOS DA UNIDADE DE APRENDIZAGEM

Apresentar os principais elementos do processo de auditoria de um Sistema de Gestão da Qualidade.



COMPETÊNCIAS

Conhecer a importância e a abrangência das atividades de auditoria em um Sistema de Gestão da Qualidade.



HABILIDADES

Desenvolver ações no sentido de propiciar uma auditoria eficiente de um Sistema de Gestão da Qualidade.

APRESENTAÇÃO

Depois que estudamos os conceitos e a evolução histórica da qualidade, o conceito da Gestão da Qualidade Total e as normas ISO 9000, nesta UA discutiremos a avaliação de um Sistema de Gestão da Qualidade que se dá por meio da auditoria. A auditoria da qualidade proporciona: - a prevenção de erros na produção de produtos e serviços; - estabelece as boas práticas de fabricação; e - certifica o cumprimento de procedimentos e normas previamente estabelecidos. Tópicos como a importância da auditoria nos Sistemas de Gestão da Qualidade, os tipos de auditoria e a descrição das suas principais classificações também serão apresentados.

PARA COMEÇAR

*Não corrigir as nossas falhas é o mesmo que cometer novos erros.
Confúcio, filósofo chinês, 551-478 a.C.*

Olá, caros alunos! Estamos quase chegando à metade da nossa viagem pelo mundo da qualidade. Já foram apresentados os conceitos e a evolução da qualidade, os seus principais teóricos, o conceito da Gestão da Qualidade Total e as normas ISO 9000. Pois bem, outra atividade muito importante no Sistema de Gestão da Qualidade é a sua avaliação que se dá pela auditoria da qualidade.

Este instrumento gerencial é imprescindível às empresas, pois proporciona a prevenção de erros na produção de produtos e serviços, estabelece as boas práticas de fabricação e certifica o cumprimento de procedimentos e normas previamente estabelecidos.

Nesta lição abordaremos a importância da auditoria nos Sistemas de Gestão da Qualidade, os tipos de auditoria, bem como a descrição das principais classificações desse processo.

Então... todos a postos? Foi dada a largada...



DICA

A auditoria da qualidade é definida como “um processo sistemático, independente e documentado para se obter evidência e avaliá-la objetivamente visando determinar a extensão na qual os critérios de auditoria são entendidos” (NBR ISO 9000/2000).

FUNDAMENTOS

Ao longo das UAs desta disciplina de Gestão da Qualidade pudemos notar que, por repetidas vezes, foram enfatizados os princípios fundamentais da Gestão da Qualidade Total: foco no cliente e melhoria contínua de produtos, serviços e processos.

Nessa busca frenética, organizações têm implantado sistemas de gestão da qualidade a fim de não somente promover a qualidade dos seus produtos ou serviços, mas também garantir a satisfação de seus clientes em todas as fases de seus processos – desde a fase do projeto até utilização pelo cliente. Porém, ao contrário do que muitos gestores pensam, a simples implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade não basta, pois é necessário que este conduza a empresa a atingir os seus objetivos, cumprir a sua missão e, desse modo o Sistema de Gestão da Qualidade deve ser avaliado e aperfeiçoado. E como fazer com que isso aconteça? Paladini (2008, p. 170) sugere “inserir a qualidade na cultura da organização, ou seja, transformar a qualidade em um valor para todos... fazer com que as pessoas se tornem intimamente convencidas de que a qualidade vale a pena”.

O aperfeiçoamento dos Sistemas de Gestão da Qualidade se dá por meio de uma eficiente auditoria da qualidade a qual, segundo Marshall Júnior (2008), “consiste na revisão estruturada dos resultados das atividades para avaliar se os resultados do projeto ou de processos estão alinhados com as políticas e metas definidas”.

A auditoria da qualidade é uma exigência da norma ISO 9000, pode ser realizada em intervalos programados ou de forma aleatória e pode ser de caráter:

- **Externo:** realizada por terceiros, geralmente uma empresa contratada como um Organismo Certificador Credenciado – OCC, como parte do planejamento de implantação da norma;
- **Interno:** realizada por auditores internos qualificados em qualidade.

A norma ISO 19011 é a norma que fornece orientações sobre a gestão de programas de auditoria e sobre a condução de auditorias de Sistemas de Gestão de Qualidade, bem como estabelece a competência e a avaliação de auditores e de equipes de auditoria.

Com diretrizes bastante flexíveis, a norma NBR ISO 19011:2002 pode ser utilizada em organizações de diferentes portes, níveis de maturidade do Sistema de Gestão da Qualidade, natureza e complexidade, objetivos e escopo das auditorias a serem realizadas.

Descreve também, princípios que norteiam uma auditoria confiável:

- Fornece as diretrizes sobre a concepção e a gestão de programas de auditoria, incluindo o estabelecimento dos objetivos do programa e a coordenação das atividades da auditoria propriamente dita;
- Fornece as recomendações sobre a condução de auditorias de sistemas de gestão;
- Dá orientações relativas à competência e à avaliação de auditores e de equipes de auditoria das organizações.

Mas, em quais situações uma organização necessitará realizar uma auditoria da qualidade? Seguem abaixo algumas situações:

- Avaliação inicial de um fornecedor quando se pretende estabelecer uma nova relação;
- Avaliação do Sistema de Gestão da Qualidade da organização frente aos requisitos de uma norma da qualidade;
- Verificação se o Sistema de Gestão da Qualidade da organização continua em conformidade com os requisitos especificados;
- Verificação se o Sistema de Gestão da Qualidade do fornecedor continua a atender aos requisitos especificados.



DICA

Além de se tratar de uma exigência da norma ISO 9000, uma auditoria:

- Determina a conformidade ou não conformidade do sistema da qualidade com os requisitos especificados;
- Determina a eficácia de um sistema quanto ao atendimento dos objetivos especificados;
- Identifica os pontos a serem melhorados nos sistemas da qualidade;

- Atende aos requisitos regulamentares; e
 - Permite o registro do sistema da qualidade, chamado de certificação.
-

Com relação à amplitude da auditoria da qualidade, podem ser (NBR ISO 19011:2002):

- **Auditoria do Sistema de Gestão da Qualidade:** auditoria abrangente e genérica que tem por objetivo avaliar todos os requisitos previamente estabelecidos pelo Sistema de Gestão da Qualidade;
- **Auditoria do processo:** por meio da qual a ênfase está na verificação dos procedimentos de execução e no controle da qualidade;
- **Auditoria do produto:** por meio da qual se dá a verificação no produto acabado – adequação às especificações e ao uso.

Outra forma de classificarmos a auditoria da qualidade, segundo a mesma norma, é com relação aos tipos, que podem ser:

- **Auditoria de certificação:** realizada para efeito de concessão da certificação logo após a análise do processo de candidatura;
- **Auditoria de acompanhamento:** realizada para fins de manutenção da certificação;
- **Auditoria de renovação:** realizada com o objetivo de renovar a certificação;
- **Auditoria de extensão:** realizada para estender a certificação já obtida a novos âmbitos organizacionais – áreas e/ou produtos – não contemplados na certificação já conferida;
- **Auditoria de seguimento:** realizada para avaliar a adequabilidade e os resultados das medidas corretivas decorrentes das não conformidades verificadas em auditorias anteriores.

O PAPEL DO AUDITOR

Confira a seguir os princípios que norteiam as atividades dos auditores (NBR ISO 19011:2002):

- **Ética e profissionalismo:** confiança, integridade, confidencialidade e discrição são essenciais ao auditor;
- **Obrigações 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 significantes encontrados durante a auditoria e opiniões divergentes não resolvidas entre a equipe de auditoria e o auditado são relatados;

- **Aplicação de diligência e julgamento na auditoria:** competência e cuidado necessário considerando a importância da tarefa que executam;
- **Independência:** imparcialidade e objetividade nas conclusões de auditoria, livres de tendência e conflito de interesse;
- **Abordagem baseada em evidências:** método racional para alcançar conclusões de auditoria confiáveis e reproduzíveis em um processo sistemático de auditoria, baseada em amostras das informações disponíveis, uma vez que uma auditoria é realizada durante um período finito de tempo e com recursos finitos.

AUDITORIA: DA ESTRATÉGIA AO OPERACIONAL

Do ponto de vista estratégico, a auditoria tem por objetivo fornecer à alta administração da organização informações sobre a eficácia de seu Sistema de Gestão da Qualidade, ou seja, se o seu funcionamento está conforme o planejado.

Segundo Carpinetti (2008), o desenvolvimento da documentação de um Sistema de Gestão da Qualidade requer muito esforço na elaboração dos procedimentos e demais instrumentos. Sob o ponto de vista operacional, a auditoria possibilita uma visão precisa de quem executa processos, pois é nesse momento que as dificuldades ou problemas existentes na operacionalização dos procedimentos podem aparecer, levantando as lacunas na execução e mostrando onde pode ser melhorados.

Já ficou provado que é mais econômico atacar os sintomas do que as causas reais de um problema de qualidade de um produto e a auditoria, por meio da identificação das não conformidades, é um instrumento para incentivar a identificação de problemas e providenciar ações corretivas para a sua resolução.

De maneira extremamente equivocada, muitas pessoas encaram a auditoria como uma verdadeira caça às bruxas, que tem o único objetivo de buscar não conformidades e os seus respectivos responsáveis. Carpinetti (2008) ressalta que nessas organizações não há a cultura pela busca da eficácia operacional e pela melhoria contínua. Muito pelo contrário, a auditoria é um constante exercício de busca de evidências objetivas da conformidade, devendo os seus resultados servir para que os gestores conheçam os pontos fortes e as oportunidades de melhorias existentes no Sistema de Gestão da Qualidade da organização e, conseqüentemente, promover a sua evolução e a evolução da organização.



Caso de sucesso: MOTRIZ EJ¹

É cada dia mais comum ouvirmos falar em empresas juniores (EJ) dentro das instituições de ensino superior. Atualmente existem no Brasil cerca de 750 empresas juniores com mais de 23 mil universitários envolvidos. Os que apostam em contratar os serviços de uma EJ podem encontrar serviços de qualidade e de custo acessível para solucionar os mais diversos problemas da sua empresa. Como são associações civis sem fins econômicos, possuem custos operacionais e tributação reduzidos, o que permite a oferta de um preço melhor.

O grande desafio dessas entidades é vencer o preconceito de terem ação limitada por serem geridas por estudantes. Porém, a eficiência de muitas delas vem abrindo caminhos e, aos poucos, o mercado está vendo que a empresa júnior é tão eficiente quanto qualquer outra empresa. Uma vez no mercado, a empresa júnior tem que provar sua capacidade. Buscar um posicionamento cada vez melhor é imprescindível no segmento. Foi justamente essa a trajetória trilhada pelo time da Motriz EJ.

A empresa foi à luta e se tornou a primeira empresa de engenharia no mundo a conquistar o certificado de qualidade ISO 9001.

Há 16 anos no mercado, a Motriz, empresa júnior do curso de engenharia mecânica da Unicamp, sempre teve como principal foco o desenvolvimento de seus projetos comerciais. Nesta área a Motriz procurou manter a qualidade exigida pelo mercado e pelos seus clientes. Mas, por se tratar de uma empresa júnior, enfrentou alguns obstáculos iniciais até perceber que a solução seria mudar a cultura da empresa, o que nunca se trata de um processo fácil. As estatísticas mostram que todos os que se aventuram no mundo dos negócios erram muito no começo, mas a competição exige que acertem logo.

Dentre os principais problemas enfrentados pela empresa estavam: a alta rotatividade de funcionários, a falta de registros das atividades e os processos sendo realizados de maneira muito diversificada. Resultado? A empresa tinha queda na qualidade, perda de informações e não dava

continuidade aos trabalhos. Os projetos internos eram realizados principalmente pelo setor de 'Qualidade', mas contavam com pouco apoio do resto da empresa sendo, assim, na sua maioria arquivados.

O desconforto de alguns clientes e membros passou a ser evidente e a situação exigia novas atitudes com urgência. Foi quando os responsáveis pelos processos comerciais da empresa passaram a notar a necessidade de implementação de algumas ferramentas que resolvessem as questões que não paravam de causar problemas.

A nova empreitada da Motriz começou em 2005. Os setores de Projetos Administrativo-Financeiros e de Qualidade iniciaram uma nova tentativa de padronizar o gerenciamento de projetos. Basicamente, foi realizado um mapeamento das atividades executadas por cada área durante a execução de cada caso. O passo inicial para a modificação do sistema de gestão foi simples, mas já trouxe bons frutos para a organização da empresa. Depois de mais algum tempo, durante um treinamento organizado pelo Núcleo das Empresas Juniores da UNICAMP, um grupo de membros da Motriz organizou e planejou um projeto interno de implementação de quesitos de uma norma ISO em uma empresa júnior.

Este projeto interno foi organizado e apresentado para toda a empresa, onde foi aprovado. A nova meta foi fundamental para que as pretensões de melhoria fossem postas em prática com foco bem definido. Regras quanto à normatização se faziam essenciais para ajustar as atividades da empresa sem comprometer a qualidade do serviço oferecido.

Com ajuda de um consultor externo foi montado um grupo que passou a ser responsável pela realização do projeto. Esta equipe iniciou suas atividades em dezembro de 2005 e era composta por membros de todas as áreas da empresa para evitar que a iniciativa não contasse com o apoio de algum departamento e assim corresse o perigo de fracassar.

Primeiramente foi realizado um estudo sobre qual norma ISO traria os maiores benefícios à organização, sendo escolhida a NBR ISO 9001:2000 que, além de estabelecer um sólido sistema da qualidade, traria estabilidade e credibilidade para o sistema de gestão da empresa. Também se observou a necessidade de executar um novo mapeamento da empresa e, desta vez, todos os setores da empresa foram analisados e todas as atividades descritas. Com isto foi possível montar

documentos que são usados para identificar as atividades realizadas, os produtos, os clientes e fornecedores (externos e internos) e os métodos de medição de cada processo. Esta etapa foi concluída em abril de 2006. Ao mesmo tempo foram criados indicadores para medir o funcionamento e eficiência dos processos. Era notável o envolvimento de todos para que nada desse errado no meio do caminho.

Outra ferramenta importante são os manuais de procedimentos elaborados pela equipe Motriz. A empresa mantém dois guias que servem como referência de método, de procedimento e de gestão. Todas as atividades do dia a dia da empresa estão ali especificadas passo a passo.

Em 2007, com a documentação completa, era hora de saltos mais altos para a Motriz EJ: obter a certificação segunda a norma NBR ISO 9001:2000. O novo foco da equipe era definir e conquistar as necessidades para conseguir tal certificado. Três pontos principais foram identificados: importância de se ter auditores internos na empresa, de ser realizada uma verificação sobre o conhecimento dos membros sobre o sistema de gestão e da necessidade de se conseguir a verba financeira necessária. Na questão da verba foram levantadas diversas alternativas, incluindo patrocínios, parcerias e ajuda da instituição de ensino. Mas, no final os resultados das propostas feitas não foram os esperados e a Motriz teria que realizar a certificação por conta própria. Também foi escolhido um curso de formação de auditores internos para conseguir a capacitação dos membros da equipe. Acreditando que o sucesso da empresa depende das pessoas, foi elaborada uma prova com questões referentes à norma e ao sistema de gestão e a sua realização foi obrigatória para todos os funcionários.

Para finalizar o projeto, a Motriz EJ contratou a Bureau Veritas (certificadora) para realizar a pré-auditoria e a auditoria de certificação e, após todas essas mudanças, estava certificada segundo a norma ISO 9001:2000. Todo o processo demandou uma grande revolução dentro da empresa que garantiu uma significativa melhoria no relacionamento com os clientes. Reestruturar o sistema de gestão da qualidade para atender as normas da ISO 9001:2000, com certeza foi a maior vitória que a Motriz EJ conseguiu em sua busca pela excelência. E o certificado veio como método de coroar este trabalho realizado por todos os membros da empresa.



E AGORA, JOSÉ?

Vimos nesta UA que, segundo a NBR ISO 9000/2000, a auditoria da qualidade é definida como “um processo sistemático, independente e documentado para se obter evidência e avaliá-la objetivamente visando determinar a extensão na qual os critérios de auditoria são entendidos” e é, sobretudo, uma exigência da norma ISO 9000.

A norma que fornece orientações sobre a gestão de programas de auditoria e sobre a condução de auditorias de Sistemas de Gestão de Qualidade, bem como estabelece a competência e a avaliação de auditores e de equipes de auditoria é a norma ISO 19011.

Quanto à sua amplitude, uma auditoria pode ser do Sistema de Gestão da Qualidade, do processo ou do produto e os tipos de auditoria são de certificação, de acompanhamento, de renovação, de extensão e de seguimento.

Com relação ao papel do auditor, ficou evidente a importância da sua postura ética e profissional, da obrigação de reportar com veracidade e exatidão fatos relacionados à sua atividade, da aplicação de diligência e julgamento imparcial, da sua independência e da abordagem baseada unicamente em evidências.

Concluindo, a auditoria é um constante exercício de busca de evidências objetivas da conformidade, devendo os seus resultados servir para que os gestores conheçam os pontos fortes e as oportunidades de melhorias existentes no Sistema de Gestão da Qualidade da organização e, conseqüentemente, promover a sua evolução e a evolução da organização.

Pois bem, e essa evolução da organização amparada no Sistema de Gestão da Qualidade tem como pilar principal a identificação das diversas variáveis que se relacionam com os custos da qualidade, ou seja, o quanto custa produzir e manter a qualidade e é isso o que veremos na próxima UA. Até lá.

GLOSSÁRIO

Frenética: exaltada, agitada, impetuosa.

Não conformidade: não atendimento de um requisito especificado; afastamento ou ausência de uma ou mais características da qualidade ou elemento do sistema da qualidade, em relação a requisitos previamente especificados.

Requisitos: atributos de um produto ou serviço que lhe conferem qualidade; são definidos pelo cliente e devem ser perceptíveis, mensuráveis e objetivos.

Evidências: informações cuja veracidade pode ser comprovada com base em fatos obtidos por meio de observação, medição, ensaio ou outros meios.

REFERÊNCIAS

ABNT- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000/2000 - Sistema de Gestão da Qualidade: Fundamentos e Vocabulário.** Rio de Janeiro: ABNT, 2004.

ABNT- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 19011:2002 – Diretrizes para Auditoria do Sistema de Gestão da Qualidade e/ou Ambiental.** Rio de Janeiro: M. C. Gestão da Qualidade ISO 9001:2008, 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARSHALL JUNIOR, I. ET AL. **Gestão da Qualidade.** 9. ed. São Paulo: FGV, 2008.