

Auditoria interna das normas da qualidade para obtenção da ISO: um estudo de caso na indústria têxtil Dudalina S/A

Camila Furlan da Costa¹	Deise Antunes Rambo^{1,2}	Igor Baptista de Oliveira Medeiros¹	Kathiane Benedetti Corso¹	Thaiana Regauer¹
camila_adm@ibest.com.br	deiserambo@yahoo.com.br	ig_bom@yahoo.com.br	kathi_corso@yahoo.com.br	tha.star@terra.com.br

1 Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Curso de Administração – Santa Maria, RS, Brasil

2 Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Curso de Ciências Contábeis – Santa Maria, RS, Brasil

RESUMO

O presente trabalho foi realizado com o objetivo de desenvolver um programa de auditoria para o setor de Gestão da Qualidade da indústria têxtil Dudalina S/A, localizada na cidade de Blumenau/SC. O plano visou criar um processo de auditoria composto por um programa, um formulário e um cronograma a ser utilizado para a realização das auditorias internas. Assim, as auditorias poderão ser realizadas em todos os setores da organização. A pesquisa em ação foi o método utilizado, por meio da implementação do processo de auditoria. O estudo buscou adequar a unidade fabril às exigências para a obtenção da certificação ISO, possibilitando a abertura de novos mercados. A implementação do programa de auditoria tem a finalidade de estruturar os processos internos de forma organizada e possibilitar a atualização contínua das normas da qualidade, mantendo a indústria competitiva.

Palavras-chave: Qualidade. Auditoria. Processos.

1. INTRODUÇÃO

O mercado globalizado, cada vez mais competitivo, tem exigido esforços constantes das organizações, estimulando-as a desenvolver estratégias para obter melhoria contínua e, assim, sobreviver à incessante sede de mudança dos clientes e à presença dos concorrentes. A busca pela excelência de produtos e processos leva cada vez mais as organizações a darem atenção a um conceito muito importante: a qualidade.

Neste sentido, as empresas têm adequado seus processos internos a fim de conseguir a certificação ISO, pois esta é cada vez mais um dos pré-requisitos para venda. Essa tendência na busca pela certificação da qualidade se estendeu mundialmente sendo que, segundo a Associação Brasileira de Normas Técnicas, até dezembro de 2004, foram emitidos 561.690 certificados ISO 9000:2000. A certificação ficará cada vez mais atraente para qualquer fabricante que queira comercializar no mercado global, como também para aqueles que estão lutando para preservar sua fatia de mercado.

Este estudo visa à implementação de uma ferramenta chamada *auditoria interna*, na indústria têxtil catarinense, Dudalina S/A, cujo objetivo é a melhoria contínua dos processos através do registro das não conformidades reais ou potenciais de um sistema da qualidade, com base na família de normas ISO 9000. O registro das não conformidades reais ou potenciais tem a finalidade de permitir a implementação de ações corretivas e preventivas necessárias para a manutenção e o aperfeiçoamento do sistema da qualidade.

2. SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

O sistema de gestão da qualidade, para MELLO *et al* (2002), refere-se a tudo o que a organização faz para gerenciar seus processos ou atividades e, sistemas de gestão da qualidade, segundo a ABNT (NBR ISO 9000, 2000) é um conjunto de elementos inter-relacionados que estabelecem políticas e objetivos e atingem estes objetivos dirigindo e controlando uma organização no que diz respeito à qualidade.

De acordo com BALLESTERO-ALVAREZ (2001), ao se analisar a perspectiva histórica, percebe-se que existiram cinco grandes preocupações que nortearam a forma como as empresas enfocaram a qualidade e tentaram, por meio de suas ações e ênfases, adaptar-se a esses novos mercados.

Na década de 50, os estudos sobre a qualidade tornam-se públicos, e o foco era no padrão. A qualidade buscava fazer com que o produto final seguisse o padrão estabelecido no projeto. Nesse período, surgem as padronizações, as normas, que atendem aos interesses do produtor, dando ênfase no controle do produto (YONG & WILKINSON, 2002).

Já na década seguinte, o foco transfere-se para o uso. A qualidade buscava satisfazer ao uso que o consumidor desejava fazer do produto. Surgem as pesquisas de mercado, de opinião, que mapeiam os interesses do consumidor. A ênfase segue no controle do produto (SINHA & WILBORN, 1985).

Passando para a década de 70, as empresas voltam-se para o custo. A qualidade procurava associar a adequação do produto, conseguida nas fases anteriores, a custos cada vez mais baixos, que proporcionassem preços finais de venda mais competitivos. Surge à espionagem industrial, inverte-se a pirâmide hierárquica, centra-se a preocupação no controle do processo e não mais só ao final, no produto (FEIGANBAUM, 1994).

Nos anos 80 o foco é no desejo. A qualidade busca descobrir os desejos do mercado consumidor, antes que eles fossem verbalizados e explicitados pelas pesquisas. Ocorre um deslocamento importante do centro de atenção das empresas, volta-se para o consumidor, aproximam-se dele, convivem com ele, esperando assim conhecer seus anseios antes que os concorrentes (GARVIN, 1992).

A partir da década de 90, o foco volta-se para o investidor e a qualidade passa a ter uma visão do cliente muito mais abrangente e global. Investidores, acionistas, fornecedores, consumidores passam a ser vistos como parceiros e auxiliares importantes na conquista de mercados, por meio do reconhecimento do valor do produto oferecido. Outro deslocamento importante ocorre: a qualidade passa a ser estratégica e é incorporada às questões de planejamento e de gestão empresarial (WIELE *et al*, 1997).

GARVIN *apud* DAVIS (2001) identificou as oito diferentes dimensões da qualidade nas quais uma organização pode competir. Elas e um resumo das suas principais justificativas estão no Quadro 1.

Desempenho	É a principal característica de operação de um produto.
Características	São os diferenciais oferecidos por um produto.
Confiabilidade	Probabilidade de um produto falhar em determinado tempo.
Conformidade	Modo como o produto e seus componentes atendem aos padrões estabelecidos.
Durabilidade	Vida operacional esperada de um produto.
Serviço	Facilidade com que o produto pode ser reparado e a competência e a cortesia associada ao reparo.
Estética	Aparência, ou grau de beleza percebido pelo cliente.
Qualidade percebida	O grau que a empresa produtora transmite à seus clientes.

Quadro 1. Resumo das principais dimensões da qualidade.

Fonte: adaptado de DAVIS (p. 149, 2001).

Partindo dessa necessidade que vem sendo perseguida pelas empresas, de acordo com CAMPOS (1989), a garantia da qualidade é alcançada pelo gerenciamento correto e obstinado de todas as manifestações da qualidade em cada projeto e processo, buscando sistematicamente eliminar todas as falhas, pela constante preocupação com a satisfação do consumidor e pela participação e responsabilidade de todos da organização.

Segundo CORRÊA & CORRÊA (2004), a qualidade não acontece por acidente, ela deve ser planejada. O autor propõe que o processo de planejamento da qualidade seja feito de forma análoga à utilizada no planejamento dos assuntos de finanças ou controle de custos, facilitando assim o entendimento por parte de alta gerência. Esse processo foi intitulado trilogia da qualidade, conforme a Figura 1, e consiste em três fases:

- a) A primeira fase é o planejamento da qualidade, que é o processo de estabelecer os objetivos para a qualidade e desenvolver os planos para atingir esses objetivos;
- b) A segunda é o controle da qualidade, sendo o processo contínuo usado pelo pessoal operacional como meio para atingir os objetivos planejados. Esta fase consiste em três passos: (1) avaliar o desempenho operacional atual, (2) compará-lo com os objetivos e (3) agir nas diferenças;
- c) A última fase é o melhoramento da qualidade e tem o objetivo de melhorar os níveis atuais de desempenho da qualidade.

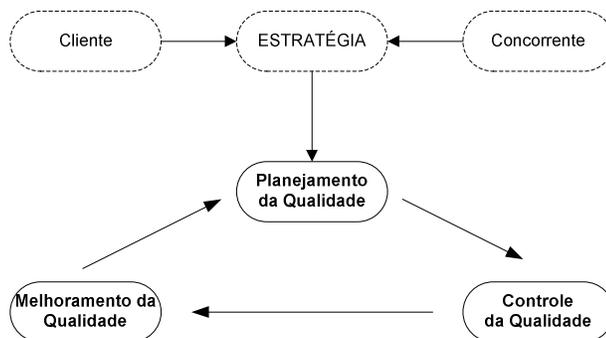


Figura 1. Trilogia da qualidade.

Fonte: adaptado CORRÊA (p. 185, 2004).

A qualidade, como critério de competição, deveria ser planejada de forma a atender à estratégia competitiva da operação, garantindo assim que os objetivos estratégicos sejam refletidos nos objetivos da qualidade. Para PALADINI (2004) o planejamento da qualidade elimina ações improvisadas, decisões com base intuitiva e subjetivismo.

O controle da qualidade define-se como um sistema dinâmico e complexo, sistema este que envolve – direta e indiretamente – todos os setores da empresa, com o intuito de melhorar e assegurar a qualidade dos produtos finais. Este controle dá o suporte e as informações necessárias para que seja executada a próxima etapa dessa trilogia. Se por um lado a qualidade deve ser planejada, por outro, melhoramentos da qualidade obtidos na operação e não previstos no planejamento também são ganhos para a operação e devem ser perenizados (CORRÊA & CORRÊA, 2004).

Não é possível estruturar o processo de gestão da qualidade sem que seja definida, conhecida e bem entendida a política que a organização adotará em relação à qualidade. A adoção de uma política de qualidade envolve decisões fundamentais que afetam o funcionamento da empresa, como à utilização da qualidade como estratégia de administração, a prioridade à qualidade nas decisões da empresa, a um conjunto de normas, métodos e procedimentos devidamente formalizados, cujo acesso deve ser garantido a todos e à

introdução da qualidade com um hábito, algo que seja prioritário em qualquer situação (PALADINI, 2004).

3. GERÊNCIA DE PROCESSOS

A gerência dos processos organizacionais é uma outra ferramenta para a qualidade. As organizações dependem do valor agregado do produto para obter sucesso, logo este valor depende de vários fatores como custos, prazos, qualidade e marca. E por fim, todos esses dependem dos processos. E o acompanhamento destes processos torna a organização estrategicamente preparada.

SHEWHART *apud* DAVIS *et al.* (2001), ao estudar aleatoriamente os processos, desenvolveu um sistema que permitia as organizações não mais gerenciar suas atividades como se elas fossem identificadas como pontos de início e fim no processo. Ele desenhou o ciclo PDCA (do inglês: *plan, do, control, action* - tradução: planejar, executar, controlar e atuar), que utiliza um modelo circular para enfatizar a necessidade de melhoria continua nos processos. (DAVIS *et al.*, 2001).

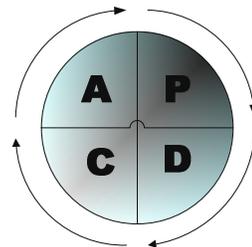


Figura 2. Ciclo PDCA de Shewhart.
Fonte: adaptado de DAVIS *et al.* (2001).

A partir da análise desse ciclo podemos notar que os processos são atividades contínuas que necessitam atenção especial, pois estão sofrendo mudanças ao longo do tempo e sobre eles ocorrem muitas influências externas e internas, e para que eles ocorram com o máximo de eficiência o uso dessa técnica se torna apreciável. Na acepção de CORRÊA & CORRÊA (2004) o processo deve ser definido como um conjunto de operações sistemáticas que interagem a fim de gerar ganhos para o negócio ao transformar recursos tangíveis e intangíveis em resultados benéficos para as partes interessadas ou clientes desse processo.

Já para RITZMANN (2004), processo é composto das atividades fundamentais que as organizações usam para realizar tarefas e atingir suas metas. Acrescenta que através do processo que os insumos, transformam-se e adquirem valor, criando um ou mais produtos ou serviços para os clientes.

A sobrevivência das organizações é função direta da produtividade e da qualidade que a empresa tem condições de assumir, dentro de um mercado cada vez mais competitivo e globalizado. Portanto, a atualização constante dos processos e modernização dos métodos é um ponto essencial para a sobrevivência das empresas (BALLESTERO-ALVAREZ, 2001).

Para tanto, uma ferramenta bastante utilizada para se alcançar este patamar é o Controle da Qualidade Total ou TQC – *Total Quality Control*. Para que a organização alcance os níveis de qualidade preconizados pelo TQC, ela deve promover uma revolução em seus processos administrativos. Também deve levar em consideração que o controle da qualidade engloba todos os setores da empresa, de forma direta ou indireta, e tem o objetivo de contribuir para a melhoria contínua dos processos e produtos.

De acordo com MARANHÃO (2000) para realizar o TQC, existem sete ferramentas para serem utilizadas com o objetivo principal de identificar os problemas existentes, elaborar

análise e buscar a melhor solução. Estas ferramentas constituem um instrumento de uso consagrado, para organizações que querem melhorar a qualidade de seus produtos, serviços e processos. As ferramentas são: a) Folha de coleta de dados; b) Análise de Pareto; c) Diagrama de causa e efeito; d) Fluxograma; e) Histograma; f) Diagrama de dispersão; g) Gráfico de Controle.

JURAN (1992) afirma que a proliferação de produtos e processos cria uma correspondente proliferação de clientes. Para descobrir quem é impactado, não basta colocarmos a pergunta em pauta, deve-se também providenciar as ferramentas para responder à pergunta.

O uso dessas ferramentas é muito benéfico para a melhoria constante dos processos das organizações, pois gera a compreensão de todo o processo abordado, identifica todos os clientes envolvidos no processo e facilita a fixação de limites entre os processos. Além disso, também confere simplicidade e agilidade às atividades, permite uma visão integrada e concentra o foco no que realmente interessa: o trabalho.

COLENGHI (2003) afirma que através dessas ferramentas, como o fluxograma, pode-se entender a organização como sistema, mostrando os relacionamentos básicos de entradas e saídas dos processos e os clientes nele envolvidos. Por isso, a importância do conhecimento e utilização dessas ferramentas quando da aplicação de um sistema de gestão da qualidade.

4. ISO 9000

Em 1987, a busca contínua pela qualidade em produtos e serviços resultou na implementação da gestão da qualidade e padrões da garantia da qualidade (KARAPETROVIC, 1999). Desde sua introdução, a ISO 9000 é utilizada por muitas empresas e organizações como um marco importante para sinalizar sua jornada da qualidade. A certificação ISO 9000 é utilizada por muitos executivos no mercado nacional e internacional como primeiro critério para seleção de fornecedores.

A série ISO 9000 foi desenvolvida para promover o comércio global, conciliando termos, sistemas e padrões de qualidade, com foco no envolvimento da gestão para qualidade em processos controlados em todas as atividades e na melhoria contínua de todos os processos em uma organização (STEVENSON & BARNES, 2002; WHITERS & EBRAHIMPOUR, 2000). Conforme MELLO *et al* (2002), a ISO 9000 tem obtido *status* mundial como base para o estabelecimento de sistemas de gestão da qualidade.

De acordo com BRADLEY (1994), a ISO 9000 começa com uma necessidade para instrução na política da qualidade da organização e requer que cada funcionário conheça e entenda a política da qualidade e sua contribuição para alcançá-la. Além disso, requer que o sistema esteja documentado e efetivamente implementado. A empresa necessita descrever, por escrito, os vários processos interligados que completam o sistema. O papel destas normas, através das diretrizes apresentadas em cada requisito, é o de fornecer caminhos que cada empresa, de acordo com sua própria cultura e características, deverá seguir para implantar seu sistema de qualidade.

Na acepção de KARAPETROVIC (1999) a ISO 9000:2000 tem como proposta prover a definição de termos e explicações básicas dos padrões. Segundo a ABNT (NBR ISO 9000, 2000), as normas da família NBR ISO 9000 foram desenvolvidas para apoiar organização de todos tipos e tamanhos, implementar e operacionalizar sistemas da qualidade eficazes e estabelecer que um sistema de gestão da qualidade está relacionado com aquela parte do sistema de gestão da organização que visa alcançar resultados, em relação aos objetivos da qualidade, para satisfazer as necessidades, expectativas e requisitos das partes interessadas.

5. AUDITORIAS

Conforme MARANHÃO (2001), auditorias são utilizadas para determinar em que grau os requisitos do sistema de gestão da qualidade foram atendidos. As constatações da auditoria são usadas para avaliar a eficácia do sistema de gestão da qualidade, e para identificar oportunidade de melhoria.

Para MILLS (1994), a auditoria ajuda a evitar problemas na organização através da identificação das atividades capazes de criar problemas futuros. O autor acrescenta que a auditoria caracteriza-se como um exame sistemático e independente, para determinar se as atividades da qualidade e seus resultados estão de acordo com as disposições planejadas, se estas foram implementadas com eficácia e adequadas à consecução dos objetivos.

Segundo um manual de implementação da ISO 9000, os sistemas da qualidade devem possuir as seguintes bases para obterem o resultado esperado:

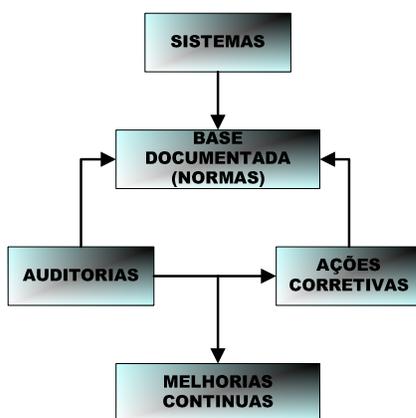


Figura 3. Bases para implementação dos sistemas.
Fonte: adaptado de MARANHÃO (p. 46, 2001).

A nova ISO 9000:2000 traz as diretrizes de auditoria, explicando a visão da auditoria e de seu papel como órgão co-responsável pelo controle e adequação do nível da qualidade. Também deixa claro que a auditoria é encarregada de disseminar os conceitos e normas que serão verificados.

A auditoria interna é realizada sob a responsabilidade da própria organização, na qual os auditores devem ser totalmente independentes do setor a ser auditado. A vantagem deste tipo de auditoria é que os auditores e os auditados sentem-se mais à vontade para discutir internamente os resultados (MILLS, 1994). Corroborar o autor que a auditoria da qualidade gira em torno do ciclo tradicional de gerenciamento – planejamento, implementação, medição e correção.

BALLESTERO-ALVAREZ (2001) estabelece que, ao ser elaborado um programa de auditorias, é fundamental o planejamento das ações, a fim de contemplar toda a gama de atividades envolvidas em um programa da qualidade, incluindo sistemas, gestão, produto, processo, serviço, pessoas. O planejamento deve determinar o auditor, e quais as suas qualificações para a realização de tal tarefa, visando a eficácia do sistema da qualidade para que este seja aplicado em toda ou partes da organização.

6. METODOLOGIA

O trabalho caracteriza-se como um estudo de caso, que segundo YIN (1994), é uma investigação empírica de fenômenos dentro de seu contexto real e, por isso, é indicado para pesquisas organizacionais. Sendo assim, o método utilizado consistiu em uma pesquisa-ação.

BROWN & DOWLING (2001) abordam que a pesquisa-ação é aplicada a projetos em que os práticos buscam efetuar transformações em suas próprias práticas. Já para GRUNDY & KEMMIS (1982) é a identificação de estratégias de ação planejada que são implementadas e, a seguir, sistematicamente submetidas à observação, reflexão e mudança. Por fim, TRIPP (1993) define-a como forma de investigação-ação que utiliza técnicas de pesquisa consagradas a fim de informar a ação que se decide tomar para melhorar a prática.

O desenvolvimento do plano de auditoria interna da empresa Dudalina S/A deu-se a partir da análise dos processos do setor de engenharia da qualidade, o plano foi desenvolvido conforme a normalização ISO 9000. A partir desta foi elaborado um programa, um formulário e um cronograma a ser utilizado para a realização das auditorias internas.

Utilizou-se as normas GQ 007 – Planejamento de Auditorias e GQ 008 – Execução das Auditorias, que contêm as informações básicas a fim de auxiliar o auditor interno como proceder antes, durante e depois das auditorias.

7. POLÍTICA DE QUALIDADE DA DUDALINA S/A

A empresa Dudalina S/A implantou o Sistema de Gestão da Qualidade na organização no ano de 2003. Através de um programa chamado Parceiros para Excelência (PAEX), a empresa criou o setor da garantia da qualidade e desenvolveu um sistema de normalização próprio. Este sistema é composto por normas de procedimentos e documentos utilizados pela empresa, divididos conforme o setor a que eles pertencem ou que respondem por eles. Foi desenvolvido um padrão de documentação e codificação, sendo este utilizado em todas as normas, bem como um padrão para a documentação.

Atualmente a empresa possui noventa e uma normas aprovadas, quarenta e três em análise e aproximadamente trinta normas em elaboração. Para que todos os procedimentos sejam normalizados, existe a necessidade de desenvolvimento de outras normas a fim de atender as penúrias de regulamentação dos processos empresariais.

A indústria têxtil possui uma política da qualidade caracterizada com um plano permanente fornecendo diretrizes amplas para se tomar ações coerentes com o cumprimento das metas organizacionais. A política esta baseada na seguinte legenda: *“desenvolver em cada colaborador, o sentimento de estar inovando na criação, produção e distribuição de produtos de alta qualidade da moda masculina, para despertar e realizar o desejo do cliente”*. Esta declaração só acentua a importância que a empresa atribui para a qualidade de seus produtos e a satisfação dos clientes, buscando introduzir o conceito da qualidade em sua cultura organizacional.

Para verificar se estas normas estão sendo cumpridas e se estão atualizadas, conforme os processos e procedimentos documentados, este estudo desenvolveu um projeto de auditorias internas. Ele serve como base para a execução e programação dessa atividade de extrema importância para o controle dos processos internos da empresa.

8. RESULTADOS

O programa de auditoria interna da Dudalina S/A foi desenvolvido com base na normalização ISO 9000:2000, sendo de responsabilidade na sua execução do setor de Garantia da Qualidade. O programa consiste em três normas que foram devidamente documentadas e arquivadas: programa de auditoria (GQ 007.1); formulário de auditoria (GQ 007.2); e cronograma de auditorias (GQ 007.3).

8.1 PROGRAMA DE AUDITORIA

O programa de auditoria tem o objetivo de planejar as auditorias internas na empresa, sua periodicidade, programação, divulgação, elaboração do formulário utilizado, estudos e revisões preparatórios para execução da mesma. O auditor é responsável por providenciar cópias das normas, seus anexos e demais informações que possam ser importantes para a realização das auditorias. Realizar a leitura e estudo dos documentos também é imprescindível para que a auditoria ocorra de forma correta.

8.1.1. PERIODICIDADE DAS AUDITORIAS

As auditorias programadas devem ser estabelecidas previamente segundo a importância do setor e das atividades desempenhadas por ele. A auditoria deve ser realizada durante a execução das atividades significativas, e não somente quando surgir algum problema ou a atividade estiver interrompida.

As auditorias não-programadas devem ser suplementadas por auditorias não programadas, sempre que necessário e, principalmente quando ocorrer pelo menos uma das condições abaixo:

- havendo suspeita de que a qualidade de um item ou serviço está comprometida devido a uma possível deficiência nos requisitos do sistema de qualidade;
- quando houver um aumento inexplicável do número de não -conformidades e determinado setor;
- quando for necessária uma avaliação sistemática e independente da eficácia do sistema;
- quando forem efetuadas mudanças significativas no sistema da qualidade, tais como revisões de procedimentos importantes;
- quando for necessário verificar a implementação de ações corretivas exigidas em auditorias anteriores.

8.1.2. ELABORAÇÃO DE PROGRAMA DE AUDITORIAS

A elaboração do programa anual de auditorias é de responsabilidade da gerência da qualidade, obedecendo às diretrizes do sistema de qualidade e utilizando informações dos setores, e quaisquer outras informações que possam contribuir para que as auditorias sejam programadas em datas significativas.

O programa de auditorias deve conter as seguintes informações:

- áreas a serem auditadas;
- cronograma das auditorias;
- norma a ser auditada (código);
- nome do responsável pelo setor e do auditor;
- recursos humanos e materiais a serem utilizados;
- formulário de auditoria a ser utilizado.

Este programa deve ser submetido à aprovação da alta administração da empresa e deve ter o apoio constante da mesma, tendo em vista a importância das ações que serão desenvolvidas.

8.1.3. DIVULGAÇÃO NA EMPRESA

Uma auditoria específica em um departamento deve ser informada ao gerente ou responsável da área com antecedência. Deve ser informada a norma ou procedimento que será auditado, de modo que nada seja surpresa por ocasião da mesma.

8.2. FORMULÁRIO DE AUDITORIA

O formulário de auditoria é o documento básico para a realização de uma auditoria. Este formulário tem os seguintes objetivos: uniformizar a atuação do auditor, evitar a omissão de pontos importantes, reduzir o tempo a ser empregado na auditoria, servir de registro dos pontos considerados satisfatórios e deficientes.

Este formulário não deve ser considerado limitativo, podendo o auditor investigar outros aspectos não constantes no mesmo, mas que afetam a atividade que está sendo auditada. Por ser um documento do sistema de qualidade, este formulário deve ser numerado seqüencialmente para arquivamento e conter as seguintes informações:

- setor auditado;
- data;
- título e código da norma;
- auditor;
- profissionais contatados;
- relação dos itens a verificar;
- observações importantes.

A relação de itens a verificar deve ser elaborada sob a forma de perguntas que permitam respostas do tipo “sim”, “não”, ou “parcialmente implantado”. O formulário deve conter um campo de observações para em casos que seja necessário detalhar uma resposta.

8.3. CRONOGRAMA DAS AUDITORIAS

Para uma melhor realização deste procedimento é sugerida a utilização de um cronograma de atividades contendo quando serão realizados os estudos das normas, procedimentos e fluxos, a elaboração de novas normas e procedimentos, a elaboração e revisão dos fluxos para então executar as auditorias.

O cronograma das auditorias internas a serem realizados em cada setor da Dudalina S/A deverá ser elaborado anualmente, consistindo das etapas apresentadas na Figura 4.

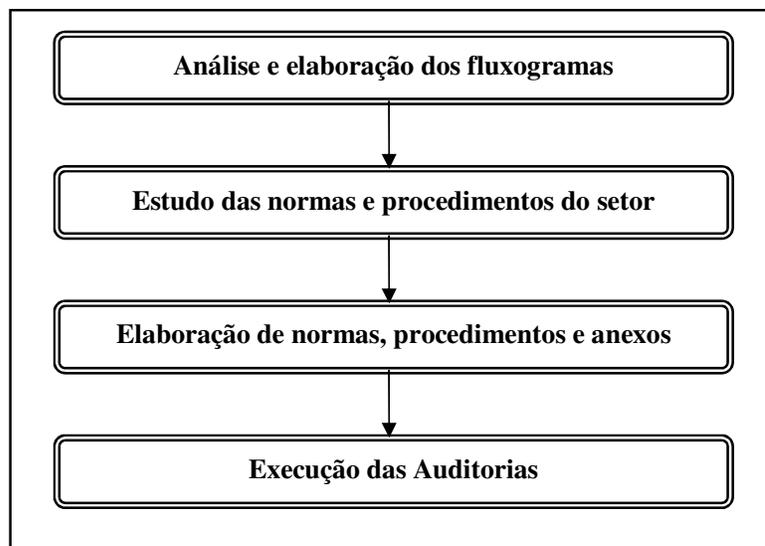


Figura 4. Etapas da auditoria interna em cada setor.
Fonte: elaborado pelos autores.

Estas etapas devem ser aplicadas mensalmente, sendo desenvolvidas simultaneamente em dois setores da empresa. Cada etapa tem o prazo de uma semana para sua execução nos referidos setores.

8.4. REGISTRO DAS AUDITORIAS

Os resultados das auditorias internas, assim como seus respectivos formulários deverão ser arquivados conforme o Quadro 2.

Registros	Responsável	Arquivo	Indexação	Acesso	Tempo de arquivo	Destino após prazo
Programa de auditorias	Garantia da Qualidade	Eletrônico	Anual	GQ	1 ano	Descartar
Formulário de Auditoria	Auditor da Garantia da Qualidade	Físico	Mensal	GQ	1 ano	Descartar

Quadro 2. Processo de registro das auditorias internas.

Fonte: elaborado pelos autores.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo foi uma das etapas necessárias para a adequação da empresa Dudalina S/A nas exigências para a obtenção da certificação ISO 9000:2000, possibilitando a implementação de uma ferramenta da qualidade inexistente na organização. O programa de auditoria interna tem a finalidade de verificar a autenticidade das informações coletadas e registradas nas normas. É um instrumento para medir em que grau o sistema de gestão da qualidade está sendo atingido. Através das auditorias internas, poder-se-ão constatar a qualidade dos produtos e serviços, tornando-se também um instrumento para a melhoria contínua dos processos organizacionais.

A aplicação do cronograma de auditorias é uma maneira com que todos os setores da empresa sejam analisados. A utilização deste cronograma tem como finalidade a difusão do sistema de gestão da qualidade e a absorção da política da qualidade na cultura organizacional, através do desenho de fluxos e da revisão dos processos, da criação e atualização das normas de cada setor.

A partir do programa de auditoria interna desenvolvido pelos autores, com embasamento na normalização ISO 9000:2000, a organização Dudalina S/A cumpriu mais uma etapa para a construção de bases sólidas e reestruturação interna necessárias para implantação da referida certificação. Esta possibilitará a abertura de novos mercados aos produtos da empresa, gerando um impacto na sua competitividade, principalmente, no mercado internacional, garantindo à empresa mais credibilidade perante seus *stakeholders*.

10. REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 9000: Sistemas de gestão da qualidade: fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro, 2000.

BALLESTERO-ALVAREZ, M.E. (Coord.). Administração da qualidade e produtividade: abordagens do processo administrativo. São Paulo: Atlas, 2001.

BRADLEY, M. Starting total quality management from ISO 9000. The TQM Magazine, v.6, n.1, p.50-4, 1994.

BROWN, A.; DOWLING, P. Doing research/reading research: a mode of interrogation for teaching. Londres: Routledge Falmer, 2001.

CAMPOS, V.F. Gerência da qualidade total: estratégia para aumentar a competitividade da empresa brasileira. Rio de Janeiro: Bloch, 1989.

COLENGHI, V.M. O&M e qualidade total: uma integração perfeita. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

CORRÊA, H.L.; CORRÊA, C.A. Administração de produção e operações - manufatura e serviços: uma abordagem estratégica. São Paulo: Atlas, 2004.

DAVIS, M.M.; et al. Fundamentos da administração da produção. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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

GARVIN, D. A. Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GRUNDY, S. J.; KEMMIS, S. Educational action research in Australia: the state of the art. Geelong: Deakin University Press, 1982.

JURAN, J.M. A qualidade desde o projeto: os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. São Paulo: Pioneira, 1992.

KARAPETROVIC, S. ISO 9000, service quality and ergonomics. *Managing Service Quality*, v.9, n.2, p.81-9, 1999.

MARANHÃO, M. ISO Série 9000: manual de implementação versão 2000. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MELLO, C. H. P.; et al. ISO 9001: 2000: sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços. São Paulo: Atlas, 2002.

MILLS, C.A. A auditoria da qualidade: uma ferramenta para a avaliação constante e sistemática da manutenção da qualidade. São Paulo: Makron Books, 1994.

PALADINI, E.P. Gestão da qualidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2004.

RITZMANN, L., KRAJEWSKI, L. Administração da produção e operações. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SINHA, M.; WILBORN, W.. The management of quality assurance. New York: John Wiley, 1985.

STEVENSON, T. H.; BARNES, F. C. What industrial marketers need to know about ISO 9000 certification: a review, update, and integration with marketing. *Industrial Marketing Management*, n.31, p.695-703, 2002.

TRIPP, D. Critical incidents in teaching: the development of professional judgment. London & New York: Routledge, 1993.

WIELE, A V.der; et al. ISO 9000 series registration to total quality management: the transformation journey. *International Journal of Quality Science*, v.2, n.4, p.236-52, 1997.

WITHERS, B.; EBRAHIMPOUR, M. Does ISO 9000 certification affect the dimensions of quality used for competitive advantage? *European Management Journal*, v.18, n.4, p.431-43, 2000.

YIN, R. K. Case study research, design and methods. 2nd ed. Newbury Park: Sage publications, 1994.

YONG, J.; WILKINSON, A. The long winding road: the evolution of quality management. *Total Quality Management*, v.13, n.1, p.101-21, 2002.