

# **A Importância da Auditoria Interna no Processo de Implantação da Certificação Iso 9000**

**Ana Cláudia Azevedo**

**FACED**

**Pablo Luiz Martins**  
**pablo@ufs.edu.br**  
**UFSJ**

**Caroline Mirian Fontes Martins**

**UFSJ**

**Maria do Carmo dos Santos Neta**  
**snet@ufs.edu.br**  
**UFSJ**

**Rodrigo de Oliveira Borges**  
**borgesjdr@uol.com.br**  
**IPTAN**

**Resumo:** Este estudo visa demonstrar a importância da auditoria interna e da análise crítica no decorrer de um processo de busca e implantação dos critérios de qualidade adotados pela certificação ISO 9000. O objetivo deste artigo é demonstrar por meio de estudo bibliográfico direcionado os critérios e fundamentos a que competem a auditoria interna num processo de implantação de um sistema de gestão da qualidade. Ao concluir este estudo verificou-se que realmente a auditoria interna é uma ferramenta chave na busca pela certificação da qualidade uma vez que este é um processo moroso, dispendioso e pautado em critérios que devem ser rigorosamente seguidos. Através da auditoria interna é possível definir em que grau os requisitos necessários para a certificação foram atendidos, e com base nos pareceres apresentados pela mesma, promover ações corretivas e avaliar a eficácia do sistema, visando sempre apontar oportunidades de melhoria contínua. Assim o que busca evidenciar-se neste artigo é que o processo de auditoria interna deve ocorrer concomitantemente às atividades da organização e é indissociável das mesmas, antes, durante e depois do processo de certificação, pois é um mecanismo de controle e de garantia de qualidade na gestão.

**Palavras Chave:** Auditoria Interna - ISO 9000 - Certificação - -

## 1. INTRODUÇÃO

A competição do mercado, associada ao surgimento de novas tecnologias, tem obrigado as empresas a evoluírem em busca da melhoria contínua dos processos e/ou produtos como forma de alcançarem um resultado eficiente por meio de uma postura organizacional mais estratégica.

A vantagem competitiva está no âmago do desempenho de uma empresa em mercados competitivos. Após várias décadas de prosperidade e expansão vigorosa, contudo, muitas empresas perderam de vista a vantagem competitiva em sua luta por crescimento e busca de diversificação. Hoje, a importância da vantagem competitiva dificilmente poderia ser maior. Empresas em todo o mundo enfrentam um crescimento mais lento bem como concorrentes internos e externos que não agem mais como se o bolo em expansão fosse grande o bastante para todos. (PORTER, 1989 p. 6)

O mercado globalizado, e o acesso fácil a todo tipo de informação tem formado clientes cada vez mais seletivos e criteriosos. Em função disso as empresas encontram-se levadas a desenvolver cada vez mais estratégias de melhoria contínua que assegurem a busca pela excelência de produtos e processos. Assim as organizações vêm se tomadas por um conceito cada vez mais importante e evidente: a qualidade.

Na concepção de Falconi (1992), o que realmente garante a sobrevivência das empresas é a garantia de sua competitividade, ainda segundo o autor, estas coisas estão todas interligadas: a garantia de sobrevivência decorre da competitividade, a competitividade decorre da produtividade e esta da qualidade.

Com o advento da exigência pela qualidade, a busca pela certificação ISO ganhou uma expressividade significativa em todo o mundo, e as empresas, mais do que nunca, estão enxergando a necessidade de adequarem seus processos internos com o intuito de conseguir tal certificação, pois esta representa cada vez mais um forte diferencial competitivo na concepção dos clientes e demais *stakeholders*.

A certificação ISO é uma forma de atestar formalmente que uma empresa trabalha de maneira a agregar o maior valor possível a seus produtos e processos e conseqüentemente trabalha a favor da promoção da maior satisfação de seus clientes. É fato notório em âmbito de competição mercadológica que a certificação ficará cada vez mais atraente para qualquer organização que queira comercializar no mercado global, e manter ou mesmo ampliar seu *market share* de maneira progressiva e sustentável.

Contudo a implementação da certificação ISO não é algo simples, e exige das empresas grande comprometimento por parte de todos os envolvidos. A implementação de um sistema de gestão compatível com a Série ISO parte de um diagnóstico organizacional e passa por treinamentos, sistematização dos processos, implementação de mudanças e é finalizado pelas auditorias externas que atestam que determinada empresa e ou processo seguem de maneira fidedigna todos os requisitos que culminem em um produto de qualidade garantida.

Acontece que no decorrer destas etapas, uma ferramenta imprescindível que assegura a conformidade de todos os passos é a auditoria interna, que atesta todo o procedimento de melhoria contínua através de um acompanhamento minucioso de todos os processos através do registro das não conformidades reais ou potenciais de um sistema da qualidade, com base na família de normas ISO 9000.

Tais registros tem a finalidade de permitir a implementação de ações corretivas e preventivas necessárias para a manutenção e o aperfeiçoamento do sistema da qualidade, antes que o mesmo seja submetido ao aval da auditoria externa. Fica assim claramente denotada a importância vital deste monitoramento que assegura a assertividade do processo de implementação e evita que os esforços empreendidos no mesmo sejam em vão.

## 2. SISTEMA DE GESTÃO DE QUALIDADE

A definição da palavra qualidade por si só é bastante subjetiva, entretanto em se tratando de sistema de gestão, a qualidade encontra-se totalmente relacionada a características dos produtos e processos de uma organização. “A qualidade empresarial é um estado dinâmico associado a produtos, serviços, pessoas, processos e ambientes que atendem ou excedem expectativas.” (GOETSCH, 2000, p.50)

Em termos técnicos um Sistema de Gestão de Qualidade ou SGQ, traduz-se em elementos inter-relacionados que permitem a administração da qualidade em uma organização. Constituem-se assim, em regras e princípios relacionados à qualidade aplicados no dia a dia organizacional.

Paladini (2004) afirma que sob a ótica da competitividade, o desenvolvimento de um Sistema de Gestão de Qualidade sólido, pode favorecer a empresa em diversos aspectos conforme apresentados no Quadro 1.

Satisfação do Cliente	Melhoria do desempenho do produto e conseqüentemente maior satisfação do consumidor.
Imagem da Organização	Melhoria da imagem da organização percebida pelo cliente.
Redução de Custos	Redução de custos, movida pelo aumento da produtividade e eficiência
Motivação dos colaboradores	Melhoria da comunicação, moral e satisfação no trabalho;

### QUADRO 1 – Benefícios da Qualidade

Fonte: Adaptado de PALADINI (p. 31, 2004).

De acordo com Mello *et al* (2002), um sistema de gestão da qualidade refere-se a tudo que a organização faz para gerenciar seus processos ou atividades com grau máximo de excelência. Para Viegas (2004) os pilares da gestão da qualidade são a orientação por objetivos e a orientação pelo cliente. Isto significa que a gestão da qualidade dos produtos deve se preocupar em realizar a visão e a missão organizacional, alcançar os objetivos e atingir as metas, buscando satisfazer ao máximo o interesse dos *stakeholders*.

Na concepção de Corrêa & Corrêa (2004) a qualidade não ocorre por acaso, ela demanda planejamento. O autor sustenta ainda que o processo de planejamento deve ser dividido em 3 fases: planejamento, controle e melhoramento. Conforme ilustra a Figura 1.



**FIGURA 1** – Trilogia da Qualidade

Fonte: Adaptado CORRÊA & CORRÊA (p.85, 2004).

A primeira fase é o planejamento da qualidade, onde são estabelecidos os objetivos para qualidade e traçados os planos para atingir tais objetivos. A segunda fase trata-se do controle da qualidade, um processo de contínua verificação onde a situação atual é avaliada e comparada com os objetivos planejados, buscando sempre que necessárias ações corretivas para todos os pontos de não conformidade. A última fase é o melhoramento da qualidade e tem o objetivo de otimizar os níveis atuais de desempenho da qualidade.

É perceptível neste contexto que um Sistema de Gestão da Qualidade exige uma metodologia de planejamento, execução e controle constantes que visem assegurar seu nível de eficiência. A ABNT NBR ISO 9000 descreve os fundamentos de Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) e estabelece os conceitos e a terminologia e um modelo de padronização para estes sistemas conforme será apresentado a seguir.

### 3. 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. Desde sua introdução, a ISO 9000 é utilizada por muitas empresas e organizações como um marco importante para sinalizar sua jornada da qualidade.

A ISO (*International Organization for Standardization*) é uma organização não governamental internacional que reúne mais de uma centena de organismos nacionais de normalização. Representando países que respondem por cerca de 95% do PIB mundial. Seu principal objetivo é promover o desenvolvimento da padronização e de atividades correlacionadas, de forma a internacionalizar o intercâmbio econômico, científico e tecnológico em níveis mais acessíveis aos aludidos organismos (JUNIOR *et al.* 2003).

A família ISO 9000 é composta pelas normas ISO 9000 (Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário), ISO 9001 (Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos) e ISO 9004 (Sistemas de gestão da qualidade – Diretrizes para melhorias de desempenho). Estas normas passam por revisões periódicas, a última versão da ISO 9001 foi elaborada em 2000 e por isso o nome completo da norma atualizada é ISO 9001:2000.

A ISO 9001:2000 é uma norma de sistema de gestão que permite às organizações verificar a consistência de seus processos, medir e monitorá-los com o objetivo de aumentar a sua competitividade e, com isso, assegurar a satisfação de seus clientes.

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.

Conforme Mello *et al* (2002), a ISO 9000 tem obtido *status* mundial como base para o estabelecimento de sistemas de gestão da qualidade. A necessidade de as empresas comunicarem aos seus clientes e ao mercado a adequação de seu sistema de qualidade às normas de referência originou a atividade de certificação.

Conquistar a certificação ISO 9001 representa um atestado de reconhecimento nacional e internacional à qualidade do trabalho. Ela assegura boas práticas de gestão e relacionamento entre clientes e fornecedores, possibilita maior desenvolvimento dos colaboradores, serve como alavanca na busca pela qualidade total, propicia condições para maior competitividade no mercado, otimização de processos e a redução de custos.

Viegas (2004) descreve em 16 passos o processo de implantação da certificação ISO 9001 conforme apresentado nos itens a seguir:

1. Diagnóstico do Sistema de Qualidade existente;
2. Planejamento do processo de certificação;
3. Informação do pessoal sobre a certificação;
4. Acompanhamento do processo;
5. Redação do manual da qualidade;
6. Redação dos procedimentos;
7. Formação do pessoal;
8. Aquisições necessárias;
9. Formação dos auditores internos da qualidade;
10. Realização das auditorias internas;
11. Implantação de ações corretivas;
12. Implementação prática do sistema de qualidade;
13. Seleção da entidade certificadora;
14. Realização da auditoria de certificação;
15. Preparação para a auditoria de certificação;
16. Planejamento da manutenção do certificado

Retomando os objetivos deste estudo, destaca-se os passos 9, 10, e 11, por serem justamente estes mais pertinentes a abordagem proposta pela temática deste artigo, ou seja, auditoria interna.

As auditorias internas são utilizadas como ferramenta de verificação do funcionamento do sistema de gestão da qualidade, seu objetivo é monitorar e verificar o funcionamento do mesmo dentro da organização. Para isso, os auditores entrevistam colaboradores e verificam registros, para averiguar se os procedimentos do sistema de gestão da qualidade estão sendo cumpridos na prática.

Os auditores geralmente possuem uma lista com vários itens, que são verificados um a um. As não conformidades são anotadas e, após a auditoria, reunidas e apresentadas em um relatório. Neste momento, um plano de ações é elaborado para corrigir as falhas encontradas. A ISO 9001 exige procedimentos documentados para auditorias internas e para o tratamento de não conformidades.

#### **4. AUDITORIAS**

Segundo o Manual de Auditoria Interna da COAUD (2008), a atividade de auditoria interna é de alta relevância estratégica e se constitui em um conjunto de procedimentos,

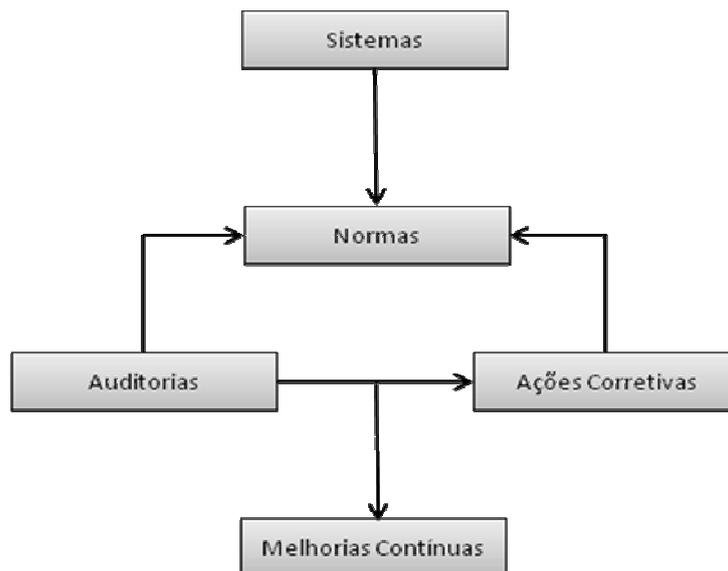
tecnicamente normatizados, que funciona por meio de acompanhamento de processos de trabalho, avaliação de resultados e proposição de ações saneadoras para os possíveis desvios na execução das atividades próprias da organização.

De acordo com Junior *et al.* (2003) a manutenção de registros que comprovem se e como determinada atividade foi executada é um fator importante para melhorar os processos. Basta, portanto, que a empresa documente o que faz e comprove a execução através de registros, que serão mais tarde usados para melhorar todo o sistema de qualidade, através das auditorias internas.

Segundo Costa *et al.* (2006), através das auditorias é possível definir em que grau os requisitos necessários para a obtenção de uma certificação de gestão da qualidade foram atendidos. As constatações da auditoria são usadas para avaliar a eficácia do sistema, e para apontar oportunidades de melhoria contínua.

Para Mills (1994) *apud* Costa *et al.* (2006), a auditoria efetivamente aplicada pode evitar anomalias na organização através da identificação das atividades capazes de criar problemas futuros. 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.

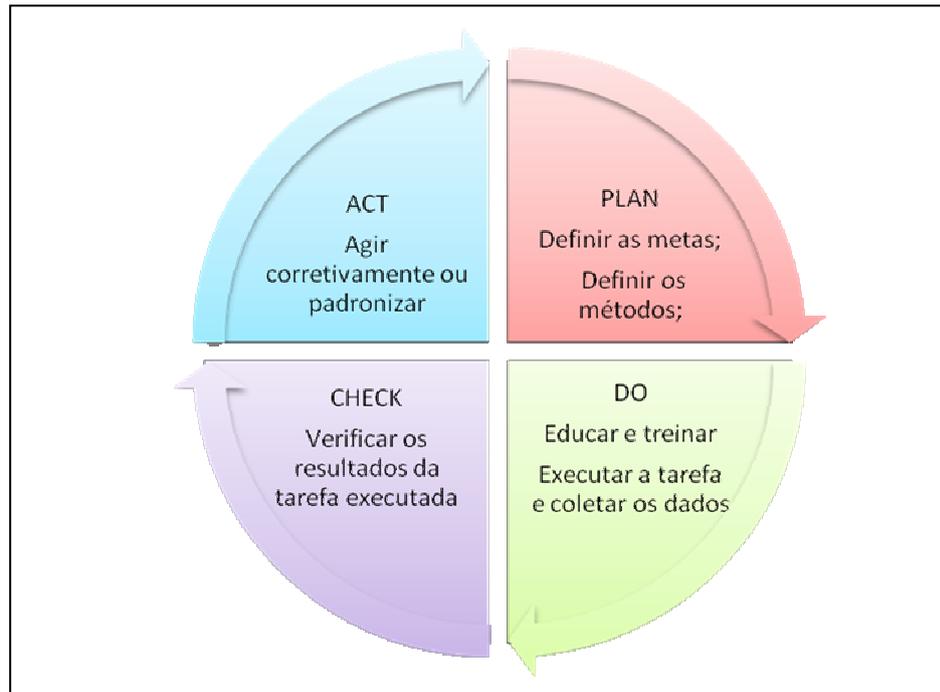
Segundo um manual de implementação da ISO 9000, os sistemas da qualidade devem possuir as seguintes bases para obterem o resultado esperado:



**FIGURA 2** – Bases do SGQ  
Fonte: Elaborada pelos autores.

As diretrizes da ISO 9000:2000 com relação a auditoria, apresentam seu papel como órgão co-responsável pelo controle e adequação do nível da qualidade, defendendo claramente 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 (PALADINI, 2004). Corrobora o autor que a auditoria da qualidade gira em torno do ciclo tradicional de gerenciamento – PDCA



**FIGURA 3** – Ciclo PDCA  
Fonte: Adaptado PALADINI. (p.78, 2004).

De acordo com Junior *et al.* (2003) o ciclo PDCA é um método gerencial para a promoção da melhoria contínua e reflete, em suas quatro fases, a base da filosofia do melhoramento contínuo e da busca pela qualidade. Praticando-as de forma cíclica e ininterrupta, acaba-se por promover a melhoria contínua e sistemática na organização, consolidando a padronização de práticas positivas, na abordagem em questão, relacionadas as normas ISO 9000.

A prática da auditoria é uma importante propulsora do ciclo PDCA em especial nas fases *Check* (Verificar) e *Act* (Agir Corretivamente). Através da avaliação contínua dos processos da organização é possível verificar se o que foi planejado foi consistentemente alcançado, em caso afirmativo a empresa deve adotar o padrão assertivo e em caso negativo buscar as causas das não conformidades e efeitos indesejados e procurar saná-las.

PALADINI (2004) 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.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em função das grandes transformações dos cenários mercadológicos, das exigências dos consumidores, do elevado índice de concorrência e dos altos padrões de responsabilidade social atribuído as empresas estas tem investido cada vez mais em aperfeiçoar seus produtos e ou serviços, buscando um processo de melhoria contínua da qualidade, atribuindo a esta um preponderante diferencial competitivo.

A certificação ISO 9001:2000 além de ser um instrumento de promoção da imagem da empresa, atribuindo a esta maior credibilidade junto a seus clientes, é mais uma etapa a ser

cumprida pelas organizações que procuram atender ao máximo os interesses de seus *stakeholders*.

Por outro lado, angariar tal certificação pode tratar-se de um processo bastante laborioso, o qual não se efetiva completamente, se não, mediante um acompanhamento minucioso e uma predisposição constante para modificar toda e qualquer não conformidade.

Neste sentido as auditorias internas são uma ferramenta valiosa para as organizações que pleiteiam a certificação, uma vez que se tratam de uma avaliação prévia associada a uma ação contínua de correção de tudo aquilo que está destoante. Através de auditorias bem realizadas é possível evitar que a certificação seja negada pelo órgão certificador, ou mesmo que os processos de qualidade pós certificação sejam negligenciados.

A equipe de auditoria interna tem o importante papel de além de diagnosticar e apontar não conformidades, sensibilizar todos os envolvidos nos processos organizacionais para a importância de se produzir cada vez mais e melhor sobre o preço de permanecer como uma organização de crescimento ascendente nesse mercado cada vez mais exigente e dinâmico.

## 6. REFERENCIAS

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

COAUD, Coordenadoria de Auditoria Interna; Manual da Auditoria Interna, 2008. Disponível em: <<http://www.conab.gov.br/downloads/regulamentos/ManualdeAuditoriaInterna.pdf>> Acesso em: 11 de dezembro de 2010.

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

COSTA, Camila F.; et al. Auditoria Interna das normas de qualidade para obtenção da ISSO: um estudo de caso na indústria têxtil Dudalina S/A III Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende – RJ, 2006. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos2006.php?pag=11>> Acesso em: 06 de dezembro de 2010.

FALCONI, V. TQC: Controle de qualidade total (no estilo japonês). Rio de Janeiro: Bloch, 1992.

JUNIOR, Isnard M. et al. Gestão da Qualidade. Série Gestão Empresarial. São Paulo: Editora FGV, 2003.

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

PALADINI, Edson P. Gestão da Qualidade – Teoria e Prática. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

POTER, MICHAEL E. Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. 17 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

VIEGAS, Otávio A.P.; Gestão da Qualidade 2004. Disponível em: <<http://www.viegas.adm.br/qualidade/tqm1.htm>> Acesso em: 08 de dezembro de 2010.