



V CONGRESSO NACIONAL DE
EXCELÊNCIA EM GESTÃO

2, 3 e 4 de Julho de 2009

ISSN 1984-9354

ANÁLISE CRÍTICA DO PROCESSO DE AUDITORIA DA QUALIDADE NO SETOR AEROESPACIAL

Luciano Pereira de Souza
(UNITAU)

Jorge Muniz
(UNITAU)

Antonio Faria Neto
(UNITAU)

Resumo

A auditoria de sistema de gestão da qualidade vem sendo uma ferramenta amplamente utilizada pelas organizações para melhorar o desempenho e aumentar a sustentabilidade de seu negócio. Ao mesmo tempo, a auditoria vem sendo criticada quanto a sua capacidade em atingir seus objetivos. Primeiramente são identificados conceitos e fatores que se relacionam a auditoria de sistema de gestão da qualidade, seguido de entrevistas, dentro do setor aeroespacial, com um dos principais envolvidos com esta atividade - os auditores da qualidade deste setor, onde foram identificados e analisados os principais fatores que afetam a auditoria da qualidade, sob a ótica destes entrevistados.

Palavras-chaves: [!]Palavras chaves[!]

1. INTRODUÇÃO

A atual realidade do mercado mundial, caracterizada pela globalização, fortíssima concorrência e constantes mudanças de cenários, vem trazendo significativas ameaças à sobrevivência das organizações. Diante disto, as altas direções das organizações em todo o mundo precisam desenvolver sistemas de gestão - seja de qualidade, ambiental ou outro - suficientemente robustos e flexíveis, que lhe permitam a manutenção de uma posição sustentável no mercado. Para tanto, diversas soluções podem ser identificadas como a implementação de normas de sistemas de gestão, ferramentas da qualidade, métodos de gestão, entre outros.

Uma ferramenta que vem sendo muito utilizada em todo o mundo é a auditoria da qualidade, que consiste basicamente em monitorar e avaliar a eficácia do sistema de gestão, identificando oportunidades para melhorias e diminuindo, assim, os riscos associados à sobrevivência das organizações.

Apesar do processo de auditoria, quando bem realizado, trazer diversos e indiscutíveis benefícios para a gestão de uma organização, tanto em nível operacional quanto estratégico, as críticas a esta ferramenta também são bastante comuns.

Para Kaziliûnas (2008), a principal razão para conduzir auditorias é obter entradas efetivas para decisões gerenciais, mas a vasta maioria dos auditores apenas produz dados para conceder um certificado, para melhorar documentação ou reforçar conformidade, e existem diversas abordagens geralmente utilizadas para conduzir auditorias internas e externas de sistemas de gestão, mas nem todas elas são eficazes, e muitos auditores necessitam de habilidades interpessoais genuínas ou experiência para envolver-se eficientemente tanto com grupo de diretores quanto com trabalhadores no chão-de-fábrica.

Auditoria da qualidade não garante a qualidade dos serviços. No entanto, é um método para controlar e melhorar isso. Medidas para promover melhorias são baseadas em fatos provenientes da auditoria da qualidade. Mais e mais organizações estão querendo saber como melhorar as auditorias da qualidade frequentemente ineficientes e demoradas, e como descobrir seu real valor agregado. O fato é que nós não precisamos de mais auditorias, mas precisamos melhorar sua eficácia (PISKAR, 2006).

Ao analisar os benefícios da ISO 9001, Dearing (2007) destaca a confiança em auditorias de terceira parte como a principal falha desta norma, gerando desperdícios de recursos para a organização.

Karapetrovic e Willborn (2000) em suas análises da auditoria da qualidade determinam que a garantia da qualidade dos serviços de auditoria deve ser investigada e revisada de modo a atingir objetivos de melhoria contínua. Nova metodologia para condução de auditorias da qualidade é recomendada.

A questão é: o processo de auditoria de sistema de gestão da qualidade (SGQ) traz benefícios ou apenas resulta em desperdício para a organização auditada? O objetivo deste artigo é analisar o processo de auditoria de sistema de gestão da qualidade dentro do setor aeroespacial brasileiro, de modo a identificar os principais fatores que afetam a eficácia da auditoria da qualidade, por meio da perspectiva de um dos principais envolvidos no processo – os auditores da qualidade da cadeia aeroespacial brasileira.

A análise do processo de auditoria no setor aeroespacial brasileiro pode contribuir com toda a cadeia de certificação deste setor. Inicia-se na identificação de oportunidades de melhorias para os organismos de certificação e acreditação reconhecidos, passando por oportunidades de melhorias na determinação das competências dos auditores, até chegar aos benefícios para os fornecedores certificados, que podem melhorar a eficácia de seu sistema e manter o reconhecimento de seu cliente final.

Este artigo está estruturado em cinco seções. A seção 2 apresenta e analisa o processo de auditoria da qualidade. A seção 3 aborda o método utilizado na pesquisa, enquanto a seção 4 apresenta a análise dos resultados das entrevistas. E, na seção 5, são apresentadas as conclusões.

2. AUDITORIA DA QUALIDADE

Auditoria é o “processo sistemático, documentado e independente para obter evidências de auditoria e avaliá-las objetivamente para determinar a extensão na qual os critérios da auditoria são atendidos”. Esta é a definição da ABNT NBR ISO 19011(2002), norma que fornece orientação sobre os princípios de auditoria, gestão de programas de auditoria, realização de auditorias de sistema de gestão da qualidade e auditorias de sistema de gestão ambiental, como também orientação sobre a competência de auditores de sistemas de

gestão da qualidade e ambiental. Esta norma é aplicável a todas as organizações que necessitam realizar auditorias internas ou externas de sistemas de gestão da qualidade e/ou ambiental ou gerenciar um programa de auditoria.

Segundo O'Hanlon (2006) existem três tipos de auditoria:

- interna, ou de primeira parte: os membros de uma organização auditam sua própria organização;
- de segunda parte: um cliente audita um fornecedor em algum ponto na cadeia de suprimento (isto é, seu cliente auditando você ou você auditando seu fornecedor); e
- de terceira parte: essa auditoria é feita geralmente com finalidade de certificação por representantes de organizações independentes.

Vale ressaltar que este artigo está focado no processo de auditoria de terceira parte, no setor aeroespacial – aquele que avalia a adequação de uma organização para sua certificação com base na norma de sistema de gestão da qualidade deste setor (ABNT NBR 15100, 2004), o que não impede sua contribuição para outros tipos de auditorias e outros setores da indústria.

A norma de auditoria de sistema de gestão, ABNT NBR ISO 19011(2002) cita que:

“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 controle, 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 seguintes estão relacionados a auditores.

a) Conduta ética: o fundamento do profissionalismo

Confiança, integridade, confidencialidade e discrição são essenciais para auditar.

b) 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 de auditoria. Obstáculos significantes encontrados durante a auditoria e opiniões divergentes não resolvidas entre a equipe de auditoria e o auditado são relatados.

c) Devido cuidado profissional: a aplicação de diligência e julgamento na auditoria
Auditores pratiquem o cuidado necessário considerando a importância da tarefa que eles executam 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.

d) Independência: a base para a imparcialidade da auditoria e objetividade nas conclusões da auditoria

Audidores são independentes da atividade a ser auditada e são livres de tendência e conflito de interesse. Audidores 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.

e) 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 amostras de informações disponíveis, uma vez que uma auditoria é realizada durante um período de tempo finito e com recursos finitos. O uso apropriado de amostragem está intimamente ligado com a confiança que se pode ser colocada nas conclusões de auditoria”.

Contínua análise crítica destes princípios mantém auditores no caminho certo e ajuda a garantir a eficácia das auditorias (RUSSEL, 2007).

2.1. A AUDITORIA E AS NORMAS DE SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE

A aplicação da norma de auditoria, ISO 19011, é realizada em complemento a um critério de auditoria, o qual é usado como uma referência contra a qual a conformidade é determinada e pode incluir políticas aplicáveis, procedimentos, normas, leis e regulamentos, requisitos de sistema de gestão, requisitos contratuais ou código de conduta do setor industrial ou do negócio.

Um critério de auditoria muito comum em todo o mundo é a norma ISO 9001, que foi publicada pela primeira vez em 1987, com objetivo de padronizar requisitos para o desenvolvimento de sistemas de qualidade para organizações. No Brasil, esta publicação foi feita, em português, pela ABNT e a versão vigente é NBR ISO 9001 - Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos – Revisão 2000, que se encontra em fase de transição para sua nova versão de 2008.

Esta norma foi utilizada durante anos pelas organizações de vários setores e tamanhos, porém a indústria aeroespacial percebeu em meados dos anos 90, que a norma ISO 9001 não

atendia aos requisitos mínimos do setor aeroespacial. Por este motivo, em 1998 foi fundado o *International Aerospace Quality Group* (IAQG) – Grupo Internacional de Qualidade Aeroespacial, com a finalidade de atingir melhorias significativas na qualidade e na redução de custos em todo o fluxo de valores (ABNT NBR 15100, 2004).

Esse grupo, com representantes de organizações aeroespaciais nas Américas, na Ásia e na Europa, assumiu a responsabilidade de elaborar a norma AS 9100 para o setor aeroespacial. No Brasil, esta publicação foi feita, em português, pela ABNT e foi registrada como ABNT NBR 15100 – Sistema da Qualidade – Aeroespacial – Modelo para a Garantia da Qualidade em Projeto, Desenvolvimento, Produção, Instalação e Serviços Associados (CUNHA, 2008). Esta norma, assim como em outros setores da indústria, consiste na norma ISO 9001 acrescida de requisitos específicos do setor aeroespacial.

A ABNT NBR ISO 9001 (2000), principal norma de requisito de sistema de gestão da qualidade, refere-se ao termo auditoria em suas seguintes subseções:

- 5.6.2 (item a) Entradas para análise crítica: os resultados de auditorias (indiferente do tipo da auditoria) são a primeira entrada, considerando a seqüência estabelecida na NBR ISO 9001:2000, para a análise crítica pela direção, que deve ser realizada a intervalos planejados.
- 8.2.2 Auditoria interna: onde se determina a necessidade da realização de auditoria interna como um requisito de análise, medição e melhoria de um sistema de gestão, além de determinar alguns requisitos para a realização desta auditoria interna, inclusive a elaboração de um procedimento documentado referente ao assunto.
- 8.5.1 Melhoria contínua: é determinado que os resultados de auditorias (independente do tipo) devem ser usados pela organização para melhorar continuamente a eficácia do sistema de gestão da qualidade.

Uma breve análise destes requisitos mostra a importância da auditoria como uma ferramenta que deve ser utilizada para monitoramento, análise e melhoria do sistema de gestão da qualidade, tanto para tomada de decisões pela alta direção quanto pela organização, como um todo, para a melhoria contínua. Ou seja, a auditoria é uma ferramenta de gestão que induz à melhoria contínua.

2.2 ABORDAGENS UTILIZADAS EM AUDITORIA

A realização de uma auditoria de sistema de gestão da qualidade consiste em coletar informações pertinentes, por uma amostragem apropriada, e avaliá-las contra o critério da auditoria (ISO 9001, por exemplo), chegando, assim, às conclusões da auditoria. Esta visão geral é comum na realização de uma auditoria. No entanto, a abordagem que cada auditor utiliza para se chegar às conclusões da auditoria pode ser bastante diferenciada, dependendo da forma como a auditoria é planejada, da maneira com as questões são formuladas, do tipo de *checklist* a ser utilizado, entre outros fatores. Enfim, não existe um método correto, padronizado ou definitivo.

A escolha de um método particular é determinada pelas circunstâncias que prevalecem, isto é, escopo, objetivos, logística (O'HANLON, 2006).

Kaziliûnas (2008) identifica e analisa quatro tipos de abordagens:

- auditoria baseada em elemento: fornece evidências de que uma organização elucidou os elementos da Norma dentro dos procedimentos e esses procedimentos estão sendo seguidos mas não que resultados planejados estão sendo atingidos.
- auditoria baseada em departamento: fornece alguma evidência de que a organização interpretou a Norma em responsabilidades departamentais e procedimentos mas não que resultados planejados estão sendo atingidos.
- auditoria baseada em atividades: evidencia que atividades específicas estão sendo efetuadas mas não que resultados planejados estão sendo atingidos.
- Uma mais eficaz é auditoria baseada em processo: O auditor procura identificar quais os resultados que a organização deseja atingir, determina se esses resultados levam em conta as necessidades dos clientes e das partes interessadas e então examina a forma que os procedimentos são gerenciados para alcançar esses resultados e melhorar o desempenho.

Em função do objetivo da auditoria, podem-se identificar dois tipos de abordagem (ARTER, 2003): conformidade e desempenho.

A auditoria de conformidade é tradicional e baseada em critérios, ou seja, transforma o requisito da norma em uma pergunta: a norma diz “o fornecedor deve” e o auditor diz “mostre-me o que você faz”. Esse tipo de auditoria, embora abrangente, frequentemente fracassa no que vem a ser a finalidade das auditorias. Ênfase demasiada foi colocada no

atendimento às palavras da norma e não na contribuição para o valor agregado ou na eficácia de tal atendimento. Ela pode falhar na detecção dos problemas causados pelas transações nos pontos de interfaces entre os processos (O'HANLON, 2003)

Terziovski et al. (2002) concluem que auditoria de conformidade predomina nos estágios iniciais de implementação do sistema da qualidade, no entanto a eficácia diminui quando o sistema da qualidade amadurece.

A maioria dos auditores está envolvida em auditorias de conformidade onde o único objetivo é estabelecer se um requisito específico está sendo atendido. Eles invariavelmente não fornecem dados para tomadas de decisões gerenciais a respeito de desenvolvimento de pessoas, tecnologia, crescimento, produto e processos porque essas decisões são baseadas no desempenho atual e frequentemente toda a auditoria revela a conformidade atual (KAZILIÛNAS, 2008).

Para O'Hanlon (2003), uma mudança de paradigma é necessária. Os métodos de auditoria não podem se concentrar somente na conformidade; a ênfase da auditoria deve estar na genuína melhoria, alinhada com os objetivos de negócio, não em não-conformidades triviais. Os auditores devem gastar menos tempo examinando como as coisas são feitas e mais tempo buscando compreender porque elas são feitas e como são integradas com outros processos do negócio.

A auditoria de desempenho, também conhecida como auditoria de valor agregado, é um complemento à tradicional auditoria de conformidade, e, de certa forma, uma resposta às diversas críticas relacionadas à auditoria. Além do atendimento às regras, este tipo de auditoria preocupa-se com a eficácia e a adequação destas regras, quanto ao atendimento dos objetivos da organização. Ela foca nos resultados do negócio e busca agregar valor para a organização através de conclusões que auxiliam à alta direção, e a organização como um todo, na tomada de decisões mais confiáveis, na busca de se atingir os resultados por meio da contínua melhoria.

Para Piskar (2006), o valor agregado depende da maturidade da organização como um todo; nós podemos também dizer que isso depende da cultura da qualidade. E conclui que os fatores que mais afetam a adição de valor dentro do processo de auditoria de sistema de gestão da qualidade são identificados como:

1. competência de auditores e suas apropriadas escolhas para cada unidade auditada (para alcançar os objetivos de auditoria)

2. utilização das abordagens de processos na auditoria, dos princípios de gestão, do ciclo PDCA, que focam nos processos e menos nos procedimentos, nos resultados dos processos e menos nos registros.
3. planejamento da auditoria (escopo, objetivos, foco de uma auditoria e integração de auditorias de acordo com requisitos de diferentes normas)
4. preparação para a auditoria (usando diferentes fontes de informação; selecionando um lembrete)
5. atenção ao tempo de auditoria
6. expressando opiniões positivas e propostas para melhorar medições (além de constatar discrepâncias)
7. análises das constatações
8. estrutura do relatório (de acordo com o tipo da organização e as expectativas daqueles que recebem relatórios)
9. medição contínua da eficácia das auditorias da qualidade por meio de análises críticas pela administração e conseqüentemente da eficácia dos processo do negócio.

O Quadro 1 a seguir relaciona as características entre as auditorias de conformidade e de desempenho.

Quadro 1: Auditoria de conformidade e auditoria de desempenho.

Auditoria de conformidade	Auditoria de desempenho
Requisitos são estabelecidos	Requisitos são questionados
Foco na estabilidade	Foco nos resultados do negócio
Praticada em todo o tipo de auditoria	Geralmente conduzida em auditoria interna
É bem conhecida	Não muito conhecida

Fonte: Arter (2003).

Nota-se que a auditoria de desempenho é mais complexa e requer maior competência do auditor, sendo que geralmente é realizada em auditoria interna.

2.3 A COMPETÊNCIA DO AUDITOR

As competências daqueles que conduzem a auditoria são de fundamental importância para o sucesso de uma auditoria. Segundo Ishikawa (apud CAMPOS, 1992, p.116), “o auditor pode possuir uma pilha de fórmulas e *check lists*, mas sem o conhecimento baseado em experiência, ele não conduzirá bem a sua função”.

Para O’Hanlon (2006), muitos auditores se tornaram mecanicistas em sua abordagem. Eles decoraram os requisitos das normas ISO e têm feito os mesmos tipos de perguntas aos

mesmos tipos de pessoas e obtido os mesmos tipos de respostas por mais tempo do que se pode recordar.

A necessidade de mudança de paradigma na abordagem dos auditores ao realizar as atividades de auditoria, saindo da tradicional abordagem de simples conformidades com um determinado critério em busca de uma abordagem focada na melhoria dos resultados do negócio, vem trazendo maiores dificuldades para aqueles que conduzem a auditoria. Os desafios para se agregar valor estão cada vez maiores. A versão 2000 da ISO 9001 também contribuiu bastante para isso ao introduzir a abordagem de processo. O aumento na implementação de sistemas de gestão integrados também é um fator contribuinte.

É, portanto, razoável acreditar que um auditor da qualidade deveria ser capaz de responder questões sobre técnicas de gestão como *Balanced Scorecards* e Seis Sigma. Alguns auditores de sistema de gestão da qualidade, mas não todos estão aptos para tanto (KAZILIÛNAS, 2008).

A ABNT NBR ISO 19011:2002 fornece orientação sobre a competência de auditores de sistemas de gestão da qualidade e ambiental. Esta competência está baseada na demonstração de atributos pessoais, e capacidade para aplicar conhecimento e habilidades adquiridos através de educação, experiência profissional, treinamento em auditoria e experiência em auditoria.

Um auditor da qualidade do setor aeroespacial tem seus requisitos específicos (além daqueles definidos na ISO 19011) definidos pelo IAQG. Auditores deste setor são conhecidos como AA, *Aerospace Auditor*, ou, no caso do auditor-líder, como AEA, *Aerospace Experience Auditor*. Este último deve ter experiência mínima de quatro anos no setor. O IAQG mantém um banco de dados que permite a identificação dos auditores qualificados como AEA em todo o mundo. No Brasil estão registrados por meio do organismo de acreditação nacional, o INMETRO, 11 auditores AEA (IAQG, 2009).

2.4 A AUDITORIA E A CULTURA DA ORGANIZAÇÃO

Algumas organizações têm utilizado a série de normas ISO 9000 para desenvolver sistemas de gestão da qualidade integrados com a forma com que elas fazem negócios e são úteis para ajudá-las a alcançar seus objetivos estratégicos de negócios - em outras palavras, eles "agregam valor" à organização. Por outro lado, outras organizações podem ter,

simplesmente, um conjunto burocrático de procedimentos e registros que não refletem a realidade da forma como a organização realmente trabalha e, simplesmente, adicionam custos, e não são úteis. Em outras palavras, não "agregam valor".

Conforme o IAF (2003), a auditoria com abordagem de agregação de valor pode ser aplicada considerando-se o perfil da organização, principalmente quanto a dois itens:

- Maturidade da “cultura da qualidade”: refere-se ao grau de consciência, compromisso, atitude coletiva e comportamento da organização a respeito da qualidade; e
- Maturidade do SGQ: grau de conformidade com os requisitos da norma (critério da auditoria).

De acordo com a maturidade destes dois itens, as organizações possuem expectativas diferentes e, os auditores devem dar o enfoque adequado para que se possa agregar valor. Por exemplo, para uma organização que possui uma maturidade elevada para os dois itens, o auditor deve focar no alinhamento das estratégias com os objetivos (e seus desdobramentos) e a política da organização. Já uma organização que, ao contrário, possui baixa maturidade de cultura da qualidade e de conformidade do SGQ, provavelmente uma organização não certificada ou em busca do certificado, deve-se ter outro foco, como assegurar a compreensão clara a respeito dos requisitos da norma e de eventual não-conformidade levantada. Ao mesmo tempo deve-se tomar cuidado em não “orientar” a organização sobre como implementar seu SGQ.

3. O MÉTODO UTILIZADO

Este estudo busca identificar e analisar os principais fatores que influenciam uma auditoria de sistema de gestão da qualidade. Para tanto, a pesquisa adotou o modelo de levantamento amostral tipo *survey*. É uma pesquisa exploratória, que, segundo Mattar (1999), busca fornecer ao pesquisador uma gama considerável de conhecimentos, com isto, contribuindo para uma melhor compreensão sobre o tema ou problema proposto. Utiliza-se uma abordagem qualitativa, pois apresentou uma ligação entre o mundo real, no caso o processo de auditoria, e a opinião dos auditores sobre os fatores que afetam este processo de auditoria. Ela foi realizada por meio de questionário aberto, o qual foi enviado por *e-mail* aos entrevistados, que tiveram a liberdade em responder o que julgavam pertinente.

Foram entrevistados 6 auditores, em atividade, de sistema de gestão da qualidade do setor aeroespacial, reconhecidos pelo Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade (SBAC) e pelo IAQG, e, portanto, com as competências necessárias para a realização da função. São auditores qualificados como auditores líderes (AEA), e auditores aeroespaciais (AA), conforme o Quadro 2, que identifica o perfil dos auditores entrevistados.

As questões foram elaboradas com o objetivo de atender aos requisitos básicos de uma boa entrevista, onde as questões seriam relativamente simples, as respostas não seriam conduzidas com muitos detalhes, não teriam finalidade de avaliar a habilidade e conhecimento do entrevistado e também não haveria necessidade de novas perguntas para maior clareza desta resposta.

A análise das respostas dos entrevistados para o questionário permitiu a identificação dos principais fatores que influenciam as auditorias de sistema de gestão da qualidade. Fatores estes que foram identificados ao longo das entrevistas e classificados por afinidade, analisados.

Quadro 2. Perfil dos auditores entrevistados

Auditor	1	2	3	4	5	6
Experiência profissional	6 anos	12 anos	32 anos	26 anos	10 anos	17 anos
Experiência em auditorias	6 anos	3,5 anos	20 anos	22 anos	3,5 anos	3 anos
Qualificação do auditor	AEA	AA	AEA	AEA	AA	AA

4. Análise dos resultados

Em entrevista realizada com 6 auditores da qualidade, do setor aeroespacial, fica claro que estes consideram que a auditoria de terceira parte é, sem dúvida, importante para a melhoria de desempenho da organização auditada. O Auditor 3 cita que a auditoria é importante “porque é uma das formas de medição do sistema e por ser de terceira parte permite uma visão diferente dos processos internos da empresa, inclusive requisitos do cliente”.

As entrevistas identificaram diversos fatores que afetam o resultado da auditoria, mas aquele que tem maior influência é a competência do auditor, ou da equipe de auditoria. Segundo o Auditor 2: “Os auditores têm um papel fundamental para o sucesso de uma auditoria. Eles devem se preparar muito bem e, principalmente, lembrar-se que os itens de uma norma de qualidade não são prescritivos e que a interpretação e a implementação desta devem ser adequadas à organização e não ao conhecimento do auditor. Além disto, outro fator preponderante é a experiência do auditor em realizar auditorias e conhecer o processo que será auditado”. O Auditor 4 cita que: “O auditor é peça chave no processo de auditoria, de sua atuação é que resulta o sucesso ou não da auditoria. Em relação ao perfil, contribuem para o sucesso os seguintes fatores: Postura digna (saber falar e ouvir no momento certo e na dosagem certa), Comunicação eficiente (tanto oral quanto escrita), e Conhecimentos técnicos sobre a norma a ser auditada e sobre o processo da organização”. O Auditor 6 também fala sobre a importância das competências do auditor, como fator de sucesso da auditoria: “A forma como uma auditoria é conduzida é essencial para que o objetivo seja alcançado. Objetivo este que é procurar evidências de conformidades e não ‘caçar’ não-conformidades”. Ainda, o Auditor 1 cita relata: “O bom auditor tem que ter um perfil conforme definido na NBR 19011. A qualificação do auditor dá muita ênfase à experiência, provas, auditorias realizadas, mas não leva em conta o perfil, que é fundamental. É comum encontrarmos auditores que são vetados por terem apresentado problemas de relacionamento nas auditorias anteriores”. Além das competências já citadas, como experiência, postura digna, comunicação eficiente e conhecimentos técnicos, identificam-se também outras competências como liderança e postura ética, que, se mal aplicadas, podem levar ao insucesso de uma auditoria.

Outro fator que merece destaque, segundo os auditores entrevistados, é a postura (perfil) da organização auditada, principalmente da alta direção. Segundo o Auditor 1, a organização “deve estar ciente dos benefícios que são obtidos com a implantação de um sistema de gestão, e não somente se limitar à obtenção do certificado. A organização pode contribuir com a auditoria quando a alta direção se envolve totalmente com o sistema de gestão da qualidade, conscientiza todos os funcionários da sua importância e realiza análises críticas do sistema com a profundidade necessária”. O auditor 2 tem a mesma perspectiva: “[...] o comprometimento da alta direção permanece o elemento essencial para o processo, sem o quê o sistema de gestão jamais poderá alcançar seu potencial”. Já o auditor 5 entende que o auditado contribui para uma boa auditoria da seguinte forma: “Ao entender o objetivo

da auditoria, a organização não oferecerá resistência para reconhecer uma não conformidade, por exemplo, já que ela faz parte do sistema de melhoria da qualidade do processo da organização. Esconder a sujeira debaixo do tapete, é fingir ter um sistema da qualidade, pagar por isso e não utilizar. Portanto, a organização contribui para a auditoria quando ela é transparente e sincera ao reconhecer uma falha e propor ação para correção, bem como quando facilita o trabalho do auditor em vez de dificultá-lo com desvio das respostas ou perda de tempo com cafezinhos demasiadamente demorados e passeios pela organização”.

Outro fator de destaque na entrevista foi a relação entre o número de auditores e dias de auditoria, ou auditor-dia (AxD). A maioria dos auditores entende que os requisitos para a relação auditor-dia não é adequada e deveria ser revista. O Auditor 3 cita que: “O tempo é fator importante para o processo. A relação entre o tamanho da empresa e auditor-dia é linear (segundo tabela IAF). Deveria ser exponencial.” Já, para o Auditor 4: “A tabela do INMETRO poderia ser revista, aumentado-se o número de auditores-dia para um mesmo número de empregados”. No entanto, o Auditor 5, entende que “[...] a quantidade de auditores, bem como a quantidade de dias definidos para auditoria em uma organização, são correspondentes e coerentes com o tamanho das áreas envolvidas no escopo da organização, de modo a dispor de tempo hábil para verificar todos os requisitos da norma pretendidos com tranquilidade e aprofundamento”.

5. CONCLUSÕES

A auditoria de SGQ mostra-se como uma importante ferramenta para melhorar o desempenho de uma organização. Apesar disso, diversas críticas relacionadas ao processo de auditoria podem ser identificadas. Este artigo identificou e analisou os principais fatores que afetam a auditoria de SGQ, na visão de auditores da qualidade do setor aeroespacial brasileiro. Analisando os resultados obtidos pela pesquisa, pode-se destacar os principais fatores: a competência do auditor; a postura do auditado em relação à auditoria; e o tempo utilizado na auditoria (relação auditor-dia).

A competência do auditor merece destaque entre os fatores que levam ao sucesso da auditoria. Cabe ao auditor diagnosticar a organização a ser auditada, identificando suas necessidades, e utilizar suas competências para gerar resultados que agregam valor à organização auditada.

No entanto, mesmo que o auditor seja extremamente competente ao conduzir o processo de auditoria, a postura do auditado é, também, fundamental para o sucesso da auditoria. Muitas organizações vêem a auditoria como, simplesmente, uma maneira de obter aquele certificado exigido pelo cliente. Se o auditado não estiver consciente dos benefícios da auditoria, não agir de maneira transparente e pró-ativa em relação às não-conformidades detectadas, o resultado da auditoria será extremamente afetado de forma negativa.

Com relação ao fator auditor-dia, é quase unanimidade, entre os auditores, que este deve ser revisto, de forma a se aumentar o tempo disponível na auditoria.

Embora a pesquisa tenha sido realizada com auditores do setor aeroespacial, os seus resultados podem ser estendidos para outros setores que também utilizam como base para a realização de auditorias a norma, NBR 19011, de auditoria de sistemas de gestão.

Como aprofundamento de estudos sobre o assunto, poder-se-ia explorar o fator que mais se destacou nesta pesquisa: a competência do auditor da qualidade. Poder-se-ia, também, buscar identificar os principais fatores que afetam a auditoria de sistema de gestão da qualidade, na visão de outro interessado neste processo: a alta direção das organizações.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 19011**: Diretrizes para auditorias de sistema de gestão da qualidade e/ou ambiental. Rio de Janeiro, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9001**: Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos. Rio de Janeiro, 2000.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS **NBR 15100**: Sistema de qualidade: aeroespacial: modelo para garantia da qualidade em projeto, desenvolvimento, produção, instalação e serviços associados. Rio de Janeiro, 2004.

ARTER, D. R. **Quality Audits for Improved Performance**. 3. ed. Milwaukee, WI: ASQ Quality Press, 2003. 133p.

CAMPOS, V. F. **TQC: Controle da qualidade total (no estilo japonês)**. 6. ed. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1992, 229p.

CUNHA, L. O. A certificação de sistemas de gestão da qualidade no contexto da cadeia de suprimentos do setor aeronáutico. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, XI. 2008, São Paulo. **Anais...**

DEARING, J. ISO 9001: Could it better? **Quality Progress**, v. 40, n. 2, p. 23-27, 2007.

INTERNATIONAL ACCREDITATION FORUM. **Auditing continual improvement**, 2003. Disponível em: <<http://www.accreditationforum.com>> Acesso em: 25/03/2008.

INTERNATIONAL AEROSPACE QUALITY GROUP. Disponível em: <<http://www.iaqg.sae.org/oasis>>. Acesso em 10/01/2009.

KAZILIÛNAS, A. Problems of auditing using quality management systems for sustainable development of organizations. **Technological and economic development of economy**, v. 14, n. 1, p. 64-75, 2008.

KARAPETROVIC, S.; WILLBORN, W. Quality Assurance and Effectiveness of Audit Systems. **International Journal of Quality and Reliability Management**, v.17, n.6, p.679-703, 2000.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

O'HANLON, T. **Auditoria da qualidade**: com base na ISO 9001:2000: conformidade agregando valor. Trad.: Gilberto Ferreira de Sampaio. São Paulo: Saraiva, 2006. 202p.

PISKAR, F. Quality audits and their value added, **Int. J. Services and Standards**, v. 2, n. 1, p. 69-83, 2006.

RUSSELL, J. P. Know and follow ISO 19011's auditing principles. **Quality Progress**, v. 40, n.2, p. 29-34, 2007.

TERZIOVSKI, M.; POWER, D.; SOHAL, A.S. From conformance to performance and continuous improvement using the ISO 9000 quality system standard. **International Journal of Business Performance Management**, v. 4, n. 1, p.1-23, 2002.