



**Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"**

AMANDA ELIZA RIBEIRO

AUDITORIA COMO FORMA DE EFICÁCIA NOS PROCESSOS

Assis/SP

2018



**Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"**

AMANDA ELIZA RIBEIRO

AUDITORIA COMO FORMA DE EFICÁCIA NOS PROCESSOS

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito parcial à obtenção do Certificado de Conclusão.

Orientadora: Professora Ms.Tânia Machado.

Assis/SP

2018

FICHA CATALOGRÁFICA

Ribeiro, Amanda Eliza

AUDITORIA COMO FORMA DE EFICÁCIA NOS PROCESSOS / Amanda Eliza Ribeiro. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA - Assis, 2018, 40 p.

Orientador: Tânia Regina de Oliveira Machado

Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis - IMESA

1.Auditoria, Processos.

CDD: 658

AUDITORIA COMO FORMA DE EFICÁCIA NOS PROCESSOS

AMANDA ELIZA RIBEIRO

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito do Curso de Graduação analisado pela seguinte comissão:

Orientando (a): Tânia Regina de Oliveira Machado.

Analisador: Osmar Aparecido Machado

Assis/SP

2018

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, me mostrando o caminho, discernimento para tomada de decisões.

A professora Tânia Regina de Oliveira Machado que sempre se colocando à disposição desde o início orientando e aconselhando durante a produção do trabalho.

Aos meus pais Luis Cesar e Ivani, a minha Irma Ana Carolina, que me apoiaram e incentivaram nesse período.

Enfim, agradeço a toda minha família e as demais pessoas que contribuíram de alguma forma para conclusão deste trabalho

DEDICATÓRIA

Dedico a uma pessoa muito especial em minha vida, minha tia materna, Isabel Cristina do Vale, que sempre me orientou a buscar uma profissão que goste de verdade, após seu falecimento dei seguimento ao curso na qual estou concluindo.

Aos meus pais que estiveram ao meu lado esses anos sendo meu apoio e alicerce para conclusão.

“É preciso crer em si mesmo, ter autoconfiança e, por mais absurdo que pareça buscar sempre impor se limites”

Dom Casmurro

RESUMO

O presente trabalho de pesquisa apresenta um estudo para verificar se a auditoria nas organizações é uma forma de eficácia em seus processos. Qualquer organização busca qualidade em seus procedimentos e a auditoria pode ser considerada como uma ferramenta de motivação e fortalecimento para alcance dos resultados esperados. Muitas vezes a auditoria está ligada a certificações, porém, com seu custo alto de implantação e manutenção, as empresas acabam abrindo mão de se implantar nas empresas. O principal objetivo da pesquisa é apresentar a contribuição da auditoria. Para maior entendimento do assunto otimização dos resultados foi feito um estudo de caso na Unimed de Assis

PALAVRA CHAVE: Auditoria, Processos.

ABSTRACT

The present research presents a study to verify if the audit in the organizations is a form of effectiveness in its processes. Any organization seeks quality in its procedures and auditing can be considered as a motivating and strengthening tool to achieve the expected results. Often, the audit is linked to certifications, but with its high cost of implementation and maintenance, companies end up giving up their place in companies. The main objective of the research is to present the contribution of the audit. For a better understanding of the subject, a case study was done at Unimed de Assis.

KEYWORD: Audit Processes.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Processo Administrativo.....	15
Figura 2 - Fases PDCA.....	17
Figura 3 – Ciclo PDCA.....	17
Figura 4 – 3 cotações por processo de compra NAAS/OPME.....	35
Figura 5 – Atendimento de requisição de estoque.....	36
Figura 6–Tempo médio de cadastro.....	36
Figura 7 – Riscos – Setor de Compras.....	37

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
2. PROCESSOS.....	13
2.1 IMPLANTAÇÃO DOS PROCESSOS UTILIZANDO BRAINSTORMING.....	14
2.2 PRINCIPIOS BASICOS DA ADMINISTRAÇÃO NOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS.....	15
3.AUDITORIA.....	20
3.1 Auditoria Interna.....	20
3.2 Auditorias para qualidade.....	22
3.3 AÇÕES CORRETIVAS E AÇÕES PARA ABORDAR RISCOS E OPORTUNIDADES.....	23
3.4 Aberturas de não conformidades.....	24
3.5 Identificações das causas de não conformidades.....	24
3.6 Definições da ação corretiva.....	26
3.7 Verificações da eficácia da ação corretiva.....	26
3.8 Ações corretivas e ações para abordar riscos e oportunidades.....	26
3.9 Elaboração e implantação da ação para abordar riscos e oportunidades.....	27
3.9.1 Oportunidades de melhoria.....	28
4. O AMBIENTE GLOBALIZADO E COMPETITIVO.....	29
5. METODOLOGIA.....	30
6. ESTUDO DE CASO.....	33
6.1 Unimed Assis.....	33
6.2. Início das auditorias.....	33
6.3 Mudanças com a implantação da Auditoria.....	34
6.4 Ferramentas utilizadas.....	34
6.5 Competências dos auditores internos.....	38
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	39
REFERÊNCIAS.....	40

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho tem por finalidade apresentar a Auditoria nas organizações como forma de eficácia em seus processos. Com um cenário econômico tão competitivo, manter uma organização em conformidade em seus processos internos, tem se tornado um grande desafio, pois uma vez que lidamos com pessoas diferentes, faixas etárias e personalidade de operacionalizar, os processos ficam individualizados.

O planejamento de cada processo tem como objetivo desenvolver uma determinada função e a auditoria o fortalece para que se torne fácil para aqueles que estão diretamente e indiretamente ligados com os resultados esperado. Qualquer empresa busca sincronia e qualidade em seus processos e a auditoria auxilia na melhoria, tornando-os cada vez melhor e incentivando o crescimento da organização.

Mantendo um planejamento no desenvolvimento de todos os processos é possível evitar complicações e falhas, como ausência de funcionários e sua rotatividade, mantendo o conhecimento dentro da organização.

Muitas vezes a auditoria está ligada a certificações, porém, com seu custo alto de implantação e manutenção, as empresas acabam abrindo mão de se implantar nas empresas.

Como boa pratica as auditorias internas como o auxílio de sistemas específicos passa a acontecer sem esse custo alto para as certificações. Como a auditoria ainda é vista de uma forma negativa, sendo algo que vem “apenas para apontar problemas dentro da organização”, e é o contrário ela traz conformidade e alinhamento com a gestão traçando objetivos, motivando as pessoas e criando um ambiente de comprometimento e criação, onde serão revistos e direcionado os processos de melhoria e implantação da empresa na íntegra.

Em consequência, buscaremos a resposta para as seguintes questões deste estudo de caso:

- As vantagens da Auditoria na eficácia dos processos na organização.
- Quais são os resultados adquiridos depois que auditoria se passou presente nos processos da empresa.

No primeiro capítulo veremos definições sobre os processos dentro da empresa e seu objetivo; no segundo analisaremos de que forma a Auditoria interna pode ser implantada na empresa, seus objetivos e quais ações podem tomar com sua execução, como ações corretivas, riscos e oportunidades a serem elaboradas; no terceiro capítulos, as informações adquirias relacionado a globalização e a importância que a auditoria interna vem agregando para as

organizações; e no quarto, vamos mostrar como que a Auditoria interna passou a fazer parte dos processos da Unimed Assis, e as melhorias que ocorreram em seus processos, informações que passaram a ter após a auditoria acontecer na cooperativa.

A metodologia usada para esse trabalho veio através de livros, artigos e o estudo de caso que aconteceu da Cooperativa de Saúde Unimed Assis, mostrando a eficácia da Auditoria interna em seus processos.

2. PROCESSOS

Podemos definir um processo como uma seqüência lógica de etapas e ações sistemáticas que geram um determinado resultado. Caracteriza-se pelo planejamento, monitoramento, avaliação e revisão dos processos de uma organização. O processo é uma prática repetitiva e geralmente são padronizadas, assim as tarefas devem ser executadas sempre da mesma forma, de modo que o resultado e a meta sejam previsíveis; e caso algo saia do diferente do objetivo, a correção pode ser rápida ou quase imediata.

Segundo Jose Sergio Marcondes descreve em seu artigo – Gestão de Processos Organizacionais: conceitos, definições e objetivos – “O melhoramento contínuo nos processos, é uma ação fundamental para as organizações se adequarem às constantes mudanças no ambiente organizacional atualmente [...]. Algumas atividades podem ser enquadradas na forma de processos organizacionais que, de forma integrada, trabalham no sentido de promover a consecução dos objetivos principais da organização”.

Para a avaliação do desempenho de um processo, o conhecimento para aperfeiçoar as etapas do processo é necessário para agir preventivamente ou corretivamente na trajetória de seu desempenho, evitando circunstancias inesperadas.

2.1 IMPLANTAÇÃO DOS PROCESSOS UTILIZANDO BRAINSTORMING

Brainstorming é a mais conhecida das técnicas de geração de ideias. Foi originalmente desenvolvida por Osborn, em 1938. Em inglês, significa “Tempestade Cerebral”.

O Brainstorming é uma técnica de ideias em grupo que envolve a contribuição espontânea de todos os participantes. Soluções criativas e inovadoras para os problemas são alcançadas com a utilização de Brainstorming, rompendo com paradigmas estabelecidos.

O clima de envolvimento e motivação gerado pelo Brainstorming assegura melhor qualidade nas decisões tomadas pelo grupo, maior comprometimento com a ação e um sentimento de responsabilidade compartilhado por todos.

Todas as pessoas da empresa podem utilizar essa ferramenta, devido à sua facilidade. Porém, o sucesso da aplicação do Brainstorming é seguir as regras, em especial a condução do processo, que deve ser feita por uma única pessoa.

O Brainstorming é usado para gerar um grande número de ideias em curto período de tempo. Pode ser aplicada em qualquer etapa do processo de solução de problemas, sendo fundamental na identificação e na seleção das questões a serem tratadas e na geração de possíveis soluções. Mostra-se muito útil quando se deseja a participação de todo grupo.

Focaliza a atenção do usuário no aspecto mais importante do problema. Exercita o raciocínio para englobar vários ângulos de uma situação ou de sua melhoria. Serve como facilitador num processo de solução de problemas, especialmente se:

As causas do problema são difíceis de identificar;

A direção a seguir ou opções para a solução do problema não são aparentes.

Estruturado: nessa forma, todas as pessoas do grupo devem dar uma ideia a cada rodada ou “passar” até que chegue sua próxima vez. Isso geralmente obriga até mesmo o tímido a participar, mas pode também criar certa pressão sobre a pessoa.

Não estruturado: nessa forma, os membros do grupo simplesmente dão as ideias conforme elas surgem em suas mentes. Isso tende a criar uma atmosfera mais relaxada, mas também há o risco de dominação pelos participantes mais extrovertidos.

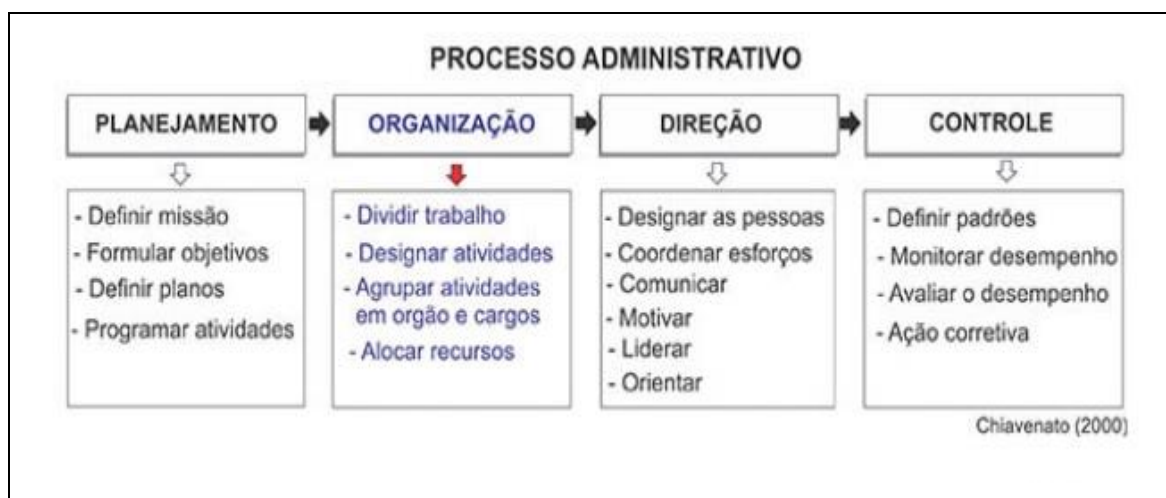
2.2 PRINCIPIOS BASICOS DA ADMINISTRAÇÃO NOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS.

Planejamento; - consiste em um conjunto de ações intencionais, integradas, coordenadas necessárias e orientadas para tornar realidade um objetivo possibilitando a tomada de decisões para suporte em ações e atividades durante o percurso para o objetivo proposto, administrando o que determina antecipadamente o que se deve fazer para alcançar seus objetivos.

Organização; - identifica, organiza e agrupa as atividades necessárias para atingir o objetivo do processo. Desenvolve atividades para efetuar o que se planejou. Organizar é um processo de ordenar qualquer conjunto de recursos que facilite a realização de objetivos. Para facilitar a execução de uma tarefa, deve-se organizar o que ser feito, por quem deve ser feito, como deve ser feito e quando deve ser feito.

Direção: - é relacionada diretamente com a forma pela qual o objetivo será alcançado através de atividades realizadas, instruindo como serão executadas.

Controle; -sua finalidade é analisar o trabalho que vem sendo desenvolvido comparando com o que foi feito ou está sendo realizado, com o que deveria ser alcançado, apontando os objetivos planejados propondo alternativas para superar as dificuldades encontradas.



O PDCA (Plan, Do Check, Action) é um método amplamente aplicado para o controle eficaz e confiável das atividades de uma organização, principalmente àquelas relacionadas às melhorias, possibilitando a padronização nas informações do controle de qualidade e a menor probabilidade de erros nas análises ao tornar as informações mais entendíveis, ou seja, ferramenta utilizada para fazer planejamento e melhoria de processos.

É utilizado para planejamento e implantação de processos, inclusive para melhorias e/ou correções.

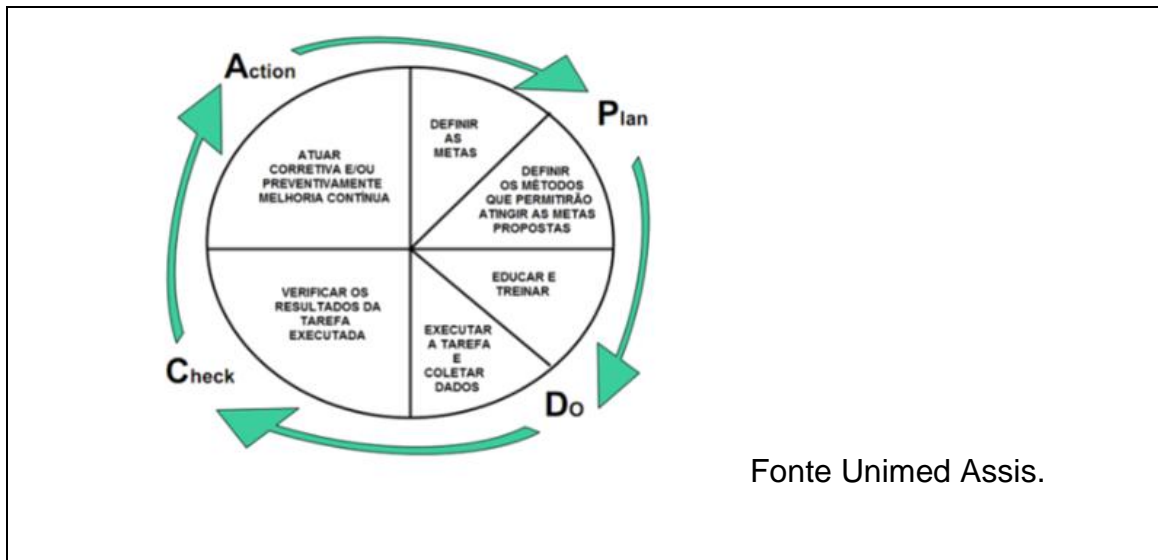
Quadro 1 - Objetivos do PDCA

P (Plan) Planejamento	Identificar: Problema ou Meta; Análise: Características do Problema ou da Meta; Plano de Ação: Traçar as estratégias e ações para resolver o Problema ou atingir a Meta.
D (Do) Fazer	Execução: Colocar o Plano de Ação em prática (treinamento e implantação das fases).
C (Check) Checar	Verificação: Se os resultados esperados foram atingidos e por quê.
A (Action) Ação	Padronização: Normatizar o que está funcionando; Conclusão: Revisar as atividades e planejamento para trabalho futuro; Caso ainda não esteja em nível aceitável, seguir novamente para o Plan (Planejamento).

Fonte Unimed Assis.

O PDCA é considerado um instrumento de melhoria contínua e é demonstrado conforme o desenho a seguir

Fases PDCA



Ciclo PDCA



Fonte Unimed Assis

São realizadas diversas atividades como levantamento de dados, elaboração de processos, controles, análises de causas e efeitos, etc.

De uma forma geral, o planejamento do ciclo PDCA pode ser feito através das seguintes análises:

Qual é o problema/processo a ser trabalhado?

Esta pergunta inicial do ciclo PDCA nada mais é do que o objetivo do trabalho, ou seja, onde você deseja chegar com o seu projeto ou na solução de um problema. Tente ser o mais claro possível para facilitar os resultados.

Como chegar a este objetivo ou solucionar este problema?

Quais são as opções disponíveis e acessíveis a sua empresa para que você alcance o seu objetivo ou resolva algum problema?

É importante lembrar que se deve ao menos considerar todas as opções antes de descartá-las.

Quais os melhores métodos para alcançar o objetivo ou resolver o problema?

Depois que você já listou as opções para a solução de problemas, é o momento no PDCA de ver quais aquelas que melhores se adaptam a sua empresa.

Tome cuidado para não observar muito as estratégias dos concorrentes e querer copiá-los de qualquer forma, pois nem sempre os métodos dos concorrentes funcionarão com o seu negócio. Isso acontece porque cada um possui objetivos diferentes.

No momento de decidir quais os melhores métodos para atingir os resultados, é interessante analisar se suas metas são para manter ou para melhorar alguma coisa, pois cada uma deve ter um procedimento diferente.

Depois que já decidiu aonde quer chegar e planejou o que será necessário para alcançar seus resultados, é o momento de “colocar a mão na massa” e fazer o que for necessário para chegar à sua meta, seja ela para manter uma situação ou solucionar um problema.

Um ponto muito importante nesta etapa do ciclo PDCA é o envolvimento das pessoas na execução das tarefas, pois se não há comprometimento, não há sucesso nos resultados.

Uma das maneiras de conseguir este comprometimento é investir no treinamento do pessoal e na conscientização da equipe sobre o objetivo da empresa em chegar aos resultados esperados.

Após ter uma boa equipe para a realização das tarefas, elas devem ser feitas da melhor maneira possível até que os dados possam ser coletados para a verificação do processo.

Após a realização de todas as atividades de acordo com os objetivos da empresa, é o momento de verificar se os resultados alcançados conferem com os esperados. A partir disso será possível formular novas perguntas ou encontrar outras respostas.

O registro de todos estes dados do ciclo PDCA é essencial para que os mesmos possam ser avaliados futuramente.

Para fazer esta verificação é necessário observar atentamente as áreas envolvidas (quando tratar-se de índices de qualidade ou produtividade) ou efetuar cálculos.

Depois de checar o que foi feito e avaliar os resultados será necessário criar um plano de ação para pôr em prática todas as medidas necessárias para alcançar o que ainda não teve sucesso ou criar novas mudanças.

De um modo geral, as etapas desta fase do ciclo PDCA podem ser divididas em:

Tomar ações corretivas, caso o projeto tenha sido desviado dos objetivos.

Analisar os resultados individualmente e, caso estejam fora dos padrões da empresa, analisar suas possíveis causas, bem como as ações que podem ser feitas para corrigi-lo.

Promover melhorias em sistemas e métodos de trabalho, se necessário.

3. AUDITORIA

Primeiramente é uma ferramenta de melhoria contínua de seus processos, definindo as diretrizes, responsabilidades e registros necessários para auditorias internas, verificar se os documentos estão sendo corretamente utilizados pela organização, se ações corretivas e preventivas estão sendo utilizadas de forma eficaz para eliminar não conformidades.

Auditoria – um processo de avaliação humano para determinar o grau de cumprimento de padrões estabelecidos (critérios, normas) e que resultam num parecer. (MILLS, 1994, p.3)

3.1 Auditoria Interna.

Uma auditoria interna ela acontece por auditor empregado da empresa\organização, por um funcionário ou um grupo selecionado que passou por uma formação e treinamento sendo capaz de executar aquela essa função. Quando uma empresa opta por realizar as auditorias na empresa inicialmente ela busca um grau de conformidade nos processos que estão sendo realizados, na criação dos requisitos dos processos e da organização a auditoria vem para garantir que esses processos aconteçam dessa forma, buscando a eficácia da auditoria nos procedimentos na qual foi determinado estão sendo executados corretamente na organização.

Um desejo da gerencia de manter ou melhorar a eficiência das operações da organização, bem como a imagem da organização do mercado.

Um desejo da gerencia de determinar quão disciplinadas e eficazes são as operações da organização. (MILLS, 1994, p.54)

Antes do início da auditoria interna é importante que a empresa instale um setor de QUALIDADE, na qual ficará responsável em lidar com tudo que estará voltado a auditoria e melhoria não somente dos processos da empresa mais tudo que a envolve, pois aperfeiçoa a eficácia do sistema, avaliando o gerenciamento em geral.

Uma boa definição seria: induzir as pessoas a fazer melhor tudo aquilo que deve fazer. (CROSBY, 1979, p.17)

Um dos benefícios da implantação da Auditoria Interna é instalar uma área, ou seja, um setor de Qualidade, que visita, acompanhe e sugere mudanças em diversas áreas e para diversos colaboradores e gestores da empresa. Quando a empresa se propõe a trabalhar com as auditorias, a gestão obriga a fazer o alinhamento do que ele pensa, com os objetivos traçados pela empresa, dessa forma o mesmo é obrigado a pensar no futuro e nas melhorias que pode implantar na sua área e na empresa como um todo.

Sendo assim, auditar motiva as pessoas e cria um ambiente de comprometimento e criatividade, onde serão revistos e direcionados todos os processos de melhorias e implantação da empresa da sua íntegra.

Pensar e ter foco no cliente são outros benefícios importantes da certificação, onde exige que a empresa pense na satisfação do mesmo, e cria mecanismos para satisfazer suas necessidades.

A auditoria nos processos proporciona alguns itens que serão relevantes para o seu sucesso, sendo eles:

- Cobrar Qualidade nos serviços prestados;
- Cuidar de seus Relacionamentos;
- Desenvolver o desempenho de seus indicadores e metas;
- Cuidar da imagem;
- Rever e ajustar seus preços.

A auditoria em processos permite uma visibilidade positiva da empresa, onde demonstra que a mesma possui estratégia de negócio e pensa na melhoria continua de seus processos.

Outro benéfico é a melhoria desses processos internos e a diminuição de retrabalhos, onde a padronização possibilita que o capital intelectual da empresa seja mais disseminado e que haja uma maior organização interna dos processos executados, prevenindo falhas. Para entregar um produto/serviço de qualidade, é necessário criar um modelo de processo para ser seguido. Isso facilitará a compreensão e execução do trabalho proposto possibilitando a padronização.

Alavancar a reputação da marca é outro benefício importante, pois demonstra que a empresa se importa com padrões reconhecidos, além de demonstrar a sua organização econômico-financeira.

Para que a auditoria faça seu papel e seja reconhecida como um instrumento de gestão, é necessário que todos os colaboradores estejam envolvidos e que a organização, padronização e melhoria continuem sendo uma busca incansável de todos.

Segundo o Conselho Federal de Contabilidade, “a auditoria interna constitui o conjunto de procedimentos técnicos que tem por objetivo examinar a integridade, adequação e eficácia dos controles internos e das informações físicas, contábeis, financeiras e operacionais da Entidade”.

Segundo McNamee (1995) a auditoria interna é parte natural e necessária de qualquer organização (afirmação consistente com o COSO, 1992).

Antes da realização de cada auditoria, é importante que o setor da Qualidade tenha um formulário contendo a agenda da Auditoria interna, com os setores a serem auditados, suas datas e horários planejados. É bom que ao menos uma auditoria interna completa por ano, ou seja, passando por todas as áreas da empresa. Tendo o registro que deverá ser enviado para todos os responsáveis da empresa que serão auditados. Ocorrendo uma mudança nesse planejamento, é importante a emissão de um novo formulário e distribuída para os responsáveis estar a par do que está ocorrendo.

A auditoria da qualidade tem conotações negativas para algumas pessoas. Estes sentimentos existem em decorrência do abuso do processo de auditoria, quando é usado para estabelecer culpa ou determinar ações punitivas (MILLS, 1994, p.1)

3.2 Auditorias para qualidade

Usamos a auditoria como ferramenta para avaliar, confirmar ou verificar atividades relacionadas à qualidade, por isso relacionou os processos, que fazem parte de qualquer empresa. Quando uma auditoria é conduzida devidamente, constitui um processo positivo e construtivo para toda empresa e aqueles que estão envolvidos.

Ela ajuda a evitar problemas na organização sendo auditada através da identificação das atividades capazes de criar problemas futuros. Os problemas geralmente surgem pela ineficiência ou inadequação da atividade em questão. (MILLS, 1994, p.1).

Os requisitos desenvolvidos na empresa enfatizam a prevenção de problemas que possam vir acontecer na organização, como situações indesejáveis nos processos realizados diariamente.

3.3 AÇÕES CORRETIVAS E AÇÕES PARA ABORDAR RISCOS E OPORTUNIDADES.

Definir metodologia para emissão, investigação, análise, implementação, controle e registro das Ações Corretivas e Ações Para Abordar Riscos E Oportunidades, com a finalidade de eliminar as causas das não-conformidades reais e/ou potenciais, ou outra situação potencial indesejável, de forma a evitar sua ocorrência, ou ainda, potencializar os ganhos com oportunidades identificadas.

Disposição da Não Conformidade: ação a ser implantada no item não conforme, de modo a resolver a não conformidade, ação imediata.

Ação Corretiva: ação implantada para eliminar as causas de uma não conformidade, defeito ou outra situação indesejável, a fim de prevenir a sua repetição.

Ações Para Abordar Riscos e Oportunidades: ação implantada para eliminar as causas de uma possível não conformidade, defeito ou outra situação indesejável (riscos), a fim de prevenir a sua ocorrência, ou ainda ação implementada para potencializar os ganhos sobre uma oportunidade identificada, a fim de garantir sua eficiência.

Oportunidade de Melhoria: são pontos verificados nos processos ou produtos que podem ser não conformidades potenciais ou pontos que já estão ajustados, mas que podem ter melhorias contínuas.

A execução de ações corretivas para abordar riscos e oportunidade para eliminar causas reais e/ou potenciais, sendo apropriadas ao efeito dos problemas reais e/ou potenciais, em seu alcance e profundidade, à extensão das atividades da qualidade, de forma a evitar sua recorrência. Ações devem

ser planejadas, acompanhadas e sua eficácia verificada pelo responsável daquela área.

3.4 Aberturas de não conformidades

As Não Conformidades podem ser abertas através de verificação do cumprimento dos requisitos, desenvolvidos na organização na qual será base para que a auditoria aconteça procedimentos e outros documentos de descrição dos processos.

3.5 Identificações das causas de não conformidades

Caberá também ao responsável pelo tratamento da não conformidade definir as pessoas que participarão do processo de identificação das causas das não conformidades.

Este processo não deve se encerrar com a determinação apenas das causas primeiras, ou seja, com a determinação daquelas que têm uma relação causa-efeito bem definida com a não conformidade em questão, deve-se procurar aprofundar a análise seqüencial das causas para que se possa determinar a causa fundamental.

Para auxiliar na análise das causas das não conformidades é recomendável fazer uso de ferramentas da qualidade, como por exemplo: Brainstorming (Tempestade de Ideias), conforme Diagrama de Ishikawa (ou diagrama de “espinha-de-peixe” ou de “causa e efeito”), conforme o “5 porquês?”. Esta última ferramenta e o Diagrama de Ishikawa.

O Diagrama de Ishikawa, também conhecido como “Diagrama de Causa e Efeito” ou “Espinha de Peixe”, é uma ferramenta gráfica utilizada pela Administração para o Gerenciamento e o Controle da Qualidade em processos diversos. Originalmente proposto pelo engenheiro químico Kaoru Ishikawa em 1943 e aperfeiçoado nos anos seguintes. Este diagrama também é conhecido como 6M, pois, em sua estrutura, todos os tipos de problemas podem ser classificados como sendo de seis tipos diferentes:

Método;

Matéria-Prima;

Mão-de-obra;

Máquinas (Equipamentos);

Medição (Monitoramento);

Meio Ambiente.

Este sistema permite estruturar hierarquicamente as causas potenciais de determinado problema ou oportunidade de melhoria, bem como seus efeitos sobre a qualidade dos produtos ou serviços. Permite também estruturar qualquer sistema que necessite de resposta de forma gráfica e sintética (de melhor visualização).

Causa é algo que produz um resultado, é algo que gera um efeito. Removendo-se a causa, o resultado ou o efeito desaparece.

Efeito é algo que foi gerado ou produzido, é algo que existe como decorrência da ação de uma causa. Removendo-se o efeito, a causa não desaparece.

Para entender melhor, façamos uma suposição: queremos aumentar nossas vendas em 10%. O que estamos buscando são os meios (CAUSAS) para obter tal resultado (EFEITO).

Num diagrama de Causa e Efeito, podemos colocar o efeito com denotação positiva ou negativa, sem que isto implique em resultados diferentes.

No exemplo citado, poderíamos colocar como EFEITO: o que nos impede de vender mais 10%? O que é uma denotação negativa?

Neste caso, todas as CAUSAS possíveis devem estar expressas da mesma forma: falta de filiais; falta de vendedores; pessoal mal treinado etc.

Mas também poderíamos colocar o mesmo desafio numa denotação positiva, tendo como EFEITO: aumentar vendas em 10%.

Neste caso, todas as CAUSAS devem estar expressa do mesmo modo: abrir filiais; contratar vendedores; treinar pessoal etc.

Observar que, independentemente da denotação (positiva ou negativa), o resultado é o mesmo.

Quando, então, usar uma ou a outra?

Não há critérios para isto. Pode ser utilizada da maneira que atender melhor a necessidade.

3.6 Definições da ação corretiva

Uma vez identificada a sua causa, caberá às pessoas que analisaram a não conformidade, sob a responsabilidade do “dono” ou responsável da área ou processo, definir as ações que deverão ser adotadas para evitar a repetição da não conformidade.

Além das ações a serem tomadas, deverão ser definidos também os responsáveis e os prazos para a sua implantação.

O prazo para análise da causa é de 10 (dez) dias corridos a partir da data de identificação da Não Conformidade ou de seu cadastro. Quando o prazo não for possível ser cumprido, deverá ser justificado nos “Comentários” no sistema Qualiex.

3.7 Verificações da eficácia da ação corretiva

Findo o prazo estipulado para a implantação das ações corretivas, deverá ser realizada verificação a fim de analisar a eficácia das ações, para finalização da não conformidade. Esta verificação deverá ser realizada por auditor interno que não faça parte do processo/setor, para garantir a imparcialidade na análise.

A avaliação de eficácia deve ser realizada em período superior a 15 (quinze) dias e inferior a 6 (seis) meses. Caso tenha previsão de auditoria interna ou externa dentro de 30 dias após o prazo de 6 (seis) meses, a verificação de eficácia pode ser realizada na auditoria programada.

No caso da reincidência da não conformidade, o processo de identificação das causas deve ser revisto, para que novas ações corretivas sejam propostas.

3.8 Ações corretivas e ações para abordar riscos e oportunidades

Por definição, as ações para abordar riscos e oportunidades têm por objetivo prevenir que ocorram não conformidades potenciais ou aproveitar como oportunidade de melhoria.

A responsabilidade de abrir uma ação é do responsável da área ou processo ou da Gestão da Qualidade, se esta identificar a causa potencial.

Durante as reuniões de análise crítica o setor de Qualidade a gestão ou diretoria poderá sugerir ações corretivas para abordar riscos e oportunidades. Estas ações podem vir a se constituir em alterações dos procedimentos das ações poderão ser identificadas e propostas considerando-se as seguintes possibilidades:

- a) Identificação de causas potenciais ou oportunidades de melhorias durante a análise de não conformidades detectadas em auditorias internas;
- b) Provenientes de análises de riscos e oportunidades;
- c) Sugestões de pessoas ligadas à empresa (funcionários, consultores, auditores, etc.);
- d) Participação de projetos em cooperação com outras empresas, onde é possível a troca de experiências;
- e) Participação em cursos e seminários técnicos, nos quais são abordados problemas de ordem geral;
- f) Leitura de artigos técnicos em revistas especializadas, nos quais também são abordados problemas relacionados à empresa que pode auxiliar gestão da empresa.

3.9 Elaboração e implantação da ação para abordar riscos e oportunidades

Identificada(s) a(s) causa(s), o responsável pela área deverá elaborar, cadastrar a ação no sistema e programar a ação.

O prazo para análise e cadastro das ações é de 10 (dez) dias corridos a partir da data de identificação do Risco e/ou Oportunidade de Melhoria. Quando o prazo não for possível ser cumprido, deverá ser justificado no sistema.

As ações serão monitoradas pelo Gestor da área e/ou da Gestão da Qualidade. Serão considerados como não conformidade potencial os riscos e oportunidades classificados como 90% de probabilidade e “Muito alto” no impacto.

O COSO (2004, p. 4) considera que Gestão de Risco é: “Um processo desenvolvido pela administração, gestão e outras pessoas, aplicado na definição estratégica ao longo da organização, desenhado para identificar potenciais eventos que podem afeta a entidade, e gerir os riscos para níveis aceitáveis, fornecendo uma

garantia razoável de que os objetivos da organização serão alcançados.”

3.9.1 Oportunidades de melhoria

Para cadastrar uma oportunidade de melhoria, deve-se utilizar um sistema de gestão de qualidade. A observação que originará a oportunidade de melhoria poderá ser cadastrada como ocorrência.

O prazo para análise e cadastro das ações da oportunidade de melhoria é de 10 (dez) dias corridos a partir da data de identificação da oportunidade de melhoria ou observação. Quando o prazo não for possível ser cumprido, deverá ser justificado.

- Documentação e registro dos planos de ações

Caberá ao responsável pela implantação dos Planos de Ações Corretivas Para Abordar Riscos e Oportunidades o acompanhamento da tramitação da NC ou OM, desde a sua emissão até a sua finalização.

Os documentos orientando para cadastro e acompanhamento dos planos de ações corretivas para abordar riscos e oportunidades, estarão disponíveis para consulta no sistema.

Os registros provenientes dos planos de ações corretivas para abordar riscos e oportunidades estarão disponíveis no sistema.

Uma NC só deverá ser considerada como concluída após a avaliação da eficácia da ação corretiva proposta.

4. O AMBIENTE GLOBALIZADO E COMPETITIVO.

No momento atual em que o Brasil, em específico tem passado, a auditoria interna nas empresas tem agregado um valor, rentabilidade e segurança relacionada à empresa e seus processos. Os interesses internos e externos acabam possibilitando um ganho de forma em geral, pois muitas vezes a visão de ganho está apenas voltada a ganho de dinheiro. No decorrer da auditoria ela auxilia no desempenho das tarefas que foram definidas na empresa e se acontecem como tal, as vezes ela é vista como uma forma de dificultar e apontar erros, sendo que sua intenção é procurar resultados, desenvolvendo uma nova cultura dentro da empresa e em todos que nela estão envolvidos.

É importante que aqueles que estão realizando a auditoria interna busquem por diversos conhecimentos para que seu desempenho esteja à altura do que a empresa confia e espera dos resultados adquiridos, pois passa a se tornar uma rotina dentro da organização a onda suas observações sejam de essenciais na procura de uma adequação da gestão e dos recursos na qual ela pode possibilitar para que seu desenvolvimento aconteça constantemente.

Pinheiro (2005) defende que o sucesso da auditoria interna passa por um processo de alquimia, congregando auditores profissionalmente inteligentes, altamente motivados e comprometidos com o sucesso da empresa onde estão inseridos, com a responsabilidade de contribuir para a manutenção de um controle interno sadio e ajustado aos principais objetivos estratégicos da empresa.

Dessa forma a qualidade nos processos ira formar quadros altamente qualificados, justamente para que atinja e garanta que o sistema de controle interno é eficaz dentro da empresa

5. METODOLOGIA

Esse trabalho utilizou como metodologia a revisão bibliográfica, composta de pesquisas em artigos, revistas, monografias e livros. E também por um estudo de caso

A pesquisa realizada trata de uma pesquisa exploratória e descritiva com as abordagens fundamentadas em revisões bibliográficas. Siqueira (2005) define que fase exploratória é a reunião de informações que auxiliem compreensão do todo para melhor delimitação da unidade a ser estudada.

A revisão literária consiste em uma relação profunda do tema a ser abordado, buscando informações através de um levantamento realizado em base de dados, com o objetivo de detectar o que existe descrito sobre o tema.

Para Gil (2008) a área científica é aquela que busca por meio do conhecimento, expor os fatos que envolvem os diversos questionamentos apontados pela ciência, que interroga e ao mesmo tempo procura respostas. O método é a trajetória estabelecida para chegar a um determinado fim, representa a união de processos usados para que o conhecimento seja atingido. O autor ainda afirma que o método no passado era compreendido e citado pelos autores de uma maneira universal, podendo ser adaptável a qualquer ramo desejado. No presente, os autores citam ao método de um modo particular, fazendo com que seja determinado a partir do que se propõe a alcançar.

O pensar científico surgiu em meados do século XVII, com o propósito de questionamento, onde o elemento passou a contestar, a buscar os fatos e elaborar uma trajetória em busca daquilo que é real. Para que o conhecimento traga benefícios, é importante levar em conta à cultura e as tradições envolvidas para que ambos os lado não se sintam fragilizados (RAMPAZZO, 2005).

O estudo será de natureza bibliográfica que irá amparar as atividades em relação à pesquisa, o levantamento será feito por meio de livros, artigos e revistas.

A pesquisa com caráter bibliográfica é aquela que tem seu crescimento, a partir do estudo feito em materiais já existentes, principalmente em livros e artigos científicos (GIL, 2008).

Rampazzo (2005) destaca que essa forma de pesquisa é indispensável para qualquer área, mesmo que essa seja direcionada para algo prático. Para que o problema seja perfeitamente esclarecido, é indispensável à fundamentação teórica de livros e artigos científicos.

Cruz e Ribeiro (2003), afirma que independente da área de pesquisa é essencial primeiro executar uma breve análise bibliográfica. Assim há possibilidade de executar uma revisão do tema a partir de autores que desenvolveram sobre a pesquisa que está sendo realizada.

O trabalho tem como opção do meio metodológico, a aplicação da abordagem qualitativa. Referente à pesquisa qualitativa Marconi e Lakatos (2009), afirmam que em primeiro lugar devem-se coletar os dados e utilizá-los como base para o andamento da pesquisa. Os dados são coletados por meio de teorias correlacionadas com a pesquisa.

Enquanto a pesquisa quantitativa se baseia em representações numéricas, a pesquisa qualitativa se baseia com o levantamento de dados. É utilizada para desvendar os acontecimentos e o motivo de sua existência. A pesquisa tem como atributo, fazer o levantamento compreender, descrever e resolver determinada questão (GERHARDT E SILVEIRA, 2009).

Conforme Vianna (2006), não é característica da abordagem qualitativa enumerar os fatos, e sim desenvolver um foco mais abrangente, ao contrário dos dados numéricos, neste contexto os dados são descritivos e permite que o autor possua um contato direto com os acontecimentos que estão sendo pesquisados.

A pesquisa realizada é de natureza exploratória, ou seja, é aquela que busca interpretar os fatos, e estimular o pesquisador, para que esse desenvolva sua habilidade de análise e criatividade.

Gil (2008), relata que as pesquisas podem ser denominadas como exploratórias, descritivas e explicativas. A análise exploratória é aquela que proporciona ter uma maior aproximação com o problema, onde constantemente

tal pesquisa, envolve a junção e o levantamento da bibliografia, também entrevistas referentes ao problema e ao estudo de caso.

O projeto tem como ferramenta de pesquisa o estudo de caso, para pesquisar acontecimentos do mesmo período, além de contar com a análise histórica, as pesquisas também podem contar com dois fatores de evidência. “ Observação direta dos acontecimentos que estão sendo usados e entrevistas das pessoas neles envolvidas” (YIN, 2005, p. 26). O estudo de caso é a solução para aqueles pesquisadores que buscam o aprofundamento da pesquisa.

Grande parte da obtenção dos dados veio por meio da observação, e através do uso de questionário aplicado a alguns funcionários da área administrativo da empresa.

Desta maneira, o presente trabalho apresentado é um estudo de caso com abordagem qualitativa, onde foram levantadas as informações suficientes para o andamento da pesquisa. A verificação foi realizada através da análise dos questionários, e logo após foi proposta a aplicação do sistema de qualidade, para melhoria da organização.

6. ESTUDO DE CASO

6.1 Unimed Assis.

A Unimed Assis foi fundada em 28 de fevereiro de 1985 e hoje atua com mais de 27 mil beneficiários, 161 médicos cooperados, hospitais, clínicas e laboratórios credenciados, convênios com fonoaudiólogos, psicólogos e fisioterapeutas, e duas farmácias exclusivas para beneficiários Unimed, com atendimento personalizado e medicamentos a baixo custo.

São 32 anos de história, lutas e conquistas, que a Unimed Assis deve aos seus cooperados, colaboradores, beneficiários, fornecedores, parceiros e amigos!

Criada com o objetivo de valorizar o empenho dos profissionais, tendo como foco a satisfação dos clientes e atendendo rigorosamente o que o mercado de planos de saúde exige.

6.2. Início das auditorias

Para manter o comprometimento e conscientização de seus colaboradores promovendo a saúde, proporcionando uma assistência de qualidade aos seus clientes e melhorando continuamente seus processos, atuando de forma que atenda as normas da Agência Nacional de Saúde Suplementar.

A Unimed Assis implantou em 2015 um Sistema de Gestão da Qualidade para as áreas:

Gestão e comercialização de planos de saúde, atendimento ao beneficiário nos processos de autorizações de procedimentos médicos e de internações na central de atendimento.

A ISO é uma sigla de uma organização internacional não governamental, que elabora normas (internacionais), fundada em 23 de fevereiro de 1947, com sede em Genebra, na Suíça. (Ribeiro, 1999, p.101)

O Sistema auditado está em conformidade com a norma NBR ISO 9001: 2008, fortalecendo a idéia de que estão no caminho para continuar buscando aprimorar, crescer e evoluir como singular.

Em agosto de 2017, foi conquistada a certificação ISO 9001:2008, marcando o empenho da atual diretoria da Unimed Assis em buscar junto aos colaboradores o aprimoramento dos processos internos, almejando a excelência dos serviços prestados pela cooperativa e, conseqüentemente, a satisfação dos beneficiários, já que a Unimed Assis possuía a certificação ISO 9001:2008 no final de 2016.

Com essa atualização foi agregado setores que não estavam incorporados no processo anteriormente. Essa certificação ocorreu, pois, houve engajamento e envolvimento da alta direção da Cooperativa e dos colaboradores que não mediram esforços para essa conquista.

6.3 Mudanças com a implantação da Auditoria

Junto com a implantação da Certificação a Unimed Assis, passou a contar com o software Qualiex para gestão de qualidade, que é um sistema Web, que está hospedado nos datacenters da Microsoft (Azure) e pode ser acessado de diversos navegadores, sem a necessidade de plug-ins ou de permissões especiais nos computadores dos usuários. Faz parte do Grupo Forlogic que está a 14 anos no mercado e busca simplificar por meio de tecnologia e inovação o trabalho de pessoas, oferecendo;

Controle de Acesso;

Conexão Segura;

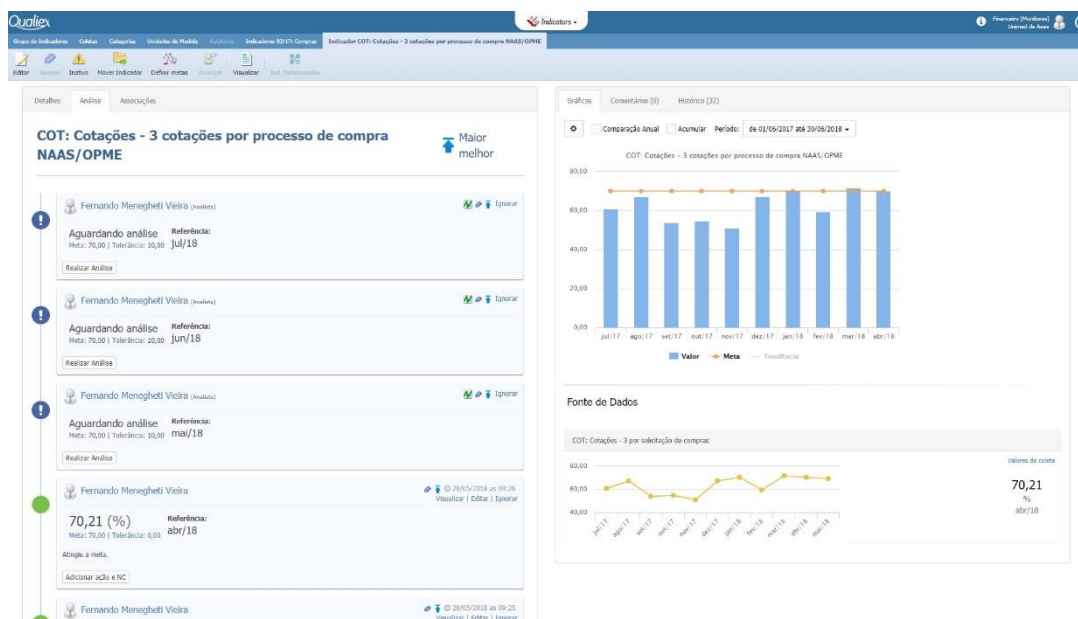
Disponibilidade e Cópias de Segurança (Backups).

6.4 Ferramentas utilizadas.

Junto com o sistema as áreas envolvidas desenvolveram indicadores e riscos para mensurar seus resultados e assim podendo desenvolver medidas de melhoria e planos de ação para melhoria de seus processos.

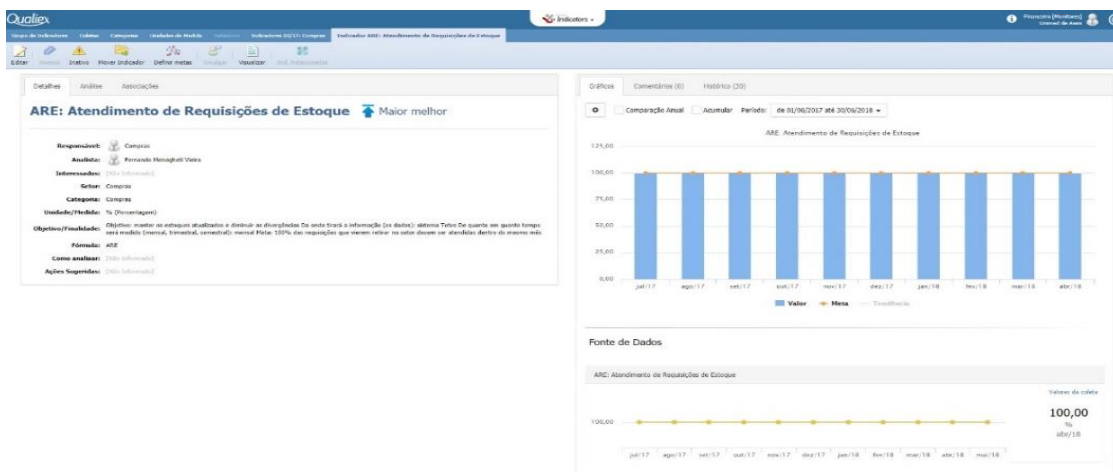
O setor de compras, por exemplo, desenvolveu indicadores que tem como objetivo realizar cotações no mínimo em três fornecedores para se obter melhor preço e qualidade nos produtos, reduzindo os custos da cooperativa no que se refere à aquisição de materiais e medicamentos para NAAS (Núcleo de

atendimento à Saúde), bem como materiais de estoque do OPME. Os dados retirados informações são do sistema Totvs de quanto em quanto tempo será medido (mensal, trimestral, semestral): Metal mensal 70% dos processos de compra devem ter no mínimo três cotações.



Fonte: Unimed Assis/2018

Neste outro gráfico vemos que o objetivo é um pouco diferente temos os indicadores para o Atendimento de Requisição de estoque, que seu objetivo é: Manter os estoques atualizados e diminuir a divergência, informações (os dados): sistema Totvs de quanto em quanto tempo será medido (mensal, trimestral, semestral): mensal. Metal:100% das requisições que vierem retirar no setor devem ser atendidas dentro do mesmo mês.

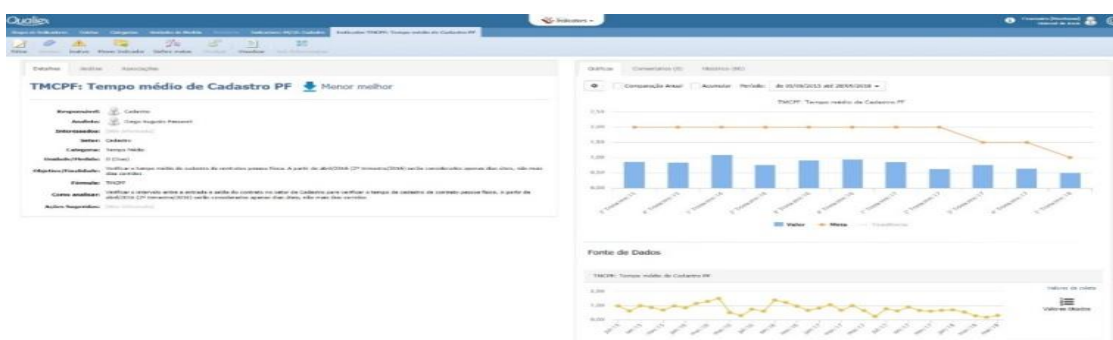


Fonte: Unimed Assis/2018

Já no setor de cadastro temos indicadores para o tempo médio de cadastro de Pessoa Física (PF), que sua finalidade é verificar o tempo médio de cadastro de contrato.

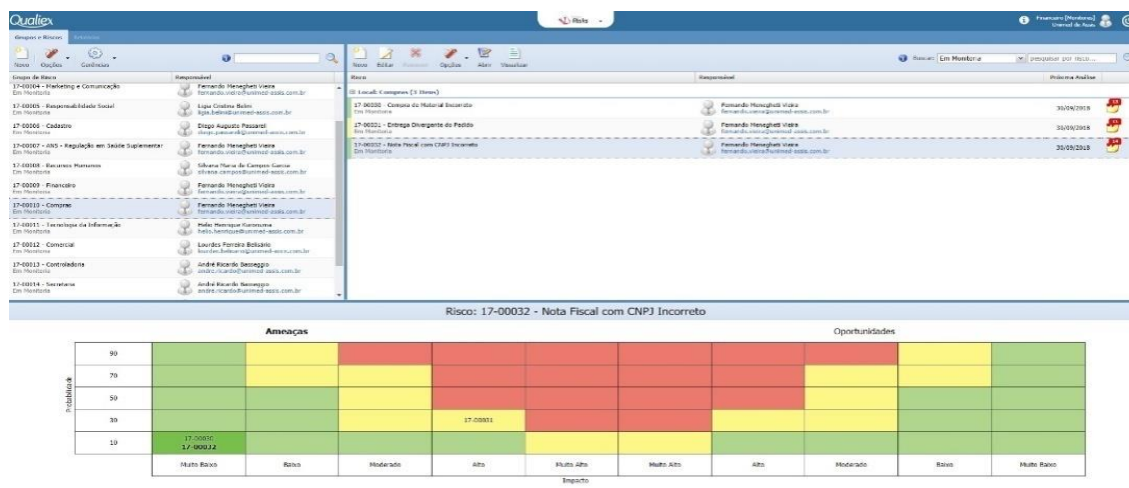
Analizamos verificando o intervalo entre a entrada e saída do contrato no setor de Cadastro para verificar o tempo de castro de pessoa física.

Podemos ver que foi determinado um tempo e que quando menor seu índice melhor, pois o cadastro vem realizando o processo com um tempo médio abaixo do que foi delimitado.



Fonte: Unimed Assis/2018

Também contamos com a ferramenta de risco que todas as áreas da cooperativa também desenvolveram mensurando suas ameaças e oportunidade e quais os impactos que isso traria o cooperativo caso ocorresse.



Fonte: Unimed Assis/2018

Demonstrando novamente nesse gráfico o do setor de compras, que podemos ver que a Compra de Material Incorreto, Entrega Divergente do Pedido e Nota Fiscal com CNPJ Incorreto, traz suas diferentes ameaças e quais os impactos isso pode ocorrer caso aconteça podendo elaborar planos de ação para diminuir o impacto caso ele ocorra.

Todas essas ferramentas a ISO 9001:2015 são requisitos que a empresa precisa ter, porém uma empresa que não trabalha com auditoria por não ter a certificação, pode desenvolver seus requisitos internos, promovendo a melhoria de seus processos.

O sistema Qualiex, por exemplo, está acessível para as empresas utilizarem para auxílio para estruturar seus processos e guardar e controlar seus documentos, a auditoria interna ela garante a organização que seus processos na qual foi definido estão de acordo com aquilo que foi definido, com a confecção de manuais das áreas, planilhas e controles utilizados.

Todos esses parâmetros de resultados que hoje a cooperativa consegue medir antes da medida de se realizar auditoria e até mesmo da certificação ela não obtinha uma abrangência para essas informações, que hoje junto com a auditora nós oferecemos.

O controle tanto de estoque quando de cadastro era diferente com o tempo não somente essas áreas demonstradas, mais outras também foram estruturando seus processos, tanto que hoje, as maiores partes das áreas estão envolvidas e incluídas no escopo das auditorias, pois o retorno na conformidade e na padronização dos processos vem sendo de grande valia, tornando a empresa a investir cada vez mais em sua equipe de Auditores internos que foram formados para que essas auditorias internas acontecessem não apenas para recertificação da ISO 9001, mais para sempre aconteça o crescimento das áreas e a melhoria se torne contínua.

6.5 Competências dos auditores internos.

Os auditores deverão possuir um curso de Auditor Interno da Qualidade ministrado por Auditor Líder, não importando a metodologia do treinamento, sendo necessário no mínimo uma carga horária de 16 horas. Quando se tratar de atualização de versão, a carga horária mínima é de 08 horas.

Os auditores não devem ser responsáveis pela área que será auditada para garantir a imparcialidade no processo de auditoria.

Os Auditores Líderes deverão possuir, também, experiência em pelo menos duas auditorias internas em Sistemas de Gestão da Qualidade

CONSIDERAÇÕES FINAIS.

Podemos ver que a auditoria interna vem de desenvolvendo e se consolidando nas organizações como um alicerce no desenvolvimento de sua estrutura, o fato de se ter um papel amplo envolvendo a gestão, em seus processos surgindo com seus indicadores, riscos, auxiliando na prevenção do que se vem perdendo e prevenindo perdas futuras gerando oportunidades de melhoria dos controles internos e suas operações trazendo resultados positivos para todos aqueles que então envolvidos.

Sendo assim a tomada de decisão voltada a auditoria vem se tornando cada vez maior, pois a informações trazem uma mudança interna para atender novas exigências que o mercado exige a cada dia. Independente da empresa cada uma tem suas limitações e dificuldades e o setor de qualidade aliado com a ferramenta que a auditoria interna, vem mostrando que medidas podem ser traçadas para melhoria e eficácia dos processos trazendo mais rentabilidade para empresa e não apenas na questão financeira, pois quando uma empresa tem alinhamento dos processos e alinhando isso como todos os envolvidos duvidam, problemas são dissolvidos com mais facilidade podendo se concentrar e ações de desenvolvimento não somente dos processos mais daqueles que estão envolvidos gerando um crescimento geral de ambos.

Trabalhar em conformidade com aquilo que a empresa prega para seus colaboradores e pede para seus processos, abre os olhos do mercado trazendo confiança e credibilidade para os negócios.

Uma ética que hoje em dia se perdeu muito no país que vivemos, as empresas que mesmo que trabalhem com a auditoria mesmo que interna podemos ver que já ganha um credito no mercado quando procuramos por serviço de qualidade e confiança em todo o trabalho que ali é envolvido.

Junto ao estudo de caso realizado da Unimed Assis, vemos que a auditoria trouxe o desenvolvimento e ferramentas para melhoria e eficácia dos processos na qual concluímos que ela pode ser utilizada e esta sendo utilizada mais esse objetivo. Em alguns casos se tendo um custo maior porém também possibilitando que ela seja implementada com um custo menor.

REFERÊNCIAS

Ribeiro, J. Roberto Hobi, (1999), “Qualidade total ISO & CWQC um enfoque prático”, p 101.

Pinheiro, J. Leite, (2005), “Auditoria interna – criar sucesso”, Revista de Auditoria Interna nº 22, Outubro-Dezembro, pp. 4-6.

Mills, Charles A. (1994), “A auditoria da qualidade”, p 54.

Mills, Charles A. (1994), “A auditoria da qualidade”, p 3.

Mills, Charles A. (1994), “A auditoria da qualidade”, p 1

Crosby. Philip B (1979), “Qualidade é Investimento”, p 17.

McNamee, David, (1995), “Para uma teoria geral da auditoria interna”, InternalAuditing (UK).

COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, (1992), Internal Control – Integrated Framework, New York, AICPA.

Sistema Qualiex, “Desenvolvedor, linha do tempo” Disponível em: www.forlogic.net/linha-do-tempo-grupo-forlogic/. Acesso 20 de Maio de 2018.

Site sistema Qualiex. Disponível em: <https://qualiex.com.br/>. Acesso 20 de maio 2018.

Site Unimed Assis “Historia”. Disponível em: <http://unimed-assis.com.br/historia.asp>. Acesso 10 abril de 2018.

Site Unimed Assis “Política de Qualidade”. Disponível em: <http://unimed-assis.com.br/politica-de-qualidade.asp>. Acesso 10 abril de 2018.