

PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS EM UNIDADES DE NEGÓCIO DE UMA EMPRESA DE TRANSPORTE FRACIONADO DO OESTE CATARINENSE

José Antonio dos Santos Levandoski¹

Cleusa Teresinha Anschau²

Vivian Soares³

Keila Daiane Ferrari Orso⁴

RESUMO

Este artigo pesquisa a padronização de processos de auditoria, apresentando as metodologias e ferramentas de qualidade a serem utilizadas, neste estudo. A Auditoria de qualidade é abrangente e tem como finalidade garantir o cumprimento dos padrões estabelecidos em normas e diretrizes organizacionais, uma vez essa definida todo indivíduo deve conhecê-la. O escopo do projeto tem como finalidade a cadeia de valores de uma empresa de transporte fracionado da região oeste de Santa Catarina em suas mais de 140 unidades, fazendo assim com que todas mantenham a qualidade e padrão de excelência no serviço prestado aos seus clientes internos e externos. A proposta de padronização da auditoria tem como finalidade definir e regimentar a execução da atividade pelo executor da tarefa o qual hoje é feita de forma empírica sem um padrão ou base de dados para posterior extração de informações e análises que permitiria definir possíveis planos de ações em cada não conformidade identificada. Servirá de embasamento para tomadas de decisão a nível estratégico, assim como possíveis melhorias de processos fazendo com que o auditado também faça parte deste processo. Realizado método indutivo, por pesquisa exploratória e estudo de campo, permitindo a coleta de informações verídicas da visita e preenchimento da folha de verificação in loco, o estudo de campo proporcionou o entendimento de como é realizada a auditoria e propor as melhorias necessárias para a padronização. A partir deste foi possível definir um padrão de qualidade para todas as unidades e construir programas de melhorias contínua envolvendo-os nesta construção de qualidade total.

Palavras-chave: Padronização de Processos. Sistema de Gestão de Qualidade. Melhoria Contínua.

1 INTRODUÇÃO

Segundo Stoner (1999, p. 4) “a administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos”. Em se tratando de processos que servem como norteadores do negócio, que estão inseridos na cadeia de valores de uma

¹ UCEFF Faculdades. Acadêmico do Curso de Engenharia de Produção. E-mail jose.levandoski@hotmail.com

² UCEFF Faculdades. Docente e orientadora da pesquisa. E-mail cleusaanschau@uceff.edu.br

³ Docente da UCEFF. E-mail: vivian@uceff.edu.br.

⁴ Docente da UCEFF. E-mail: keila@uceff.edu.br.

organização é preciso ter objetivos claros e definidos, que permitam organizar as rotinas de execução de uma visita e planejar ações de melhorias das anomalias detectadas.

A ruptura de uma cultura organizacional do passado é mais difícil e sua permanência é a mais maléfica possível ao negócio, porém o passado deve ser utilizado como reflexão e não como continuidade, e conscientiza-la de que a organização deve e pode ser continuamente melhorada, que não existe um fim para a melhoria contínua de processos e que a padronização destes é necessário quando se oferece um padrão de excelência de uma marca e esta tem sua gestão em mãos de terceiros. Investir em treinamentos, palestras, integração e reuniões regionais compartilhando planejamento estratégico e competitivo fazem desta parceria uma união consolidada e confiável, o “Estar Presente”⁵ nunca fez tanto sentido em quanto rede de negócios, sentir-se parte de algo maior.

Chiavenato (2003), parece concordar com o conceito de Stoner quando diz que a administração empresarial é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos afim de alcançar os objetivos. Chiavenato ainda complementa o conceito de administração, dizendo que a tarefa básica da administração e a de fazer as coisas por meio de pessoas de maneira eficiente e eficaz. Observando a fala de Chiavenato, em todo o processo de qualquer organização existem o capital humano realizando atividades que tem impacto de alguma forma nos objetivos e metas e este tem que saber como o executar, de nada adianta ter metas se os objetivos não estão claros, este individuo não entregará a tarefa com a devida qualidade e a eficácia desejada.

Uma organização só poderá sobreviver em uma sociedade se for para contribuir para a satisfação das necessidades das pessoas, Campos (1992) relata que deve ser seu objetivo principal. Se de fato essa é a premissa da organização, a sua primeira preocupação deve ser a satisfação das pessoas que são afetadas pela sua existência, e sob esse aspecto sua primeira prioridade deve ser os consumidores, vital para a empresa e é necessário que se sintam satisfeitos, este por sua vez, deve se sentir satisfeito com o produto ou serviço adquirido.

Neste contexto, o produto ou o serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, acessível, segura e em tempo ágil de acordo com as necessidades do cliente. A qualidade total, considerado uma necessidade para a garantia da qualidade, e que a implementação de um sistema de gestão integrado seja capaz de disseminar não somente as políticas e diretrizes a serem desenvolvidas, mas como ferramenta auxiliar na obtenção dos

⁵ DNA da empresa estudada.

resultados esperados efetivamente, para que a organização se mantenha competitiva no mercado (MELLO, 2011).

Diante do exposto questiona-se: **Como padronizar os processos produtivos em unidade de transporte fracionado?** Por tanto o objetivo geral desta pesquisa é apresentar a padronização do processo de auditoria em unidades de negócio de transportes fracionados. E como objetivo específico implementar a utilização de uma ferramenta informatizada que permita o uso de dados fidedignos. Apresentar o *checklist* padronizado para auditoria interna e este oferecerá informações para a tomada de decisão estratégica.

O gestor de processos busca a padronização, assim como processos bem definidos onde os envolvidos na execução saberão exatamente como deve ser realizada e qual o objetivo desta tarefa. O engenheiro de produção na sua área de atuação, seja ela focada na gestão de produção, processos ou qualidade uma vez que a padronização como ferramenta gerencial, trará segurança e proporcionará aumento na produtividade, redução de custos, maior qualidade no atendimento e nos serviços prestados.

A gestão da qualidade é a essência de uma organização, e utilizada como ferramenta para controle de processos que impactam no desempenho da excelência organizacional. Alguns fatores e tendências são direcionadores para a manutenção e ciclo de vida dos processos e auxiliam na manutenção, revisão e continuidade de instruções de trabalho por exemplo, assim como a melhoria contínua, engajando a organização e seus envolvidos nos processos a estar em constante busca pelo conhecimento e mudança, afim de mantê-la atrativa e competitiva no mercado em que atua.

A gestão de qualidade com ênfase em auditoria tem como finalidade validar e garantir que a execução está sendo realizada conforme padrões definidos, tem como conceito intrínseco e tangível, que possibilita a organização criar e definir um portfólio de ferramentas e métodos em formatos de normas técnicas para padronizar processos e monitorar, estratificando informações que ajudarão na tomada de decisão.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A gestão da qualidade total é uma teoria contemporânea muito utilizado nos dias atuais pelas organizações que pretendem se tornar produtivas e competitivas no atual mercado globalizado em que vivemos, a dinâmica em que as coisas acontecem e mudam faz com que sua atenção esteja voltada a satisfação do total do cliente. Os ganhos desta gestão voltada a

qualidade estão desde a ganhos em produtividade tornando-a competitiva em sua área de atuação, eliminando erros de processos com a padronização e com isso perdas de recursos financeiros ou humanos (SPEZIA E PARENTE, 2002).

Ainda Crosby (1990), complementa que a qualidade está presente em todo o processo de qualquer operação e seu resultado final está vinculado a seu cumprimento. Os requisitos podem ser mediante implantação de sistemas de gestão de qualidade total por meios formais escritos, informatizados ou até mesmo verbais, porém com a implantação do sistema de gestão de qualidade total a operação tem um norte a seguir, um padrão a ser executado a cada tarefa executada diminuindo desperdícios e retrabalhos. Contudo algumas ferramentas de gestão de qualidade proporcionam um direcionamento da implantação deste sistema como proporcionar a melhoria contínua dos processos, a padronização posterior as implantações dos *cases* e a verificação por meio de auditoria dos processos realizados.

2.1 PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS

Em uma organização que não está completamente padronizada, a condução da padronização deverá ser de forma gradual a fim de consolidá-la, e a solucionar os problemas recorrentes por falta desta (CAMPOS, 1992). Ainda, ressalta que não é interessante querer a perfeição a curto prazo, pois esta perfeição virá gradativamente no decorrer do gerenciamento de processos por meio do ciclo PDCA, onde os padrões são revistos pela solução de problemas. Forma de organização é fundamental.

Como ferramenta de gestão de qualidade, a auditoria de processos tem como finalidade a detecção de falhas e anomalias que prejudicam a operação, aumenta os custos e limitam a qualidade dos serviços ofertados. A auditoria como ferramenta de gestão, proporciona ao gestor elevar suas tomadas de decisões quanto a garantir que todo o processo está sendo executado conforme os procedimento e normas internas permitindo as unidades de negócios alcançar os objetivos e metas a elas atreladas (MARSHALL, et al, 2008).

Também permitirá que a organização tenha um auditor de processos, e este obtenha informações a fim de ter uma visão sistêmica, coordenar, corrigir, avaliar e propor melhorias, dirigir e controlar implantações de novas entradas de serviços e prestar consultoria.

2.2 MELHORIA CONTÍNUA COMO FERRAMENTA DE INOVAÇÃO DE PROCESSOS

As organizações enfrentam um momento dinâmico de inovação constante, e este movimento faz com eles saiam da zona de conforto e busquem a melhoria contínua de seus processos para se manter competitiva no mercado em que atuam. Este movimento não é diferente no meio da logística, onde a tecnologia cada vez mais está inserida nos processos de armazenagem, movimentação, e serviços de transportes. Contudo a avaliação do cliente é o principal indicador de satisfação do serviço prestado e sua eficácia em relação a qualidade.

Para manter a qualidade e satisfação dos clientes internos e externos a organização deve monitorar a medida em que as necessidades e expectativas destes sejam atendidas, conforme Carpinetti e Gerolamo (2019). O monitoramento deve ser feito por pesquisas, feedbacks ou auditorias internas ao entender que sua periodicidade seja mediante a apresentação de anomalia ou determinada por rotina interna de tempos em tempos a fim de garantir o cumprimento das normas estabelecidas pela organização.

De acordo com este ponto de vista, Carpinetti e Gerolamo (2019) relata que:

A avaliação de desempenho é normalmente feita considerando duas dimensões: eficácia e eficiência. Avaliar a eficácia significa avaliar em que medida o resultado planejado foi atingido. Avaliar a eficiência significa avaliar o quanto de recursos materiais e humanos foi utilizado para geração deste resultado. A eficácia relaciona-se com o atendimento dos requisitos dos clientes e outras partes interessadas. A eficiência relaciona-se a produtividade dos recursos (CARPINETTI e GEROLAMO, 2019, p. 133).

Ao estabelecer suas metas, a organização busca definir seus valores, os quais podem representar a essência central dos processos produtivos e estratégicos da cadeia de valores da empresa. Com base em seus valores a organização deve fazer o planejamento estratégico, levando em consideração quais requisitos de padronização será realizada no trabalho, desde métodos e rotinas de execução de trabalho até o sistema de informação a ser utilizado. “A eficiência do sistema de informações de uma organização é fundamental para a análise das variáveis apresentadas em suas rotinas, pois, quanto mais deficiente o relatório e banco de dados, menor o grau de confiabilidade nas informações obtidas e ações corretivas” (BRAGA, 1999, p. 8).

2.2.1 Cadeia de Valores

A cadeia de valor desenvolvida por Michael Porter, tem como objetivo descrever o processo para que as empresas possam examinar as atividades executadas e apresentar as conexões entre elas, chamado de elos. Para um enfoque amplo, e identificação dos principais

fluxos de processos da empresa, esta ferramenta ajuda a identificar e compreender quais são suas principais fontes que agregam valor. Ao criar um produto ou serviço, é realizada uma análise observando todas as etapas desta cadeia, afim de identificar maneiras de aumentar a eficiência da cadeia de valor. O objetivo geral é entregar o valor máximo pelo menor custo total possível, fazer mais com menos, e criar de forma sustentável vantagens competitivas (PORTER, 1992).

Conforme Porter (1990, p. 31):

A cadeia de valores desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação. Uma empresa ganha vantagem competitiva, executando estas atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrência.

Ainda para o mesmo autor, todas as atividades desempenhadas pela empresa podem ser representadas utilizando-se uma cadeia de valores, o que acaba por refletir sua história, suas estratégias, os métodos pelos quais as estratégias são implementadas e a economia básica das próprias atividades. Percebe-se, assim, a atuação da cadeia de valores num processo de diferenciação entre empresas e seus processos e no estabelecimento de vantagens competitivas, já que mesmo empresas atuantes na mesma indústria podem ter cadeia de valores totalmente diferentes e são essas diferenças que acabam por compor as fontes básicas de vantagem competitiva.

Figura 1: Cadeia de Valores.



Fonte: Porter (1990).

Conforme apresentado na Figura 1, todos esses elos da cadeia de valores representam um sistema de atividades interdependentes e são relações entre o modo como uma atividade de valor é executada e o custo ou o desempenho de outra. Estes podem resultar em vantagens competitivas quando houver otimização e coordenação e podem ajudar a refletir se houvesse necessidade de coordenar as atividades. As inter-relações entre os elos, ou mais especificamente sobre os setores da organização, possibilitam a transferência de conhecimento e informações de maneira contínua, o que, no planejamento estratégico, auxilia no diagnóstico, na criação e na sustentação das vantagens competitivas da empresa (PORTER, 1990). A partir disso, o gestor utiliza das ferramentas de gestão da qualidade a fim de tornar seu trabalho mais eficiente, ou seja, obter ótimos resultados com o mínimo de erros possíveis.

2.3 FERRAMENTAS DA QUALIDADE

O sucesso na utilização das ferramentas gerenciais está diretamente ligado à disponibilidade, acesso, registro, qualidade da informação e envolvimento de todos na organização. O uso da informação para controle e avaliação dos resultados ao final de cada processo, associado à autonomia dada aos funcionários para a tomada de decisão com base no uso de ferramentas gerenciais gera agilidade no processo produtivo através da solução rápida de problemas e comparação de resultados, podendo modificar ou confirmar os objetivos e os recursos empregados ao longo do processo. Desse modo, as ferramentas gerenciais aliadas à informação passam a ser parte integrante do processo de administração estratégica (PONGELUPPE, 2002).

2.3.1 Matriz SWOT

O grande objetivo da análise ambiental da matriz SWOT é a identificação dos rumos que a organização deverá seguir e quais os passos para que ela atinja seus objetivos estratégicos. Portanto, o resultado da análise ambiental através da matriz SWOT é a definição dos objetivos estratégicos e metas para a organização, onde possa escolher um dos seguintes direcionamentos estratégicos (MATOS, MATOS e ALMEIDA, 2007).

Figura 2: Matriz SWOT.

	Contribui para a estratégia da sua Organização?	Dificulta a estratégia da sua Organização?
Aspectos internos	Quais são os pontos fortes da sua Organização? S Strengths / Forças	Quais são os pontos fracos da sua Organização? W Weaknesses / Fraquezas
Aspectos externos	Quais são as oportunidades da sua Organização? O Opportunities / Oportunidades	Quais são as ameaças para a sua Organização? T Threats / Ameaças

Fonte: Chiavenato e Sapiro (2003).

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), sua função é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. A avaliação estratégica realizada a partir da matriz SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva. Trata-se de relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização. As quatro zonas servem como indicadores da situação da organização conforme Figura 2.

A análise SWOT é uma ferramenta utilizada como base para a gestão e o planejamento estratégico de uma organização. É um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa em comparação a sua área de atuação, concorrência e clientes (DAYCHOUW, 2007).

Para Martins (2006), a análise SWOT é uma das práticas mais comuns nas empresas voltadas para o pensamento estratégico e marketing, é algo relativamente trabalhoso de produzir, contudo a prática constante pode trazer ao profissional uma melhor visão de negócios, afinal de contas, os cenários onde a empresa atua estão sempre mudando.

2.3.2 Brainstorming

O *Brainstorming* trata-se de um processo destinado à geração de ideias/sugestões criativas, que permite superar os limites/paradigmas dos membros da equipe. Tem como objetivo libertar das formalidades que possam limitar a criatividade e soluções simples (OLIVEIRA, 1996).

Para Behr, Moro e Estabel (2008), realizar um *brainstorming* deve passar por algumas etapas, conforme Quadro 1.

Quadro 1: Processo de *Brainstorming*.

<i>Brainstorming</i>	
Introdução	É apresentada a questão a ser pensada relacionada ao problema.
Criação de ideias	Tempestade de ideias propriamente dita.
Revisão	As ideias são relacionadas e se retira qualquer dúvida sobre o entendimento das palavras.
Seleção	As palavras são classificadas em ordem de prioridade e se eliminam as que, em consenso, não sejam adequadas.
Ordenação	Priorização das ideias.

Fonte: Adaptado de Behr, Moro e Estabel (2008).

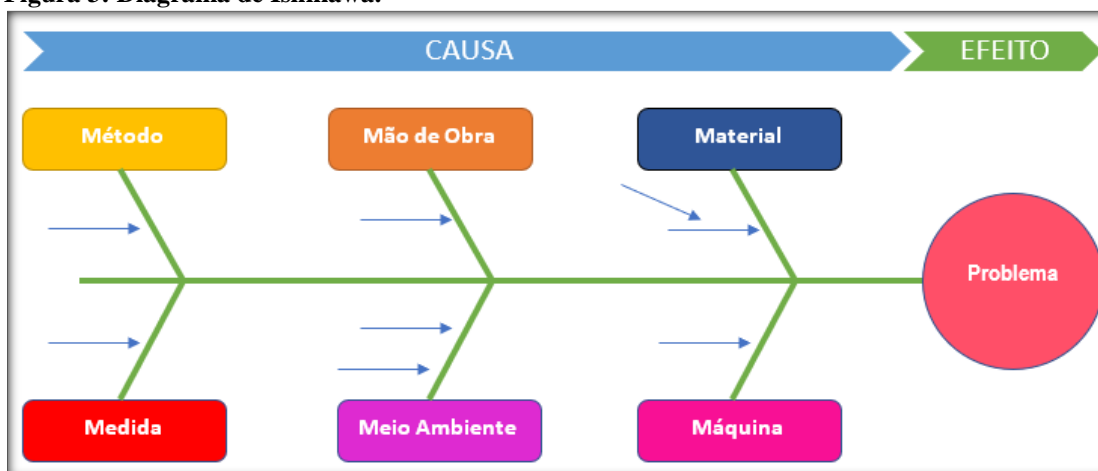
Segundo Marshall (2008), em várias oportunidades na vida profissional uma ideia pode parecer estranha ou além do seu tempo, mas ao mesmo tempo pode trazer impactos positivos de análises que podem solucionar as demandas. É possível também que estas ideias sejam colocadas por pessoas que fazem parte diretamente do processo e se deparam com este problema diariamente.

Diante do apresentado por Marshall (2008), o *brainstorming* (tempestade de ideias) é um processo em que os indivíduos se reúnem para debater ideias de forma livre e espontânea, sem críticas ou ressalvas, no menor espaço de tempo possível. Ainda por Marshall (2006), o *brainstorming* tem o propósito de lançar e detalhar ideias com um certo enfoque em uma esfera sem inibições em que todos possam participar do processo criativo e expor suas opiniões diante do grupo, o que proporciona o desenvolvimento e engajamento de equipes.

2.3.3 Diagrama de Ishikawa

Segundo Silva (2013), é um modelo representado em forma de espinha de peixe, como também é conhecido, seu criador Kaoru Ishikawa (1914-1989) usado para descobrir causas e efeitos para as mais diversas situações e utilizado como ferramenta na melhoria da qualidade. A Figura 3 representa uma aplicação do diagrama espinha de peixe.

Figura 3: Diagrama de Ishikawa.



Fonte: Silva (2008, p.417).

As causas são agrupadas considerando os seis M's: Método, Mão de Obra, Material, Medida, Meio Ambiente e Máquina. A sua vantagem de aplicação é que se pode atuar de forma mais direcionada e específica na causa do problema direcionando seus esforços de modo a classificá-lo por categorias. A vantagem desta ferramenta e sua aplicação é que ela permite a análise da causa e efeito permitindo um aprofundamento ao detalhe de forma minuciosa (MARSHALL, et al, 2008, p 100).

2.3.4 5W2H

A ferramenta 5W2H foi organizada por profissionais do ramo automobilístico do Japão e tinha como escopo a aplicação da ferramenta de qualidade PDCA, especialmente em seu planejamento (SILVA et al., 2013). Para Oliveira (1996), o plano de ação é uma premeditação capaz de nortear as várias ações que deverão ser implementadas. Pode servir como um ponto de referência às tomadas de decisões, permitindo o acompanhamento do desenvolvimento do projeto em cada etapa do processo. É também necessário que ele esteja estruturado de uma forma onde se permita a rápida identificação de cada parte envolvida para a implementação do projeto.

Conforme Seleme (2008), é uma ferramenta que faz de perguntas um objetivo de esclarecer o problema ou criar estruturas para a resolução dos problemas. Esta ferramenta tem aplicabilidade no mapeamento e padronização de processos, na elaboração de ação através de perguntas com definição de cada etapa do plano como as responsabilidades, métodos, definição

de prazos de execução, objetivos e recursos humanos ou financeiros a ser utilizado (MARSHALL, et al, 2008, p. 108).

Quadro 2: Ferramenta 5W2H

O quê?	Porquê?	Como?	Onde?	Quem?	Quando?	Quanto?
Descrição da ação a ser implantada para eliminação de uma determinada Causa	Razão do desenvolvimento da ação.	Procedimento para o desenvolvimento da ação.	Local de desenvolvimento da ação.	Responsável pela execução da ação.	Prazo para a execução da ação.	Estimativa de valor do projeto.

Fonte: Seleme (2008).

Esta ferramenta apresentada no Quadro 2 deve descrever um plano de ação com as atividades a serem realizadas fornecendo maior clareza para que o executante possa ter o entendimento correto da atividade sob sua responsabilidade. O objetivo da ferramenta 5W2H é responder a sete questões básicas (O que? Porque? Como? Onde? Quem? Quando? Quanto?) e assim planejá-las de forma competente (MEIRA, 2003).

Logo, o modelo permite ao profissional estruturar e realizar uma ação ordenadamente. Conforme Silva (et al, 2013), as respostas destas questões devem estar interagindo entre si e, quando a planilha for finalizada, observa-se um plano de ação delineado e com uma compreensão e visualização fácil, onde foram definidas as ações adotadas, de que forma e quais são os responsáveis pela execução das atividades descritas. Com o uso da ferramenta 5W2H, as dúvidas poderão ser eliminadas ainda na fase do planejamento.

Santos (et al, 2014), complementam que o uso da ferramenta 5W2H permite que todos os elementos necessários estejam organizadas e descritos para a execução do que foi planejado e esta ferramenta é citada pelos pesquisadores da área como uma ferramenta de fácil entendimento e utilização e possibilita que a empresa e seus gestores possam executar de modo organizado tudo conforme o planejado e se tiver dúvidas é só voltar a planilha. Esta ferramenta trás vários benefícios para gestão, mas é preciso uma demanda de tempo para sua execução.

2.3.5 Folha de Verificação ou *Checklist*

Um formulário padrão e de simples utilização a folha de verificação é considerada uma ferramenta da qualidade também conhecida como *checklist* ou lista de identificação de defeitos,

este por sua vez em formato de formulário ou perguntas é utilizado para padronizar e facilitar a coleta de dados além de unificar a verificação, validação e execução dos processos conforme padrão definido pela organização (CARPINETTI, et al, 2019).

De acordo com Marshall (2008), a folha de verificação como ferramenta de inspeção permite uma percepção rápida do cenário a ser analisado através de simples perguntas e acompanhamento de processos seja por amostragem ou por conferência de documentos ou processos. Sua aplicação pode ser definida quando em uma recorrência de problemas gerados ou incidência de reclamações em um determinado período, verificando e coletando dados para agir de forma assertiva sobre as falhas e com base neste propor correções ou melhorias nos processos corrompidos.

De acordo com Werkema (1995), a folha de verificação é um formulário padrão que constam os itens a serem auditados, desta forma facilita a coleta dos dados. O formulário tem como objetivo o registro de dados e falhas, especificando os itens do processo que estão sendo verificados, de modo estratificado, identificando a falha de acordo com o processo e partes envolvidas permitindo a armazenagem destes para futuras análises. O autor ainda esclarece que a folha de verificação pode ser elaborada conforme as necessidades de cada setor ou processo que passara por uma auditoria e suas informações compiladas a sua finalidade de busca. Apresenta-se como uma ferramenta de questionamento do processo e é relevante para alcançar a qualidade, permitindo a verificação e análise das variáveis a serem controladas. Seu formato de aplicação permite facilitar e organizar o processo de coleta e registro de dados, de forma a contribuir com a análise dos dados extraídos de determinada auditoria conforme Figura 4.

Figura 4: Modelo de *checklist* de auditoria interna

REGISTRO DE AUDITORIA INTERNA																	
		Registro de Auditoria Interna										Emitido:					
		Elaborado por:										Número:					
		Aprovado por:										Revisão:					
Auditor Interno:												Data:					
Processos / Atividades	Requisitos de Normas	SGQ contempla requisito da ISO 9001?		Implementação Adequada? (está sendo feito o que foi proposto?).		Controle de registros adequado?			Recursos adequados as necessidades? (sim ou não)			Demonstra melhoria continua?		Não conformidade detectada?		Comentários (Não conformidades detectadas ou observações pertinentes).	
		Sim	Não	Sim	Não	Gerenciado?	Sim	Não	Infraestrutura	Ambiente de trabalho	Qualificação Profissional	Sim	Não	Sim	Não		
Comprar matéria-prima/insumos e gerenciar compras/suprimentos (Requisito 8.4 da ISO 9001:2015)																	
Cadastrar Fornecedores																	
Planejar Compras																	
Selecionar Fornecedores																	
Comprar																	
Verificar Produto Adquirido																	
Avaliar Fornecedor																	
Assinatura do Auditor:										Nome do Auditado:							
										Assinatura do Auditado:							

Fonte: Carpinetti, ISO 9001:2015 (2019)

2.3.6 Auditoria Interna

Attie (2011, p. 195), menciona que, o controle interno possui quatro objetivos principais, que são: “a salvaguarda dos interesses da empresa; a precisão e a confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais; o estímulo à eficiência operacional; e a aderência às políticas existentes”. “Não adianta a empresa implantar um excelente sistema de controle interno sem que alguém verifique periodicamente se os funcionários estão cumprindo o que foi determinado no sistema ou se o sistema não deveria ser adaptado às novas circunstâncias” (ALMEIDA, 2009, p. 70). Na visão de Castro (2010), as auditorias:

Compreendem os exames, análises, avaliações, levantamentos e comprovações, metodologicamente estruturados para a avaliação da integridade, adequação, eficácia, eficiência e economicidade dos processos, dos sistemas de informações e de controles internos integrados ao ambiente, e de gerenciamento de riscos, com vistas a assistir à administração da entidade no cumprimento de seus objetivos (CASTRO, 2010, p. 385).

A auditoria de qualidade interna é uma avaliação planejada, a fim de validar a eficácia dos processos em consonância ao sistema de qualidade ou normativas organizacionais, por meio de constatação de evidências de não conformidades. Com tudo, a auditoria interna de gestão de processos deve ser planejada periodicamente ou deve ser realizada em consideração a sua importância e situação que se encontra os processos e áreas envolvidas. Assim como as auditorias podem ser realizadas com uma frequência conforme a recorrência de não conformidades encontradas em um menor espaço de tempo (CARPINETTI e GEROLAMO, 2019).

As auditorias internas devem estabelecer o grau de importância, quais áreas e a frequência a ser realizadas, levando em consideração os itens a seguir, conforme nos destacam Carpinetti e Gerolamo (2019). Definir os critérios e abrangência da área a ser auditada; Assegurar a imparcialidade e objetividade; Relatar os resultados aos interessados na gestão e melhoria do sistema; Tomar ações corretivas, quando possível de imediato, ou com planos de ações; Planejar, implementar e manter ações de melhoria contínua dos processos auditados juntos aos gestores e envolvidos; Garantir a efetivação dos planos de ações de auditorias anteriores; Manter banco de dados detalhado e fidedigno, auxiliando nas tomadas de decisões da alta direção. Como diretriz, a auditoria interna de processos deve ter sua periodicidade não superior a seis meses, no mínimo duas vezes ao ano, nunca existindo na equipe um auditor pertencente a área a ser auditada. Ter como critério para realização da próxima visita áreas que

não foram auditadas, problemas recorrentes ou que geraram não conformidades, reclamações de clientes internos e externos, planos de ação pendentes e índice de desempenho dos indicadores do *balance score card* (BSC). Ainda segundo Carpinetti e Gerolamo (2019, p.140), a auditoria deve ser pautada em padrão de execução com base em um *checklist* para verificação de cumprimentos dos requisitos básicos das diretrizes organizacionais.

3 METODOLOGIA

Este trabalho utilizou como método pesquisa o método indutivo, o qual de acordo com Lakatos; e Marconi (2003), indução é um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas. Portanto, o objetivo dos argumentos indutivos é levar a conclusão, cujo conteúdo é muito mais amplo, que as premissas, nas quais se basearam.

Utilizou-se neste trabalho o método de pesquisa exploratória, este tipo de pesquisa com contato direto, mediante pesquisa de campo é realizada *in loco* com profissionais da área estudada que podem fornecer com maior riqueza de dados ou informações uteis para a análise da problemática. Segundo Gil (2002), estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições.

Neste estudo foi optado pelo estudo em campo, pois proporcionará maiores possibilidades de identificação e captação de dados para o estudo de caso. Basicamente, a pesquisa é desenvolvida por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar suas explicações e interpretações do que ocorre no grupo. Esses procedimentos são geralmente conjugados com muitos outros, tais como a análise de documentos, filmagem e fotografias (GIL, 2002). A pesquisa foi realizada em uma empresa de transporte de cargas fracionada, no período de agosto a novembro de 2020.

Os instrumentos de coleta de dados desta pesquisa são: Questionários e também um *brainstorming*, aplicado em dez gestores de diferentes áreas envolvidos no processo de auditoria. Bem como, fez-se a observação, *in loco* para dimensionar a rotina de trabalho. A área desta pesquisa é o setor de transporte de cargas fracionadas, já, a amostra são os setores auditados dentro da empresa no período de agosto a setembro de 2020.

A pesquisa de campo classifica-se como quantitativa mediante questionários e pesquisas e qualitativa com base em análise de informações e execução de tarefas.

Para Minayo (2007) a pesquisa qualitativa é aquela que incorpora a questão social do significado e da intencionalidade como inerentes aos atos, as relações e as estruturas sociais. O estudo qualitativo apreende a totalidade coletada, visando, em última instância atingir o conhecimento de um fenômeno histórico que é significativo em sua singularidade.

Os estudos de ordem qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos (RICHARDSON, 1999).

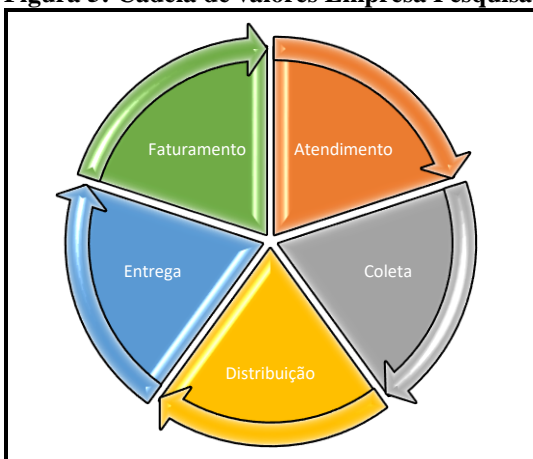
4 RESULTADO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste tópico serão apresentados os dados de campo. Toda a pesquisa foi embasada no planejamento e construção de um novo formato de auditoria interna de processos, definiu-se como meta diagnosticar e solucionar os problemas do setor, satisfazendo as necessidades do cliente interno e externo. O método de trabalho foi focado na participação de todos os colaboradores do setor, com o levantamento e resolução de problemas mediante sua criticidade, utilizando as ferramentas de engenharia da qualidade.

4.1 GESTÃO DA QUALIDADE VOLTADA A CADEIA DE VALORES

Na empresa alvo de estudo, foi apresentado o seu programa de qualidade o qual está inteiramente ligado à sua cadeia de valores, conforme Figura 5.

Figura 5: Cadeia de valores Empresa Pesquisa.



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

A cadeia de valores da empresa é composta por cinco categorias que contemplam os principais valores observados pelos clientes em quanto usuários dos serviços prestados. Este é composto pelo atendimento, coleta, distribuição, entrega e o faturamento, todas essas etapas contemplam onde o cliente tem acesso ao serviço e percebe como a empresa se posiciona no mercado e nota a qualidade da prestação deste serviço.

Todas as etapas da cadeia de valores da empresa são importantes e devem estar alinhadas com a estratégia da empresa. Para que este processo seja percebido em conformidade e igualitário em qualquer de suas unidades de negócio a empresa tem padronizado em sua estrutura organizacional diretrizes e normas que regem as atividades e tarefas. Com este intuito existe um setor responsável pela manutenção e assegurar que todos os processos internos sejam cumpridos em conformidade. Pensando nessa padronização iniciamos a identificação do problema causa em realizar a auditoria destes processos sem um padrão vigente, seja ela por meio de relatórios padrão ou por ferremente informatizada.

4.2 MATRIZ SWOT – FORÇAS E FRAQUEZAS SOBRE O PROCESSO DE PADRONIZAÇÃO

A matriz SWOT permite a organização a identificar suas forças e fraquezas no ambiente interno e oportunidades e ameaças no ambiente externo, esta ferramenta foi aplicada no setor de rede de negócios mais especificamente na atividade de auditoria interna de processos com o intuito de identificar qual seu cenário atual a fim de elaborar um planejamento estratégico e obter vantagens competitivas em relação aos resultados encontrados destas visitas.

Reunido a equipe de gestores regionais aproveitando a reunião de *Brainstorming* para debater sobre a matriz SWOT e elencar quais as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças estes identificam em sua área de atuação. Deste foi elencadas os itens na matriz apresentada no Quadro 3.

Quadro 3: Matriz SWOT aplicada à atividade de auditoria interna.

MATRIZ SWOT	
Forças	Fraquezas
Processos internos definidos (POP e IT); Política de qualidade definida; Equipe de coordenadores capacitados e treinados;	Visitas de rotinas com pouca frequência; Falta de padronização do processo de auditoria; Falta de uma ferramenta que permita o gerenciamento do que é medido; Falta de acompanhamento do retorno dos planos de ações;
Oportunidades	Ameaças
Aquisição de uma plataforma pronta no mercado para realizar o <i>checklist</i> das visitas; Equipe de desenvolvimento interno, em havendo interesse da empresa em desenvolver a plataforma; Abertura para apresentação a direção de novas tecnologias;	Resistencia ao uso da plataforma pelos usuários; Dificuldade de retorno nos planos de ações via plataforma; Disponibilidade de usuários para todos os envolvidos no processo; Capacitação da equipe com maior frequência e reuniões de alinhamento de estratégias do setor.

Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Apresentado as forças e oportunidades que a organização pode explorar e oportunizar qualidade na execução das atividades da realização destas visitas de auditorias assim como aproveitar melhor a equipe de forma a ser mais assertiva e ágil nas tomadas de decisão com a padronização do processo de auditoria interna o qual ainda não tem uma ferramenta de gestão e processos definidos. Em fraquezas e ameaças identificamos oportunidades de qualificação seja ela por meios de tecnologia que permita a realização das atividades de auditoria assim como aperfeiçoamento da equipe de gestores permitindo torna-la de alto desempenho.

4.3 BRAINSTORMING DA EQUIPE DE COORDENADORES

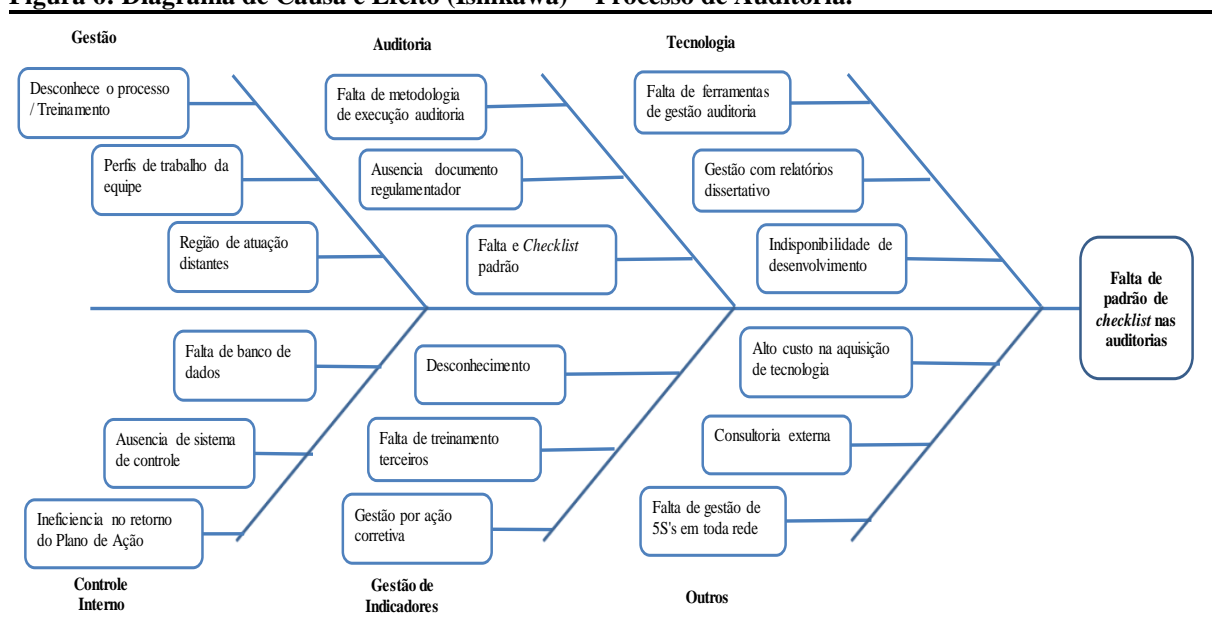
Realizados 4 seções de *brainstorming* entre a equipe de coordenadores regionais envolvidos no processo de auditoria interna, as quais totalizaram 2 horas e 40 minutos com a finalidade de debater o processo atual, suas falhas e identificar possíveis melhorias ao executar as visitas realizando um padrão de checagem dos itens da cadeia de valor da empresa analisada. Obtivemos então algumas ponderações nesses debates e encontrados pontos de melhorias conforme itens: Processo sem um Processo Operacional Padrão (POP) definindo a atividade e

sua execução; Ausência de padrão de formulário ou *checklist* padrão para realização da auditoria; Rotinas de visitas com pouca definição ou sem padrão de retorno; Visitas aleatórias, deixando algumas unidades sem a auditoria com prazos superior a seis meses; Visitas visam atacar incidentes e não a antecipar ações para evitar; Não existem base de dados de visitas anteriores para mensurar a evolução. A partir do *Brainstorming* foi planejado um plano de ação com o uso da ferramenta 5W2H.

4.4 ANÁLISE DA CAUSA E EFEITO

Nesta etapa foi estudado a análise da causa raiz, com o auxílio da ferramenta *Brainstorming* foi elaborado o diagrama de Ishikawa, Figura 6, levantando os possíveis motivos que tornam o processo disruptivo, sem que seja dada a devida tratativa ou continuidade da auditoria realizada anteriormente.

Figura 6: Diagrama de Causa e Efeito (Ishikawa) – Processo de Auditoria.



Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

No diagrama conclui-se que as causas raízes dos principais problemas que geram as reincidências de não conformidades é a falta de padrão do relatório de auditoria. Não permite um acompanhamento e direcionamento das inconformidades e planos de ações determinados em cada visita e posterior relatório de estratificação destas reincidências. Por não ter uma ferramenta de gestão informatizada a auditoria baseia-se em relatórios de forma dissertativa,

contendo opiniões técnicas e fotos comprovando a não conformidade ou anomalia de processo identificada, porém, esta não é ranqueada para posteriores análises, não permitindo um monitoramento e agir de forma corretiva e assertiva.

4.5 APLICAÇÃO DO 5W2H NO PROCESSO

O 5W2H é utilizado para obter informações que auxiliarão na tomada de decisão na organização ou o meio em que está inserida. No setor de estudo, a ferramenta é utilizada em análises de causas e definições de ações para correção de problemas de processos. Quando um plano de ação é definido, por exemplo, os auditores questionam sobre o que será desenvolvido, por que precisa ser realizado, onde ele será aplicado, quem será o responsável por esta atividade/tarefa, quando deve ser concluída, como será realizado o processo ou atividade e quanto custará essa ação. A implantação ou investimento desejado estão dispostos no Quadro 4, assim como o programa de realização do plano de ação deste estudo proposto na empresa.

Quadro 4: Plano de ação com a metodologia 5W2H para apresentação.

5W					2H	
O que	Por que	Onde	Quem	Quando	Como	Quanto
Teste da plataforma do Checklistfácil padrão para auditoria interna de processos.	Padronização de relatório de auditoria, estratificação de informações que ajudarão nas tomadas de decisão.	Empresa Checklistfácil.	José Antonio Levandoski, equipe de gestores de rede e Rodrigo Checklistfácil	Teste de usuário no dia 27/10.	Acesso como usuário gerencial a plataforma juntamente com o consultor da Checklistfácil	Sem custo inicial.
Teste da plataforma do Videnci para auditoria interna de processos.	Padronização de relatório de auditoria, estratificação de informações que ajudarão nas tomadas de decisão.	Empresa Videnci.	José Antonio Levandoski, equipe de gestores de Rede Eduardo (Videnci)	Teste de usuário no dia 29/10.		
Teste da plataforma do Produttivo para auditoria interna de processos.	Padronização de relatório de auditoria, estratificação de informações que ajudarão nas tomadas de decisão.	Empresa Produttivo.	José Antonio Levandoski, equipe de gestores da rede e Mayara (Produttivo).	Teste de usuário no dia 30/10.	Acesso como usuário gerencial a plataforma juntamente com o consultor da Produttivo.	Sem custo inicial.
Apresentação do projeto a direção	Apresentar a funcionalidade	Setor de rede de negócios.	José Antonio Levandoski.	Apresentar à direção	Reunião com a direção e	Sem custo inicial.

de rede e suas funcionalidades.	da plataforma e os ganhos na sua utilização.			as opções empresas dia 09/11.	gerencias de rede.	
Aquisição da plataforma de gestão de auditoria.	Padronizar o processo de auditoria interna de processos.	Setor de rede de negócios.	Diretor gerente de rede	e de A definir.	Planejamento orçamentário do setor.	Checklistfácil (1200,00 limite 15 users)
						Produttivo (89,90 por users no Plano Performance)
						Videnci (599,00 no plano Enterprise e 24,90 por users)

Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Realizado os testes de aplicabilidade e usabilidade das plataformas digitais de *checklist*, a fim validar sua eficácia na execução de uma visita de rotina. Em conjunto com o consultor de cada empresa foi criado um usuário degustação e gravado a aplicação de um *checklist* de visita de auditoria em ambas as plataformas das empresas Checklistfácil, Produttivo e Videnci, assim apresentando suas ferramentas de trabalho e funcionalidades. O Produttivo foi o que mais se adequou ao processo de *checklist* mostrando funções adaptáveis e ajustáveis a operação atual da empresa, assim como aplicabilidade em outros setores como controle de qualidade, frota, logística, soluções e segurança do trabalho.

4.6 APRESENTAÇÃO DA FERRAMENTA *CHECKLIST*

O Produttivo⁶, plataforma digital que permite gerenciamento de tarefas, auditorias e *checklists* em geral. Uma plataforma dinâmica e intuitiva que se adapta a realidade de qualquer operação, seja ela indústria, logística ate mesmo setorizar dentro de uma organização, permitindo maior controle de processos e tarefas desempenhadas por seus colaboradores. Como ferramenta de gerenciamento permite que empresas otimizem sua produtividade e torne o serviço mais ágil, padronizado e fornece informações confiáveis.

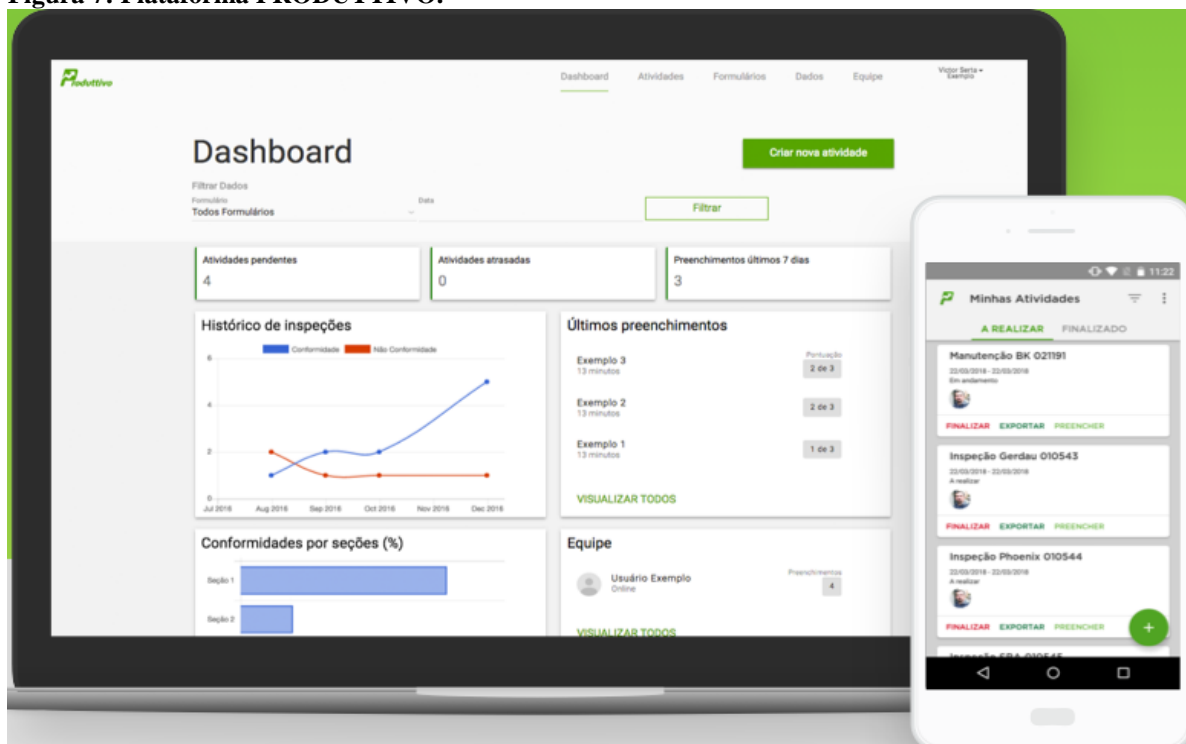
Como gerenciador de tarefas, permite agendar visitas de auditorias assim como programar as rotinas de cada executante. Com base nas tarefas realizadas pode-se identificar quantas visitas realizadas, não conformidades geradas e pendentes de resolução assim como os

⁶ Plataforma de *Checklist WEBSITE* e *Mobile* da empresa Produttivo. <https://www.produttivo.com.br>

planos de ações a serem realizados pelo auditado. A ferramenta tem funcionalidades como anexar fotos, áudios e vídeos, assim como coletar a assinatura digitalmente no aplicativo só responsável pelo setor auditado. Relatórios e dashboards para análises e estratificação de indicadores de desempenho de cada setor auditado e até mesmo de produção de cada usuário.

O Produttivo tem uma plataforma de fácil entendimento, oferecendo ao usuário uma interface moderna e amigável, com acessos de gerenciamento de processos e negócios, gerenciamento de dados e documentos e integrando com outros sistemas a partir de APIs. Sua plataforma pode ser acessada por *website*, *Mobile (tablets e smartphones)*, em modo *offline* permitindo a compilação de dados em tempo real e eliminando a utilização de papeis e planilhas que demandam tempo e mão de obra muitas vezes específicas para compilar os dados no formato desejado, conforme a Figura 7.

Figura 7: Plataforma PRODUTTIVO.



Fonte: Produttivo (2020).

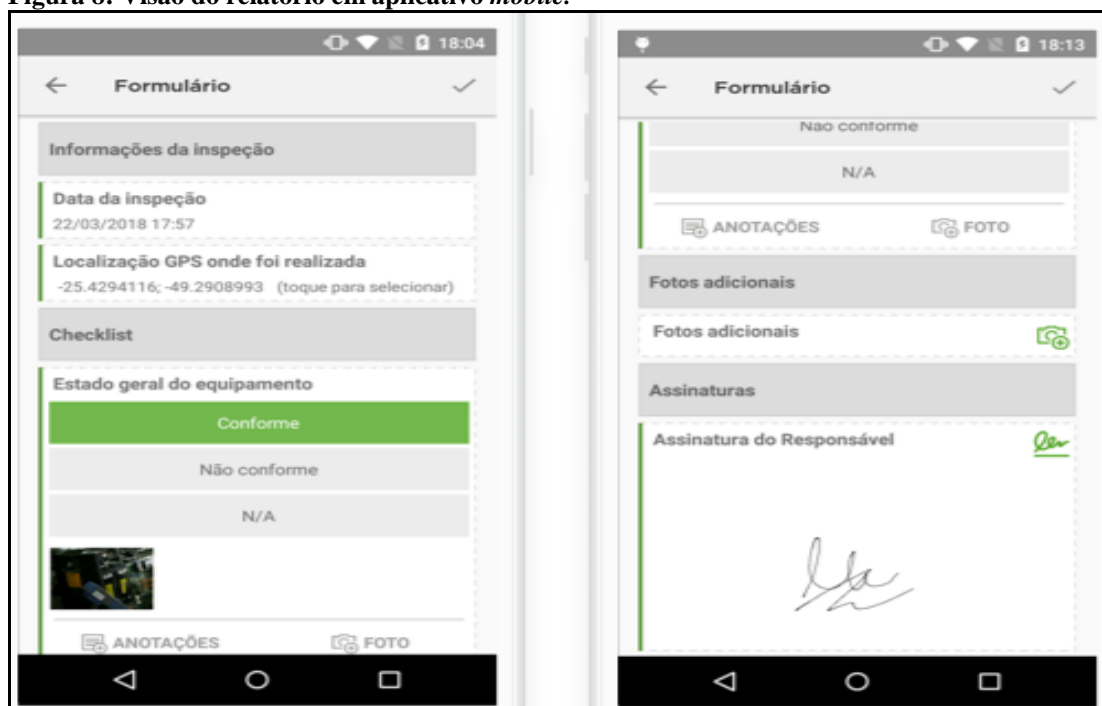
Nesse sentido pode-se citar as vantagens do uso de uma plataforma digital de auditoria interna conforme Quadro 5. Com a metodologia *checklist*, você digitaliza processos, tem acesso às práticas de mercado atuais e atinge resultados por meio da padronização e da melhoria contínua. Proporcionando maior controle dos seus dados, tomada de decisões e permite reestruturar a sua operação de forma mais fácil.

Quadro 5: Vantagens da gestão de auditoria em plataforma digital.

Agilidade	Mais produtividade e eficiência na operação, relatórios realizados sem menor tempo.
Padronização	Formulários padrões, perguntas, planos de ação e análise seguindo um roteiro.
Planejamento	Agendamentos, tarefas, relatórios, periodicidade, ordem de serviço
Usuários	Múltiplos perfis de usuários, determinando quais acessos e onde pode ser acessado, com base no GPS.
Eliminação de papeis	Atividade em campo com formulários ou <i>checklist</i> digitais, rápido e confiável.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Tecnologias disponíveis na plataforma podem ser adaptadas para implantações de novos recursos para as tarefas executadas, como leitura de *QRCode* disponível nas etiquetas de identificação que permitiria inventariar todas as bases, seja mercadoria ou patrimônio, gerando relatório para alimentar a base de dados gerencial. O acesso via celular para realização e finalização dos relatórios podem ser acessados em modo *offline* sem necessidade de rede, após a conexão esse relatório é sincronizado com a plataforma permitindo que esses dados sejam acessados pelo gestor do setor. Os relatórios são adaptados à realidade de cada operação o que o torna apropriado para qualquer atividade ou setor que queira fazer uso desta ferramenta de gestão por meio de formulário digital em um aplicativo *mobile* conforme Figura 8.

Figura 8: Visão do relatório em aplicativo *mobile*.

Fonte: Produttivo (2020).

O relatório de auditoria segue um padrão de execução, sem distorções de interpretação, tornando-o confiável e sem ambiguidade nas coletas dos dados, de forma sequenciada e só após a conclusão de cada item ou pergunta e o preenchimentos de todos os campos, o processo é concluído. Pode-se criar a possibilidades de finalização do relatório somente com o aceite do gestor, da leitura ou assinatura do responsável auditado e finalização dos planos de ações permitindo a interação em determinados momentos da execução.

4.7 MELHORIAS IMPLANTADAS COM O USO DA PLATAFORMA PRODUTTIVO

Os benefícios desta plataforma de *checklist*, permitindo a interação dos usuários envolvidos nas tarefas mediante ao desenvolvimento de um plano de ação (5W2H), e também existe a possibilidade de que os envolvidos nas atividades debatam na própria plataforma deixando registrada em forma de *Brainstorming* suas ideias e sugestões. Mediante a aquisição da plataforma Produttivo a empresa ganha e agilidade nos retornos dos *checklists* realizados em auditorias de processos permitindo que as ações sejam mais efetivas e eficazes, com informações fidedignas e com comprovação *in loco* dos problemas identificados. Esta ferramenta de trabalho da Produttivo pode ser aplicada em diversas áreas da empresa em forma de realizar uma verificação da cadeia produtiva da organização e se está em consonância com suas diretrizes e normas internas estabelecidas.

As possibilidades de aplicação do *checklist* da Produttivo são inúmeras, e na empresa estudada poderá ser utilizada nos setores de Frota, Rede, Logística, Pendências / Soluções, Segurança de Trabalho e adaptado para algumas especificidades dos setores Financeiro e Recursos Humanos por exemplo em uma auditoria de 5S em seu setor. Exemplo de *checklist* realizado no setor administrativo no aplicativo da Produttivo na Figura 9.

Figura 9: Checklist de auditoria de 5S no setor administrativo.

Local		
Nome	Endereço	
Dados gerais		
Setor Administrativo	Responsável Leandro Karnal	Nome do Auditor José Antônio Dos Santos Levandoski
Data da Auditoria 27/11/2020 14:32:00		
Utilização (Pontuação: 80%)		
1 - Materiais (pessoal/uso), equipamentos e móveis	Conforme	
2 - Documentos	Conforme	
3 - Ferramentas / instrumentos	Conforme	
4 - Procedimentos / Registros	Conforme	
5 - Desperdício água, energia, etc.	Não conforme	Luzes da copa e do banheiro ligadas sem necessidade.
Organização (Pontuação: 87%)		
1 - Identificação doc. Pasta, bancadas e painéis	Conforme	
2 - Uso correto de lixeiras	Não conforme	Lixeiras de papel com plásticos depositados.
3 - Local de trabalho	Conforme	
4 - Produtos químicos guardados e identificados	Conforme	
5 - Extintores	Conforme	
6 - Obstrução da saída de emergência	Conforme	
7 - Armazenamento de materiais	Conforme	
8 - Armários / arquivos / doc.	Conforme	

Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

No setor de frota, a plataforma pode ser utilizada via *mobile* onde o encarregado de frota poderá realizar a verificação das frotas recebidas em sua base e verificar os itens básicos como quilometragem, condições dos pneus, integridade da parte externa do veículo (lataria, pintura ou qualquer outro tipo de dano). Também tem a possibilidade de registrar ações para as próximas passagens da frota ou designar uma ação para a base seguinte definindo um responsável para concluir a tarefa em seu próximo pernoite.

Para setor de rede por exemplo, onde o estudo foi realizado, poderá ser aplicado de forma segmentada por setor, ou processos. O gestor poderá definir o tipo de *checklist* a ser realizado, se realiza uma verificação de rotina, a qual tratará todos os itens pertinentes a uma auditoria completa in loco e documental a fim de comprovar a conformidade da unidade de negócio com as diretrizes da organização. Existem as verificações direcionadas que focam em problemas ou ações específicas e também as de implementação que focam em realizar ações de abertura, desmembramento ou desligamento de parceiros de negócios, assim garantindo que o processo seja seguido a rigor sem deixar etapas pendentes que possam ocasionar um passivo judicial.

No setor de pendências / soluções a verificação será voltada a conformidade da realização dos processos em cumprimento das normas existentes para este setor. Cada unidade

tem um responsável pela atividade de soluções / pendências e este devem estar cumprindo-as em conformidade com as normas e instruções de trabalho existentes. O *checklist* normalmente é realizado pelo assessor de soluções da matriz da empresa, o qual vai até as unidades e realiza a visita no setor, validando as rotinas desempenhadas no dia a dia assim como a conferência das mercadorias no barracão mediante a leitura do *QRCode* gerando assim um relatório de pendências de entregas da unidade e quais são as tratativas encaminhadas ou pendentes.

A implantação da plataforma, permitirá a empresa em curto espaço de tempo gerir suas unidades com informações mais detalhadas e desta forma mitigar os riscos de problemas, seja ele gerencial ou operacional, e tomar as decisões de forma mais assertiva e eficaz. Essa medição permitirá que sejam implantados painéis de gestão a vista em cima das não conformidades e assim permitir que unidades de alto desempenho sejam vistas e valorizadas com programas de gestão da qualidade total.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo apresentou recursos de informações para aplicação de um *checklist* adequado a sua execução e como uma ferramenta, um recurso importante voltado para a seguridade dos processos executados em uma auditoria, e comunicação entre os envolvidos, capaz de melhorar a interação do auditor e auditado assim como a organização em termos de dados a serem analisados e compilados. Também oferece a oportunidade aos envolvidos à checagem dos itens que fazem parte do processo de auditoria com mais eficiência e eficácia, oportunizado a resolução de alguns casos já em visita ou mediante um plano de ação.

Destaca-se que o estudo de campo permitiu que esta pesquisa contribuísse para identificar quais as dificuldades da equipe de coordenadores têm em relação a execução de uma auditoria da forma correta, assim como perceber, na prática, e quais oportunidades de padronizar esse processo de auditoria mediante um *checklist* único e dinâmico, seja ele em plataforma *web* ou *mobile* com o uso de *smartphones* por exemplo. A interação com a equipe em relação à sua percepção sobre a importância da auditoria de processos mais assertiva e fidedigna ao momento da realização, tornou primordial a implantação do uso de uma ferramenta padrão, assim como foi de extrema importância conseguir envolver toda a equipe neste processo de identificar a necessidade do setor, respeitando e conscientizando-os para a importância de preenchimento correto desse instrumento.

Observou-se que a implantação da plataforma deve ser planejada em conjunto, uma vez que os envolvidos precisam estar engajados nessa mudança de rotina, com vista a evitar possíveis resistências e propor quebras de paradigmas, onde o novo pode gerar desconforto nos indivíduos mais experientes em atividade. Criar um formulário complexo ou não, assim como proporcionar a devida assistência na implantação da ferramenta torna-se ainda mais crucial para o gestor da área, afim de fazer com que a adesão seja 100% e que a equipe possa realizar com qualidade e assertividade sua tarefa diária.

No presente estudo, os entrevistados relataram dificuldade no processo de execução da atividade e ao realizar a tarefa, falta de treinamento, de padronização de visita, permitindo várias formas de trabalho pela equipe, sem determinar qual a forma correta deve ser realizada a tarefa. A ferramenta digital trará segurança ao processo de auditoria interna, e poderá promover mudanças na forma de comunicação entre a própria equipe fornecendo subsídios para análises e uso de ferramentas de qualidade para determinar a causa dos problemas encontrados. Também relataram que a implantação da plataforma da Produttivo com o devido treinamento proporcionará a aplicação prática da proposta de uso da ferramenta, com maior domínio no preenchimento do formulário e construir a partir destes um banco de dados com informações que auxiliarão nas tomadas de decisão do seu dia a dia.

Todos afirmaram que é de extrema importância para a execução da tarefa e acham importante os ganhos que essa ferramenta apresentará, e os benefícios na agilidade e informações obtidas, oportunizando maior autonomia, dinâmica no preenchimento do formulário, melhorando a interação e a comunicação das pessoas envolvidas, além de proporcionar a descentralização das ações da equipe.

Reconhece-se que os esforços para conseguir a adesão do *checklist* em formato de um sistema integrado permitirá a eliminação de distorções de interpretação, a equipe ainda encontra possibilidades no sentido de ter a adesão de outros setores, que por sua vez também realizam inventários, auditam e validam processos, e a maior razão desta implantação na prática, está em assegurar sua aplicação por todos da equipe de forma séria e comprometida com a integridade dos resultados informados. Apesar de apresentar limitações como o pouco tempo disponível para a realização da pesquisa de forma mais aprofundada em campo, concluiu-se que o estudo promoveu mudanças aos envolvidos no processo de auditoria interna em relação à praticidade de se ter uma ferramenta informatizada e que facilite seu preenchimento, onde estes puderam perceber a importância dessa ferramenta como um instrumento de trabalho para uma auditoria assertiva, cumprindo-se assim com os objetivos traçados neste estudo.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Marcelo Cavalcante. **Auditoria**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ATTIE, William. Auditoria: **conceitos e aplicações**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- BEHR, A; MORO, E. L. da S.; ESTABEL, L. B. Gestão da biblioteca escolar: **metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca**. Ciência da Informação, Brasília, v. 37, n. 2, p. 32-42, maio/ago. 2008.
- CAMPOS, V. F. TQC: **Controle da Qualidade Total** (no estilo Japonês).4ª. ed. Belo Horizonte: UFMG, Escola de Engenharia, Fundação Christiano Ottoni, 1992.
- CARPINETTI, Luiz C.R. GEROLAMO, Mateus C. **ISSO 9001:2015: Requisitos e integração com a ISO 14000:2015**. 1. Ed. – São Paulo: Atlas, 2019
- CASTRO, Domingos Poubel de. **Auditoria, Contabilidade e Controle Interno no Setor Público**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 1. ed. 13º tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CROSBY, Philip B.. **Qualidade, falando sério**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- DAYCHOUW, Merhi. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.
- GIL, Antônio Carlos, 1946. **Como elaborar projetos de pesquisa**. - 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002
- ISHIKAWA, K. **Quality and standardization**: Program for Economic Success, Quality Progress. January 1984, p 16-20.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARSHALL JUNIOR, Isnard et al. **Gestão da qualidade**. 8 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008. 201 p. (Série gestão empresarial [Publicações FGV Management])
- MARTINS, Leandro. Marketing: **Como se tornar um profissional de sucesso**. 1. ed. São Paulo: Digerati Books, 2006.
- MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B.; ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. **Análise do Ambiente Corporativo: do caos organizado ao planejamento**. 1. ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.
- MEIRA, R. C. **As ferramentas para a melhoria da qualidade**. 2. Ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2003.

MELLO, Carlos Henrique Pereira. **Gestão da Qualidade**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2011.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**. Pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: HUCITEC, 2007.

OLIVEIRA, Sidney Taylor. **Ferramentas para o aprimoramento da qualidade**. Colaboração da Equipe Grifo. 2. ed. – São Paulo: Pioneira, 1996.

PONGELUPPE, P.C. Modelo de indicadores de desempenho para micro e pequena agroindústria: **multi-caso de laticínios**. São Carlos, 2002. 169p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de São Carlos.

PORTER, M. E. Vantagem competitiva: **criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PORTER, M. E. Vantagem competitiva: **criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social, Métodos e Técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, L. A.; LUZ, A. C. G.; HAMMES, J.; BIEDACHA, T. A.; GODOY, L. P. Implantação de layout celular em uma empresa de start-up de tecnologia. In: XXXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. **Anais...** Curitiba, 2014.

SELEME, Robson. **Controle da Qualidade: as ferramentas essenciais**. Curitiba: Ibplex, 2008.

SILVA, A. O.; RORATTO, L.; SERVAT, M. E.; DORNELES, L.; POLACINSKI, E. Gestão da qualidade: Aplicação da ferramenta 5W2H como plano de ação para projeto de abertura de uma empresa. In: 3ª Semana Internacional das Engenharias da FAHOR. **Anais...** Horizontina, 2013.

SPEZIA, Domingos e PARENTE FILHO, José. **Introdução à qualidade e produtividade**. Curso de Pós Graduação em Qualidade em Alimentos. Mod. 1. Brasília – DF, 2002

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

WERKEMA, Cristina. **Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos**. Belo Horizonte: Werkema Editora, 1995.