



**ZEA 1001 – GESTÃO DA QUALIDADE NA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS**  
**Profa. Responsável: Profa. Dra. Marta Mitsui Kushida**

**ESTUDO DIRIGIDO – AUDITORIA E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS**

Vocês têm um desafio pela frente:

- 1) Em um primeiro momento vocês atuarão como auditores
- 2) Em um segundo momento vocês atuarão como os auditados.

Como? Sigam as orientações...

**1) Auditores:**

- a) Como auditores, uma lista de verificação (ANEXO I) deverá ser preenchida apontando as não conformidades do local. Observe que o item auditado será o local (por exemplo: 5/8S; higiene; equipamentos; funcionalidade dos equipamentos ou materiais pertinentes, etc.) E/OU problemas relatados (ex. de alguma etapa do trabalho executado diariamente no local).
- b) O comportamento deverá ser de uma auditoria interna (auditoria de primeira parte), onde a busca é por verificar as não conformidades a serem relatadas a equipe da qualidade para a busca de solução de problemas (Obs.: a intenção final é propor soluções).
- c) Tomem como orientações as informações do Anexo II.
- d) Locais e situações a serem auditados:
  - a. Secretaria do ZEA – setor de estágios (Henrique)
  - b. Secretaria do ZEA – setor de controles da graduação (Fabiana)
  - c. Secretaria do ZEA – setor departamental Fabiana).
  - d. Um dos laboratórios do ZEA (que possa liberar seu acesso).
  - e. Vestiário/WC Feminino de qualquer local da FZEA.
  - f. Vestiário/WC Masculino de qualquer local da FZEA.
  - g. Corredores departamento ZEA.
  - h. República onde você mora.
  - i. Local onde reside.
  - j. Um estabelecimento a sua escolha
  - k. ... Alguma outra sugestão?

**2) Auditados:**

- a) Seguindo um planejamento (por exemplo, o PDCA) busquem uma solução para o principal problema levantado.
- b) Após o levantamento de problemas, faça um Brainstorming para pontuação de todos os problemas levantados.
- c) Construa um gráfico de Pareto para verificar qual dos problemas deverá ser solucionado em primeiro lugar.
- d) Com este problema principal faça um diagrama de Ishikawa.
- e) Com as principais causas levantadas faça outro gráfico de Pareto, para identificar qual destas causas poderá ser a mais importante.
- f) Elabore uma planilha discutindo a solução do problema, responsabilidades, prazos, medidas corretivas e finalmente medidas preventivas.
- g) Se possível, façam uma discussão a respeito da viabilidade de execução (dificuldade de execução, custos relacionados com a implantação da melhoria, etc.).





**ANEXO II:** Auditorias – Procedimentos (TIM O'HALLON – Auditoria da Qualidade. São Paulo: Saraiva, 2005).

### **A) Comportamento durante REUNIÃO DE ABERTURA**

- ☑ Concentre-se no objetivo da reunião.
- ☑ Mantenha a postura profissional.
- ☑ Defina os papéis dos participantes da reunião e determine as regras fundamentais.
- ☑ Estabeleça áreas de interesse comum a respeito do resultado do processo de auditoria.
- ☑ Determine alternativas para o caso de ocorrerem problemas durante a auditoria.
- ☑ Desenvolva um espírito de confiança e parceria.
- ☑ Permaneça flexível, mas não ceda ao auditado.
- ☑ Avalie as sugestões e os comentários do auditado antes de tomar uma decisão.
- ☑ Quando problemas são levantados, retorne rapidamente ao tema original.
- ☑ Preste atenção ao que está sendo dito.
- ☑ Os auditores devem perceber quando podem interromper a reunião para ajudar o auditor líder.
- ☑ Seja cortês o tempo todo.
- ☑ Enfatize a realidade da situação (por exemplo, o valor do contrato).
- ☑ O auditor líder deve tomar a iniciativa e conduzir a reunião.
- ☑ Se os assuntos estiverem começando a se tornar difíceis ou a reunião estiver perdendo o foco, considere a possibilidade de fazer um intervalo.
- ☑ O auditor líder deve rapidamente perceber situações e responder de forma adequada.
- ☑ Observe a linguagem corporal dos representantes do auditado.
- ☑ Seja paciente.
- ☑ Garanta que todos saibam a duração da reunião desde o início.
- ☑ Não permita o desenvolvimento de um clima de tensão.
- ☑ Lembre-se de que quando a lista de presença é distribuída, você deve pegá-la de volta.
- ☑ Esteja preparado para fazer e receber uma apresentação.
- ☑ Os auditores devem trabalhar como uma equipe e ser um bom exemplo de trabalho coletivo.
- ☑ Ao serem ditos os nomes das pessoas, certifique-se de anotá-los. Tente localizá-los na mesma seqüência em que as pessoas estão sentadas em torno da mesa, de modo que você possa citá-las nominalmente.
- ☑ Respeite a cultura local (por exemplo, se o auditado usa títulos, assegure-se de dar a ele esse tratamento).
- ☑ Refira-se a sua visita de pré-auditoria para que isso permita aos representantes do auditado sentirem que você conhece a organização.
- ☑ Controle o tempo de uma maneira polida, mas firme.
- ☑ Conheça os princípios básicos de reuniões (por exemplo, agenda, regras básicas, papéis, administração do tempo, participação das pessoas).
- ☑ Espere o inesperado.
- ☑ Não diga “Quando nós encontramos uma não-conformidade”, mas sim “No caso de encontrarmos uma não-conformidade”.



## B) Comportamento durante a EXECUÇÃO DA AUDITORIA:

- ☑ Esteja bem preparado e tenha um plano consistente.
- ☑ O plano deve permitir alguma flexibilidade e não pode ser rígido até o último minuto.
- ☑ Evite ser preconceituoso.
- ☑ Certifique-se de que as não-conformidades estão entendidas e acordadas pelo auditado.
- ☑ Esteja ciente das observações de quaisquer auditorias anteriores.
- ☑ Recorde que o objetivo da auditoria é determinar a extensão da conformidade, não o nível de não-conformidade.
- ☑ Conheça os objetivos do negócio e os processos da organização.
- ☑ Certifique-se de que você esteja usando a última versão dos documentos.
- ☑ Mantenha o foco nas atividades críticas do negócio e não em trivialidades.
- ☑ Tenha cuidado com auditados que parecem demasiadamente entusiasmados em lhe mostrar determinadas coisas — isso pode implicar perda de tempo.
- ☑ Faça anotações detalhadas sobre suas conclusões e registre os números de equipamentos, níveis de revisão de documentos, resultados de medições de processos etc.
- ☑ Se necessário, solicite uma pausa para registrar suas conclusões.
- ☑ Seja observador a respeito do que está acontecendo em torno de você e não se restrinja às perguntas da lista de verificação.
- ☑ Recorde que a segunda pergunta em uma auditoria é determinada pela resposta dada à primeira pergunta.
- ☑ Não se torne paranóico quanto a fazer cada pergunta da lista de verificação.
- ☑ Formule perguntas a respeito de coisas que o auditado compreenda; não confunda o auditado com a terminologia da ISO 9001.
- ☑ Ainda que o início de uma entrevista possa ser informal, ela deve progredir, por meio da discussão, para uma situação formal de entrevista, mas não deve nunca transformar-se em um interrogatório.
- ☑ Faça perguntas simples e diretas.
- ☑ Demonstre uma compreensão profunda das prioridades do negócio do auditado.
- ☑ Insista com perguntas até que tenha sido obtida evidência suficiente para determinar a conformidade, a eficácia, uma oportunidade para melhoria ou uma observação negativa.
- ☑ É importante que a equipe acorde uma estratégia de comunicação a ser executada durante a auditoria.
- ☑ Controle os traços pessoais; não se irrite, não se excite nem seja agressivo.
- ☑ Lembre-se de que cada nova entrevista é uma nova experiência. O fato de uma entrevista não ter sido boa não deve levar o auditor a iniciar a entrevista seguinte buscando se vingar.



- ☑ O auditor líder deve se manter em contato com os outros auditores durante o processo; assim, é uma boa idéia programar reuniões freqüentes.
- ☑ Aprenda como controlar o estresse.
- ☑ Dê prioridade para o que é importante aos olhos de seu cliente e do auditado.
- ☑ Ainda que documentos tenham de ser examinados, uma auditoria não pode ser feita em um escritório; os auditores necessitam mover-se pelo negócio, verificando produtos, equipamentos e materiais.
- ☑ Tenha sempre uma “lista básica” de perguntas que podem ser usadas com qualquer auditado (por exemplo, sobre a política da qualidade, objetivos, responsabilidades, controle de documentos, registros, treinamento).
- ☑ Nunca confie em boatos; encontre sempre uma outra maneira de verificar se há uma não-conformidade.

### C) Comportamento durante a REUNIÃO DE FECHAMENTO:

- ☑ Evidência objetiva é tudo; sem ela, você sofrerá durante a reunião de fechamento.
- ☑ Evite o conflito expressando um entendimento de senso comum.
- ☑ Foque os temas centrais.
- ☑ Não ceda suas anotações para cópia ou por qualquer outra razão — elas podem ser modificadas.
- ☑ Você tem de demonstrar que conhece a norma e o sistema do auditado.
- ☑ Você deve ser capaz de associar sua conclusão, sua lista de verificação, a norma e o sistema da organização.
- ☑ Você deve ser capaz de explicar as conseqüências da não-conformidade.
- ☑ Esteja atento para as pessoas que trazem documentação à reunião; elas têm material de referência com o qual poderão desafiá-lo.
- ☑ O autocontrole é vital — não se deixe rebaixar.
- ☑ Faça perguntas e esclareça o entendimento. Não deve haver nenhum assunto em aberto sobre o qual o auditor pensa que a não-conformidade foi acordada e o auditado pensa que foi retirada.
- ☑ Estabeleça as regras e os papéis básicos.
- ☑ Crie confiança falando sobre assuntos do contexto dos objetivos de negócio, ilustrando as conseqüências das observações.
- ☑ Lembre-se de que experiência não se ganha durante a noite, mas pode ser acelerada trabalhando com pessoas experientes, fazendo simulações, lendo estudos de caso, participando de seminários e lendo livros.
- ☑ Seja positivo, mas não deixe sua atitude criar uma percepção de agressividade.
- ☑ Seja cuidadoso com a terminologia (por exemplo, evite contradições nas observações).
- ☑ Certifique-se de que a apresentação das observações seja profissional.
- ☑ Respeite o padrão de vestimenta usado na organização.
- ☑ Administre o tempo, mas não crie a impressão de que você quer sair da reunião.