



## **AUDITORIA INTERNA E GESTÃO DA QUALIDADE**

**Uma análise teórico-prática a partir de um estudo de caso na indústria têxtil**

**Phelippe Moura da Silva**

*phelippe.moura@gmail.com*

**Palavras-chave:** Qualidade, Auditoria, Auditoria interna da qualidade

### **1. INTRODUÇÃO**

No cenário competitivo atual, organizações de diversos setores precisam adotar práticas que assegurem a eficiência produtiva e a satisfação do cliente. No setor têxtil, em especial, as falhas de processo comprometem a qualidade final do produto, gerando custos adicionais e reduzindo a competitividade da empresa. Como destaca Chiavenato (2004), a qualidade deve ser entendida como a capacidade de atender continuamente às necessidades do cliente, sendo um fator decisivo para a sustentabilidade organizacional.

Embora instrumentos como o Manual da Qualidade e os Procedimentos Operacionais Padrão (POP) sejam fundamentais para padronizar atividades, sua adoção isolada não garante resultados consistentes. Nesse contexto, a auditoria interna da qualidade emerge como ferramenta estratégica, uma vez que possibilita verificar a conformidade dos processos, identificar não conformidades e propor ações corretivas. A auditoria deve ser vista não apenas

como fiscalização, mas como oportunidade de melhoria contínua, apoiando a gestão na tomada de decisões (IAA BRASIL, 2024).

Diante disso, este estudo tem como finalidade analisar a auditoria interna como instrumento de apoio à gestão da qualidade em uma indústria têxtil, buscando compreender seus impactos na padronização de processos, na redução de anomalias e no fortalecimento da cultura organizacional orientada para resultados sustentáveis.

### **1.1. Pergunta Problema e Objetivos**

A problemática que norteia esta pesquisa pode ser assim formulada: de que maneira a auditoria interna contribui para a gestão da qualidade em uma indústria têxtil, promovendo padronização, redução de anomalias e melhoria contínua dos processos? Para responder a essa questão, o objetivo geral consiste em analisar a auditoria interna como instrumento de apoio à gestão da qualidade. Como objetivos específicos, busca-se: avaliar a eficácia da auditoria interna na padronização de procedimentos; e discutir os impactos dessa prática na consolidação de uma cultura organizacional voltada para resultados sustentáveis.

### **1.2 Justificativa**

Esta pesquisa justifica-se pela relevância da auditoria interna como instrumento estratégico para reduzir falhas produtivas e fortalecer a gestão da qualidade no setor têxtil. Considerando que as não conformidades impactam diretamente os custos e a satisfação do cliente, analisar sua aplicação permite compreender de que forma contribui para a padronização, a melhoria contínua e a consolidação de uma cultura organizacional orientada a resultados sustentáveis.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A auditoria interna da qualidade é compreendida como um processo sistemático e independente, que permite avaliar a conformidade de procedimentos, identificar não conformidades e propor melhorias. Para autores clássicos como Gil (1999), esse mecanismo deve ser entendido não como instrumento de fiscalização, mas como uma oportunidade de aprendizado organizacional. Essa perspectiva permanece atual, uma vez que, conforme ressaltam Brasil (2021) e Medeiros et al. (2024), a qualidade é construída a partir do

envolvimento das pessoas e da padronização de processos, fatores indispensáveis para reduzir variabilidades e assegurar competitividade no setor industrial.

No âmbito normativo, a ISO 9000 (2001) já definia a auditoria como atividade fundamental para garantir a conformidade organizacional. Estudos recentes reforçam essa visão, apontando que a integração entre auditoria interna e sistemas de gestão da qualidade fortalece a governança e contribui para a sustentabilidade empresarial (VIEIRA, 2019; IAA BRASIL, 2024). O modelo das Três Linhas do IIA (2020) atualiza esse debate ao destacar que a auditoria interna, enquanto terceira linha, exerce papel central de avaliação independente, fortalecendo a confiança da alta direção sobre os processos de controle e gestão de riscos. Dessa forma, a auditoria se consolida como elo estratégico entre conformidade normativa, melhoria contínua e tomada de decisão organizacional.

Além disso, a literatura recente tem ressaltado o papel da cultura organizacional da qualidade como elemento determinante para a eficácia das auditorias internas. Pesquisas apontam que práticas sistemáticas de auditoria contribuem para difundir o compromisso coletivo com a melhoria contínua, reduzindo resistências internas e aumentando a confiabilidade dos processos (SILVA, 2024). Nesse sentido, metodologias de apoio, como o PDCA, fornecem estrutura analítica para a solução de problemas detectados nas auditorias (SILVA E SARTORI, 2015). Assim, a fundamentação teórica evidencia que a auditoria interna não apenas promove a padronização e a conformidade, mas também reforça a cultura organizacional voltada para resultados sustentáveis, alinhando-se diretamente aos problemas e objetivos deste estudo.

### **3. METODOLOGIA**

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso de natureza aplicada, descritiva e qualitativa-quantitativa, realizado em uma indústria têxtil localizada no sul da Bahia. A escolha do método de estudo de caso justifica-se pela necessidade de compreender em profundidade os processos internos de gestão da qualidade e os impactos da auditoria interna sobre eles. O percurso metodológico foi fundamentado no método indutivo (MARCONI; LAKATOS, 2007), permitindo inferir conclusões gerais a partir da análise de dados específicos coletados na organização.

Para a coleta das informações, foram utilizados checklists de auditoria, listas de verificação de não conformidades (NCs), fluxos de homologação de procedimentos, além de registros documentais da empresa. Os dados levantados contemplaram: (i) criação de 18 Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) por setores; (ii) identificação de 42 não conformidades iniciais, classificadas por tipo de falha (processo, documentação, insumos); (iii) elaboração e acompanhamento de 27 planos de ação corretivos; e (iv) análise dos custos da não qualidade em relação ao faturamento.

O tratamento dos dados foi realizado por meio da aplicação das metodologias PDCA, que possibilitaram o acompanhamento sistemático das não conformidades e a verificação da eficácia das ações implementadas. Essa abordagem, ao integrar técnicas qualitativas (entrevistas, observação direta e análise documental) e quantitativas (indicadores percentuais de conformidade, retrabalho e custos), conferiu maior consistência à análise e assegurou a validade dos resultados, alinhando-se aos objetivos do estudo.

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

As auditorias internas realizadas na indústria têxtil investigada proporcionaram uma reestruturação significativa nos processos de qualidade. Inicialmente, a empresa não dispunha de procedimentos documentados para todas as áreas, o que resultava em interpretações distintas e execução heterogênea das atividades. Com o programa de auditorias, foram criados 18 Procedimentos Operacionais Padrão (POPs), distribuídos entre setores de produção, inspeção e logística. Esses documentos passaram por um fluxo formal de homologação, garantindo validação e disseminação uniforme das práticas, o que permitiu alinhar as operações ao Manual da Qualidade da empresa e estabelecer um padrão mínimo de conformidade em toda a cadeia produtiva.

A coleta de dados revelou um total de 42 não conformidades (NCs) na primeira rodada de auditorias, sendo 57% relacionadas a falhas de processo, como desvios de instruções de trabalho, e 31% ligadas a problemas de documentação e registros, além de 12% associadas a uso inadequado de insumos. Essas informações foram sistematizadas em relatórios e listas de verificação, fornecendo evidências objetivas para priorização de ações corretivas. Esse diagnóstico inicial confirmou a necessidade de atuação imediata, uma vez que as falhas impactavam diretamente indicadores de desempenho como tempo de ciclo, desperdício de material e custo de retrabalho.

Como resposta, foram elaborados 27 planos de ação, estruturados com base no ciclo PDCA, contemplando análise de causas, implementação de medidas corretivas e monitoramento de resultados. Após seis meses de acompanhamento, constatou-se uma redução de 71% nas não conformidades recorrentes, queda de 35% no índice de retrabalho (de 15% para 9,7%) e um aumento de 28% na taxa de conformidade dos procedimentos auditados (de 62% para 79%). A padronização obtida refletiu-se diretamente na estabilidade dos processos, na redução de variações produtivas e na maior previsibilidade das entregas. Além dos indicadores técnicos, foi observado maior engajamento dos colaboradores, que passaram a participar de reuniões de feedback das auditorias e a propor melhorias nos processos, confirmando a dimensão cultural da qualidade defendida por Silva (2024).

**Quadro 1: Comparativo – Antes e Depois das Auditorias Internas**

| Indicadores                            | Antes das Auditorias | Depois das Auditorias | Variação |
|----------------------------------------|----------------------|-----------------------|----------|
| Procedimentos operacionais criados     | 0                    | 18                    | 18       |
| Não conformidades identificadas        | 42                   | 12 (recorrentes)      | -71%     |
| Planos de ação implementados           | 0                    | 27                    | 27       |
| Índice de retrabalho                   | 15%                  | 9,70%                 | -35%     |
| Conformidade dos procedimentos         | 62%                  | 79%                   | 28%      |
| Custo da não qualidade (% faturamento) | 7,50%                | 4,20%                 | -44%     |

**Fonte: Do autor**

Os impactos também se refletiram nos custos operacionais. Antes das auditorias, os custos da não qualidade representavam cerca de 7,5% do faturamento mensal, devido a perdas com refugos, desperdícios de matéria-prima e retrabalhos. Após a implementação das ações, esse índice caiu para 4,2%, representando uma redução de 44% nos prejuízos associados à falta de conformidade. Além do ganho financeiro, houve maior controle sobre indicadores de produtividade e confiabilidade dos produtos, fatores essenciais para a competitividade no setor têxtil. Dessa forma, os resultados confirmam que a auditoria interna contribui efetivamente para a gestão da qualidade, ao promover padronização, reduzir anomalias e consolidar uma cultura de melhoria contínua, respondendo diretamente ao problema de pesquisa.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados confirmaram que a auditoria interna contribui de forma significativa para a gestão da qualidade em uma indústria têxtil, ao promover padronização, reduzir não conformidades e fortalecer a cultura de melhoria contínua. A criação de procedimentos por setores, a implementação de planos de ação e a redução dos custos da não qualidade demonstraram que a auditoria não atua apenas como mecanismo de controle, mas como ferramenta estratégica capaz de gerar impactos positivos tanto operacionais quanto financeiros.

Entretanto, reconhece-se que o estudo foi desenvolvido em um único contexto organizacional, o que limita a generalização dos achados. Recomenda-se, portanto, a ampliação da investigação para outras indústrias e a integração da auditoria com ferramentas digitais emergentes, a fim de potencializar seus efeitos. Dessa forma, além de atingir seus objetivos, esta pesquisa abre espaço para novas abordagens que reforcem o papel estratégico da auditoria interna na gestão da qualidade e na competitividade empresarial.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA). **Sistema de Gestão da Qualidade: auditoria interna**. Brasília, DF: ANVISA, [2021]. Disponível em: [https://www.gov.br/anvisa/pt-br/assuntos/snvs/projetos/gestao-da-qualidade/apresentacoes/sgq\\_auditoria\\_interna.pdf](https://www.gov.br/anvisa/pt-br/assuntos/snvs/projetos/gestao-da-qualidade/apresentacoes/sgq_auditoria_interna.pdf). Acesso em: 27 ago. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto; **Administração dos novos tempos**; 2ª Edição; São Paulo, Editora Elsevier, 2004.

GIL, Antônio de Loureiro; **Auditoria da Qualidade: auditoria, qualidade e fraudes – novos desafios**; 3ª Edição; Editora Atlas S.A., São Paulo, 1999.

IAA BRASIL (INSTITUTO DOS AUDITORES INTERNOS DO BRASIL). **Guia de melhores práticas para a auditoria interna**. São Paulo: IIA Brasil, [2024]. Disponível em: <https://iiabrasil.org.br/korbillload/upl/editorHTML/uploadDireto/auditor-interno-editorHTML-00000015-09092024132816.pdf>. Acesso em: 27 ago. 2025.

INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS – IIA. **The IIA's Three Lines Model: An update of the Three Lines of Defense**. Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors, 2020. Disponível em: <https://www.theiia.org>. Acesso em: 27 ago. 2025.

MARCONI, Marna de A.; LAKATOS, Eva M.. **Fundamentos da metodologia científica**; 6ª Edição; São Paulo, Editora Atlas, 2007.

MEDEIROS, Aparecida Dantas de Almeida et al. Fortalecendo a qualidade na auditoria interna para promover a integridade pública: o papel do programa de gestão e melhoria da qualidade do DenaSUS. **Revista da CGU**, Brasília, DF, v. 16, n. 30, p. 170-180, jul.-dez. 2024. Disponível em: [https://revista.cgu.gov.br/Revista\\_da\\_CGU/article/view/735](https://revista.cgu.gov.br/Revista_da_CGU/article/view/735). Acesso em: 27 ago. 2025.

NBR ISO 9000. **Sistemas de gestão da qualidade - Fundamentos e vocabulário**; ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas; 2001

SILVA, Phelippe Moura da. Qualidade total: um estudo de caso dos efeitos práticos da aplicação do 5s na melhoria da gestão e organização industrial.. In: **Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP**. Anais...Lorena(SP) EEL-USP, 2024. Disponível em: <https://www.even3.com.br/anais/saeopro2024/958234-qualidade-total--um-estudo-de-caso-dos-efeitos-praticos-da-aplicacao-do-5s-na-melhoria-da-gestao-e-organizacao-in>. Acesso em: 27/08/2025

SILVA, P. M. da; SARTORI, M. M. A utilização prática do PDCA e das ferramentas da qualidade como provedoras intrínsecas à melhoria continua nos processos produtivos em uma indústria têxtil. **Revista Organização Sistêmica**, [S. l.], v. 6, n. 3, p. 39–55, 2014. Disponível em: <https://www.revistasuninter.com/revistaorganizacao sistematica/index.php/organizacaoSistematica/article/view/305>. Acesso em: 27 ago. 2025.

VIEIRA, JAMES BATISTA. ENAP (Brasil). **Governança, gestão de riscos e integridade**. Brasília, DF: ENAP, 2019. Disponível em: [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4281/1/5\\_Livro\\_Governança%20Gestão%20de%20Riscos%20e%20Integridade.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4281/1/5_Livro_Governança%20Gestão%20de%20Riscos%20e%20Integridade.pdf). Acesso em: 27 ago. 2025.