



ABNT NBR ISO 19011:2018

Técnicas de Avaliação/Auditoria

AULA 06

REALIZAÇÃO





Sumário

1. Abordando os auditados/avaliados.....	4
2. Comunicação durante auditoria/avaliação	5
3. Gestão do tempo	8
4. Gestão de dados coletados.....	9
5. Situações adversas	10
6. Relatando não conformidades e trabalhos não conformes	13
Referências bibliográficas desta aula:	16



Apresentação

Olá! Seja muito bem-vindo à sexta aula do curso sobre a ABNT NBR ISO 19011:2018 – Técnicas de avaliação/auditorias.

Na aula passada, abordamos a parte teórica relativa à condução das auditorias/avaliações, apresentada na norma ABNT NBR ISO 19011:2018, mantendo o foco na programação definida, implantando-a, analisando-a criticamente e, quando necessário, revisando-a para melhorias.

Nesta aula, abordaremos as questões práticas do processo de auditar/avaliar, bem como formas de abordar os auditados, comunicação durante a auditoria/avaliação, gestão de tempo e de dados, entre outros aspectos relevantes.

Ao final dessa aula, serão disponibilizados exercícios para fixação, lembre-se de fazê-los, pois assim você poderá verificar se realmente compreendeu o assunto trabalhado nessa aula.

Bons estudos!



1. Abordando os auditados/avaliados



Você só tem uma chance de causar uma primeira boa impressão!

Uma auditoria/avaliação é um processo de análise de atendimento à requisitos bem documentados e definidos. As partes, auditados/avaliados e auditores/avaliadores, conhecem os requisitos e podem ter interpretações distintas. Isso faz parte!

Partindo desta premissa, os auditores/avaliadores devem abordar os auditados/avaliados. Ponto!

Estar na posição de auditor/avaliador é resultado de conhecimento, experiência, formação, entre outros requisitos de competência. Mas não significa ser melhor que alguém naquele assunto.

Independentemente de uma organização ser, ou não, chancelada segundo a norma desejada, a Auditoria/avaliação, além de ser um trabalho árduo e criterioso, é de altíssima importância para todo o setor produtivo.

Na terceira aula do nosso curso, falamos sobre as relações humanas durante este processo.

É importante lembrarmos que há relações humanas envolvidas em uma auditoria/avaliação. Então, tenha isto em mente SEMPRE!

Uma abordagem desrespeitosa, ou agressiva, é totalmente desnecessária! Coloca a pessoa auditada/avaliada na condição de “ré” de um processo e não de avaliada! Quando a abordagem é feita desta forma, a tendência é que a pessoa passe a “se defender das acusações”.

E o que se ganha com isso? Uma auditoria/avaliação tensa e com tudo para dar problemas. Vira um jogo, onde ambos os lados querem GANHAR um do outro!

Ninguém está dizendo que precisamos, enquanto auditores/avaliadores, agradar as pessoas abordadas durante as atividades. Não é isso! Mas, certamente, não precisamos “desagradá-las”.

“Bom dia!” “Boa tarde!” “Por favor!” “Muito obrigado!” entre outras abordagens não gastam. Use-as o tempo todo.

Ao iniciar um questionamento, indique o que está tentando avaliar quanto à conformidade, caso não seja claro.



Lembre-se: muitas vezes a forma de perguntar, ou até os termos empregados, podem conduzir o entrevistado a outro sentido, sem querer. Ouça as respostas e avalie com calma.

Antes de pensar “estão tentando me enrolar”, muito antes, aliás, pense: acho que não me fiz entender com a pergunta. E refaça o questionamento, de forma política e, de repente, com outras palavras.

2. Comunicação durante auditoria/avaliação

Durante a condução da auditoria/avaliação, a comunicação, é de fundamental importância, seja ela verbal, oral ou escrita.

Neste sentido, vamos lembrar alguns tipos de comunicação:

- **Verbal:** É a forma mais utilizada na interação entre pessoas. Resumidamente, a comunicação verbal é toda linguagem falada ou escrita transmitida por meio de palavras. Linguagem Não Verbal, por exemplo, são sinais de trânsito, gestos, postura.

- **Oral:** trata-se da forma mais direta de comunicação, pois ocorre na presença, física ou virtual, tanto do emissor quanto do receptor. Ao mesmo momento. Conversas pessoais, por telefone, online síncronas, são exemplos deste tipo de comunicação.

Para que seja uma comunicação eficaz, a comunicação oral deve ser realizada com naturalidade, postura simpática e com desenvoltura. Deve-se ter a capacidade de passar a mensagem de forma clara, sabendo contornar e lidar com quaisquer equívocos de comunicação (maus entendidos, por exemplo). Pode ocorrer problemas, por exemplo, quando o emissor não consegue transmitir sua pergunta, ou ideia, de maneira correta, ou ainda, quando o receptor não tem a compreensão do que está sendo dito.

Algumas típicas dificuldades neste tipo de comunicação podem ser (entre outras):

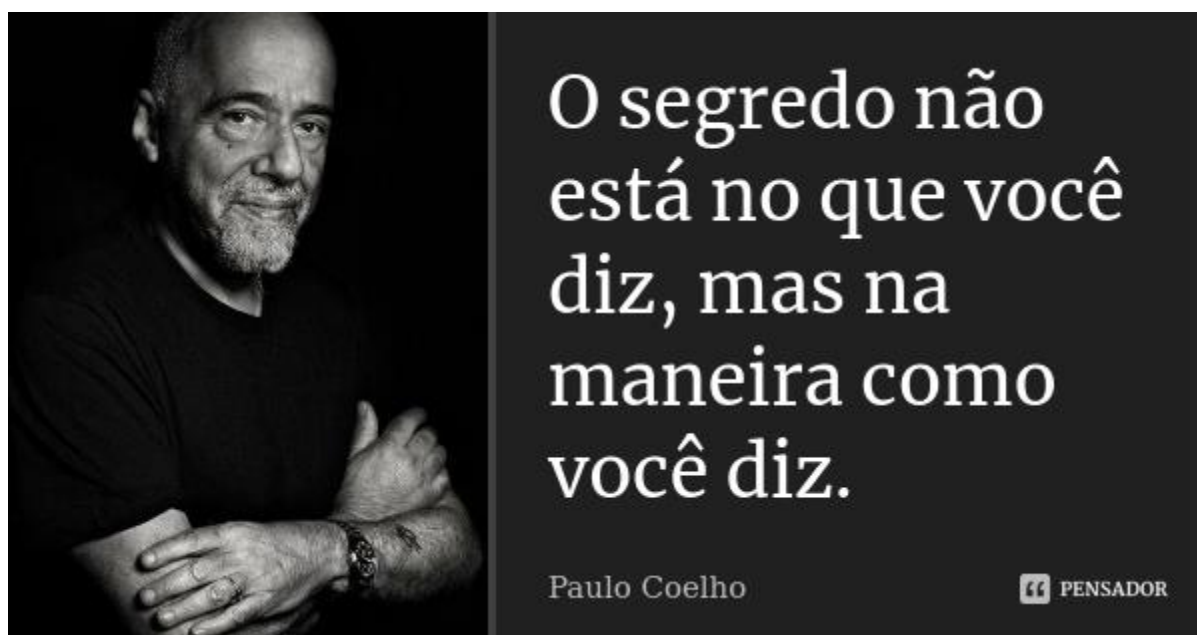
- a) **Uma linguagem excessivamente formal/técnica:** Neste caso, para que a comunicação seja eficaz depende do receptor (no nosso caso, auditado/avaliado) ter o mesmo entendimento de certos termos utilizados.
- b) **Linguagem muito informal:** uso de gírias, ou termos mais coloquiais, podem dificultar o entendimento, ou, no caso de auditorias/avaliações, reduzir sua necessária formalidade e profissionalismo.
- c) **Linguagem com termos regionais:** um mesmo termo pode ter distintas interpretações e usos, dependendo da região do país. Ou, até, não ser conhecido em outras regiões.

Quer ver um exemplo? *Como você pede, na padaria, um pão de 50g feito com farinha, água, fermento e sal?*



Os gaúchos, por exemplo, pedem “pão d’água”, ao passo que os capixabas chamam de “pão de sal”...

- d) **Linguagem Escrita:** neste tipo de comunicação emissor e receptor não estão, necessariamente, juntos. Esta comunicação pode ser entendida como uma espécie de “monólogo”, onde quem emite (escreve) o faz pensando estar falando para quem irá receber (ler). Além disso, fica, literalmente, registrada a comunicação. Por isso, deve-se ter muita atenção com a forma a qual escrevemos pois, a interpretação de quem lê depende da compreensão sobre o assunto e dados de ambas as partes e, depende muito mais, das palavras utilizadas (bem como da forma de escrever).



Preste muita atenção ao que você escreve. LEIA tudo após escrever (antes de enviar ao receptor). É importante que você, ao escrever, pense EM QUE IRÁ LER O QUE VOCÊ ESCREVEU.

Será que está claro?

Há detalhes suficientes para o entendimento? Há detalhes excessivos e desnecessários?

O Português está correto? Cuidem com o “corretor automático” para ele não trocar uma palavra por outra totalmente sem sentido?

A pontuação está correta? E os acentos das palavras? Quantas palavras podem trocar de sentido devido ao acento. E quantas frases podem mudar totalmente de sentido devido à uma vírgula esquecida ou, mal posicionada??

Quer ver um exemplo?



- *Algum problema com o requisito analisado?*
- *Não está conforme!*
- *Não, está conforme!*

e) Linguagem **Assertiva**: Ser assertivo, ou seja, fazer com que a comunicação chegue corretamente ao receptor é fundamental. Uma comunicação direta, clara e concisa ajuda na assertividade. Quando o emissor consegue manifestar suas ideias de forma clara e respeitosa, ele é assertivo. Ao não ser assertiva, a comunicação, quer verbal ou escrita, pode trazer problemas e dificuldades durante uma auditoria/avaliação.

E lembre-se, sempre: se o receptor não respondeu aquilo que você indagou, é bem provável que você não tenha sido assertivo. **Então, tente não “jogar a culpa”** no receptor, dizendo: **você não me entendeu!** Abuse da máxima: **desculpe, vou refazer a minha pergunta, pois acredito que NÃO ME FIZ entender!**

Agora veja o que traz o texto do capítulo A.17 do Anexo A da Norma ABNT NBR ISO 19011:2018:

“Entrevistas são um meio importante de coletar informação e convém que sejam realizadas de maneira adaptada à situação e à pessoa entrevistada, presencialmente ou por outros meios de comunicação.

Entretanto, convém que o auditor considere o seguinte:

*a) convém que entrevistas sejam realizadas **com pessoas de níveis e funções apropriadas que realizam atividades ou tarefas no escopo de auditoria;***

*b) convém que entrevistas sejam normalmente conduzidas **durante o horário normal de trabalho e, quando praticável, no local de trabalho da pessoa que está sendo entrevistada;***

*c) convém que **sejam feitas tentativas para colocar a pessoa que está sendo entrevistada à vontade antes e durante a entrevista;***

*d) convém que seja **explicada a razão para a entrevista e qualquer anotação;***

*e) entrevistas podem ser iniciadas **pedindo às pessoas que descrevam seu trabalho;***

*f) convém que o **tipo de questão** usado seja cuidadosamente selecionado (por exemplo, **questões abertas, fechadas, perguntas importantes, investigação apreciativa;**)*

*g) conscientizar-se da **limitação da comunicação não verbal em ambientes virtuais;** ao invés, convém que o foco seja no tipo de questões a serem usadas para encontrar evidência objetiva;*



h) convém que os resultados de entrevistas *sejam resumidos e analisados criticamente com a pessoa entrevistada*;

i) convém *agradecer às pessoas* entrevistadas por sua participação e cooperação.”

3. Gestão do tempo

“Tuas ideias não correspondem aos fatos.

O tempo não para...” (Cazuza)

Você já participou de uma auditoria/avaliação em ambos lados, auditor/avaliador e auditado/avaliado?

Se não, acredite, mas a situação abaixo acontece:



São 9h da manhã, a auditoria/avaliação iniciou às 8h30.

O auditado/avaliado olha para o relógio e pensa: *credo, recém 9 horas! Isso não terá fim??!!*

Ao passo que, no mesmo instante, o auditor/avaliador, ao perceber que já são 9h pensa: *nossa, JÁ são 9 horas!!! Tenho que correr*

para não me atrasar!!

A responsabilidade pela condução eficiente (além de eficaz) dos trabalhos em uma auditoria/avaliação é da equipe auditora/avaliadora. Mantenha atenção ao relógio. Se não for do seu hábito manter atenção ao relógio, crie alarmes que irão lhe indicar momentos chave e ajudarão a prestar atenção ao horário.

Na aula 4 desta disciplina, falamos mais sobre a programação. É importante rever a programação, com foco no tempo necessário para cada etapa. Tenha “gordura para queimar”, caso alguma etapa extrapole o previsto. E acredite: isso pode acontecer com certa frequência, devido a fatos diversos, ocorridos durante as atividades.

O tempo, além de não parar, não volta. É um recurso finito e não renovável! Cuidado com as perdas desnecessárias.

Também não acelere sem necessidade, atropelando a boa prática e eficácia.



Respeite o tempo dos outros também. Há horário para paradas, lanches, almoço, fim do dia.

Muita atenção, mas muita mesmo, em auditorias/avaliações remotas! As comunicações assíncronas, sobretudo por mensagens e ligações, DEVEM respeitar o cronograma da auditoria/avaliação. Eventualmente, por combinação prévia, você pode manter conversar e comunicações fora do horário estabelecido. Mandar uma mensagem online, por algum tipo de aplicativo utilizado para fins, na maioria das vezes, pessoais do auditado/avaliado às 23h pode ser bastante desrespeitoso. Você manteve a mente ligada na auditoria/avaliação e lhe ocorreu uma dúvida, ou até comentário neste horário? Perfeito. Faz parte. Mas, anote em algum lugar e envie apenas no horário previsto para acontecerem os trabalhos. Claro, como dissemos, pode ter havido um acordo pontual por algum motivo qualquer!

Em resumo: TENHA NOÇÃO DO HORÁRIO, SEMPRE!

4. Gestão de dados coletados



Durante a condução da auditoria/avaliação, são registradas muitas informações, dados, conclusões. É fundamental que você tenha condições de, com base nas suas anotações, relatar de forma fidedigna o que ocorreu durante a sua auditoria/avaliação.

Vejamos o que nos apresenta a Norma ABNT NBR ISO 19011:2018 no seu Anexo A, capítulo A.13,

para auxiliar nesta etapa:

“Ao preparar documentos de trabalho de auditoria, convém que a equipe de auditoria considere as questões abaixo para cada documento.

- a) **Qual registro** de auditoria será criado usando este documento de trabalho?
- b) Qual **atividade de auditoria está ligada a este documento de trabalho específico?**
- c) Quem será o **usuário deste documento de trabalho?**
- d) Qual **informação é necessária para preparar este documento de trabalho?**

Convém que os documentos de trabalho de auditoria sejam suficientes para abordar todos aqueles elementos do sistema de gestão no escopo de auditoria e que possam ser fornecidos em qualquer mídia.”



Com isso, você iniciará a sua auditoria/avaliação tendo organizado, a priori, quais registros mínimos serão necessários durante a condução. Obviamente não há como prever todos, porém, já estando preparado para o básico, você não esquecerá de anotar (registrar) informações fundamentais.

5. Situações adversas

“Conta a lenda que na Copa de 58, durante a preleção feita antes do jogo contra a União Soviética, o técnico brasileiro Vicente Feola, reuniu os jogadores e combinou a estratégia da partida.

No meio de campo, Nilson Santos, Zito e Didi trocariam passes curtos para atrair a atenção dos russos. Vavá puxaria a marcação da defesa deles, caindo para o lado esquerdo do campo. Depois da troca de passes no meio do campo, repentinamente a bola seria lançada por Nilton Santos, nas costas do marcador de Garrincha, que venceria facilmente seu marcador na corrida, iria para a linha de fundo e cruzaria para dentro da área, encontrando Mazzola que faria o gol. Garrincha, na sua simplicidade, perguntou ao técnico: “Tá legal, seu Feola, mas o senhor já combinou tudo isso com os russos?” (Fonte: [Gazeta News](#))

O fato narrado acima, ligado à lenda do esporte brasileiro, remete muito a qualquer processo que desejamos realizar após muito estudo, programação, organização. Vimos, em aulas anteriores, que a norma ABNT NBR ISO 19011:2018 nos ajuda, e muito, no planejamento das atividades de condução de auditorias/avaliações.

Vimos tudo o que precisamos analisar, prever e estar preparado.

Mas e na hora da condução, ao longo do período completo de realização da auditoria/avaliação, tudo o que previmos e nos preparamos para realizar acontece da exata forma que imaginamos?

As pessoas, no caso auditados/avaliados, agem exatamente como imaginamos que agiriam? Os “russos”, no caso da história contada, estavam de acordo com tudo o que íamos fazer?

Certamente, na maioria das vezes, tudo ocorre dentro do planejado, com total cooperação de todos os participantes. Com cooperação da natureza, dos astros, etc.

Mas, e sempre há um “mas”, NEM SEMPRE!

Devemos estar preparados para as situações adversas. É responsabilidade os auditores/avaliadores conseguir contornar situações não previstas, até mesmo comportamentos indesejados.

Lembramos, sempre, que este é um processo de interação humana, e cada pessoa age conforme suas características, momento, estresse e etc.



Além de tudo, ainda podem ocorrer situações de contra auditorias. Muito raramente, mas podem. E devemos estar preparados para não as tornar fontes de impeditivos para a eficácia, e eficiência, da auditoria/avaliação.

Você sabe o que são contra auditorias?

São comportamentos que podem prejudicar a eficiência e eficácia da auditoria/avaliação.



Lembre-se: Sua postura deve ser adequada para responder efetivamente a essas situações!

Vamos analisar mais alguns exemplos desse tipo de comportamento (lembrando que existem muitos outros), depois reflita sobre sua experiência:

- **Desperdício de tempo por atrasos, interrupções ou pessoas indisponíveis “momentaneamente”**: é muito fácil “gastar o tempo” com pequenos desvios de foco, conversas, caminhos mais longos, ou algum “imprevisto que só aquela pessoa que está sendo entrevistada por você consegue resolver”.

Lembramos que não podemos, logo de cara, imaginar que é uma técnica de contra auditoria. Imprevistos realmente acontecem. Nunca julgue rapidamente a situação, para não ser parcial. Mas, conforme a sua experiência e análise do comportamento como um todo durante o processo, você perceberá que estes “imprevistos” podem parecer frequentes demais. Imprevisto não é algo rotineiro.

Assim como respostas muito prolongadas, prolixas, que desviam o tempo todo do assunto principal, podem fazer com que você perca preciosos minutos de seu escasso e finito tempo de auditoria/avaliação.

Mas uma vez, não podemos julgar sem entender as pessoas. Há pessoas que são, por característica, prolixas em suas conversas. Isso não é defeito, nem é qualquer técnica de contra auditoria. É uma característica de fato!



Bom, e como saímos destas situações? Foco no tempo. No relógio. Caso esteja percebendo que isso está acontecendo (propositalmente ou não), tente, política e educadamente, interromper a conversa. Caso a pessoa ainda não tenha respondido efetivamente seu questionamento, refaça a pergunta e peça uma resposta objetiva, focada. Caso já tenha a resposta, agradeça (interrompendo respeitosamente o interlocutor) e continue na sua linha de raciocínio, demais perguntas, ou ações que estavam previstas.

Se não for possível, reforce que o tempo é um grande limitador e que poderá não ser possível concluir a auditoria/avaliação no período programado, o que acarretaria algum ônus (se for o caso), à organização: nova data, custos, prazo adiado.

- **Antagonismo com você – colocar-se como alguém que está sendo atacado ou que será punido caso o resultado não seja o esperado:** a pessoa auditada/avaliada, face a uma situação não conforme, coloca você como alguém que irá afetar sua carreira, situação financeira, entre outros problemas que isso possa acarretar.

“Se a minha organização não obtiver a certificação/acreditação, fecharemos as portas e todos perderemos nossos empregos”.

Sem entrarmos no mérito de que isso pode ser uma verdade (muitas vezes é questão de se manter no mercado mesmo), esta situação não pode afetar nossos julgamentos e postura.

- **Provocações – indicar que tem tanto ou mais conhecimento, experiência, capacidade técnica que você:** frente a uma discussão técnica, a pessoa auditada/avaliada, tendo razão ou não, aborda você de maneira a “competir” tecnicamente, tentando tirar sua segurança a respeito do assunto discutido. Certamente, sabemos que os responsáveis por um processo são pessoas com altíssimo conhecimento e experiência naquele assunto, sobretudo, vivência as particularidades daquela organização, o que você não tem, uma vez que pode ser o seu primeiro contato com a mesma.



No entanto, isso não deve ser usado como forma de “ganhar nada”. Cabe a você tornar isso claro. Da mesma forma, uma equipe auditora/avaliadora não está ali “para dar aulas” sobre o assunto, tampouco demonstrar “mais conhecimento” que os auditados/avaliados. Isso, muitas vezes, causa tensão desnecessária ao processo.



Há inúmeras outras situações indesejáveis que podem interferir tanto a eficácia, quanto a eficiência de uma auditoria/avaliação. Cabe a você manter a mente aberta e muita capacidade cognitiva para identifica-las e contorna-las.

Lembre-se, sempre: SOMOS TODOS HUMANOS!

6. Relatando não conformidades e trabalhos não conformes



“Não conformidade: não atendimento de um requisito.”

Requisito: necessidade ou expectativa que é declarada, geralmente implícita ou obrigatória.” (ABNT NBR ISO 9000:2015)

Na aula passada, nós vimos como são geradas as “constatações” de uma auditoria/avaliação. Relembrando:



Ao coletarmos e analisarmos as evidências da auditoria/avaliação frente aos critérios, podemos constatar duas situações antagônicas:



Antes de continuarmos, precisamos reforçar o que é uma EVIDÊNCIA!

Conforme definido na norma ABNT NBR ISO 9000:2015:



Evidência de auditoria são **registros**, apresentação de **fatos** ou outras informações, **pertinentes aos critérios** de auditoria e **verificáveis**.

Logo, precisamos estar atentos que, para compararmos com os critérios de forma adequada, precisamos ter **EVIDÊNCIA**, não nos deixando enganar (inconscientemente) por **INFERÊNCIA**!

Inferir pode ser entendido como “**deduzir a partir de outra coisa**”, ou seja, efetuar generalizações.

Mas inferir é algo errado? Claro que não. Usamos inferências o tempo todo em nossa vida.

Por exemplo: você sabe que um determinado animal peçonhento é perigoso (uma cobra, por exemplo). Diante de outro da mesma espécie, sem ter o conhecimento adequado (apenas por comparação de aparências – cobra é cobra), você não pensaria duas vezes antes de se afastar. “Vai que é venenosa? ”

No exemplo acima, a inferência pode ter salvado sua vida!

No entanto, em uma auditoria/avaliação, uma constatação depende da comparação de EVIDÊNCIAS com CRITÉRIOS. Logo, não podemos inferir algo que não é verificável.

Digamos que o critério, no exemplo da cobra, fosse “não ter animais peçonhentos no local”, você somente poderia constatar uma não conformidade após ter certeza de que a cobra encontrada é de uma espécie venenosa. No caso de você não ter este conhecimento técnico específico, para quem você pediria ajuda? Para algum ESPECIALISTA que, provavelmente, estaria compondo a sua equipe de auditoria/avaliação!

Bom, partindo do princípio de que você possui evidência que comprove o não atendimento a um requisito (critério de auditoria), você, então, deve registrar o fato como não conformidade ou um trabalho não conforme.

A partir de agora, para simplificar, usaremos apenas o termo “não conformidade”, mas, para deixar claro a “diferença” entre estes termos (não conformidade x trabalho não conforme), podemos dizer de forma simplista que:

- **não conformidade:** não atendimento a um requisito (critério de auditoria)
- **trabalho não conforme:** idem a não conformidade, mas que afetou o produto/serviço da organização

O relato de uma não conformidade deve ser claro, objetivo, conciso e fornecer todas as informações necessárias para o seu entendimento.

Devem estar anotadas informações como: código do documento, revisão, data, setor, número de série, enfim, tudo que permita aos responsáveis pelo tratamento da não conformidade rastrear as evidências.



Ao relatar um trabalho não conforme, devemos colocarmo-nos na posição de que lê o relato.

- Ficou claro o que levou a este registro?
- As evidências sustentam o trabalho não conforme?
- As informações estão completas, a fim de que o pessoal do auditado/avaliado consiga entender o que foi evidenciado, e o porquê do registro?

Vemos alguns equívocos comuns em relatos de trabalhos não conforme, tais como:

- conclusões sem evidência objetiva, ou com descrição incompleta da mesma;
- falhas na identificação de qual requisito não está conforme;
- relato de detalhes sem importância, sequer ligados ao fato que evidenciou o problema;

Vamos analisar alguns exemplos (totalmente fictícios) de relatos de trabalhos não conformes, a fim de ilustrarmos o que estamos estudando:

1- Requisito: a organização deve ter procedimento para controle de todos os seus documentos e o mesmo deve ainda, impedir o uso não intencional de documentos obsoletos.

- a. Uma evidência poderia ser: a organização não possui procedimento para controle de documentos.
- b. Outra: o procedimento para controle de documentos apresentado, POP.01 Rev.13, não descreve a forma de impedir uso não intencional de documentos obsoletos.

Vejam que podemos ter, ao menos, duas situações não conformes para este requisito. Na primeira, mais macro, a completa falta de um procedimento em si, o que faz esta empresa não atender ao requisito como um todo (desde o seu início). Já na segunda situação, a empresa tem um procedimento, conforme determina o requisito, mas o mesmo não o atende na sua íntegra, ou seja, não atende parte do requisito.

Ambas as situações evidenciam não conformidades, mas, na segunda opção, o tratamento será pontual, em parte do procedimento.

2 – Requisito: a organização deve garantir a confidencialidade dos dados e resultados dos seus clientes.

Neste caso, digamos que você solicitou uma evidência física de um “Termo de Confidencialidade”, e a organização não lhe apresentou tal documento. Seria isso uma evidência de não conformidade ao requisito?



Não! Mas por que não?

Porque o requisito NÃO PEDE UM DOCUMENTO DESTES, ele descreve que se deve GARANTIR A CONFIDENCIALIDADE, a organização consegue atender um requisito deste tipo de várias outras formas, que não em um registro assinado por seu pessoal...

E mais: a assinatura em um registro, tal como o Termo de Confidencialidade, por si só, não garante a confidencialidade. E se o acesso aos registros em meio eletrônico, por exemplo, não for bem controlado e alguém consegue acessar pela internet sem a necessidade de login e senha? Ou mesmo em uma visita presencial, onde um cliente tem acesso a todas as informações de outros clientes simplesmente por estar circulando pelas dependências da organização (posto que há amostras não descaracterizadas, documentos, resultados, registros, por tudo, por exemplo)?

Então, este é um daqueles requisitos que devem ser avaliados de forma muito mais abrangente do que apenas uma evidência por escrito.

Com estes exemplos, procuramos direcionar o FOCO que você deve ter com o requisito descrito e sua completa interpretação e adequação!

Entendido?

E com isso, encerramos nossa aula 06. Na próxima aula, abordaremos aspectos teóricos e práticos relacionados à condução de auditorias remotas!

Até lá!

Referências bibliográficas desta aula:

- ABNT NBR ISO 19011 Comentada de 12/2018. Versão comentada da Norma de diretrizes para auditoria de sistemas de gestão, com mais de 60 páginas adicionais de comentários elaborados pelo coordenador técnico do Comitê Brasileiro da Qualidade CB-25 da ABNT, Luiz Carlos do Nascimento. Target.com