



Auditor Líder

Técnicas de Avaliação/Auditoria

ABNT NBR ISO 19011

AULA 02

REALIZAÇÃO





Sumário

1. Princípios de auditoria.....	4
2. Tipos e métodos de auditoria	7
3. Entendendo o que é um sistema de gestão	9
4. Referências bibliográficas desta aula:	20



Apresentação

Olá! Seja muito bem-vindo à segunda aula da disciplina sobre Auditor Líder – Técnicas de avaliação/auditorias - ABNT NBR ISO 19011.

Nesta aula você conhecerá os princípios de auditoria preconizados pela ISO 19011, bem como os tipos de auditoria. Além disto, nos aprofundaremos um pouco a respeito de sistemas de gestão, com a finalidade de entendermos mais o que estamos avaliando.

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. Princípios de auditoria

A palavra “Princípio” vem do Latim, e significa “início”, “fundamento” ou “essência”.

Certo, mas o que isso quer nos dizer?

Para tudo na vida, temos nossos princípios... São eles que regem nossas atitudes perante os fatos.

Por exemplo:

Uma pessoa cujo princípio de honestidade é bem enraizado em sua vida, ao encontrar uma carteira perdida, com documentos, cartões de bancos, dinheiro, não sossegará até encontrar o dono. Certo?

E porque ela faz isso?

Por princípios...

Então, sabendo da importância dos princípios em nossas vidas, vamos analisar os princípios de auditoria apresentados na ISO 19011.

A auditoria é caracterizada pela confiança em diversos princípios!

Os princípios devem auxiliar a fazer da auditoria (ou avaliação) uma ferramenta EFICAZ e CONFIÁVEL.

Veja o que consta na norma:

*“A aderência aos princípios a seguir apresentados é um pré-requisito para serem fornecidas conclusões de auditoria/avaliação que sejam pertinentes e suficientes, e para permitir que auditores/avaliadores trabalhando independentemente entre si cheguem a **conclusões similares em situações similares**”.*

Todas as orientações fornecidas na ISO 19011 são baseadas nos sete princípios que apresentaremos a seguir. Para facilitar sua compreensão, faremos a citação de trechos da norma, seguidos de esclarecimentos.

Então, vamos aos princípios da auditoria:



“a) Integridade: o fundamento do profissionalismo

Convém que os auditores e a(s) pessoa(s) que gerenciam um programa de auditoria:

- *desempenhem seu trabalho eticamente, com honestidade e responsabilidade;*
- *somente realizem atividades de auditoria se forem competentes para isso;*
- *realizem seu trabalho de uma maneira imparcial, isto é, mantenham-se justos e sem tendenciosidade em todas as suas interações;*



- desempenhem sensíveis a quaisquer influências que possam ser exercidas sobre o seu julgamento enquanto estiverem realizando uma auditoria”.

Muitas vezes cabe aos auditores/avaliadores concluir sobre a abordagem a este princípio, ou seja, quando se é convidado para a condução de uma auditoria/avaliação, deve-se analisar criteriosamente todos os dados, incluindo requisitos, conhecimentos técnicos específicos e critérios definidos, antes de aceitar a tarefa.

Nem sempre os gestores do processo possuem este conhecimento a respeito da competência e, sobretudo, segurança de cada membro convidado de uma equipe!

“b) Apresentação justa: a obrigação de reportar com veracidade e exatidão



Convém que as constatações de auditoria, conclusões de auditoria e relatórios de auditoria reflitam com veracidade e precisão as atividades de auditoria. Convém que os obstáculos significativos encontrados durante a auditoria e não resolvidos por divergência de opiniões entre a equipe de auditoria e o auditado sejam reportados. Convém que a comunicação seja verdadeira, precisa, objetiva, em tempo hábil, clara e completa”.

Isso significa que um reporte de auditoria não pode deixar dúvidas do que fora evidenciado, bem como sobre as razões que levaram às constatações e conclusões. Não há espaço para inferências!

“c) Devido cuidado profissional: a aplicação de diligência e julgamento em auditoria



Convém que os auditores exerçam o devido cuidado de acordo com a importância da tarefa que eles executam e com a confiança neles depositada pelo cliente de auditoria e por outras partes interessadas. Um fator importante na realização do seu trabalho com devido cuidado profissional é ter a capacidade de fazer julgamentos ponderados em todas as situações de auditoria”.

Deve-se, sempre, levar em consideração fatores e particularidades da organização auditada.



“d) Confidencialidade: segurança de informação



Convém que os auditores tenham discrição no uso e proteção das informações obtidas no curso de suas obrigações. Convém que a informação de auditoria não seja usada de forma inapropriada para ganhos pessoais do auditor ou pelo cliente de auditoria, ou de uma maneira prejudicial para os legítimos interesses do auditado. Este conceito inclui o manuseio apropriado de informação sensível ou confidencial”.

Lembre-se sempre que as informações são de interesse somente do cliente da auditoria e da organização auditada.

Muito cuidado, sobretudo, com os documentos, registros, imagens e vídeos gerados em auditorias remotas!

“e) Independência: a base para a imparcialidade da auditoria e objetividade das conclusões de auditoria



Convém que os auditores sejam independentes da atividade que está sendo auditada quando for aplicável, e convém que ajam em todas as situações de um tal modo que estejam livres de tendenciosidade e conflitos de interesse. Para auditorias internas, convém que os auditores sejam independentes da função que está sendo auditada, se praticável. Convém que os auditores mantenham objetividade ao longo do processo de

auditoria para assegurar que as constatações e conclusões de auditoria sejam baseadas apenas nas evidências de auditoria.

Para pequenas organizações, pode não ser possível que auditores internos tenham total independência da atividade que está sendo auditada, porém convém que seja feito todo o esforço para remover a tendenciosidade e encorajar a objetividade”.

Observe que este princípio reforça a importância da imparcialidade e objetividade nas auditorias realizadas.



“f) Abordagem baseada em evidência: o método racional para alcançar conclusões de auditoria confiáveis e reproduzíveis em um processo sistemático de auditoria.

Convém que a evidência de auditoria seja verificável. Convém que no geral ela seja baseada em amostras da informação disponíveis, uma vez que a auditoria é conduzida



durante um período de tempo finito e com recursos limitados. Convém que o uso apropriado de amostras seja aplicado, uma vez que esta situação está intimamente relacionada à confiança que pode ser depositada nas conclusões de auditoria”.

“Se foi visto, aconteceu.”

“Se há evidência objetiva e verificável, há fato.”

Lembrando, não podemos “supor” algo sem fatos. Tampouco inferir!

Observe o vídeo a seguir:

“g) Abordagem baseada em risco: uma abordagem de auditoria que considera riscos e oportunidades



Convém que a abordagem baseada em risco influencie substancialmente o planejamento, a condução e o relato de auditorias, para assegurar que as auditorias sejam focadas em assuntos que sejam significativos para o cliente de auditoria e para alcançar os objetivos do programa de auditoria”.

Esses são os princípios fundamentais da auditoria. Por isso, é essencial sempre levar em consideração estes sete princípios, em todas as etapas de uma auditoria!

2. Tipos e métodos de auditoria

Conforme a Norma ISO 19011, temos os seguintes tipos de auditorias:

Auditoria de 1ª parte	Auditoria de 2ª parte	Auditoria de 3ª parte
Auditoria interna	Auditoria de fornecedor externo	Auditoria de certificação e/ou acreditação
	Outra auditoria de parte interessada externa	Auditoria estatutária, regulamentar e similar

A referida Norma pode ser aplicada a quaisquer dos tipos de auditoria. No entanto, nosso curso foca nas auditorias de 3ª parte, que são conduzidas por uma parte independente tanto da organização auditada/avaliada, quanto de seus clientes e demais partes interessadas.



Referente aos métodos de auditoria, a Norma apresenta, no seu anexo A - capítulo A.1, que “uma auditoria pode ser realizada usando uma variedade de métodos de auditoria”.

Muitas vezes, pode ser interessante aplicar mais de uma metodologia durante uma auditoria/avaliação, visando a otimização do processo em si.

Veja a Tabela A.1 – Métodos de auditoria – constante na Norma ISO 19011:

Extensão do envolvimento entre o auditor e o auditado	Localização do auditor	
	No local	Remoto
Interação humana	Conduzir entrevistas Preencher listas de verificação e questionários com a participação do auditado Conduzir análise crítica documental com a participação do auditado Amostrar	Por meios de comunicação interativa: - conduzir entrevistas; - observar trabalho realizado com guia remoto; - preencher listas de verificação e questionários; - conduzir análise crítica documental com a participação do auditado.
Sem interação humana	Conduzir análise crítica documental (por exemplo, registros, análise de dados) Observar trabalho realizado Conduzir visita no local Preencher listas de verificação Amostrar (por exemplo, produtos)	Conduzir análise crítica documental (por exemplo, registros, análise de dados) Observar o trabalho realizado por meios de monitoramento, considerando requisitos sociais, estatutários e regulamentares. Analisar dados.



Atividades presenciais de auditoria são realizadas no local do auditado. Atividades de auditoria remota são realizadas em qualquer local que não o local do auditado, independentemente da distância. Atividades de auditoria interativa envolvem a interação entre o pessoal do auditado e a equipe de auditoria. Atividades de auditoria não interativa não envolvem interação humana com pessoas que representam o auditado, mas envolvem interação com o equipamento, *facilities* e documentação.

Normalmente as visitas ao local sem interação humana são utilizadas para avaliar equipamentos, instalações, dentre outros aspectos físicos.



Percebemos que a interação humana é relevante em qualquer processo de auditoria/avaliação. Na realidade, trata-se de um dos mais importantes fatores. Tanto que destinaremos a próxima, para estudarmos e discutirmos o lado humano das auditorias/avaliações.

Assim, faz-se necessária especial atenção a estes momentos, tanto em atividades presenciais, quanto remotas. Temos ferramentas para condução de entrevistas e interações, entre auditados e auditores, suficientemente eficazes para as auditorias realizadas remotamente (iremos abordar aspectos e detalhes deste formato de auditoria na aula 07 desta disciplina). Logo, não há porque deixarmos de utilizar da melhor forma possível tais interações.

Importante ressaltar o respeito que deve ser dado a estes momentos (interação humana – quer presencial, quer remota). A eficácia de um processo de auditoria/avaliação depende, em grande parte, das interações humanas durante o período de auditoria/avaliação.

Você já teve alguma experiência ruim (sendo auditado ou auditor) devido a uma má interação humana?

Se sim, sabe o quão difícil fica a situação, não é mesmo?

Bom, vamos auditar/avaliar um sistema de gestão. Para tanto, é fundamental que tenhamos bem claro o que é isso, como surgiu e como é mantido. Enfim, entender do assunto.

Vamos lá?

3. Entendendo o que é um sistema de gestão



Como posso auditar/avaliar um sistema de gestão, se não sei bem como **funciona** um?

Como concluir a respeito de sua eficácia, se não sei seu **objetivo**?

Estas, e muitas outras perguntas, ocorrem a todo profissional que



tem por objetivo conduzir uma auditoria/avaliação eficaz!

“Os sistemas de gestão apresentam características gerais e especificidades que lhe conferem um modelo conceitual diversificado e uma estrutura organizacional bastante complexa.”

(Paladini, 2019)

Da citação acima podemos tirar várias lições. Uma, porém, que está implícita, remete à heterogeneidade de soluções e formas de atender uma mesma Norma de sistema de gestão.

Na prática, nenhuma organização opera seu sistema de gestão igual a outra. Mesmo em filiais de uma grande organização. Padronizações em documentos, processos, registros, entre outros, são totalmente viáveis. Mas, na prática cotidiana, estando sendo operacionalizado por pessoas, muitas vezes com culturas, conhecimentos, experiências muito distintas, percebe-se detalhes de implantação que acabam distinguindo o dia a dia do sistema de gestão da mesma organização.

Tendo isto em mente, como esperar, então, que cada organização que será auditada/avaliada por nós opere da mesma forma? Temos que manter, sempre, a mente aberta para entender e captar a criatividade e o nível de entendimento relativo aos requisitos normativos e critérios das auditorias/avaliações, para não incorreremos no equívoco de pensarmos: *está diferente do que eu vejo sempre, logo, está não conforme!*

Vamos analisar uma forma de apresentar a estrutura de um sistema de gestão apresentada por Paladini (2019), que resume muito bem este ponto:

Componente	Caraterísticas	Nível de gestão
Normas	Política global da organização, suas diretrizes de funcionamento e as regras específicas aplicáveis aos recursos da organização em situações definidas. Para a gestão da qualidade, o conjunto de normas básicas de operação é definido pela política da qualidade da organização. Em muitos casos, a gestão da qualidade restringe-se ao processo de implementação dessa política.	Estratégico
Métodos	Modo como são operados os recursos gerais da organização, para que sejam atingidos os objetivos propostos. A concepção e a aplicação dos métodos são sempre reguladas pelas normas; o direcionamento de suas atividades é definido pelos objetivos fixados.	Tático



Procedimentos	Os procedimentos de um sistema referem-se às operações necessárias para a aplicação efetiva dos métodos. Eles devem atender às regras aplicadas no contexto em que essas operações são realizadas.	Operacional
----------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------

Veja o que a ABNT NBR ISO 9000:2015 (Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário) traz sobre o assunto:

“Política

<organização> intenções e direção de uma organização, como formalmente expressos pela sua alta direção

Nota 1. Este termo é um dos termos comuns e definições fundamentais das normas ISO de sistema de gestão apresentados no Anexo SL do Suplemento consolidado ISO da Diretiva ISO/IEC Parte 1.

Política da qualidade

Política com relação à qualidade

Nota 1. A política da qualidade geralmente é consistente com a política geral da organização, pode ser alinhada com a visão e a missão da organização e provê uma estrutura para se estabelecerem os objetivos da qualidade.

Nota 2. Os princípios de gestão da qualidade apresentados nesta Norma (ISO 9000) podem formar uma base para o estabelecimento de uma política da qualidade.

Objetivo

Resultado a ser alcançado

Nota 1. Um objetivo pode ser estratégico, tático ou operacional

(...)

Nota 3. Um objetivo pode ser expresso de outras formas, por exemplo, como um resultado pretendido, um propósito, um critério operacional, como um objetivo da qualidade ou pelo uso de outras palavras com significado similar (por exemplo, finalidade, meta ou alvo).

Nota 4. No contexto do sistema de gestão da qualidade, objetivos da qualidade são estabelecidos pela organização, coerentemente com a política da qualidade, para alcançar resultados específicos”.

Com estes conceitos básicos, uma auditoria/avaliação deve analisar, além da implantação dos critérios e requisitos descritos nas Normas e Documentos de referência, se a organização de fato estabelece e implementa suas Políticas e Objetivos, a fim de analisar criticamente a real eficácia do sistema de gestão



implantado, na prática.

Não se trata de “decorar as Políticas e os Objetivos”. Isso é fácil.

Precisamos verificar seu entendimento e sua permeabilidade em todo e qualquer processo, documento, ação e reação, durante o processo de auditoria/avaliação.

Para que servem Políticas e Objetivos se não forem compreendidas, aceitas e implementadas de fato no sistema de gestão?

Você, na sua experiência pessoal, já se deparou com essa situação?

Obviamente que um sistema de gestão muito incipiente, recém implantado, apresentará aos auditores/avaliadores mais experientes um certo distanciamento entre o entendimento e implantação das políticas e objetivos por diferentes setores, funções e pessoas dentro de uma mesma organização. No entanto, com o passar dos anos, espera-se um melhor aproveitamento destes aspectos em todas as rotinas e decisões tomadas. Ou seja, um sistema de gestão mais maduro!

Cabe salientar, que se deve ter cuidado, por outro lado, para o esquecimento destes fatores, políticas e objetivos, com o passar dos anos. Fato que pode evidenciar, em um sistema de gestão maduro e consolidado, falhas relativas ao entendimento e cumprimento dos mesmos.

Você pode estar se perguntando: Mas como assim?

Sim. A evolução do sistema de gestão costuma ser rápida, e em um dinamismo que depende de fatores externos e internos. Caso as políticas e objetivos não sejam constantemente analisadas criticamente, pode-se ter sua obsolescência.

A(s) Norma(s) que você audita/avalia não costumam demandar requisitos de “analisar criticamente políticas e objetivos periodicamente”? Então! Veja a importância disso.

Ao auditar/avaliar as políticas e objetivos do sistema de gestão, o avaliador deve ter em mente quais são os “Princípios de gestão da qualidade”, definidos da norma ABNT NBR ISO 9000.

Para que possamos compreender melhor a ideia de Princípios de Gestão da Qualidade, vamos ler o que está escrito na Norma ABNT NBR ISO 9000:

*“Os conceitos e princípios de gestão da qualidade descritos nesta Norma fornecem à organização a **capacidade de enfrentar os desafios** apresentados por um ambiente que é profundamente diferente a partir das últimas décadas. O contexto no qual uma organização trabalha hoje é caracterizado pela **mudança acelerada**, globalização dos mercados e surgimento do conhecimento como principal recurso. O impacto da qualidade se estende para além da satisfação do cliente: ela também pode ter um impacto direto sobre a **reputação da organização**.”*



*A sociedade se tornou mais instruída e mais exigente, tornando as partes interessadas cada vez mais influentes. Ao fornecer conceitos fundamentais e princípios a serem utilizados no desenvolvimento de um sistema de gestão da qualidade (SGQ), esta Norma fornece uma maneira de **pensar sobre a organização de forma mais ampla**.*

É recomendado que todos os conceitos, princípios e suas inter-relações sejam vistos como um todo e não isoladamente um do outro. Nenhum conceito ou princípio individual é mais importante do que outro. A todo instante, é crítico encontrar o equilíbrio certo na aplicação”.

Agora, que tal analisarmos alguns tópicos importantes deste trecho?

Ressaltam-se os seguintes:



enfrentamento de desafios!

✓ **Capacidade de enfrentar os desafios:** Uma organização precisa ter esta capacidade. Os desafios que se enfrentam e, sobretudo a forma com que são enfrentados, muitas vezes é a diferença entre o fim ou a continuidade de um negócio. A organização precisa estar atenta a isso, conhecer, desenvolver e, se preciso, aumentar sua capacidade para



✓ **Mudança acelerada:** O mundo atual, em todos os seus aspectos, muda muito rapidamente. Em uma velocidade que, inclusive, não é constante. Há uma aceleração atuando nestas mudanças. Então, deve-se estar atento a esta variabilidade e seus impactos.



✓ **Reputação da organização:** Muitos dizem que o maior valor de uma empresa não é sua carteira de clientes, seus recursos, seu “preço”, mas, sim, sua REPUTAÇÃO! Deve-se ter por princípio o cuidado extremo com este importante valor, que, uma vez reduzido, dificilmente será reconquistado a pleno.



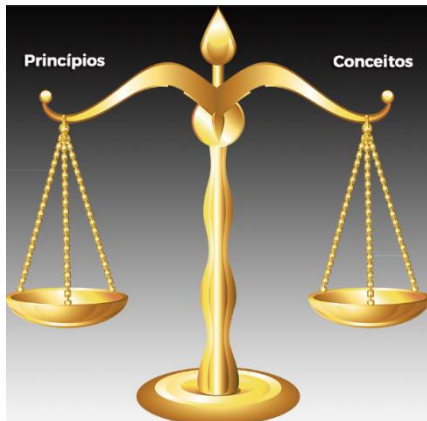
✓ **A sociedade se tornou mais instruída e mais exigente:** Não se diz mais para os compradores o que eles precisam, ou o que eles querem. Ao contrário. Eles dizem às empresas o que e como



querem. Assim, deve-se estar atento e adequado às suas demandas.



✓ **Pensar sobre a organização de forma mais ampla:** Uma organização não se limita ao seu ambiente físico, sua equipe, ou seus clientes. Uma organização está inserida em um contexto muito mais amplo de sociedade, onde os impactos de sua atividade, seus produtos e serviços, sua qualidade, são mais amplos e mais difíceis de mensurar. As decisões devem ser tomadas levando-se em conta isso!



✓ **É crítico encontrar o equilíbrio certo na aplicação:** Nunca se abordou Princípio nem Conceito. Sempre é no plural: Princípios e Conceitos. Neste aspecto, não se pode focar em um ou outro, assim como não se pode deixar algum de fora. Deve-se ter equilíbrio entre todos!

E quais são os conceitos fundamentais na gestão da qualidade?

Recorreremos às definições da ABNT NBR ISO 9000, cujo texto é muito claro e didático:

“Conceitos fundamentais:

1 – Qualidade

Uma organização **focada em qualidade promove uma cultura** que resulta em comportamentos, atitudes, atividade e processos que agregam valor através da satisfação das necessidades e expectativas dos clientes e de outras partes interessadas pertinentes.

A qualidade dos produtos e serviços de uma organização é determinada pela **capacidade de satisfazer os clientes e pelo impacto** pretendido e não pretendido nas partes interessadas pertinentes.

A qualidade dos produtos e serviços inclui não apenas sua função e desempenho pretendidos, mas também seu valor percebido e o benefício para o cliente”.

Observe que aqui, vemos claramente a importância dada à cultura da qualidade e o foco nas necessidades



do cliente.

“2- Sistema de gestão da qualidade

*Um SGQ compreende atividades pelas quais a organização identifica seus **objetivos** e determina os processos e recursos necessários para alcançar os resultados desejados.*

*O SGQ gerencia a interação de processos e recursos necessários para **agregar valor** e realizar resultados para as partes interessadas pertinentes.*

*O SGQ permite à Alta Direção **otimizar** a utilização dos recursos considerando as consequências de sua decisão a longo e curto prazo.*

*O SGQ provê os meios para **identificar ações** para tratar consequências pretendidas e não pretendidas na provisão de produtos e serviços”.*

Percebem a ideia central de um sistema de gestão? Definir OBJETIVOS, a fim de AGREGAR VALOR, buscando uma OTIMIZAÇÃO do uso dos recursos por meio de AÇÕES baseadas em dados!

“3- Contexto de uma organização

*Compreender o contexto da organização é um processo. Este processo determina **fatores que influenciam** o propósito, os objetivos e a sustentabilidade da organização. Ele considera fatores internos, como valores, cultura, conhecimento e desempenho da organização. Ele também considera fatores externos, como legal, tecnológico, competitivo, mercado, cultural e ambientes social e econômico.*

Exemplos das formas em que o propósito de uma organização pode ser expresso, incluem sua visão, missão, políticas e objetivos”.

“4- Partes interessadas

*O conceito de partes interessadas se estende além de um foco exclusivamente no cliente. **É importante considerar todas as partes interessadas pertinentes.***

Parte do processo para a compreensão do contexto da organização é identificar suas partes interessadas. As partes interessadas pertinentes são aquelas que fornecem risco significativo para a sustentabilidade organizacional se as suas necessidades e expectativas não forem atendidas. Organizações definem quais resultados são necessários prover às



partes interessadas pertinentes para reduzir esse risco.

Para seu sucesso, as organizações atraem, capturam e retêm o apoio das partes interessadas das quais dependem”.

“5- Suporte

O apoio da Alta Direção no SGQ e o engajamento das pessoas permite:

- provisão de recursos humanos e outros recursos adequados;

- monitoramento de processos e resultados;

- determinação e avaliação dos riscos e oportunidades;

- implementação de ações apropriadas.

Aquisição responsável, aplicação, manutenção, aprimoramento e disposição dos recursos apoiam a organização na realização dos seus objetivos”.

Este trecho mostra que um sistema de gestão, para ter eficácia, **depende do comprometimento de toda a organização**, desde a alta direção! Faz parte de uma auditoria/avaliação perceber se há ou não este nível de comprometimento.

“5.2 – Pessoas

As pessoas são recursos essenciais dentro da organização. O desempenho da organização é dependente de como as pessoas se comportam dentro do sistema em que trabalham.

Dentro de uma organização, as pessoas tornam-se engajadas e alinhadas por meio de compreensão comum da política da qualidade e dos resultados desejados da organização”.

“5.3- Competência

O SGQ é mais efetivo quando todos os funcionários entendem e aplicam as habilidades, treinamento, educação e experiência necessários para desempenhar suas funções e responsabilidades. É da responsabilidade da Alta Direção oferecer oportunidades para as pessoas desenvolverem essas competências necessárias”.

“5.4- Conscientização



A comunicação planejada e efetiva interna (ou seja, em toda a organização) e externa (ou seja, com as partes interessadas pertinentes) eleva o **engajamento das pessoas e aumenta a compreensão**:

- do contexto da organização;
- das necessidades e expectativas dos clientes e de outras partes interessadas pertinentes;
- do SGQ”.

Com base no entendimento destes conceitos, vamos reforçar, então, os Princípios de gestão da qualidade apresentados na Norma ABNT NBR ISO 9000:

Princípio	Declaração	Justificativa
Foco no cliente	O foco principal da gestão da qualidade é atender às necessidades dos clientes e empenhar-se em exceder as expectativas dos clientes.	Sucesso sustentável é alcançado quando uma organização atrai e retém a confiança dos clientes e de outras partes interessadas pertinentes.
Liderança	Líderes em todos os níveis estabelecem uma unidade de propósito e direcionamento e criam condições para que as pessoas estejam engajadas para alcançar os objetivos da qualidade da organização.	A criação de unidade de propósito, direcionamento e engajamento das pessoas permite a uma organização alinhar as suas estratégias, políticas, processos e recursos para alcançar os seus objetivos.
Engajamento das pessoas	Pessoas competentes, com poder e engajadas, em todos os níveis na organização, são essenciais para aumentar a capacidade da organização em criar e entregar valor.	A fim de gerir uma organização eficaz e eficientemente, é importante respeitar e envolver todas as pessoas em todos os níveis. Reconhecimento, empoderamento e aperfeiçoamento de competências, facilitam o engajamento das pessoas na realização dos objetivos da qualidade da organização.
Abordagem de processo	Resultados consistentes e previsíveis são alcançados de forma mais eficaz e eficiente quando as atividades são	O SGQ consiste em processos inter-relacionados. Compreender como os resultados são produzidos por este



	compreendidas e gerenciadas como processos inter-relacionados que funcionam como um sistema coerente.	sistema permite que uma organização otimize o sistema e seu desempenho.
Melhoria	As organizações de sucesso têm um foco contínuo na melhoria.	A melhoria é essencial para uma organização manter os atuais níveis de desempenho, reagir às mudanças em suas condições internas e externas e criar novas oportunidades.
Tomada de decisão com base em evidência	Decisões com base na análise e avaliação de dados e informações são mais propensas a produzir resultados desejados.	A tomada de decisão pode ser um processo complexo e sempre envolve alguma incerteza. (...) A análise de fatos, de evidências e de dados leva a uma maior objetividade e confiança na tomada de decisões.
Gestão de relacionamento	Para o sucesso sustentado, as organizações gerenciam seus relacionamentos com as partes interessadas pertinentes, como provedores.	Partes interessadas pertinentes influenciam o desempenho de uma organização. O sucesso sustentado é mais provável de ser alcançado quando a organização gerencia relacionamentos com todas as suas partes interessadas para otimizar o impacto sobre o seu desempenho. A gestão de relacionamentos com suas redes de provedores e parceiros é de particular importância.

O desenvolvimento de um sistema de gestão utilizando estes conceitos e princípios favorece sua implantação e eficácia por meio de seus **Sistemas**, compreendendo melhor os contextos externo e interno, a fim de identificar todas as necessidades e expectativas das partes interessadas; seus **Processos** sendo bem identificados, definidos, medidos e melhorados continuamente; e suas **Atividades**, quando as pessoas que atuam dentro dos processos realizam suas atividades cotidianas.

Observe o que está descrito na ABNT NBR ISO 9000:



“A auditoria é uma forma de avaliar a eficácia do SGQ, a fim de identificar riscos e determinar o atendimento aos requisitos. Para as auditorias serem eficazes, evidências tangíveis e intangíveis precisam ser coletadas. Ações são tomadas para a correção e melhoria, com base na análise das evidências recolhidas. O conhecimento adquirido pode levar à inovação, levando o desempenho do SGQ a níveis mais elevados”.

Esta citação à ABNT NBR ISO 9000 resume muito bem, prezado(a) auditor(a)/avaliador(a), o objetivo de uma auditoria/avaliação!

Para tanto, precisamos compreender estes conceitos e princípios detalhadamente, e incorporá-los à nossa competência enquanto auditores/avaliadores.

“Princípio” tem como um dos seus sinônimos “BASE”.

No caso dos sistemas de gestão, são mesmo a BASE de tudo o que é desenvolvido, documentado, compreendido e praticado!

Indo atrás dos rastros destas bases, você conduzirá com mais eficácia suas auditorias/avaliações.

Mas lembre-se: Além de compreender esses princípios básicos, obviamente, é essencial compreender os princípios específicos da cada Norma que será auditada/avaliada por você.

Lembre-se sempre: Eficaz é aquilo que cumpre com o objetivo!

A aula de hoje fica por aqui!

Nesta aula conhecemos os princípios e os métodos da auditoria. Abordamos, também, a base dos sistemas de gestão por meio de seus conceitos e princípios, para que você possa entender melhor como se estrutura um sistema de gestão de uma forma geral, e aproveitar isso, em suas auditorias/avaliações.

Todos estes conceitos e princípios estarão, de forma explícita ou implícita, nas próximas aulas, nas quais exploraremos passo a passo uma auditoria/avaliação, desde a definição da equipe, até a finalização e acompanhamento dos resultados da auditoria/avaliação.

Na próxima aula, então, trabalharemos o lado humano das auditorias/avaliação.



4. Referências bibliográficas desta aula:

ABNT NBR ISO 19011:2018. Versão corrigida: 2019. Diretrizes para auditoria de sistemas de gestão

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

Paladini, Edson Pacheco. Gestão da qualidade: teoria e prática / Edson Pacheco Paladini. – 4. Ed. – São Paulo: Atlas, 2019.

ABNT NBR ISO 9000:2015. Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário.