



Auditor Líder

Técnicas de Avaliação/Auditoria

ABNT NBR ISO 19011

AULA 10

REALIZAÇÃO





Sumário

1. Auditor líder – O que aprendemos sobre ele?	4
2. Competência necessária	4
3. Conhecer os Princípios	7
4. O que é um Sistema de Gestão	8
5. Programando e planejando a auditoria/avaliação.....	11
6. Conduzindo a auditoria/avaliação	11
7. Interagindo durante a auditoria/avaliação.....	14
8. Concluindo a condução de uma auditoria/avaliação	18
9. Pós auditoria/avaliação	18
Referencias da aula	20



Apresentação

Olá! Seja muito bem-vindo à décima e última aula da disciplina de Auditor Líder – Técnicas de avaliação/auditorias com base na ABNT NBR ISO 19011.

Estamos na reta final!! Na aula passada, abordamos questões práticas relativas à condução de auditorias/avaliações, bem como possíveis contratemplos, finalizando na emissão dos resultados (relatórios).

Nesta aula, faremos um resumo do que vimos durante a disciplina, seguido de um fechamento de todo o processo e abordarmos ainda, questões relativas ao acompanhamento pós auditoria/avaliações.

Como sempre, 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. Auditor líder – O que aprendemos sobre ele?



Como você pode perceber, esta disciplina, trouxe pontos de extrema importância em relação à condução de auditorias segundo os princípios e requisitos da norma ABNT NBR ISO 19011:2018.

Ao longo das aulas, vimos os princípios da auditoria, o lado humano da realização de uma auditoria, além de como conduzir e preparar a programação de uma auditoria. Trabalhamos também, aspectos práticos, aspectos de amostragem, a condução propriamente dita da auditoria e apresentamos exemplos práticos pós auditoria, enfim, tudo aquilo que envolve um processo de auditoria e avaliação, para que você consiga durante a condução de suas auditorias, um melhor aproveitamento, com melhor eficácia e eficiência desse processo.

Então, para reforçar tudo isso que vimos até aqui, vamos voltar um pouquinho em alguns dos pontos mais importantes abordados durante as aulas.

Vamos lá?

2. Competência necessária

Conforme vimos na primeira aula do curso, antes de iniciar o processo de auditoria/avaliação, você deve conhecer e entender profundamente os requisitos, critérios e escopo que será auditado/avaliado.

Para tanto, as competências necessárias não se limitam à Norma ABNT NBR ISO 19011:2018. Esta Norma, trabalhada em detalhes ao longo da disciplina, vai lhe ajudar a desenvolver a competência em CONDUZIR auditorias/avaliações, mas não lhe fornecerá a competência a respeito dos critérios, requisitos, pormenores das Normas de sistema de gestão, ou documentos pertinentes (ex. Cgcre) que serão auditadas/avaliadas.

As Normas e Documentos citados na primeira aula, a seguir listados, são exemplos:

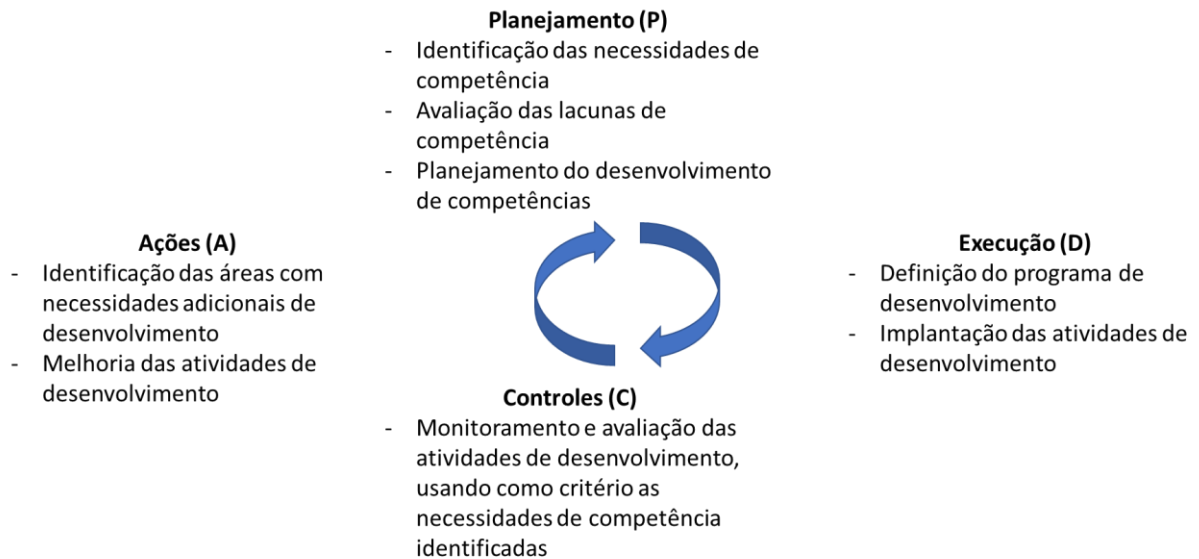
- ABNT NBR ISO/IEC 17025:2017 – Requisitos gerais para a competência de laboratórios de ensaio e calibração.
- ABNT NBR ISO 15189:2015 – Laboratórios clínicos – Requisitos de qualidade e competência
- ABNT NBR ISO/IEC 17043:2017 – Avaliação da conformidade – Requisitos gerais para ensaios de proficiência



- ABNT NBR ISO 17034:2017 – Requisitos gerais para a competência de produtores de material de referência
- NIE-Cgcre-052 – Perfis de competência para as funções exercidas nas equipes de avaliação da Dicla
- ABNT NBR ISO/IEC 17021-1:2016 – Avaliação da conformidade – Requisitos para organismos que fornecem auditoria e certificação de sistemas de gestão. Parte 1: Requisitos
- ABNT NBR ISO/IEC TS 17021-2:2014 – Avaliação da conformidade – Requisitos para organismos que fornecem auditoria e certificação de sistemas de gestão. Parte 2: Requisitos de competência para auditoria e certificação de sistemas de gestão ambiental
- ABNT NBR ISO/IEC TS 17021-5:2014 – Avaliação da conformidade – Requisitos para organismos que fornecem auditoria e certificação de sistemas de gestão. Parte 5: Requisitos de competência para auditoria e certificação de sistemas de gestão de ativos
- ABNT NBR ISO/IEC 17065:2013 – Avaliação da conformidade – Requisitos para organismos de certificação de produtos, processos e serviços
- ABNT NBR ISO/IEC 17024:2013 – Avaliação da conformidade – Requisitos gerais para organismos que certificam pessoas
- ABNT NBR ISO 14065:2015 – Gases do efeito estufa – Requisitos para organismos de validação e verificação de gases de efeito estufa para uso em acreditação e outras formas de reconhecimento
- NIE-Cgcre-053 – Perfis de competências para as funções exercidas nas equipes de avaliação da Dicor
- ABNT NBR ISO/IEC 17020:2013 – Avaliação da conformidade – Requisitos para o funcionamento de diferentes tipos de organismos que executam inspeção
- NIE-Cgcre-054 – Perfis de competência para as funções exercidas nas equipes de avaliação da Diois

Portanto, antes de iniciar qualquer processo de auditoria/avaliação, você deve desenvolver a competência nos seus requisitos.

Você pode utilizar as Diretrizes para gestão e desenvolvimento de competências apresentadas na Norma ABNT NBR ISO 10015:2020, resumidas no ciclo PDCA a seguir:



Lembrando que, segundo a referida norma:

- **“Competência:** capacidade de aplicar conhecimentos e habilidades para alcançar resultados pretendidos
- **Desenvolvimento de pessoas:** incentivo a funcionários para adquirir competência nova ou avançada, criando oportunidades de treinamento e aprendizado, com circunstâncias para implementar os resultados que foram adquiridos
- **Habilidade:** capacidade aprendida para realizar uma tarefa para uma expectativa especificada
- **Conhecimento:** ativo humano ou organizacional que possibilita decisões e ações eficazes em contexto”.



3. Conhecer os Princípios

A partir da competência adquirida, para conduzir auditorias/avaliações, você deve absorver os Princípios apresentados na segunda aula desta disciplina, resumidamente:



- a) *Integridade: o fundamento do profissionalismo*
- b) *Apresentação justa: a obrigação de reportar com veracidade e exatidão*
- c) *Devido cuidado profissional: a aplicação de diligência e julgamento em auditoria*
- d) *Confidencialidade: segurança de informação*
- e) *Independência: a base para a imparcialidade da auditoria e objetividade das conclusões de auditoria*
- f) *Abordagem baseada em evidência: o método racional para alcançar conclusões de auditoria confiáveis e reprodutíveis em um processo sistemático de auditoria.*
- g) *Abordagem baseada em risco: uma abordagem de auditoria que considera riscos e oportunidades*



Dito isto, precisamos lembrar outro ponto extremamente relevante: O Sistema de gestão!

4. O que é um Sistema de Gestão



Como você está auditando/avaliando um Sistema de Gestão, é fundamental ter em mente os CONCEITOS FUNDAMENTAIS da gestão da qualidade apresentados nas definições da Norma ABNT NBR ISO 9000:2015, resumidos a seguir:

“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.

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.*

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.

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.”

Além dos conceitos, você deverá, sempre, considerar os Princípios de Gestão da Qualidade definidos na



Norma ABNT NBR ISO 9001:2015, também, resumidos a seguir:

Princípio	Declaração
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.
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.
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.
Abordagem de processo	Resultados consistentes e previsíveis são alcançados de forma mais eficaz e eficiente quando as atividades são compreendidas e gerenciadas como processos inter-relacionados que funcionam como um sistema coerente.
Melhoria	As organizações de sucesso têm um foco contínuo na melhoria.
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.
Gestão de relacionamento	Para o sucesso sustentado, as organizações gerenciam seus relacionamentos com as partes interessadas pertinentes, como provedores.

Agora, com as competências devidamente adquiridas, e tendo compreendido e absorvidos os conceitos e princípios que regem, tanto uma auditoria/avaliação, quanto o âmago de um sistema de gestão, você estará pronto para conduzir um processo de auditoria/avaliação.

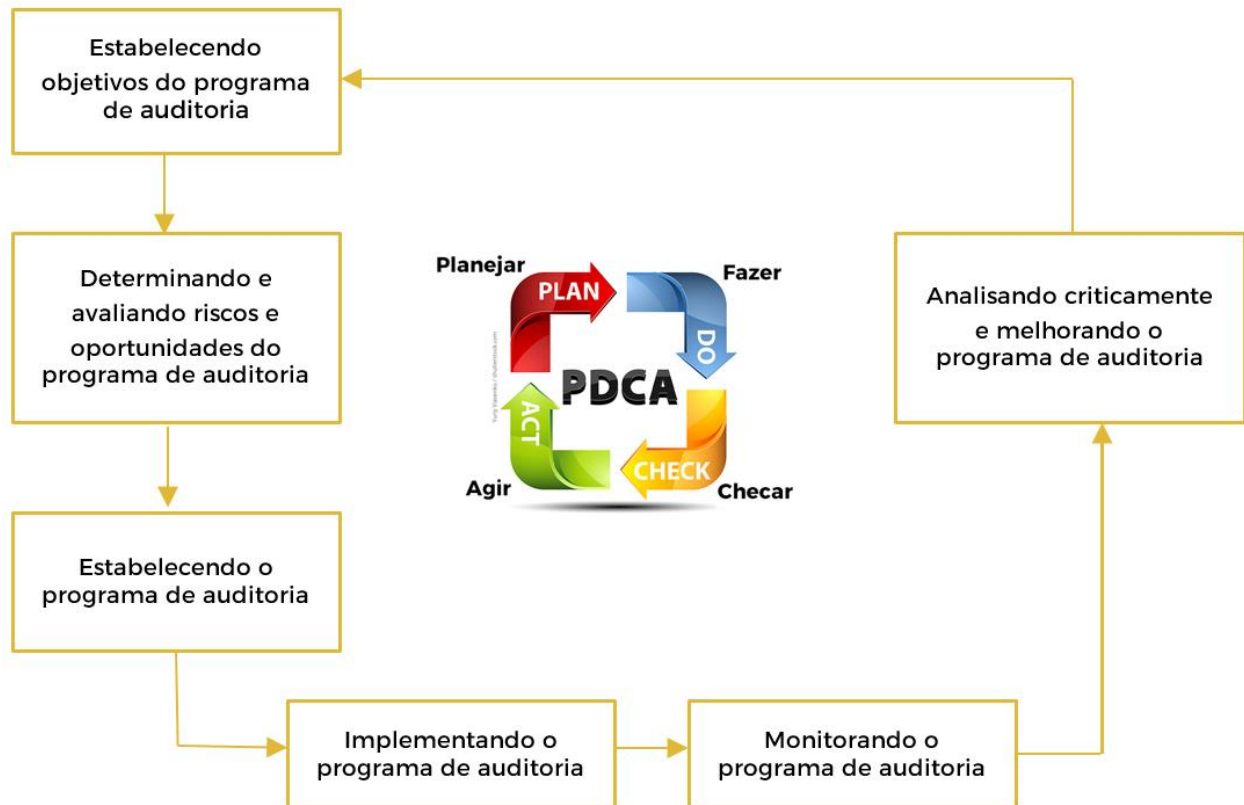
Para tanto, a implantação das diretrizes apresentadas na Norma ABNT NBR ISO 19011:2018 é fundamental.



Veja novamente a seguir:

5. Programando e planejando a auditoria/avaliação

Na nossa quarta aula, vimos em detalhes estes processos, mas, para que você lembre, recorreremos, novamente, ao ciclo PDCA apresentado na Norma ABNT NBR ISO 19011:2015:



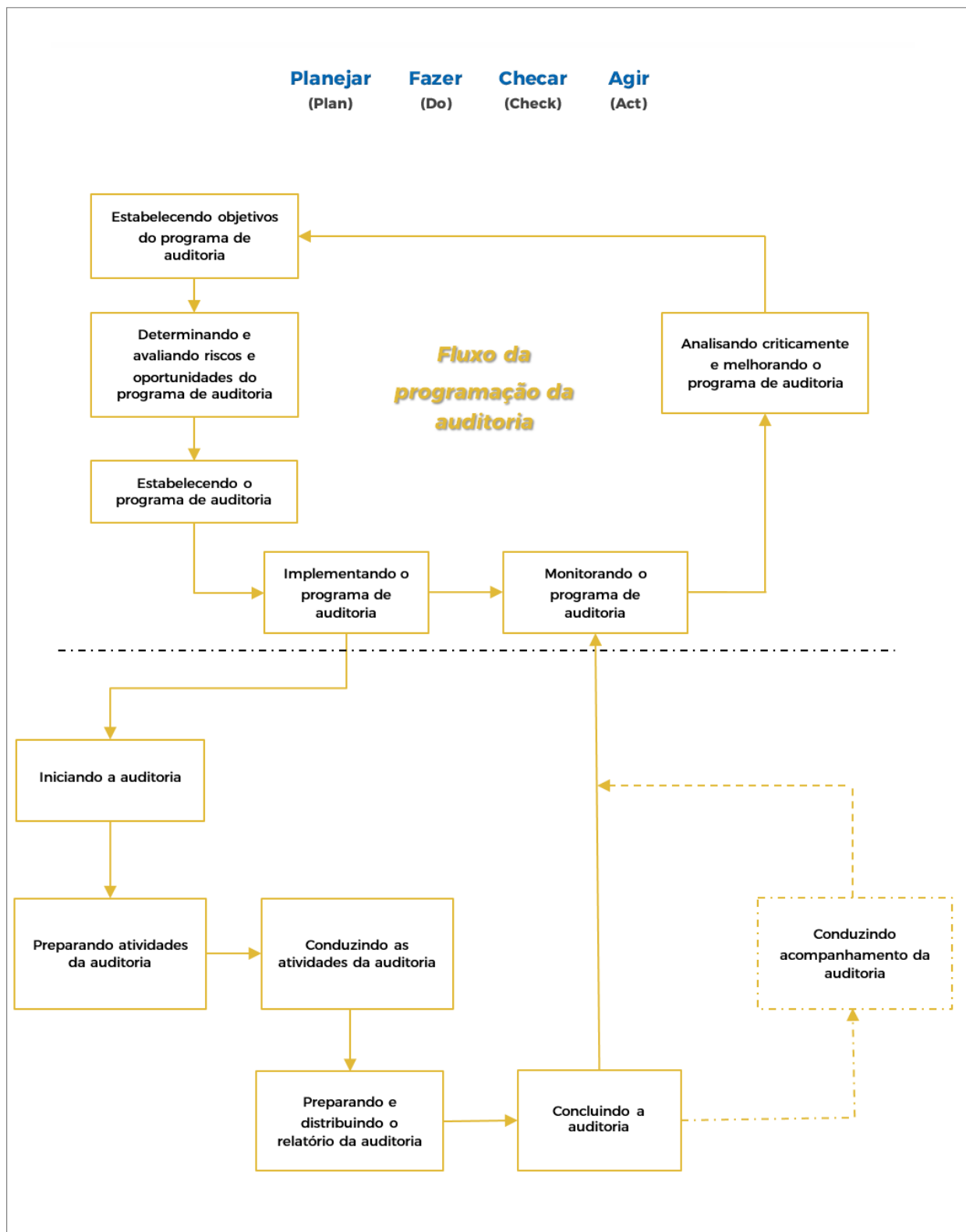
Com o programa e planejamentos definidos e estruturado, você poderá partir para a condução da auditoria/avaliação propriamente dita.

6. Conduzindo a auditoria/avaliação

Neste sentido, podemos ligar o ciclo PDCA da programação, com o da CONDUÇÃO da auditoria/avaliação,



para entendermos melhor o processo:



Na nossa quinta aula, abordamos em detalhes este assunto.

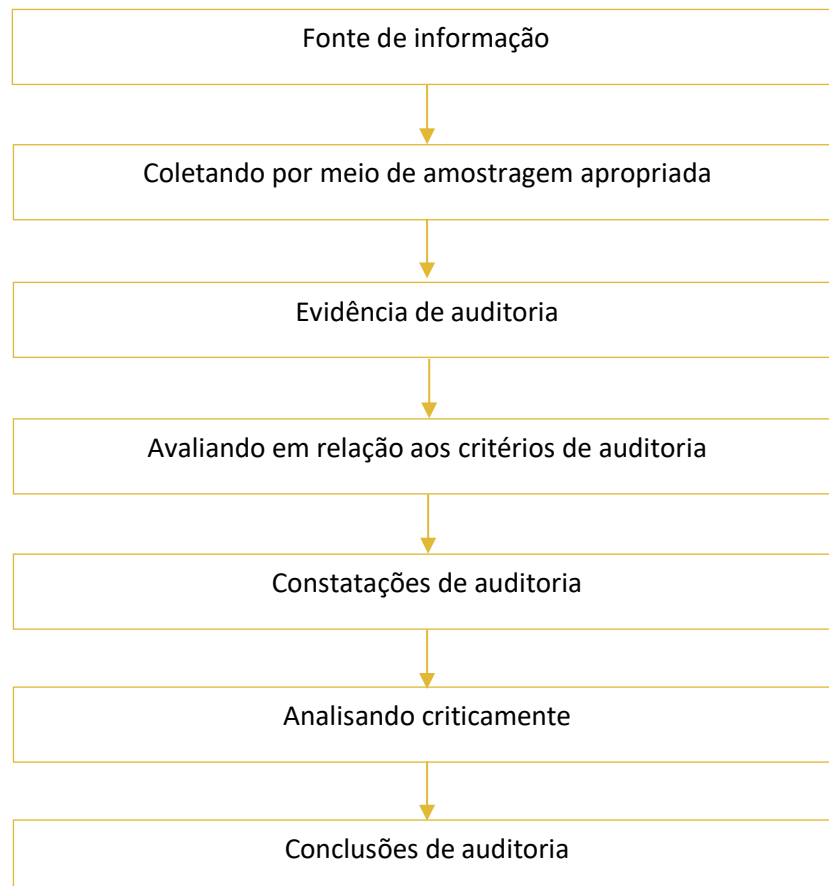
A condução, em si, da auditoria/avaliação inicia-se com a análise da informação documentada, que pode ser realizada em duas etapas:



- a) **De forma assíncrona:** com **antecedência**, analisando documentos gerais como manuais de gestão, procedimentos de auditoria/avaliação, relatórios de auditorias/avaliações anteriores, tratamentos de não conformidades, entre outros.
- b) **De forma síncrona: durante a condução**, analisando documentos complementares mais específicos, procedimentos de operação, produtos, contratos, atas de reunião, entre outros.

As informações documentadas também são avaliadas durante as entrevistas, testemunhos, visitas, enfim, durante a condução, quer presencial ou remotamente, da auditoria/avaliação em si.

Neste processo, as evidências são comparadas aos critérios, no intuito de se chegar às conclusões da auditoria/avaliação. A Norma ABNT NBR ISO 19011:2018 resume este processo assim:



Reforçando o que apresentamos na quinta aula:



Quer seja presencial, quer remoto, você sempre deve lembrar que está interagindo com outras pessoas. Por isso, na terceira aula demos atenção aos aspectos humanos e na sexta aula falamos sobre os aspectos práticos de uma auditoria/avaliação.

Vamos relembrar?

7. Interagindo durante a auditoria/avaliação



Durante as entrevistas, é importante você remeter ao texto apresentado no Anexo A.17 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.”

Lembre-se de manter, sempre, a postura adequada que um processo de auditoria/avaliação necessita.

Nem sempre uma conclusão sua será “popular”, no entanto, isso não é uma questão pessoal, pois, baseado nas evidências encontradas, você poderá concluir que há situações não conformes com os requisitos e precisará registrar isso. Caso contrário, o sistema de gestão auditado/avaliado, não está conforme com a totalidade os requisitos estabelecidos.

Caso você se encontre em situações adversas, lembre-se:

Sua postura deve ser adequada para responder efetivamente a essas situações!

Você lembra o que caracteriza uma situação não conforme?



“Não conformidade: não atendimento de um **requisito**.

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



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



E, ao relatar uma situação não conforme, você deve avaliar:

- 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?

E, de onde mesmo são coletadas estas EVIDÊNCIAS?

Quer seja nas auditorias/avaliações presenciais, quer nas remotas (com as técnicas apresentadas na sétima aula do nosso curso), as evidências são baseadas em um processo amostral de informações.

Lembrando a citação do Dr. Luis Carlos do Nascimento (oitava aula):

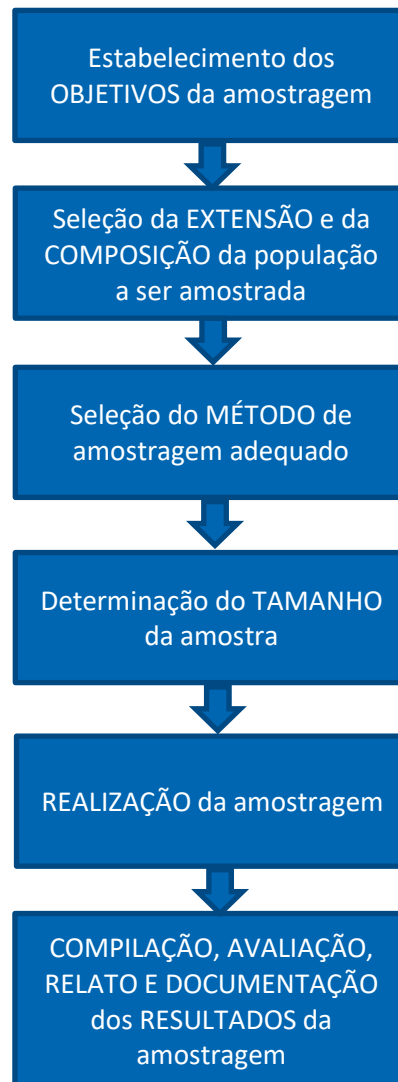
“A amostragem estatística é muito útil quando se lida com grandes populações (ou lotes). Nesses casos, uma amostragem adequada pode proporcionar resultados mais confiáveis que a análise de toda a população (senso). Como referência genérica, na análise a partir de 40 indivíduos aplica-se a amostragem estatística. No caso de amostragem, é imprescindível que seja aplicada a técnica estatística adequada e que sejam definidos os critérios de aceitação do lote em função dos resultados da amostra. Existe extensa quantidade de normas e literatura tratando de amostragem estatística.”

O objetivo da amostragem de auditoria é fornecer informação para que o auditor tenha confiança de que os



objetivos de auditoria podem ser ou serão alcançados.

Para tanto, vimos o Fluxo de um Processo de Amostragem:



E, de onde mesmo que as informações são amostradas?

As fontes de informação selecionadas variam de acordo com o escopo e a complexidade da auditoria, podendo incluir o seguinte:

- a) **entrevistas** com a equipe do auditado e outras pessoas relacionadas com o sistema de gestão;
- b) **observações de atividades** realizadas e do ambiente de trabalho e condições no contexto;
- c) **informação documentada** (políticas, objetivos, planos, procedimentos, normas, instruções, licenças e permissões, especificações, desenhos, contratos e ordens de compra, entre outros);



- d) **registros** (registros de inspeção, atas de reuniões, relatórios de auditoria, registros de programa de monitoramento e os resultados de medições, entre outros);
- e) **sumários de dados, análises e indicadores de desempenho**;
- f) **informação sobre os planos de amostragem** do auditado e sobre quaisquer procedimentos para o controle de amostragem e processos de medição;
- g) **relatórios de outras fontes** (por exemplo: feedback de clientes, medições e pesquisas externas, outra informação pertinente de partes externas e classificações de fornecedores externos);
- h) **base de dados**, sites, redes sociais;
- i) **simulação e modelagem**.

8. Concluindo a condução de uma auditoria/avaliação



Após a condução das análises, entrevistas, testemunhos, avaliação de informações documentadas e relatos/observações, você deverá relatar tudo o que aconteceu.

Neste sentido, a nona aula versou sobre os Relatórios de Auditorias/Avaliações, lembrando que a Cgcre define modelo de relatório para cada tipo de auditoria/avaliação e os documentos

orientativos, que tratam deste assunto, podem ser encontrados no site do Inmetro e devem ser lidos na íntegra, devido a sua relevância.

9. Pós auditoria/avaliação



As eventuais correções e ações corretivas demandadas pelas constatações da auditoria/avaliação devem ser acompanhadas pelos auditores/avaliadores (sobretudo em avaliações conduzidas para a Cgcre).

A Norma ABNT NBR ISO 19011:2018 apresenta, no seu capítulo 6.6 o seguinte:

*“O resultado da auditoria pode, dependendo dos objetivos da auditoria, **indicar a necessidade para correções ou para ações corretivas ou oportunidades para melhoria**. Tais*



ações são usualmente decididas e realizadas pelo auditado em um período de tempo acordado. Conforme apropriado, convém que o auditado mantenha a(s) pessoa(s) que gerencia(m) o programa de auditoria e/ou a equipe de auditoria informadas da situação destas ações.

*Convém que a **conclusão e a eficácia destas ações sejam verificadas**. Esta verificação pode ser parte de uma **auditoria subsequente**. Convém que os resultados sejam relatados à pessoa que gerencia o programa de auditoria e relatados ao cliente de auditoria para análise crítica pela direção.”*

Para as auditorias/avaliações realizadas no âmbito da Cgcre, temos os seguintes documentos neste sentido:

FOR-Cgcre-33: RELATÓRIO DE RESOLUÇÃO DE NÃO CONFORMIDADE – BPL (RRNC - BPL)

FOR-Cgcre-95: RELATÓRIO DE RESOLUÇÃO DE NÃO CONFORMIDADE (RNC)

FOR-Cgcre-388: RELATÓRIO DE NÃO CONFORMIDADE ORGANISMO DE INSPEÇÃO

Conforme a área que você estiver atuando, será indicado o uso do formulário adequado. Estes formulários podem ser encontrados na íntegra, por meio do link a seguir:

http://www.inmetro.gov.br/credenciamento/organismos/doc_organismos.asp?tOrganismo=AvalLAB

Após sanadas as situações não conformes evidenciadas durante a auditoria/avaliação, com seu aval ou não (pode ser que, em estando em uma equipe, você não tenha responsabilidade por avaliar estes dados), podemos dizer que o processo de auditoria/avaliação que lhe compete está FINALIZADO!

Parabéns, você contribuiu para a continuidade e, por que não, melhoria de mais uma organização!

Esperamos que você tenha gostado da disciplina, e que tenhamos lhe ajudado no desenvolvimento de suas competências!

Muito obrigado.



Referencias da 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

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