



# Auditoria Interna

Gerenciando um programa de auditoria

AULA | 02

REALIZAÇÃO



## Sumário

<b>Apresentação.....</b>	<b>3</b>
<b>1. Gerenciando um Programa de Auditoria.....</b>	<b>4</b>
1.1 - Seção 5.2 - Estabelecendo os objetivos do programa de auditoria .....	6
1.2 - Seção 5.3 - Determinando e avaliando riscos e oportunidades do programa de auditoria .....	7
1.3 - Seção 5.4 - Estabelecendo o programa de auditoria .....	8
1.4 - Seção 5.5 - Implementando o programa de auditoria .....	10
1.5 - Seção 5.6 - Monitorando o programa de auditoria .....	16
1.6 - Seção 5.7 - Analisando criticamente e melhorando o programa de auditoria.....	17

## Apresentação

Na aula passada aprendemos um pouco sobre o que é um sistema de gestão, o histórico das normas relacionadas à qualidade e começamos a falar da ABNT NBR ISO 19011, a norma que estabelece as Diretrizes para as Auditorias de Sistemas de Gestão. Já estudamos também, os termos e definições utilizados e os princípios a serem seguidos por auditores durante o processo de auditoria.

Nesta aula, iremos aprender a Gerenciar um Programa de Auditoria, conforme os critérios apresentados na Seção 5 da norma.

Para tornar o nosso curso mais interessante e dinâmico, apresentaremos as Seções de uma maneira geral, sem a preocupação de comentar requisito por requisito. Quando o texto estiver igual ao texto da norma, ele estará destacado em itálico e, ao final da frase, indicado o requisito específico.

Vamos começar?

## 1. Gerenciando um Programa de Auditoria

O requisito **5.1 - Geral** da norma nos diz que um programa de auditoria deve contribuir para a determinação da eficácia de um sistema de gestão. A dimensão desse programa deverá ser baseada na natureza e tamanho da organização que está sendo auditada, como também na natureza, funcionalidade, complexidade e nível de maturidade do sistema de gestão a ser auditado. Além disto, ele pode incluir considerações de auditorias de um ou mais sistemas de gestão, conduzidas de forma separada ou em conjunto.



*“Convém que o programa da auditoria inclua informações e recursos necessários para organizar e realizar suas auditorias de forma eficaz e eficiente dentro de um período de tempo específico e que pode também incluir o seguinte:*

- a) objetivos para o programa de auditoria;*
- b) riscos e oportunidades associados ao programa de auditoria (ver 5.3) e ações para abordá-los;*
- c) escopo (extensão, limites, locais) de cada auditoria no programa de auditoria;*
- d) agendamento (número/duração/frequência) das auditorias;*
- e) tipos de auditoria, como interna ou externa;*
- f) critérios de auditoria;*
- g) métodos de auditoria a serem empregados;*

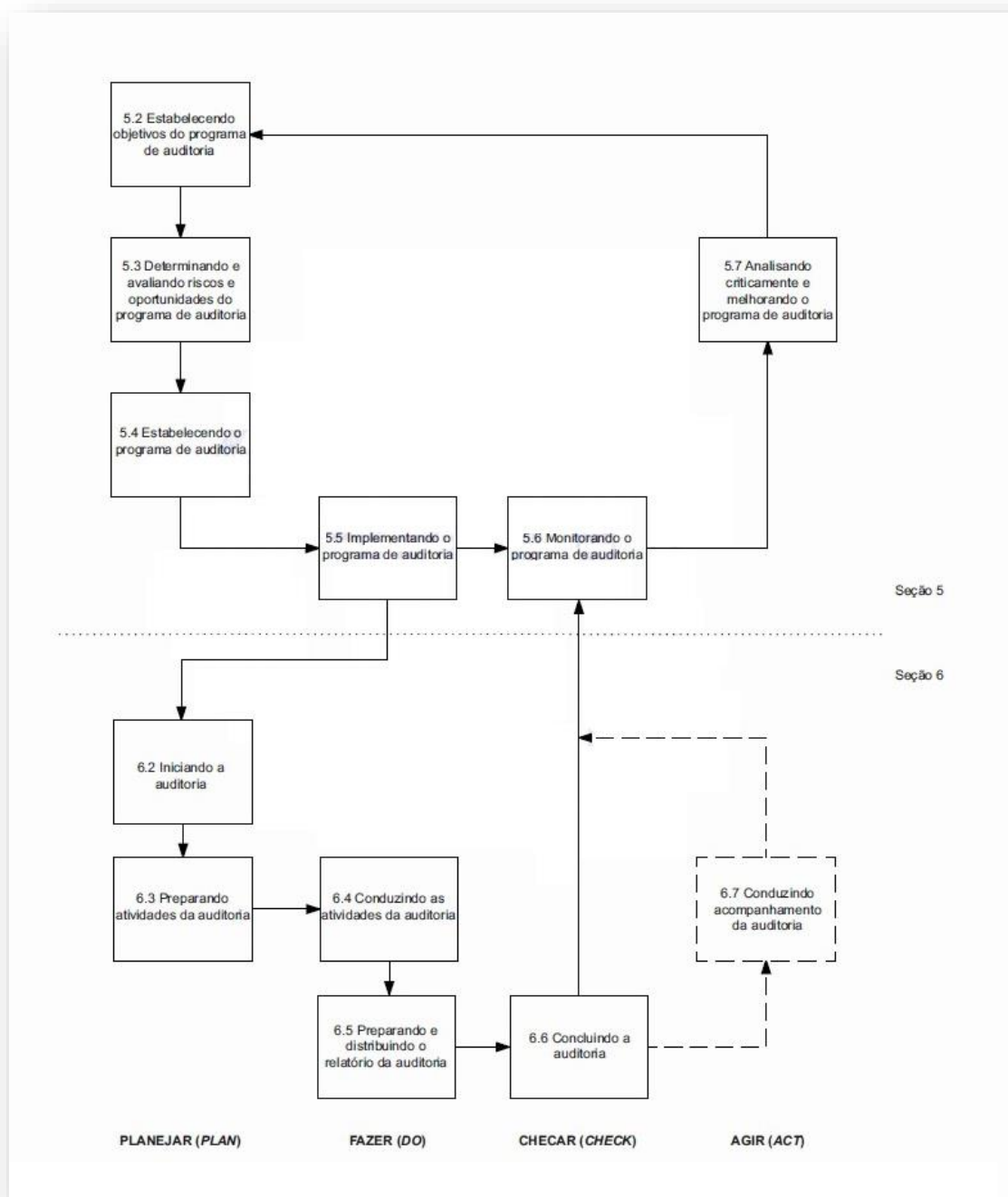
h) critérios para selecionar membros de equipe de auditoria;

i) informação documentada pertinente.

(ABNT NBR ISO 19011, requisito 5.1)”

A norma traz um fluxo a ser seguido para o Gerenciamento de um Programa de Auditoria. Este fluxo está baseado no conceito do PDCA, uma sigla em Inglês, mas significa Planejar, Fazer, Checar e Agir.

Observe:



No Planejamento, temos o Estabelecimento dos objetivos do programa de auditoria (5.2) e do Programa de Auditoria, propriamente dito, (5.4). Esta etapa, como o próprio nome da etapa diz, consiste no Planejamento das Atividades. Porém, antes desta etapa, é necessário que sejam determinados e avaliados os riscos e oportunidades do programa de auditoria (5.3)

Na execução (Fazer), temos a Implementação do Programa de Auditoria (5.5). O conceito de implementação é justamente “fazer”, ou seja, executar. Portanto, nesta etapa o Programa será executado.

No checagem, temos o Monitoramento do Programa de Auditoria (5.6), no qual podem ser avaliadas, por exemplo, as conformidades dos programas de auditoria e a capacidade das equipes auditoras para implementar o plano de auditoria.

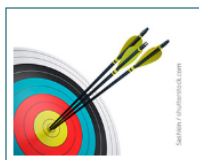
Como última etapa, temos a Análise crítica e melhoria do programa de auditoria (5.7).

Agora vamos falar um pouco sobre cada uma das etapas sugeridas para o Gerenciamento do Programa?

Então vamos lá!

## 1.1 - Seção 5.2 - Estabelecendo os objetivos do programa de auditoria

Convém que a alta direção da organização estabeleça os objetivos do programa de Auditoria.



*“Convém que os objetivos do programa de auditoria sejam consistentes com, e apoiem, os objetivos e a política do sistema de gestão. (ABNT NBR ISO 19011, requisito 5.2)”*

Esses objetivos podem estar baseados, por exemplo, no seguinte:

- necessidades e expectativas de partes interessadas pertinentes, externas e internas;
- características e requisitos de processos, produtos, serviços e projetos, e quaisquer mudanças neles;
- requisitos de sistema de gestão;
- necessidade para avaliação de fornecedores externos;
- nível de desempenho e nível de maturidade do(s) sistema(s) de gestão do auditado, como refletido nos indicadores de desempenho pertinentes (por exemplo, KPI), a ocorrência de não conformidades ou incidentes ou reclamações de partes interessadas;
- riscos e oportunidades identificados para o auditado;
- resultados de auditorias anteriores.

De uma maneira mais simples, poderíamos definir os objetivos do programa de auditoria como:

- identificar oportunidades para a melhoria de um sistema de gestão e de seu desempenho;
- avaliar a capacidade do auditado de determinar seu contexto;
- avaliar a capacidade do auditado de determinar riscos e oportunidades e identificar e implementar ações eficazes para abordá-los.
- estar conforme com todos os requisitos pertinentes, por exemplo, requisitos estatutários e regulamentares, compromissos de compliance, requisitos para certificação em relação a uma norma de sistema de gestão;
- obter e manter confiança na capacidade de um fornecedor externo;
- determinar a contínua adequação, suficiência e eficácia do sistema de gestão do auditado;
- avaliar a compatibilidade e o alinhamento dos objetivos do sistemas de gestão com a direção estratégica da organização.



Considerando as exigências da ABNT NBR ISO/IEC 17025:2017, além de avaliar a eficácia do sistema de gestão (e acompanhar a realização das atividades de laboratório), outro objetivo que pode ser definido no programa é o monitoramento da competência do pessoal (requisito 6.2.5 da ABNT NBR ISO/IEC 17025:2017).

Pode ser útil principalmente para as funções que influenciam os resultados das atividades de laboratório, mas que não necessariamente executam uma atividade.

Então, você saberia dizer qual o objetivo do programa de auditoria na sua organização?

Definida esta etapa, vamos a próxima...

## 1.2 - Seção 5.3 - Determinando e avaliando riscos e oportunidades do programa de auditoria

A identificação de riscos e oportunidades relacionados ao programa de auditoria é uma das novidades da nova versão da ABNT NBR ISO 19011:2018. Identificar os riscos e oportunidades nesta etapa inicial do processo de auditoria, pode evitar problemas no decorrer da execução da atividade em si.

E o próprio texto da norma traz alguns riscos e oportunidades que podem ser avaliados. Veja a seguir possíveis riscos:

*“a) planejamento, por exemplo, falha em estabelecer objetivos de auditoria pertinentes e em determinar a extensão, número, duração, locais e agenda das auditorias;*

*b) recursos, por exemplo, dispor de tempo, equipamento e/ou treinamento insuficientes para desenvolver o programa de auditoria ou conduzir uma auditoria;*

c) seleção da equipe de auditoria, por exemplo, competência global insuficiente para conduzir auditorias eficazmente;

d) comunicação, por exemplo, processos/canais de comunicação externa/interna ineficazes;

e) implementação, por exemplo, coordenação ineficaz das auditorias no programa de auditoria ou não considerar segurança e confidencialidade da informação;

f) controle de informação documentada, por exemplo, determinação ineficaz da informação documentada necessária requerida por auditores e partes interessadas pertinentes, falha em proteger suficientemente registros de auditoria para demonstrar a eficácia do programa de auditoria;

g) monitoramento, análise crítica e melhoria do programa de auditoria, por exemplo, monitoramento ineficaz de resultados do programa de auditoria;

h) disponibilidade e cooperação do auditado e disponibilidade de evidência para ser amostrada. (ABNT NBR ISO 19011, requisito 5.3)

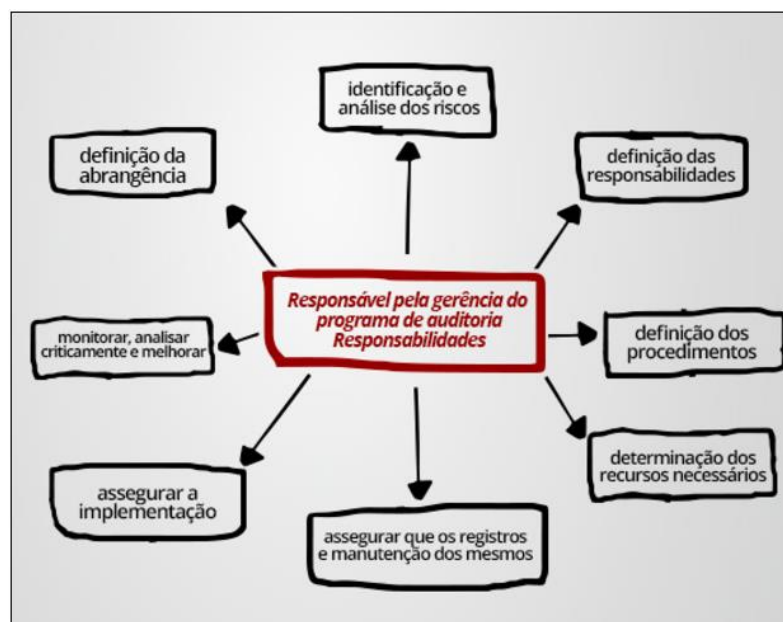
Já as oportunidades sugeridas na norma, são as seguintes:

- permitir que múltiplas auditorias sejam conduzidas em uma visita única;
  - minimizar tempo e distância de viagem ao local;
  - conciliar o nível de competência da equipe de auditoria ao nível de competência necessário para alcançar os objetivos da auditoria;
  - alinhar datas de auditoria com a disponibilidade de pessoal-chave do auditado.
- (ABNT NBR ISO 19011, requisito 5.3)

### 1.3 - Seção 5.4 - Estabelecendo o programa de auditoria

#### Seção 5.4.1 - Papéis e responsabilidades da pessoa que gerencia o programa de auditoria

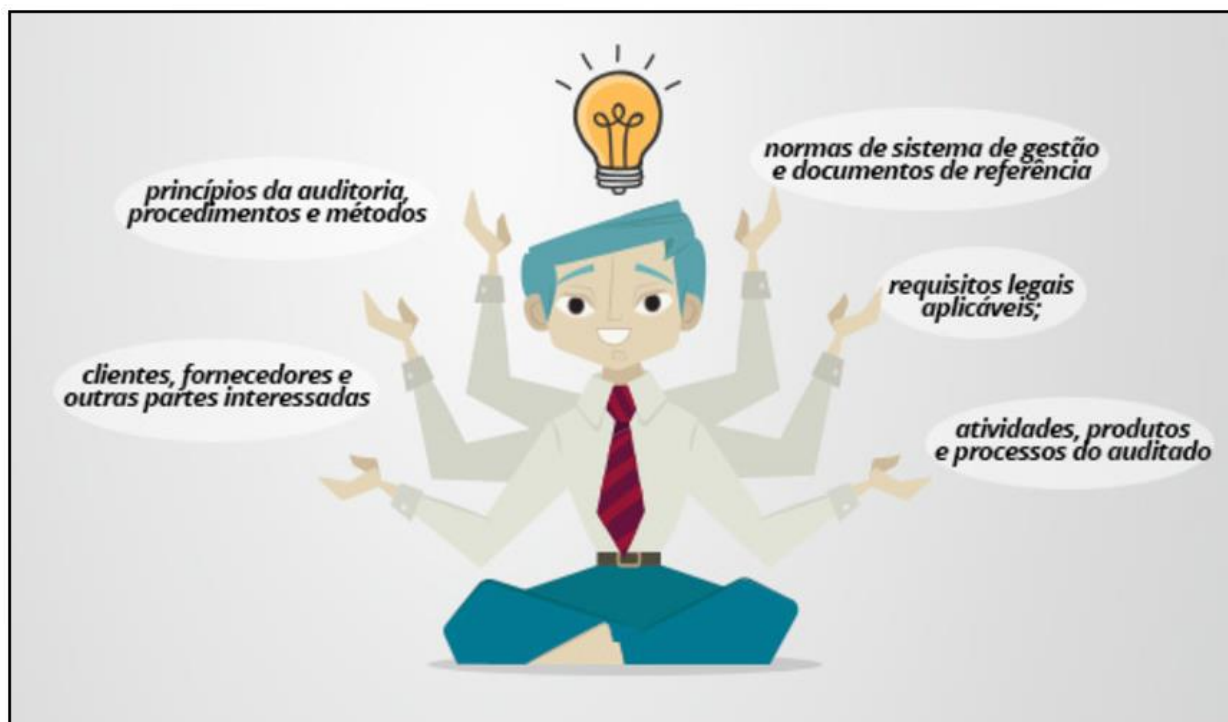
O responsável pelo gerenciamento do programa de auditoria possui as seguintes atribuições:



### Seção 5.4.2 - Competência da pessoa que gerencia o programa de auditoria

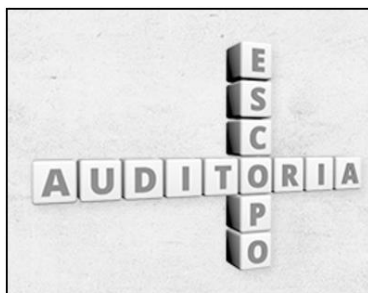
Você sabe quais as competências que a pessoa que gerencia o programa de auditoria precisa ter?

A norma não traz obrigatoriedade em relação à competência, mas é importante que a pessoa que gerencia o programa de auditoria possua conhecimento sobre a organização e o sistema que será auditado. Outros conhecimentos também podem ser necessários, dependendo de cada situação.



### Seção 5.4.3 - Estabelecendo a extensão do programa de auditoria

A extensão da auditoria irá depender da estratégia adotada pela organização e de suas necessidades. Ou seja, poderá ser auditado um único processo, dois, três ou todos. Além de questões estratégicas, outras podem influenciar nos limites da abrangência, como:



- ✓ o objetivo, escopo e duração de cada auditoria e o número de auditorias a serem realizadas;
- ✓ o número, importância, complexidade, similaridade e localizações das atividades a serem auditadas;
- ✓ fatores que influenciam a eficácia do sistema de gestão;
- ✓ critérios de auditoria aplicáveis, como requisitos legais e contratuais ou outros requisitos com os quais a organização esteja comprometida;
- ✓ conclusões de auditorias anteriores, internas ou externas;
- ✓ resultados de análise crítica de programas de auditorias anteriores;
- ✓ questões social, cultural e de idioma;

- ✓ questões relativas às partes interessadas, tais como reclamações de clientes ou não conformidades com requisitos legais;
- ✓ riscos e oportunidades do negócio, incluindo ações para abordá-los;
- ✓ mudanças significativas para o auditado ou suas operações;
- ✓ a ocorrência de eventos internos e externos, tais como falhas de produtos, vazamento de segurança da informação...

#### Seção 5.4.4 - Identificando recursos para o programa de auditoria



Para que o programa de auditoria possa ser realizado na íntegra e da maneira adequada, o responsável pelo gerenciamento precisa prever e assegurar os recursos necessários para que ela ocorra.

Durante a identificação destes recursos, convém que a pessoa que gerencia o programa de auditoria considere, por exemplo:

- ✓ recursos financeiros para realização;
- ✓ métodos de auditoria;
- ✓ disponibilização de auditores e especialistas que tenham a competência adequada;
- ✓ definição da abrangência do programa de auditoria;
- ✓ resolução dos riscos do programa de auditoria;
- ✓ tempo de viagem e custos, acomodações e outras necessidades de auditoria;
- ✓ tecnologias da informação e comunicação necessárias.

Estabelecido e planejado o programa de auditoria, é o momento de se partir para a execução do mesmo.

#### 1.4 - Seção 5.5 - Implementando o programa de auditoria

Na seção anterior, o programa de auditoria foi planejado e estruturado, agora vamos colocá-lo em prática.

Como já comentado anteriormente, todo processo de auditoria avalia “alguma coisa”, assim, em nossos exemplos, estamos utilizando como base a norma ABNT NBR ISO/IEC 17025 – Requisitos Gerais para a Competência de Laboratórios de Ensaio e Calibração. Para entender melhor como aplicar esses conceitos, vamos criar uma situação fictícia, baseada nesta norma, que será utilizada em todo nosso curso.

Vamos conhecer o nosso Laboratório fictício?

**Atenção:** Todas as informações apresentadas aqui são fictícias e não fazem referência a nenhum laboratório real. Qualquer semelhança terá sido mera coincidência.



O LEC – Laboratório de Ensaio e Calibração, é um laboratório, acreditado pela Cgcre - Coordenação Geral de Acreditação do Inmetro, que realiza ensaios e calibrações. Ele está registrado sob o

CNPJ 123.4 56.789/0001-00 e fica localizado na cidade de Capim do Sul-RJ.

Seu escopo de atuação é:

**Área de Ensaios:** Ensaios Mecânicos;

**Área de Calibração:** Dimensional.

Seus ensaios são realizados nas instalações permanentes do Laboratório, enquanto as calibrações podem ser realizadas tanto nas instalações permanentes, quanto nas instalações dos próprios clientes.

#### Quanto a estrutura organizacional:

- ✓ **Sócios proprietários:** Antônio, Carlos e Pedro (Eles também fazem parte da Alta Direção do Laboratório);
- ✓ **Gerente técnico:** Antônio (além de ser sócio, também exerce a função de Gerente Técnico);
- ✓ **Gerência da Qualidade:** Mariana (colaboradora do LEC);
- ✓ **Analistas Técnicos:** Joana, Márcia, Tiago e Lucas (responsáveis pela realização das atividades de ensaio e de calibração);
- ✓ **Signatários\* autorizados do Laboratório:** Antônio (sócio proprietário e gerente técnico), Joana e Lucas (Analistas técnicos);
- ✓ **Estagiários:** Marcelo e Caio;
- ✓ **Recepção:** Milena;
- ✓ **Setor administrativo:** Rogério e Paula (cuidam dos orçamentos, setor financeiro e suprimentos);
- ✓ **Limpeza:** Rejane e o Manuel (Funcionários fixos contratados por meio de empresa terceirizada).

*Obs.: Signatário - Aquele que assina ou subscreve um texto, um documento etc.*

Considerando nosso Laboratório fictício, o LEC. Em seu escopo acreditado estão os seguintes ensaios:

Ensaio	Norma*
Ensaio de Dureza Vickers	ABNT NBR NM ISO 6507-1
Ensaio de Dureza Brinell	ABNT NBR NM ISO 6506-1
Ensaio de Dureza Rockwell C	ABNT NBR NM ISO 6508
Ensaio de Tração à temperatura ambiente	ABNT NBR ISO 6892-1
Ensaio de Fadiga	ASTM E466

\* os anos foram excluídos propositalmente, para que o material permaneça atualizado.

### Seção 5.5.2 - Definindo os objetivos, escopo e critérios para uma auditoria individual

*Convém que cada auditoria individual seja baseada em objetivos, escopo e critérios de auditoria especificados. Convém que esses sejam coerentes com os objetivos globais do programa de auditoria. (ABNT NBR ISO 19011, requisito 5.54.2)*

Considerando a norma ABNT NBR ISO/IEC 17025 e nosso laboratório LEC, teríamos o seguinte:

**Objetivo do programa de auditoria:** Avaliar o Sistema de Gestão da Qualidade do LEC

**Escopo:** Ensaios Mecânicos

Observe duas coisas importantes:

1° - O laboratório realiza Ensaios Mecânicos e Calibrações Dimensionais. Estamos definindo como escopo da auditoria somente os ensaios mecânicos.

2° - Dentro do escopo poderíamos citar, os ensaios com suas respectivas normas de maneira individualizada ao invés do grupo todo.

**Critério de Auditoria:** ABNT NBR ISO/IEC 17025:2017, Requisitos de Gestão (4, 5 e 8) e Requisitos Técnicos (6 e 7).

Cabe destacar aqui, que nas Auditorias Internas dos Laboratórios, recomenda-se também a inserção nos critérios de auditoria os documentos da organização que fornece reconhecimento ou acreditação (por exemplo NIT-DICLA-026) ou documentos legais que são aplicáveis ao Laboratório.

### Seção 5.5.3 - Selecionando e determinando os métodos da auditoria

*Convém que a(s) pessoa(s) que gerencia(m) o programa de auditoria selecione(m) e determine(m) os métodos para conduzir uma auditoria eficaz e eficientemente, dependendo dos objetivos, escopo e critérios de auditoria estabelecidos. (ABNT NBR ISO 19011, requisito 5.5.3)*

No Anexo A, são apresentados alguns métodos de auditoria. Mas qual o mais adequado?

Depende do tipo de organização e da experiência da equipe auditora.

Os mais comuns acabam sendo a análise crítica de registros e a entrevista em conjunto com o acompanhamento da atividade de laboratório.

Veja os métodos sugeridos na Tabela BA1 – Métodos de auditoria aplicáveis do Anexo A na ABNT NBR ISO 19011.

Extensão do envolvimento entre o auditor e o auditado	Localização do auditor	
	No local	Remoto
<b>Interação humana</b>	<p>Conduzir entrevistas</p> <p>Preencher listas de verificação e questionários com a participação do auditado</p> <p>Conduzir análise crítica documental com a participação do auditado</p> <p>Amostrar</p>	<p>Por meios de comunicação interativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— conduzir entrevistas;</li> <li>— observar trabalho realizado com guia remoto;</li> <li>— preencher listas de verificação e questionários;</li> <li>— conduzir análise crítica documental com a participação do auditado.</li> </ul>
<b>Sem interação humana</b>	<p>Conduzir análise crítica documental (por exemplo, registros, análise de dados);</p> <p>Observar trabalho realizado;</p> <p>Conduzir visita no local;</p> <p>Preencher listas de verificação;</p> <p>Amostrar (por exemplo, produtos).</p>	<p>Conduzir análise crítica documental (por exemplo, registros, análise de dados)</p> <p>Observar o trabalho realizado por meios de monitoramento, considerando requisitos sociais, estatutários e regulamentares.</p> <p>Analisar dados.</p>

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.

#### Seção 5.5.4 - Selecionando os membros da equipe da auditoria



Definidos os objetivos, escopo, critérios de auditoria e o método de auditoria, é chegada a hora da definição da equipe auditora.

Normalmente um dos membros exercerá o papel de auditor líder e, os demais, assumirão o papel de auditores. As responsabilidades e atividades de cada um, serão tratadas na aula 04, quando falaremos do perfil dos auditores.

Em relação às habilidades, é necessário que os auditores tenham o conhecimento necessário para executar a auditoria.

Considerando as definições da seção 3, necessitaremos de um auditor que tenha conhecimento na parte de gestão da ABNT NBR ISO/IEC 17025 (requisitos 4, 5 e 8) e outro com conhecimento na área de ensaios mecânicos (além de conhecer também a ABNT NBR ISO/IEC 17025 para poder avaliar conforme os requisitos 6 e 7.).

Mas então preciso de um auditor que entenda tanto de sistema (requisitos 4, 5 e 8) quanto da parte técnica (requisitos 6 e 7)?

Isso deverá ter sido avaliado no gerenciamento do programa de auditoria, na definição dos recursos necessários (seção 5.4.4).

#### Seção 5.5.5 - Atribuindo responsabilidades para uma auditoria individual ao líder da equipe da auditoria

*Convém que a(s) pessoa(s) que gerencia(m) o programa de auditoria designe(m) a responsabilidade por conduzir a auditoria individual a um líder de equipe de auditoria.*

*Convém que a atribuição seja feita em tempo suficiente antes da data agendada da auditoria, para assegurar o planejamento eficaz da auditoria. (ABNT NBR ISO 19011, requisito 5.5.5)*

O Auditor Líder será o responsável prático pela execução da auditoria e deve ser informado de todas as definições tomadas durante o gerenciamento do programa de auditoria (5.4), antes do início do processo.

### Seção 5.5.6 - Gerenciando os resultados do programa de auditoria

Além do já citado acima, convém que a pessoa que gerencia o programa de auditoria:

- “a) avaliação do alcance dos objetivos para cada auditoria no programa de auditoria;*
- b) análise crítica e aprovação de relatórios de auditoria relativos ao atendimento do escopo e objetivos de auditoria;*
- c) análise crítica da eficácia de ações tomadas para abordar constatações de auditoria;*
- d) distribuição de relatórios de auditoria às partes interessadas pertinentes;*
- e) determinação da necessidade de qualquer auditoria de acompanhamento. (ABNT NBR ISO 19011, requisito 5.5.6)*

### Seção 5.5.7 - Gerenciando e mantendo registros do programa de auditoria

*Convém que a pessoa que gerencia o programa de auditoria assegure que os registros de auditoria são criados, gerenciados, e mantidos para demonstrar a implementação do programa de auditoria.*

*Convém que os processos sejam estabelecidos para assegurar que quaisquer necessidades de confidencialidade associadas com os registros de auditoria, sejam consideradas. (ABNT NBR ISO 19011, requisito 5.5.7)*

Os registros podem incluir, por exemplo:

	<b>Registros relacionados ao programa de auditoria</b>	Agenda de auditoria
		Objetivos e extensão do programa de auditoria
		Aqueles que abordam riscos e oportunidades do programa de auditoria e questões externas e internas pertinentes
		Análise crítica da eficácia do programa de auditoria
	<b>Registros relativos a cada auditoria individual</b>	Planos de auditoria e relatórios de auditoria
		Evidência objetiva e constatações de auditoria
		Relatórios de não-conformidade
		Relatórios de correções e ações corretivas
		Relatórios de auditoria de acompanhamento
	<b>Registros relativos ao pessoal da auditoria</b>	Avaliação da competência e desempenho dos membros da equipe auditora
		Critérios para a seleção de equipes de auditoria e membros da equipe, e formação de equipes de auditoria
		Manutenção e melhoria da competência

*Convém que a forma e o nível de detalhes dos registros demonstrem que os objetivos do programa de auditoria foram atingidos.*

## 1.5 - Seção 5.6 - Monitorando o programa de auditoria

Passadas as etapas de elaboração e execução do programa de auditoria, é chegado o momento de monitorar a implantação desse processo. Esse monitoramento pode incluir, por exemplo:

- a) avaliar a conformidade com programas de auditoria, planejamentos e objetivos da auditoria;*
- b) avaliar o desempenho dos membros da equipe auditora;*
- c) avaliar a capacidade das equipes auditoras para implementar o plano de auditoria;*
- d) avaliar a retroalimentação da alta direção, auditados, auditores e outras partes interessadas.*

Cabe lembrar de que o monitoramento não se limita a estes itens.

*Alguns fatores podem determinar a necessidade de modificar o programa de auditoria, tais como:*



- constatações da auditoria;
- nível demonstrado de eficácia do sistema de gestão;
- mudanças do sistema de gestão do auditado ou do cliente;
- mudanças com relação aos requisitos das normas, requisitos legais e contratuais e outros requisitos aos com os quais a organização esteja comprometida;
- mudança de fornecedor.

O monitoramento é importante para evidenciar durante a elaboração e execução do programa desvios e corrigi-los antes que se tornem um problema de fato.

## 1.6 - Seção 5.7 - Analisando criticamente e melhorando o programa de auditoria



Após a realização da programação da auditoria, é importante que se faça uma análise crítica de todas as etapas e do processo em si, de maneira a verificar se os objetivos iniciais foram atendidos.

É importante que as constatações dessa análise crítica sirvam de entrada para o processo de melhoria contínua do programa.

A análise crítica pode considerar pelo exemplo:

- ✓ resultados e tendências do monitoramento do programa de auditoria;
- ✓ conformidade com os procedimentos do programa de auditoria;
- ✓ necessidades e expectativas de partes interessadas;
- ✓ registros do programa de auditoria;
- ✓ alternativas ou novos métodos de auditoria;
- ✓ riscos identificados;
- ✓ questões de confidencialidade e segurança da informação relativos ao programa de auditoria.
- ✓ análise crítica do contínuo desenvolvimento profissional dos auditores

Com a análise crítica e implantação das melhorias no ciclo seguinte, é finalizado o processo de programação da auditoria.

*Por hoje é só!*

*Na próxima aula, aprenderemos mais sobre as etapas de execução de auditoria e veremos alguns exemplos para facilitar o entendimento.*

*Bons estudos!*