

ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

ALESSANDRA DE PAIVA ALVES

ANÁLISE CRÍTICA DO GERENCIAMENTO DE AUDITORIAS EM UMA  
EMPRESA MULTINACIONAL

São Paulo  
2012

ALESSANDRA DE PAIVA ALVES

**ANÁLISE CRÍTICA DO GERENCIAMENTO DE AUDITORIAS EM UMA  
EMPRESA MULTINACIONAL**

Monografia apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Especialista em Gestão e Engenharia da Qualidade – MBA/USP.

Orientador: Prof. Dr. Adherbal Caminada Netto

São Paulo  
2012

## **RESUMO**

A aquisição de serviços tem sido uma decisão estratégica para muitas empresas, de forma a utilizar com maior eficiência seus recursos financeiros e humanos e permitir o foco em sua atividade principal. Mas há uma preocupação em se manter os níveis de qualidade e a imagem da empresa no mercado, que passam a ser responsabilidade também da empresa prestadora do serviço contratado, que precisa investir em qualidade de forma a atender às expectativas dos clientes, adequando ao processo as inúmeras ferramentas e metodologias que possam estruturar esta melhoria, amplamente aplicadas no setor manufatureiro. Neste contexto, este estudo de caso propõe-se a analisar o processo de gerenciamento de auditorias em uma empresa multinacional. A análise baseia-se na norma NBR ISO 19011:2012 (ABNT, 2012) e na técnica da Engenharia e Análise de Valor, especificamente através da aplicação da técnica da análise funcional. Após a análise apresentam-se ações de melhoria e sua implementação através de um cronograma.

Palavras-chave: Auditoria. Qualidade. Serviços.

## **ABSTRACT**

The acquisition of services has been a strategic decision for many companies in order to allow focus on its core business and to use its financial and human resources efficiently. But there is concern in maintaining the levels of quality and company image in the market, which are also the responsibility of the hired service provider. Investment in quality is necessary in order to meet the expectations of customers, adapting to the process the numerous available quality tools and methodologies widely applied in the manufacturing sector. In this context, this case study proposes to analyze the process of managing audits in a multinational company. The analysis is based on the NBR ISO 19011:2012 (ABNT, 2012) standard and Engineering and Value Analysis, specifically by applying the technique of functional analysis. After the analysis, an action plan was proposed.

---

Keywords: Audit.Quality.Services.

## **LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1- Apresentação das funções no Ciclo PDCA.....</b>	<b>24</b>
<b>Figura 2- Fluxograma do processo de gerenciamento de auditorias.....</b>	<b>26</b>
<b>Figura 3- Processo de comunicação para execução da auditoria.....</b>	<b>30</b>

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

**ABNT** - Associação Brasileira de Normas Técnicas

**ISO** - International Organization for Standardization ( Organização Internacional para a Padronização)

**FMEA** - Failure Mode and Effects Analysis ( Análise do Modo e Efeito de Falhas)

**PDCA** - Plan, Do, Check, Act ( Planejar, Executar, Verificar, Agir)

**EAV** - Engenharia e Análise de valor

# SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>5</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS .....</b>	<b>6</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1 Objetivo .....</b>	<b>8</b>
<b>1.2 Escopo .....</b>	<b>8</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>2.1 Avaliação de fornecedores .....</b>	<b>10</b>
<b>2.2 Qualidade em serviços .....</b>	<b>11</b>
<b>2.3 Engenharia / Análise de Valor (EAV) .....</b>	<b>13</b>
<b>2.4 Melhoria contínua .....</b>	<b>15</b>
<b>3 ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>16</b>
<b>3.1 Apresentação da empresa.....</b>	<b>16</b>
<b>3.2 Avaliação das funções através da aplicação da técnica “verbo + substantivo” .....</b>	<b>16</b>
<b>3.3 Apresentação das funções no ciclo PDCA .....</b>	<b>23</b>
<b>3.4 Apresentação do processo e oportunidades de melhoria baseadas nas funções do processo de gerenciamento de auditorias.....</b>	<b>25</b>
<b>3.4.1 Fluxograma do processo .....</b>	<b>25</b>
<b>3.4.2 Análise do processo por funções .....</b>	<b>27</b>
<b>3.4.3 Implantação das ações propostas .....</b>	<b>42</b>
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>43</b>
<b>4.1 Discussão .....</b>	<b>43</b>
<b>4.2 Propostas para trabalhos futuros .....</b>	<b>44</b>
<b>5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>45</b>
<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>47</b>
<b>APÊNDICE B.....</b>	<b>48</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Objetivo

Neste trabalho pretende-se analisar o processo de gerenciamento de auditorias baseando-se nas diretrizes da NBR ISO 19011:2012 (ABNT, 2012) e aplicando os conceitos de Análise de Valor. O objetivo é melhorar o processo de gerenciamento de auditorias, através da análise crítica e identificação de oportunidades de melhoria, visando atender de forma mais eficiente, organizada e com maior qualidade às exigências e expectativas dos clientes, para que se mantenham os clientes adquiridos e sejam geradas novas oportunidades de negócios e alcance das metas de crescimento da empresa, tanto financeira quanto estrategicamente.

## 1.2 Escopo

A busca pela Qualidade de produtos e serviços tornou-se essencial para a permanência e crescimento das empresas no Mercado. Assim, ter um sistema de gestão da Qualidade estruturado é atualmente um requisito básico para o alcance destes objetivos. Neste contexto as normas de Qualidade, que são abrangentes e podem ser aplicadas a qualquer organização, tornaram-se uma importante ferramenta para as organizações, à medida em que apresentam as diretrizes a serem seguidas para a implantação e manutenção de um sistema de gestão da qualidade eficiente.

Além de Qualidade de produtos e serviços, a responsabilidade social e ambiental tornaram-se requisitos para avaliação de fornecedores para muitas empresas, principalmente para aquelas cujo produto esteja fortemente ligado a estas questões. Portanto, de forma a prevenir um possível impacto negativo na imagem da empresa causado por ações indevidas de seus fornecedores e pelo não cumprimento no mínimo de requisitos legais aplicáveis, impulsionou a adoção de programas de avaliação de fornecedores cada vez mais estruturados e amplos, com

programas de avaliação baseados em qualidade e em itens de responsabilidade social e ambiental.

A implantação de programas abrangentes contribuiu para uma prática de terceirização de programas de avaliação de fornecedores e auditorias de segunda parte, por empresas de pequeno a grande porte, seja pela opção de não adotar uma equipe interna capaz de absorver o grande número de auditorias, não se distanciando assim da atividade foco da empresa, ou seja, pela falta de competência no ramo.

A prestação de serviços com qualidade e a satisfação dos clientes, atrelados a um custo aceitável pelas empresas, tornou-se um fator essencial para a permanência e para o crescimento das empresas no mercado.

Para as empresas que atuam neste setor e absorvem esta importante atividade de seus clientes, desde o gerenciamento até a execução das auditorias e divulgação e monitoramento de resultados, atividades cujos resultados servem de entrada para a análise crítica e melhoria do sistema de gestão do cliente, precisam se adequar ao crescimento rápido e à necessidade de atendimento imediato das necessidades dos clientes, devido a importância econômica e estratégica da atividade em questão.

Todas as etapas que envolvem não somente a execução das auditorias, mas todo o planejamento e gerenciamento do programa antes e após as auditorias precisam ser implementados de maneira eficiente visando a qualidade dos serviços prestados. Neste contexto, a NBR ISO 19011:2012 (ABNT, 2012) pode ser utilizada como diretriz para a implantação de um sistema eficaz de auditorias de sistemas de gestão.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO

### 2.1 Avaliação de fornecedores

De acordo com a NBR ISO 9004:2010 (ABNT, 2010) parceiros podem ser fornecedores de produtos, prestadores de serviços, instituições tecnológicas e financeiras, organizações governamentais e não governamentais ou outras partes interessadas. Os parceiros podem contribuir com qualquer tipo de recurso, tal como acordado e definido em um acordo de parceria. A organização e os seus parceiros são interdependentes e uma relação mutuamente benéfica reforça a sua capacidade de criar valor.

Esta mesma norma aborda ainda, em seu item 6.4.2 a necessidade de critérios de seleção, avaliação e melhoria da capacidade de fornecedores e parceiros. Sugere que a organização estabeleça e mantenha procedimentos para identificar, selecionar e avaliar os seus fornecedores e parceiros, a fim de melhorar continuamente as suas capacidades e de assegurar que os produtos ou outros recursos que eles forneçam atendam às necessidades e expectativas da organização. Juntamente com a organização procure melhorar continuamente a qualidade, preço e entrega de produtos oferecidos pelos fornecedores e parceiros, bem como a eficácia do seu sistema de gestão, com base na avaliação periódica e realimentação de seu desempenho.

O item 9 do anexo B desta mesma norma cita como aplicação de princípios mutuamente benéficos a identificação e seleção de fornecedores - chave.

Neste contexto está inserida a atividade a ser analisada, a prestação de serviços de auditorias de fornecedores, que visam avaliar, monitorar e qualificar fornecedores- chaves. Este processo é de extrema importância para o cliente, pois a qualidade do serviço prestado na avaliação de seus fornecedores tem impacto direto no desempenho de qualidade, financeiro e de imagem, pois as avaliações contemplam também aspectos sociais e ambientais.

A NBR ISO 19011:2012 apresenta as diretrizes para auditorias de sistemas de gestão. A primeira versão desta norma é a NBR ISO 19011:2002 (ABNT, 2002) e as principais diferenças para a versão atual são a abordagem para

sistemas de gestão de qualquer natureza, enquanto a anterior focava em qualidade e meio ambiente e a introdução de conceitos de risco e confidencialidade. Além disso, há o anexo A, que apresenta exemplos ilustrativos de habilidades e conhecimentos de disciplina específicos.

Esta norma fornece diretrizes para todos os usuários, incluindo micro, pequenas e medianas organizações, e concentra-se naquilo que é comumente denominado de auditorias internas (primeira parte) e auditorias conduzidas por clientes em seus fornecedores (segunda parte). Enquanto os envolvidos nas auditorias de certificação de sistemas de gestão seguem os requisitos da ISO/IEC 17021:2011 (ABNT NBR ISO 17021).

A Tabela 1 abaixo mostra a aplicação da norma para os diferentes tipos de auditoria.

Tabela 1- Escopo da NBR ISO 19011:2012.

Auditoria interna	Auditoria externa	
	Auditoria no fornecedor	Auditoria de terceira parte
Algumas vezes chamada de auditoria de primeira parte	Algumas vezes chamada de auditoria de segunda parte	Para propósitos legais, regulamentares e similares Para fins de certificação (ver também os requisitos da ABNT NBR ISO/IEC 17021)

Fonte: Norma ABNT NBR ISO 19011:2012 (ABNT, 2012).

## 2.2 Qualidade em serviços

Qualidade em serviços consiste na superação das expectativas do cliente (PARASURAMAN et al, 1988<sup>1</sup> apud RAMOS, 2010) e a excelência é um conceito cuja aplicação tem particular importância na gestão de organizações de serviços e guarda relação com oferta de qualidade (RAMOS, 2010).

<sup>1</sup> PARASURAMAN, A., BERRY, Leonard L., & ZGIHAML, Valerie A. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of retailing*. V. 64, p. 12-40, 1988.

As origens mais primárias da gestão de operações são difíceis de rastrear. Operações, a rigor, sempre tiveram de ser gerenciadas, pois sempre houve organizações gerando e entregando pacotes de valor a clientes, tenha isso acontecido de forma explícita ou não. (CORRÊA e CORRÊA, 2005).

Após a segunda Guerra Mundial, o Japão devastado pela Guerra precisava criar soluções para redução de desperdícios para voltar a ser competitivo no mercado principalmente automotivo. Nesta época surgiu o Pensamento Enxuto e o sistema Toyota. Essas ferramentas foram desenvolvidas e inicialmente aplicadas para manufatura. Mas a partir dos anos 70 a preocupação com a gestão e o entendimento de que até mesmo nas operações de manufatura, grande parte do valor gerado está relacionado a operações de serviços, levou também ao início de abordagens como a Qualidade Total e normas para certificação de sistemas de gestão.

As ferramentas desenvolvidas inicialmente para o setor manufatureiro foram e continuam sendo constantemente adequadas aos serviços. Gianinni (2007) aplicou as ferramentas do Pensamento enxuto no setor de serviços hoteleiro. Corrêa e Caon (2002)<sup>2</sup> apud Corrêa e Corrêa (2005) também apresentaram a aplicação destes conceitos e ferramentas no setor de serviços, com o intuito de reduzir desperdícios.

Durante a Segunda Guerra Mundial outra metodologia surgiu nos Estados Unidos, a Análise de Valores. Segundo Maramaldo (1983) e (Csillag, 1995<sup>3</sup> apud Mercuri, 2005) a técnica surgiu a partir da necessidade do setor de construção civil de encontrar materiais alternativos, já que diversos materiais raros foram proibidos de serem utilizados, devendo ser empregados exclusivamente pela indústria bélica. Foi verificado que os materiais alternativos proporcionaram redução de custos e manutenção e em alguns casos até a melhoria da qualidade. A partir desta constatação o engenheiro Lawrence D. Miles da General Electric sistematizou a técnica desenvolvendo uma metodologia. Esta técnica foi amplamente difundida e passou a ser utilizada em diversos segmentos, até mesmo pela Marinha Americana e amplamente pelo setor automotivo.

<sup>2</sup> CORRÊA, H.L.; CAON, M. Gestão de serviços. São Paulo: Atlas, 2002.

<sup>3</sup> CSILLAG, J.M. Análise do valor. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1995- 356p.

## 2.3 Engenharia / Análise de Valor (EAV)

A Engenharia / Análise de valor é uma técnica que têm como objetivo reduzir custos de produção de bens e serviços e aumentar o valor para o usuário. (CINTRA, 2005).

Segundo Csillag (1985) apud Pratti (2007)<sup>4</sup>, a metodologia do valor é um processo de raciocinar utilizando um esforço deliberado de aplicação dos princípios de Análise do Valor, Engenharia do Valor, Controle do Valor e Gerenciamento do Valor. Essas disciplinas tem em comum as seguintes etapas: coleta e análise de informações, abordagem funcional, geração de ideias, seleção de ideias, desenvolvimento, apresentação e implementações.

Maramaldo (1983, p. 21) citou os conceitos de Análise, Valor e Função:

Por definição, **Análise** é a decomposição de um todo em partes. É um exame minucioso de cada uma das partes de um todo. No caso, o Valor do objeto em questão, seja ele um produto, um sistema ou um serviço.

**Valor** é a Qualidade do que tem força, valentia, coragem, esforço, mérito, prêstimo, preço, custo, uso ou estima. Para o estudo da análise de valores, consideramos como Valor a Qualidade do que tem preço, custo, uso ou estima.

**Função** é o exercício, atividade de um órgão ou máquina; prática, uso, cargo, ofício, solenidade, etc. Para a Análise de Valores Função é o exercício, atividade ou uso de um órgão máquina, pessoa, etc., ou seja, é a tarefa ou tarefas que um produto, serviço ou sistema executam.

A técnica mais empregada para descrever uma função de um produto ou sistema é conhecida por ‘Técnica do Verbo + Substantivo’. Segundo Mattos; Massarani (1999)<sup>5</sup> apud Cintra (2005), este é um “processo semântico com o qual se pretende explicitar o objetivo de uma ação através de duas palavras, um verbo de ação (atuando sobre algo) e um substantivo (objeto sobre o qual o verbo atua)”. Deste modo, para cada componente de um produto ou sistema, deve haver somente um par verbo + substantivo para descrever de modo preciso e completo sua função.

<sup>4</sup> CSILLAG, J.M. **Análise do valor: metodologia do valor, engenharia do valor**. São Paulo: Editora Atlas, 1985.

<sup>5</sup> MATTOS, Fernando C.; MASSARANI, Marcelo. **Engenharia do Valor**. Apostila da Disciplina “Redução de Custos Através da Engenharia do Valor- Curso de Mestrado Profissional em Engenharia Automotiva”. São Paulo, 1999. Escola Politécnica- Universidade de São Paulo.

Caso contrário há a necessidade de se ter um melhor entendimento do componente e sua atuação no contexto. Por exemplo, uma lâmpada tem a função de 'produzir luz'. Se houver a separação dos vários componentes de uma lâmpada, teremos o filamento interno com a função de 'converter energia' e 'produzir calor'; a rosca da haste com a função de 'fixar lâmpada'; seu bulbo de vidro com função de 'reter gás' e 'prover vedação'.

Segundo Maramaldo (1983, p. 24) as funções de um objeto podem ser classificadas em:

**Tipos:** função de uso e função de estima

**Classes:** função principal ou básica, função secundária ou auxiliar e função desnecessária.

**Função de uso** é a tarefa técnica de desempenho do objeto. Assim, um relógio tem como função de uso 'mostrar as horas' e um prendedor de gravatas 'prender gravata'; **função de estima** é uma tarefa econômica de venda, que provoca o desejo de possuir o objeto para adorno, estética, beleza, prestígio, etc. No caso do relógio, uma função de estima é 'prover prestígio', e no prendedor de gravatas pode ser 'adornar vestimentas'; **função principal ou básica** é aquela para a qual o objeto é adquirido ou fabricado. Um relógio marca as horas, provê prestígio, adorna o pulso, ilumina o mostrador, é portátil, mas a sua função principal é 'mostrar as horas'; **função secundária ou auxiliar** é a que existe para garantir a função principal, ou para adicionar valor ao objeto. Assim, são funções secundárias no caso do relógio: 'prover prestígio, 'adornar o pulso', iluminar o mostrador', etc; **função desnecessária** é uma tarefa desempenhada pelo objeto para a qual o usuário não dá valor ou não faz uso, e o fabricante dela não precisa para a fabricação ou venda. Este tipo às vezes existe após imposições de manufatura e de projeto, e que não são mais requeridas por alterações sofridas pelo produto, ou era função secundária que perdeu o uso devido a essas alterações. Identificar as funções desnecessárias e eliminá-las é a primeira tarefa do analista do valor, pois se a estas funções estão associados custos, eliminando-as, eliminam-se os custos, eliminando-as, eliminam-se os custos.

## 2.4 Melhoria contínua

A melhoria contínua deve ser um objetivo das empresas e para o monitoramento dos processos devem ser utilizadas ferramentas estruturadas. A NBR ISO 9001:2008 (ABNT, 2008) e a NBR ISO 9004:2010 abordam a necessidade da implementação de um sistema de monitoramento pelas empresas para a melhoria contínua e citam a metodologia PDCA "Plan- Do- Check- Act" (Planejar- Fazer- Verificar- Agir), sugerindo que seja incorporada à cultura da empresa e que sejam proporcionadas oportunidades para a capacitação das pessoas, disponibilização de recursos necessários, criados sistemas de incentivo e reconhecimento pela melhoria e formas de melhorar continuamente a eficácia e eficiência do próprio processo de melhoria.

A NBR ISO 9004:2010 cita ainda em seu anexo B 7 que entre os principais benefícios da implantação de um sistema de melhoria contínua estão:

- ganho no desempenho através da melhoria das capacidades organizacionais,
- alinhamento das atividades de melhoria em todos os níveis em direção à estratégia intencionada da organização,
- flexibilidade para reagir rapidamente às oportunidades.

## 3 ESTUDO DE CASO

### 3.1 Apresentação da empresa

O trabalho foi baseado em uma multinacional de origem britânica que possui filiais em mais de 100 países e atua no setor de auditorias, inspeções, certificações, testes e treinamentos em variados segmentos como: têxteis, bens de consumo, agricultura e alimentos, petróleo, produtos eletrônicos, brinquedos, entre outros. O trabalho se restringe à avaliação do setor de auditorias de qualidade.

O foco da empresa eram as auditorias de responsabilidade social e há aproximadamente três anos, a estratégia da empresa passou a ser ganhar mercado no setor de auditorias de qualidade de segunda parte, como parte de um programa de avaliação de fornecedores. Com o intuito de ganhar visibilidade e credibilidade para se estabelecer no segmento, a empresa buscou grandes clientes com alto número de fornecedores e capazes de gerar projetos com grande número de auditorias, retorno financeiro e que pudessem dar visibilidade à empresa e atrair novos clientes significativos. A vantagem competitiva é o custo e localização das afiliadas, o que permite aos clientes trabalhar com a cadeia de fornecedores tanto nacional quanto internacional.

Estas auditorias de qualidade de segunda parte são realizadas a partir de requisitos e lista de verificação próprias dos clientes e baseadas nas normas de sistemas de gestão da qualidade, gestão ambiental, saúde e segurança e responsabilidade social, além de requisitos legais aplicáveis aos diversos segmentos da indústria e serviços.

### 3.2 Avaliação das funções através da aplicação da técnica “verbo + substantivo”

A NBR ISO 19011:2012 trata de diretrizes para auditoria de sistemas de gestão. O propósito deste trabalho é analisar os requisitos relacionados diretamente ao

gerenciamento de auditorias e não à sua execução. Portanto a análise funcional será aplicada somente aos itens que apresentam diretrizes ligadas ao gerenciamento do programa, conforme apêndice A.

Quando se deseja caracterizar as principais funções de um produto, são investigadas e listadas as suas finalidades através de algumas perguntas, como:

- O que você faz?
- O que mais você faz ou serve para mais alguma coisa?
- O que você faz que não é desejável?

No entanto este trabalho está baseado em uma norma e não se pretende identificar oportunidades de melhoria na mesma, através da eliminação de funções ou ainda, encontrar uma forma de atender à função realizada pelo produto com uma alternativa de menor custo, mas extrair e caracterizar quais são as principais funções da norma, o que essencialmente uma organização precisa implementar em seu processo de gerenciamento de auditorias para se enquadrar às diretrizes propostas por esta norma. Nesta etapa há uma dificuldade, porque foi preciso um esforço no sentido de correlacionar os itens e subitens em funções macro, que resultaram em uma lista limpa inicial de 19 funções.

A lista limpa é o resumo das diferentes funções encontradas nos itens e subitens da norma listados no apêndice A.

Após esta primeira análise todos os itens foram novamente analisados, para descartar eventuais funções que dentro deste contexto macro pretendido, tivessem a mesma finalidade. Após esta nova revisão chegou-se a uma nova lista limpa de 12 funções.

Por exemplo:

O item 5.3.1 *Papéis e responsabilidades da pessoa que gerencia o programa de auditoria* sugere que a preparação da auditoria deve levar em consideração os riscos para a organização gerados pela auditoria, assim como o item 5.3.4 *Identificando e avaliando os riscos do programa de auditoria* também cita a necessidade de avaliar os riscos para o auditado. Portanto ao se analisar as funções caracterizadas para estes dois itens da norma, será encontrada a função *Avaliar riscos*.

As funções foram estabelecidas através da aplicação da técnica verbo + substantivo para cada item e subitem da norma listados no apêndice A, conforme a seguir:

#### **4 Princípios de auditoria**

- *garantir imparcialidade*
- *definir competência*
- *assegurar confidencialidade*

#### **5 Gerenciando um programa de auditoria**

##### **5.1 Generalidades**

- *estabelecer objetivos*
- *definir competência*
- *avaliar programa*
- *definir procedimentos*
- *selecionar equipe*
- *disponibilizar recursos*
- *analisar programa*

##### **5.2 Estabelecendo os objetivos do programa de auditoria**

- *estabelecer objetivos*

##### **5.3 Estabelecendo o programa de auditoria**

###### **5.3.1 Papéis e responsabilidades da pessoa que gerencia o programa de auditoria**

- *estabelecer objetivos*
- *avaliar riscos*
- *definir procedimentos*
- *disponibilizar recursos*
- *selecionar equipe*
- *manter registros*
- *analisar programa*

### **5.3.2 Competência da pessoa que gerencia o programa de auditoria**

- *definir competência*

### **5.3.3 Determinando a abrangência de um programa de auditoria**

- *estabelecer objetivos*
- *disponibilizar recursos*

### **5.3.4 Identificando e avaliando os riscos do programa de auditoria**

- *avaliar riscos*
- *estabelecer objetivos*
- *disponibilizar recursos*
- *selecionar equipe*
- *manter registros*
- *analisar programa*
- *prover comunicação*

### **5.3.5 Estabelecendo procedimentos para o programa de auditoria**

- *assegurar confidencialidade*
- *definir procedimentos*
- *definir competência*
- *selecionar equipe*
- *prover comunicação*
- *manter registros*
- *analisar programa*

### **5.3.6 Identificando recursos para o programa de auditoria**

- *disponibilizar recursos*
- *definir competência*

## 5.4 Implementando o programa de auditoria

### 5.4.1 Generalidades

- *prover comunicação*
- *estabelecer objetivos*
- *avaliar programa*
- *selecionar equipe*
- *disponibilizar recursos*
- *manter registros*

### 5.4.2 Definindo os objetivos, escopo e critérios para uma auditoria individual

- *estabelecer objetivos*

### 5.4.3 Selecionando os métodos de auditoria

- *estabelecer objetivos*

### 5.4.4 Selecionando os membros da equipe de auditoria

- *selecionar equipe*
- *definir competência*
- *garantir imparcialidade*

### 5.4.5 Atribuindo responsabilidades para uma auditoria individual ao líder da equipe de auditoria

- *prover comunicação*
- *disponibilizar recursos*
- *selecionar equipe*

### 5.4.6 Gerenciando os resultados do programa da auditoria

- *avaliar programa*
- *aprovar relatório*
- *manter registros*
- *assegurar confidencialidade*

### 5.4.7 Gerenciando e mantendo registros do programa da auditoria

- *manter registros*
- *assegurar confidencialidade*

## 5.5 Monitorando o programa da auditoria

- *avaliar programa*

## 5.6 Analisando criticamente e melhorando o programa da auditoria

- *avaliar programa*
- *treinar equipe*
- *prover comunicação*

# 6 Executando uma auditoria

## 6.5 Preparando e distribuindo o relatório de auditoria

- *prover comunicação*

### 6.5.2 Distribuindo o relatório de auditoria

- *prover comunicação*

## 6.6 Concluindo a auditoria

- *assegurar confidencialidade*
- *avaliar programa*

## 6.7 Conduzindo ações de acompanhamento da auditoria

- *avaliar programa*

# 7 Competência e avaliação de auditores

## 7.1 Generalidades

- *definir competência*
- *selecionar equipe*
- *treinar equipe*

## 7.2 Determinando competência do auditor para atender às necessidades do programa de auditoria

### 7.2.1 Generalidades

- *definir competência*

### **7.2.2 Comportamento pessoal**

- *definir competência*

### **7.2.3 Conhecimentos e habilidades**

- *definir competência*

### **7.2.4 Atingindo a competência do auditor**

- *treinar equipe*

### **7.2.5 Líderes da equipe de auditoria**

- *definir competência*

## **7.3 Estabelecendo critérios para avaliação do auditor**

- *definir competência*

## **7.4 Selezionando o método apropriado de avaliação do auditor**

- *treinar equipe*

## **7.5 Conduzindo a avaliação do auditor**

- *treinar equipe*

## **7.6 Mantendo e melhorando a competência do auditor**

- *treinar equipe*
- *estabelecer objetivos*
- *definir competência*

Após o levantamento das funções relativas a cada item chega-se à lista limpa de 12 funções, que foram classificadas em principal e secundárias:

- *avaliar programa* } Função principal
  - *assegurar confidencialidade*
  - *avaliar riscos*
  - *definir competência*
  - *definir procedimentos*
  - *disponibilizar recursos*
  - *estabelecer objetivos*
  - *garantir imparcialidade*
  - *manter registros*
  - *prover comunicação*
  - *selecionar equipe*
  - *treinar equipe*
- } Funções secundárias

### 3.3 Apresentação das funções no ciclo PDCA

Após o levantamento das funções da norma, elas foram inseridas no ciclo PDCA, tal como mostrado na figura 1.

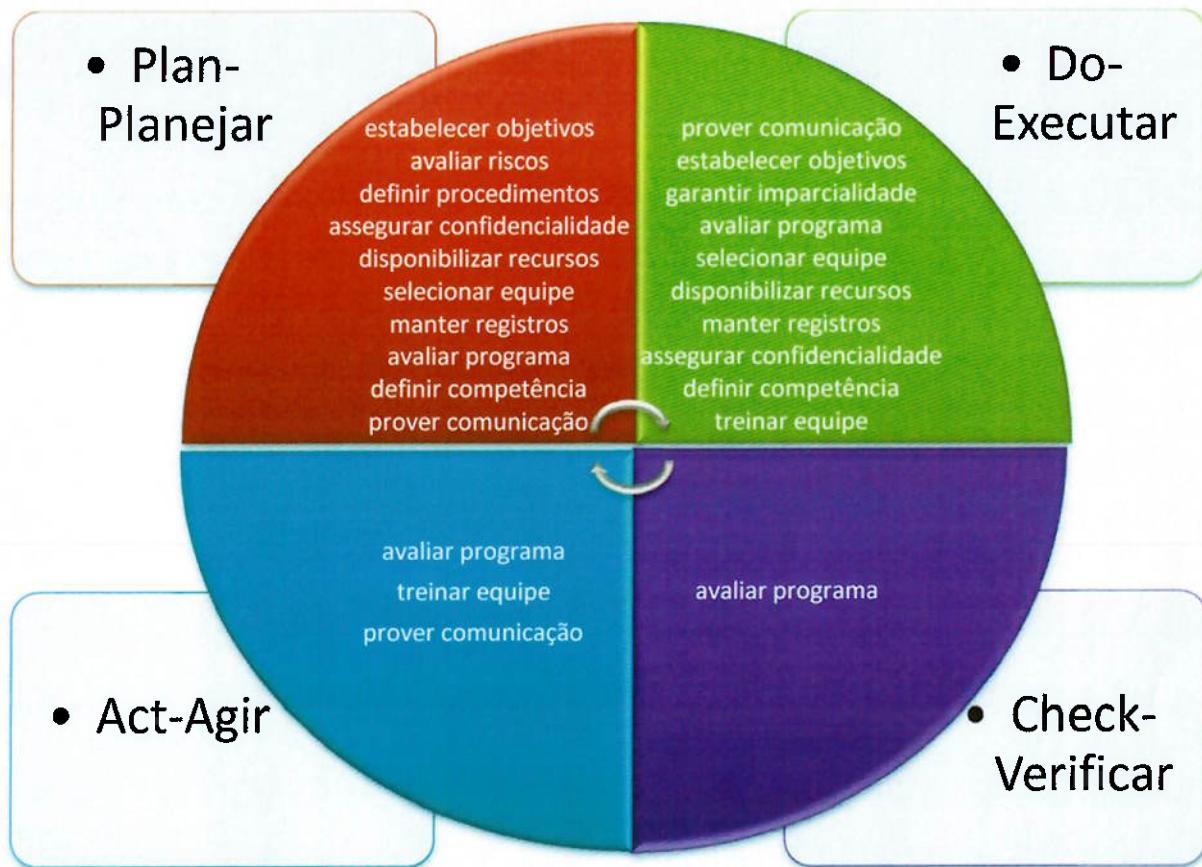


Figura 1- Apresentação das funções no Ciclo PDCA

A classificação foi baseada nas diretrizes da norma, que também apresenta a análise dos itens dentro do ciclo PDCA.

Verifica-se que a função identificadora *avaliar programa* está presente em todas as fases do ciclo. Esta avaliação pode servir de ferramenta para a implantação da melhoria continua na organização, priorizando e implementando ações, analisando o programa e voltando a elaborar e implementar novos planos de ações.

### **3.4 Apresentação do processo e oportunidades de melhoria baseadas nas funções do processo de gerenciamento de auditorias**

#### **3.4.1 Fluxograma do processo**

Baseada nas funções-chaves do processo, ou seja, aquelas determinantes para um bom processo de gerenciamento de auditoria, a etapa seguinte pretende apresentar o processo atual e quais os procedimentos hoje adotados dentro de cada função e propor novas ações a serem implementadas para melhoria do processo de gerenciamento, para que se enquadre ou chegue o mais próximo de se adequar às diretrizes apresentadas nesta norma.

A figura 2 apresenta o fluxograma do processo:

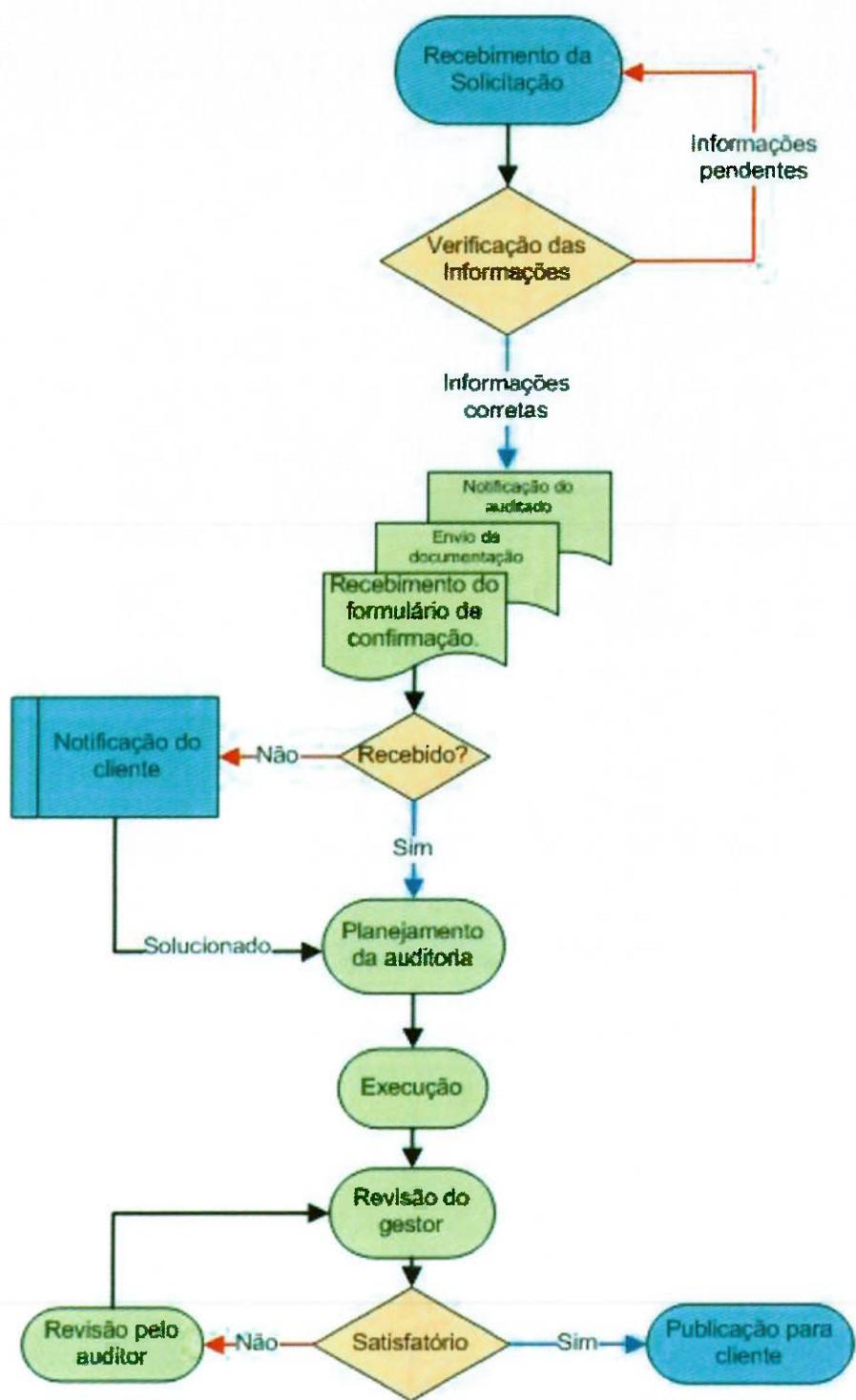


Figura 2- Fluxograma do processo de gerenciamento de auditorias

**Recebimento da solicitação:** o cliente envia a solicitação de auditoria com os dados de contato do fornecedor, o programa e categoria a que pertencem, para que seja realizado o contato e notificação com o envio de documentos necessários.

**Planejamento da auditoria:** após a confirmação da auditoria pelo auditado, é feita a etapa de planejamento, que corresponde ao levantamento dos recursos e informações necessárias, como logística, seleção de equipe e comunicação com os auditores.

**Execução:** esta etapa consiste na realização da auditoria pela equipe selecionada. Esta etapa do processo não é objeto de análise neste estudo, com exceção dos itens identificados no apêndice I, que se referem as etapas de conclusão da auditoria e comunicação do resultado, bem como o acompanhamento da implementação das ações necessárias apontadas, caso aplicável de acordo com o programa.

**Revisão do relatório:** após finalização do relatório pelo auditor, o mesmo é revisado pelo gestor do programa, para verificar possíveis desvios de critérios de avaliação, previamente definidos pelo cliente, correta aplicação de requisitos legais e de clientes e ainda a manutenção da similaridade entre as avaliações dos diferentes auditores, salvas as exceções aceitáveis relativas à experiência e formação.

**Publicação do relatório:** Após conclusão da revisão do relatório é feita a publicação para o cliente através de email em modelo padronizado. Caso requisitado pelo cliente, o relatório é enviado também para o auditado.

### **3.4.2 Análise do processo por funções**

#### **Disponibilizar recursos**

A disponibilização eficaz de recursos envolve entre outros quesitos a disponibilização de tempo suficiente para o desenvolvimento do programa e a realização da auditoria. Um dos problemas identificados no processo atual é a falta de um planejamento mais eficaz de logística. Por ser o Brasil um país de grande

extensão é comum haver deslocamentos muito longos, problemas e atrasos com vôos, que podem ocasionar o atraso do auditor.

A empresa trabalha atualmente com uma equipe interna de agendamento, responsável pela pesquisa da melhor logística, utilizando métodos convencionais de pesquisa de vôos e aluguéis de carros pela "internet" através do "site" das empresas e sites de pesquisa de vôos. Para a efetivação da compra de passagens já escolhidas e reservas de hotéis, é utilizada uma empresa terceirizada, que cobra uma taxa sobre o valor do serviço, apenas para a emissão das passagens e aluguel dos carros. Uma forma de otimizar esta atividade, de grande importância para a condução das auditorias e eficiência na utilização dos recursos, seria a contratação de uma empresa terceirizada, que focada nesta atividade, estaria mais capacitada a realizar melhores pesquisas para conseguir a melhor relação de custo benefício entre o tempo de deslocamento e o custo da viagem. Uma outra alternativa, que poderia ser aplicada internamente, seria a elaboração de um roteiro de viagens, já que muitas das localidades auditadas por um departamento da empresa são as mesmas utilizadas por outros e não há uma comunicação efetiva entre as equipes e nem o registro da melhor opção de logística, que poderia ser utilizada para próximas auditorias na mesma região. Para muitos fornecedores é estabelecida a frequência anual de auditorias pelos clientes, o que permite a consulta à opção já estudada e escolhida de logística, mas atualmente não é feita esta análise nem mesmo para estes casos.

Dentre os recursos necessários, os meios de comunicação, como o acesso à "Internet" e telefone são muito importantes já que os auditores passam a maior parte do tempo em deslocamento e precisam elaborar e enviar os relatórios de auditoria para a gerência do programa dentro do prazo estipulado. São disponibilizados para os auditores telefones celulares para comunicação com o escritório e o acesso à "Internet" é disponibilizado pelos hotéis. No entanto não é uma condição estipulada a reserva de hotéis com acesso à Internet e aliado ao fato de que os auditores viajam por todo o país e podem encontrar dificuldades de acesso à "Internet", sugere-se a disponibilização de placas de acesso à "internet" para os auditores, para que o acesso seja garantido nas localidades em que não for disponibilizado o acesso nos hotéis, evitando assim eventuais atrasos na entrega dos relatórios para os clientes.

## **Selecionar equipe**

As exigências de formação e experiência são definidas pelos clientes para a maioria dos projetos. As equipes de auditores são separadas em duas competências: qualidade ou responsabilidade social e saúde e segurança. No entanto, apesar da atividade desempenhada pelo cliente estar definida, os seus fornecedores são de categorias variadas e podem atuar com diversificadas atividades, diretamente ligadas ao produto do cliente ou às chamadas atividades indiretas, como serviços e transportes. Portanto, a seleção de uma equipe ideal, que tenha as competências necessárias se torna difícil algumas vezes. Assim, o método adotado atualmente é selecionar e contratar profissionais segundo os requisitos do cliente e treiná-los com atividades teóricas e práticas, através do acompanhamento das auditorias, maiores detalhes são dados no capítulo sobre treinamento de auditores.

## **Definir competência**

A competência dos auditores é classificada em uma matriz de competências, que leva em consideração a formação, experiência e exigências dos clientes. Essa matriz é utilizada pela equipe de agendamento para selecionar a equipe para a auditoria.

Para auditorias de terceira parte, os auditores recebem com antecedência à auditoria informações sobre a empresa e a atividade a ser auditada e até mesmo o manual da qualidade da empresa. Para as auditorias de segunda parte de que tratamos neste estudo, nem sempre é disponibilizada pelo cliente ao menos a informação sobre o produto ou serviço fornecido, no caso de insumos, por exemplo, em que etapa do processo do cliente é utilizado, o que permitiria avaliar a necessidade de um especialista, disponibilizando então um auditor com a competência necessária. As informações sobre fornecimento são declaradas pelo auditado no processo de agendamento, mas na maioria das vezes apenas cita-se o produto e não se apresenta detalhes importantes. Esta condição pode prejudicar a avaliação de itens críticos e pode ainda resultar em uma avaliação negativa pelo auditado e ser reportada para o cliente através do processo de pesquisa de satisfação, o que não seria condizente com a real capacidade e competência da

empresa e dos auditores, mas seria a consequência de uma falha no processo de gerenciamento, situação que pode ser modificada com a conscientização e colaboração dos próprios clientes e elaboração ou revisão de processos já existentes, através do levantamento e definição das informações necessárias na etapa de programação da auditoria.

### Prover comunicação

Grande parte dos procedimentos envolvidos no gerenciamento das auditorias dependem exclusivamente de uma comunicação eficaz. Na figura 3 apresenta-se um exemplo das etapas da auditoria e a comunicação necessária em cada uma.

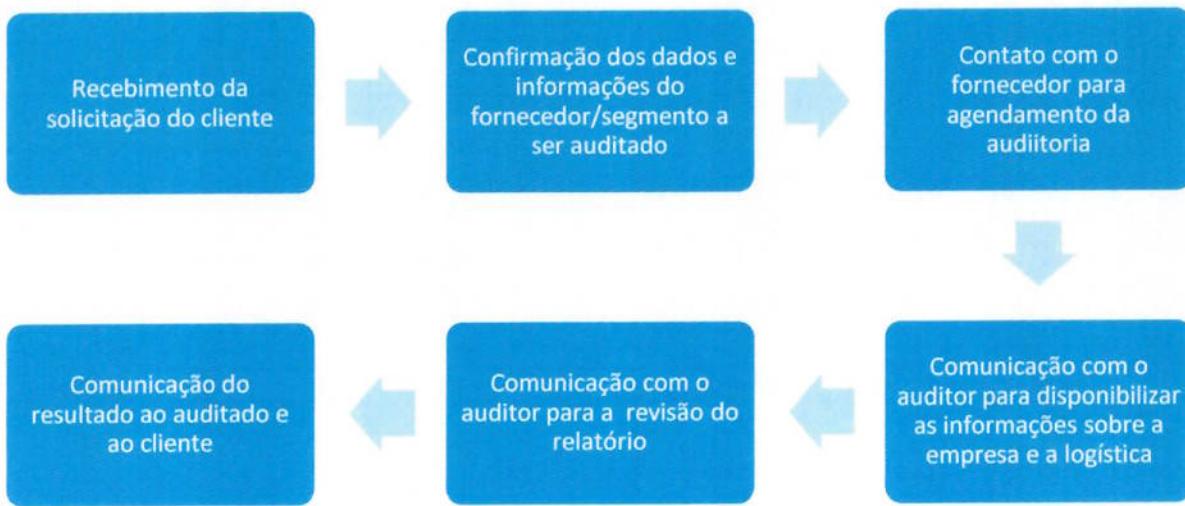


Figura 3 – Processo de comunicação para execução da auditoria

- **Recebimento da solicitação do cliente:** as solicitações de auditorias são recebidas na maioria das vezes por “email”, através de contato direto do cliente ou de outra afiliada da empresa, inicialmente solicitando a proposta comercial. Para clientes com um programa anual definido, as solicitações são enviadas através de cronograma, que especifica o nome do fornecedor, dados de contato, endereço e prazo para realização da auditoria. Mesmo nestes casos é muito comum haver base de fornecedores retiradas de “software” (programas computacionais) para gerenciamento organizacional e que podem estar desatualizadas.

Os principais impactos desta falha na comunicação para envio dos dados são:

- a) Demora no contato com o fornecedor ou até mesmo a impossibilidade de contato com o fornecedor.
- b) Atraso no cumprimento do cronograma, causado pela dificuldade de contato com a empresa a ser auditada.
- c) Notificação de fornecedores que não fazem mais parte da base de fornecedores.

Esta situação em particular é extremamente delicada, pois pode ocorrer de ser notificada uma empresa para receber a auditoria, que já teve seu fornecimento encerrado pelo cliente. Além disso, demonstra de forma inconveniente a falha existente na comunicação e no controle interno do cliente, principalmente entre seus departamentos de suprimentos e de avaliação de fornecedores e ainda da empresa prestadora de serviço, o que causa uma percepção negativa, relacionada à qualidade dos serviços prestados.

- d) Informação errada

A confidencialidade, que é tratada adiante, é de extrema importância neste tipo de serviço, e neste caso o fornecimento de um contato errado, por exemplo, pode causar uma situação de quebra de confidencialidade, a medida em que pode ocorrer de uma notificação ser enviada para um concorrente, por exemplo, que consta na base de dados enviada pelo cliente. Outra situação indesejável, seria a notificação de um fornecedor em uma categoria errada e este erro não ser identificado, ocasionando a realização da auditoria com a lista de verificação errada, deixando de cumprir a verificação de alguns itens essenciais e até mesmo críticos ou ainda, avaliando itens não aplicáveis à categoria em questão.

- **Confirmação dos dados e informações do fornecedor/segmento a ser auditado:** verifica-se o recebimento de todos os dados necessários como

dados de contato, telefone, endereço e categoria de fornecimento. Conforme relatado no item anterior é comum que o cliente não tenha esta informação atualizada e podem ser recebidas solicitações que não contenham nem mesmo os dados de contato. Nestes casos há duas medidas: solicitar o dado ao cliente e aguardar o envio para depois incluir na agenda de programação de auditoria ou incluir na agenda de auditorias para ser notificada após o recebimento do contato. Na primeira situação, o cumprimento do cronograma pode ficar prejudicado, pois pode haver atrasos e como a agenda é atualizada diariamente com novas solicitações, pode não ser possível agendar dentro do prazo estipulado, que é de até vinte dias para novas solicitações. Na segunda situação, o cliente pode não enviar os dados de contato a tempo e a data disponibilizada na agenda ser perdida, o que implica em uma perda de utilização de recursos para a empresa.

- **Contato com o fornecedor para agendamento da auditoria:** os programas de avaliação de fornecedores englobam toda a cadeia de fornecimento, com empresas de diferentes portes, estrutura de sistema de gestão e cultura e portanto algumas empresas estão acostumadas a receber auditorias de clientes e também costumam realizar em seus próprios fornecedores. No entanto, algumas empresas ainda não são receptivas e não aceitam bem a solicitação, com o agravante de que a solicitação neste caso parte diretamente da empresa prestadora de serviço e não do próprio cliente.

Para evitar conflitos nesta etapa, com o risco de prejudicar o relacionamento entre a empresa e o fornecedor, a abordagem deve ser feita com extremo cuidado. Deve-se apresentar a empresa como prestadora de serviço para o cliente, o objetivo e escopo do programa, bem como confirmação dos dados e do fornecimento ao cliente.

Outra medida que deve-se adotar é a comunicação prévia pelo cliente sobre o programa e sobre a necessidade da auditoria, que deve apresentar a empresa prestadora de serviço e alertar que o contato será feito para o agendamento da auditoria e envio de maiores detalhes e documentos necessários.

- **comunicação com o auditor para disponibilizar as informações sobre a empresa e a logística:** a comunicação com os auditores é feita ao final de cada semana, quando é enviada uma planilha com os dados de localidade, categoria, produto fornecido e deslocamento. Estas informações são fundamentais para a realização da auditoria, pois a partir delas o auditor seleciona a lista de verificação necessária e se prepara para a execução da auditoria. No entanto, nesta etapa importante de preparação da auditoria não são reservados tempo e informações suficientes para a preparação do auditor. Como proposta de melhoria a agenda deveria conter informações mais detalhadas acerca do processo realizado pelo fornecedor e ser enviada com antecedência mínima de quinze dias, para permitir adequada preparação do auditor.
  
- **comunicação com o auditor para revisão do relatório:** o processo de gerenciamento de auditorias também compreende a revisão do relatório. Esta etapa consiste na verificação da aplicação dos critérios de avaliação estipulados pelo cliente em cada item da lista de verificação, na revisão da correta aplicação de requisitos legais e clareza das informações contidas. Como uma mesma categoria de fornecedores pode ser auditada por diferentes auditores, bem como o mesmo fornecedor ter suas afiliadas auditadas por diferentes auditores, a revisão também busca manter um padrão, salvas as diferenças de percepção, experiência e avaliação aceitáveis entre cada auditor. O gerente do programa neste caso é a pessoa mais indicada para realizar esta revisão, pois é quem mantém o contato constante com o cliente para atualização e alinhamento dos requisitos da auditoria nas diferentes categorias de avaliação.

A dificuldade de comunicação nesta etapa, pode prejudicar o prazo para envio do relatório ao cliente, o que tem grande impacto negativo na avaliação do serviço, pois muitas vezes o resultado da auditoria está ligado à escolha de fornecedores estratégicos dentro de grandes projetos de lançamento. A principal dificuldade é a de contato porque muitas vezes os auditores estão em auditoria e não conseguem responder aos questionamentos a tempo via email ou mesmo telefone. Pode acontecer ainda de o auditor ficar sem comunicação em função de problemas com a

internet nos hotéis. Problemas de comunicação nesta etapa podem causar transtornos para o desenvolvimento e cumprimento dos procedimentos necessários, principalmente com relação ao prazo, conforme informado. Assim, medidas simples que visem a melhoria na comunicação através da utilização de recursos hoje disponíveis no mercado, poderiam amenizar estas ocorrências. Outra medida necessária é o melhor planejamento da agenda, permitindo que o auditor tenha o tempo necessário de finalizar o relatório e tenha tempo hábil de dar a tratativa após revisão do relatório. A experiência demonstra que mais de três auditorias realizadas com dois auditores, sendo um deles o líder ou mais de duas auditorias na semana realizadas por um auditor, prejudica o processo, tanto em qualidade, a medida em que o auditor tem o tempo reduzido para elaboração do relatório e no cumprimento dos prazos estabelecidos pelo cliente. Portanto, a utilização de melhores recursos e de melhor programação proporcionaria melhorias importantes, inclusive da qualidade percebida pelo cliente.

- **comunicação do resultado ao auditado e ao cliente:** a etapa final do processo é a divulgação dos resultados da auditoria. O relatório contém informações do processo do auditado e deve ser tomado todo o cuidado para a correta divulgação. Além disso é estabelecido prazo para o envio do relatório após a conclusão da auditoria para o cliente, que caso não seja cumprido, deve ser avisado o motivo com antecedência.

Após elaborada a versão final do relatório, este é enviado para uma última revisão pelo cliente e então é enviado para o auditado. É necessário fazer a divulgação do relatório para os contatos informados pelo auditor, que constam no relatório, informação que é coletada na reunião de fechamento da auditoria.

### **Estabelecer objetivos**

A etapa de estabelecimento dos objetivos da auditoria é de suma importância para a adequada condução das atividades. De acordo com a norma ao se estabelecer os objetivos da auditoria deve-se levar em consideração fatores como:

- **Abrangência:** estabelecer o escopo da auditoria e delimitar o que pretende-se verificar, isto é importante para a preparação do auditor e do próprio auditado. Para alguns programas, inclusive é possível que o auditado receba anteriormente à auditoria a lista de verificação que será utilizada. A abrangência das auditorias são pré-determinadas pelos clientes e na maioria dos casos consistem em auditorias combinadas, que envolvem requisitos de qualidade, ambiental, saúde e segurança e responsabilidade social. Mesmo assim, ainda é possível identificar a necessidade de definição e adequação de abrangência de alguns critérios, pois há fatores de qualidade, por exemplo, que embora sejam de extrema importância em algumas categorias de fornecimento podem não ser em outras. A revisão da abrangência da auditoria em algumas categorias traria como benefício a melhor utilização do tempo, dos recursos e ainda evitar eventuais conflitos com o auditado, que pode alegar que a abrangência do programa é incompatível com a atividade da organização.
- **tamanho da organização:** definir o tamanho da organização, tanto com relação à área construída propriamente dita, como em relação as linhas produtivas, diferentes atividades e número de colaboradores, podem ser informações úteis para o planejamento do auditor, evitando assim que itens deixem de ser verificados pela falta de tempo e permitindo que o auditor planeje a agenda da auditoria priorizando os itens críticos, em caso de escassez de tempo. Estas informações úteis podem ser dadas na etapa de agendamento da auditoria, através do preenchimento do formulário de confirmação pelo auditado. O formulário em uso atualmente não contém estas informações, que portanto não são disponibilizadas para o auditor antes da auditoria.
- **maturidade do sistema de gestão a ser auditado:** o conhecimento prévio do sistema de gestão a ser auditado também deve ser levado em consideração no estabelecimento dos objetivos da auditoria. É comum que empresas que tenham o certificado da NBR ISO 9001:2008, por exemplo, não sejam consideradas para o programa de auditoria combinada, por se levar em consideração que já há um sistema de gestão da Qualidade estruturado,

formalizado e difundido na organização. Portanto, para estas empresas o escopo da auditoria poderia ser reformulado, delimitando-se a itens relativos à qualidade do produto do cliente e em requisitos socioambientais.

- **ocorrências no cliente:** a auditoria é uma oportunidade para se verificar eventuais ocorrências no cliente, como a identificação de problemas com o produto durante o uso ou na própria inspeção de recebimento ou ocorrências de ordem social ou ambiental, para se verificar a veracidade das informações prestadas pelo cliente em análise de documentação, por exemplo, cumprimento da legislação trabalhista, prevenindo escândalos tão frequentemente publicados na mídia, relativos a mão-de-obra escrava, principalmente nos setores têxteis, de brindes e de transportes, nos quais ainda predomina mão-de-obra informal. Outro quesito de grande importância é a verificação do atendimento da legislação ambiental, com a correta destinação de resíduos, autorizações válidas e demais iniciativas próprias do fornecedor.
- **intenções comerciais:** questões ligadas a interesses comerciais do cliente também podem ser estabelecidas no objetivo da auditoria. Por exemplo, a verificação da capacidade produtiva, capacidade de atendimento de entrega, que leve em consideração planos de emergência para manter o fornecimento ao cliente em situações adversas, como incêndios e desastres naturais.

A existência de um setor de pesquisa e desenvolvimento, com equipamentos e equipe dedicadas, também pode ser um interesse comercial do cliente. Estes interesses podem não estar considerados no escopo da auditoria e cabe ao cliente informar a necessidade de se redefinir a abrangência da auditoria com antecedência. No entanto, atualmente essa comunicação não é eficiente e não é rotineira, nota-se que a solicitação não é gerada internamente no cliente especificando estas necessidades. Como forma de elaborar melhor esta solicitação, sugere-se a revisão e implementação de um novo modelo de solicitação de auditoria, a ser preenchido e enviado pelo cliente em toda nova solicitação, também seria importante envolver os departamentos internos do cliente, responsáveis pela

solicitação, para a inclusão dos detalhes e necessidades relacionadas a novos projetos.

- **resultados de auditorias anteriores:** a verificação dos resultados de auditoria anteriores funciona de forma satisfatória na organização. Os relatórios de auditorias anteriores são enviados aos auditores com antecedência e os itens reincidentes são notificados ao cliente. Este controle gera um relatório mensal que é disponibilizado ao cliente para as tratativas necessárias, há programas que tem como critério a desqualificação do fornecedor que obteve dois resultados gerais insatisfatórios consecutivos.

### **Assegurar confidencialidade/ garantir imparcialidade**

Neste ramo de serviços a preocupação com a confidencialidade é muito grande, porque a auditoria permite o acesso ao processo da empresa, que pode conter segredos industriais e à documentação, que expõe informações sobre os colaboradores e ainda dados financeiros, este último com menor frequência.

A empresa possui procedimentos aplicados nas unidades presentes em diversos países, para que questões relativas a confidencialidade sejam amplamente divulgadas, através de treinamentos de integração, com reciclagens anuais e disponibiliza canais de comunicação por telefone e email gratuitos para qualquer colaborador que deseje fazer uma denúncia anônima de alguma situação que envolva quebra de confidencialidade e de imparcialidade, como tentativas de suborno e conflito de interesses.

Os procedimentos da organização estão bem estruturados e envolvem documentos que devem ser apresentados pelo auditor na reunião de abertura e assinado pelos responsáveis da organização auditada, prevendo que o auditor é proibido de receber brindes e favores de qualquer natureza e nem mesmo a alimentação, quando realizada fora da empresa auditada, pode ser paga pelo auditado. Além disso, o auditor é treinado com relação à política da empresa e deve se comprometer a declinar a execução de uma auditoria quando na empresa a ser auditada houver pessoas de seu convívio, como parentes e amigos. Caso tenha a informação antes da auditoria, a agenda é remanejada e outro auditor encarregado,

caso o fato seja descoberto por acaso no momento da auditoria, a mesma deve ser declinada e reagendada.

Para a maioria dos projetos é elaborado um contrato com o cliente, que inclui questões de confidencialidade e envolvem multas em dinheiro bastante elevadas. Apesar deste contrato firmado com o cliente, é comum que o auditado solicite que seja firmado seu próprio acordo de confidencialidade, que deve ser aprovado e assinado entre as partes, antes da auditoria.

Deve-se analisar, além de eventuais prejuízos financeiros envolvidos com a quebra de confidencialidade, o prejuízo de imagem e credibilidade da empresa, que pode causar prejuízos ainda maiores, como a perda de clientes e dificuldade de aquisição de novos. Portanto, devem ser avaliadas as possíveis falhas no processo que possam levar à quebra de confidencialidade e trabalhar medidas preventivas.

- **Identificação das falhas potenciais de quebra de confidencialidade:** o principal risco envolvido nesta etapa é a de quebra de confidencialidade pelo envio do relatório ao destinatário errado, seja por falha na coleta dos dados de contato pelo auditor, seja por falha no envio do relatório pelo gerente do programa. Este é um risco alto para a empresa porque multas elevadas estão previstas em contrato pela quebra de confidencialidade.

Uma maneira de minimizar estes riscos seria a implantação de plataformas de acesso aos resultados a serem utilizadas pelos clientes. Nestas plataformas seria feito o cadastro prévio do cliente e dos auditados, que teriam uma senha de acesso e o devido treinamento para utilização. A versão final do relatório seria carregada e divulgada na plataforma para acesso dos interessados.

### Avaliar programa

A melhoria continua do sistema de gerenciamento das auditorias depende da avaliação crítica do mesmo e estabelecimento de ações preventivas e corretivas. Conforme mostrado na figura 1, a função *avaliar programa* é a única que está presente em todas as fases do círculo PDCA, demonstrando a importância de constante avaliação do programa, seus procedimentos e resultados gerados.

A avaliação do programa executado pela empresa é feito pelo cliente mensalmente através da avaliação de dados consolidados, que englobam: pesquisa de satisfação recebida diretamente das empresas auditadas, além de acompanhamento do cumprimento de prazos e do cronograma estipulado. Mas esta avaliação é feita pelo cliente e na empresa ainda está em fase de implantação o sistema de gestão da qualidade, com programa de auditorias internas e análise crítica pela direção, com a avaliação do programa e saída com informações para a melhoria contínua. Desta forma as atividades e responsabilidades ainda não estão devidamente formalizadas.

### **Treinar equipe**

Há procedimentos estabelecidos na empresa a nível global para o devido treinamento de novos auditores e para a reciclagem de auditores em atividade. Os procedimentos referem-se basicamente as responsabilidades pela contratação de auditores com a formação e experiência necessária e ao treinamento teórico e prático, como o número mínimo de auditorias a serem feitas como observador para que então seja feita uma avaliação pelo gestor, conforme procedimentos determinados e registros referentes. Após esta avaliação o novo auditor poderá ser liberado para atuar sozinho ou como auditor segundo.

Além desta aprovação para o início das atividades, há também as avaliações geradas através da revisão dos relatórios de auditoria, que deve ser feita para todo relatório em qualquer programa de auditoria dentro da organização e que também deve ser registrado conforme procedimento definido.

O anexo A da NBR ISO 19011:2012 apresenta diretrizes e exemplos ilustrativos de conhecimentos e habilidades de auditores de disciplinas específicas em: gestão na segurança de transportes, meio ambiente, qualidade; registros, segurança e gestão da continuidade, segurança da informação e segurança e saúde ocupacional.

Estas diretrizes apresentam de forma geral a formação completa necessária para um auditor nas diversas disciplinas. A partir da análise destas diretrizes observa-se que a empresa aplica como pré-requisitos principalmente as disciplinas relativas à gestão da qualidade, meio ambiente e saúde e segurança. Há uma oportunidade de melhoria para a programação de treinamentos de auditores nas demais disciplinas e em dificuldades pontuais apontadas pelos auditores.

Não há um plano de treinamento anual por programa de auditoria e nem um canal formal para o recebimento das avaliações e necessidades dos auditores quanto a treinamentos. Eventualmente são realizados treinamentos externos baseados nas modificações dos programas de cliente, que gerem a necessidade de preparação da equipe.

### **Definir procedimentos**

Há procedimentos definidos para grande parte das atividades, principalmente para as externas, relacionadas principalmente à equipe de campo e auditores. No entanto nota-se uma necessidade de formalização de grande parte dos procedimentos, já que não há um sistema de gestão da qualidade implementado e formalizado.

Os procedimentos existentes são elaborados pela equipe global, o que ocasiona por vezes a incoerência com o procedimento praticado e a maioria trata de processos de avaliação de auditores e treinamentos exigidos pela organização e seus registros. Não há formalização dos procedimentos relativos ao processo de gerenciamento de auditorias, o que torna comum a adoção de diferentes procedimentos internos entre setores da mesma divisão de negócios dentro da organização.

Para a estruturação de um sistema de gestão verifica-se a necessidade de definição de procedimentos e organização dos mesmos em um manual da qualidade.

### **Manter registros**

A manutenção de registros é essencial para a atividade em questão. Os auditores tem conhecimento das diretrizes para controle e manutenção de registros e é rotina a coleta de registros durante a auditoria, desde listas de presença de reuniões de abertura e fechamento, políticas de integridade que devem ser assinadas pelo auditado, além da coleta de cópias de documentos de auditoria, principalmente documentos legais.

Há uma rotina e prazo para envio destes documentos para arquivo da empresa. Internamente os registros e documentos de avaliação de auditores, relatórios de

auditorias, documentos de auditoria são mantidos parcialmente em arquivos em cópia física e parte são mantidos digitalizados em rede interna da organização.

Em geral a empresa apresenta boa manutenção de registros, com oportunidade de melhoria para a formalização e unificação dos registros adotados pelos diferentes setores do segmento de auditorias.

### **Analizar riscos**

A norma aborda a análise de riscos como sendo a prioridade que deve ser dada para alocar recursos no programa de auditoria para verificar questões de grande impacto ao produto ou a empresa, relacionadas à saúde e segurança e à questões ambientais, que podem acarretar prejuízo à empresa, principalmente àquelas cuja imagem esteja fortemente ligada à responsabilidade social e ambiental. No entanto não são dadas diretrizes adicionais para auditorias baseadas na análise de risco.

Dentro do escopo determinado a norma aborda a identificação e avaliação de riscos do programa de auditoria e apresenta os principais riscos relacionados ao planejamento, recursos, seleção de equipe, comunicação eficaz, registros e controles, monitoramento e análise crítica.

As auditorias realizadas pela organização objeto deste estudo de caso, são aplicadas a diversos segmentos da indústria e serviços: transportadoras, fabricantes de insumos, terceiristas de produtos acabados e há para cada uma destas categorias uma lista de verificação própria. No entanto um risco identificado é que mesmo dentro destas categorias pode haver tipos de serviços muito diferentes, com legislação aplicável distintas, bem como outros requisitos relacionados a processo e qualidade do produto, o que pode acarretar interpretações diferenciadas pela equipe de auditores e prejudicar indevidamente o auditado ou deixar de verificar um item aplicável, prejudicando a análise do sistema de gestão da qualidade, de saúde e segurança ou meio ambiente. A atualização da base de leis é feita individualmente e através da comunicação entre as diferentes equipes e os auditores. Deste modo, uma oportunidade de melhoria para evitar estes riscos seria a contratação de uma empresa especializada na captação e atualização de base de leis e requisitos legais em geral, o que permitiria uma atualização mais eficaz, com consequente minimização destes riscos.

### **3.4.3 Implantação das ações propostas**

A partir da análise do processo através das funções, com a identificação de oportunidades de melhoria é então proposto o cronograma de implantação, com as ações, período e setores responsáveis.

A implantação destas ações visa atender às diretrizes propostas pela norma e ainda criar uma cultura de melhoria continua na empresa.

Para a efetiva implantação das ações serão necessários recursos humanos e financeiros e o envolvimento da alta direção da empresa. O estudo não se propôs a avaliar os custos envolvidos, mas de maneira geral as ações não requerem alto investimento financeiro.

Sugere-se a implantação das ações de acordo com o cronograma proposto no apêndice B e ao término deve ser realizada uma análise crítica, gerando novas ações para o início de um novo ciclo de ações de melhoria.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 4.1 Discussão

A aplicação da EAV em processos administrativos é muito pouco explorada, sendo que o mais comum é a sua aplicação em peças. Há teorias sobre aplicação de EAV em processos administrativos, mas os trabalhos práticos aplicados neste campo são raros. Quem quiser trabalhar neste campo deverá ter criatividade para desenvolver estes estudos, pois não vai ter muito apoio de outros previamente realizados, deverá fazer experiências para que possa chegar a um bom nível de conhecimento e aplicabilidade podendo criar alternativas para as pessoas envolvidas visualizarem o processo e meios de avaliação de sugestões (MERCURI, 2005).

Apesar das dificuldades encontradas neste estudo para aplicação da técnica da análise funcional no processo de gerenciamento de auditorias, assim como relatado por outros autores que fizeram a aplicação da mesma em processos administrativos, através deste estudo foi possível obter maior compreensão da norma NBR ISO 19011:2012 e sua correlação com o processo da organização estudada.

A partir desta primeira fase do estudo foi possível identificar importantes oportunidades de melhoria, fundamentadas em um estudo sólido da norma e suas diretrizes, que geraram um cronograma de implantação de ações, que depende em parte da ação da Alta direção, mas muitas delas podem ser implementadas em um curto prazo e com pouco investimento de recursos financeiros e humanos.

A partir das considerações apresentadas, considera-se que esse estudo atingiu seu objetivo que era analisar criticamente o processo de gerenciamento de auditorias.

#### **4.2 Propostas para trabalhos futuros**

Este trabalho não abordou os custos envolvidos, portanto uma sugestão para trabalho futuro seria a mensuração dos custos das funções identificadas através de um estudo aprofundado de modo a avaliar a possibilidade de redução de custos no processo.

Outro ponto verificado durante a análise do processo e a pesquisa para fundamentação foi a dificuldade das empresas neste setor com relação à logística. Portanto, estudos de melhoria de eficiência no processo de logística ou, neste caso, na análise da função *disponibilizar recursos* em empresas de auditoria poderiam trazer grandes benefícios, principalmente visando à redução de custos.

## 5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 19011:2012. **Diretrizes para auditoria de sistemas de gestão.** Rio de Janeiro, 2012.

Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 9004:2010. **Gestão para o sucesso sustentado de uma organização-** uma abordagem da gestão da Qualidade. Rio de Janeiro, 2011.

Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 19011:2002. **Diretrizes para auditorias de sistema de gestão da qualidade e/ou ambiental.** Rio de Janeiro, 2002.

Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 9001:2008. **Sistemas de gestão da qualidade- Requisitos.** Rio de Janeiro, 2008.

Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO/IEC 17021: 2011. **Avaliação de conformidade- requisitos para organismos que fornecem auditoria e certificação de sistemas de gestão.** Rio de Janeiro, 2011.

CORRÊA e CORRÊA, H. L.; CORRÊA e CORRÊA, C. A. **Administração de Produções e Operações.** Manufatura e serviços: uma abordagem estratégica. São Paulo: Atlas, 2005.

CINTRA, W.S. **Avaliação da norma de Qualidade ISO/TS16949:2002 através da Engenharia / Análise de Valor.** Dissertação (Mestrado)- Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia Mecânica. São Paulo, 2005, 75p.

GIANNINI, R. **Aplicação de ferramentas do pensamento enxuto na redução de perdas em operações de serviços.** Dissertação (Mestrado)- Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção. São Paulo, 2007, 122p.

MERCURI, E.O. **Aplicação de Engenharia e Análise do Valor no processo de definição de fornecedores de peças novas em uma empresa do setor automotivo.** Dissertação (Mestrado)- Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia Mecânica. São Paulo, 2005, 87p.

MARAMALDO, D. **Análise de Valores**. 3.ed. Rio de Janeiro: Intercultural Livraria e Editora Ltda., 1983. 208p.

PRATTI, A. G. **Propostas de desenvolvimento de produtos aplicando a Engenharia do Valor para otimização de sistemas automotivos**. Dissertação (Mestrado)- Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia Mecânica. São Paulo, 2007, 80p.

RAMOS, D. **Comportamentos orientados a clientes em grandes empresas de serviços: perspectiva da linha de frente sobre antecedentes da atuação para a qualidade**. Tese (Doutorado)- Universidade de São Paulo, 2010, 329p.

## APÊNDICE A

4 Princípios de auditoria	
5 Gerenciando um programa de auditoria	
5.1 Generalidades	
<b>  5.2 Estabelecendo os objetivos do programa de auditoria</b>	
<b>  5.3 Estabelecendo o programa de auditoria</b>	
5.3.1 Papéis e responsabilidades da pessoa que gerencia o programa de auditoria	
5.3.2 Competência da pessoa que gerencia o programa de auditoria	
5.3.3 Determinando a abrangência de um programa de auditoria	
5.3.4 Identificando e avaliando os riscos do programa de auditoria	
5.3.5 Estabelecendo procedimentos para o programa de auditoria	
5.3.6 Identificando recursos para o programa de auditoria	
<b>  5.4 Implementando o programa de auditoria</b>	
5.4.1 Generalidades	
5.4.2 Definindo os objetivos, escopo e critérios para uma auditoria individual	
5.4.3 Selezionando os métodos de auditoria	
5.4.4 Selezionando os membros da equipe de auditoria	
5.4.5 Atribuindo responsabilidades para uma auditoria individual ao líder da equipe de auditoria	
5.4.6 Gerenciando os resultados do programa da auditoria	
5.4.7 Gerenciando e mantendo registros do programa da auditoria	
<b>  5.5 Monitorando o programa da auditoria</b>	
<b>  5.6 Analisando criticamente e melhorando o programa da auditoria</b>	
6 Executando uma auditoria	
<b>6.5 Preparando e distribuindo o relatório de auditoria</b>	
6.5.2 Distribuindo o relatório de auditoria	
6.6 Concluindo a auditoria	
6.7 Conduzindo ações de acompanhamento da auditoria	
7 Competência e avaliação de auditores	
7.1 Generalidades	
7.2 Determinando competência do auditor para atender às necessidades do programa de auditoria	
7.2.1 Generalidades	
7.2.2 Comportamento pessoal	
7.2.3 Conhecimentos e habilidades	
7.2.3.1 Generalidades	
7.2.3.2 Conhecimento e habilidades genéricas de auditores de sistema de gestão	
7.2.3.3 Conhecimento e habilidades de setores específicos	
7.2.3.4 Conhecimento e habilidades genéricas de um líder da equipe de auditoria	
7.2.4 Atingindo a competência do auditor	
7.2.5 Líderes da equipe de auditoria	
7.3 Estabelecendo critérios para avaliação do auditor	
7.4 Selezionando o método apropriado de avaliação do auditor	
7.5 Conduzindo a avaliação do auditor	
7.6 Mantendo e melhorando a competência do auditor	

Função	AÇÃO (O QUE)	QUEN	Período												PROPOSIÇÕES FUTURAS	
			Janeiro	Fevereiro	Marcos	Abri	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dzembro	RESULTADO DA AÇÃO	PONTOS PROBLEMÁTICOS
deslocamentos disponibilizar recursos	Elaboração de uma ferramenta interna para registro de deslocamentos	Equipe de atendimento														
disponibilizar equipa	Substituição da agência prestadora de serviços de viagem	Supervisão de qualidade/gestão nacional														
	Compra de placas de acesso à internet	Supervisão de qualidade/gestão nacional														
	Revisão do formulário de solicitação de auditoria	Coordenação de auditoria														
	Revisão periódica da matriz de competências, através da apresentação de evolução e resultados para os clientes	Coordenação de auditoria														
	Estabelecer procedimento para planejamento de auditoria	Garantia da Qualidade global														
	Estudo de tempo para o processo de agendamento	Supervisão de qualidade/Coordenação de auditoria														
	Revisão do formulário de envio de informações ao auditor	Coordenação de auditoria														
	Estudo de tempo para o processo de execução	Coordenação de auditoria														
	Revisão de listas de verificação de clientes	Coordenação de auditoria														
	Revisão do formulário de confirmação de auditoria	Supervisão de qualidade/coordenação de auditoria														
	Rever critérios de auditoria	Coordenação de auditoria														
	Implantação de plataforma de acesso a relatórios	Supervisão de qualidade/Coordenação de auditoria														
	Implantação de ferramenta de análise de falhas e riscos-FMEA	Garantia da qualidade/coordenação de auditoria														
	Cooperar com fornecedores de equipamentos	Garantia da qualidade/coordenação de auditoria														
	Assessorar fornecedores de equipamentos	Garantia da qualidade/coordenação de auditoria														
	Implantação de PDCA/DMAC	Garantia da qualidade/coordenação de auditoria														
	elaboração do plano anual de treinamento	Garantia da qualidade/coordenação de auditoria														
	Criação de um canal formal de levantamento de necessidades de treinamento pelos auditores e gestores de programas	Garantia da qualidade/coordenação de auditoria														
	Formalização dos encaminhamentos do processo de gerenciamento de auditores	Garantia da qualidade/coordenação de auditoria														
	Implementação do sistema de gestão da qualidade	Garantia da qualidade/gestão nacional														
	Padronização e unificação de registros por processos	Garantia da qualidade														
	registrar procedimentos	Garantia da qualidade/gestão nacional														
	contratar de serviço de empresa especializada em atualização de freguesias	Garantia da qualidade/gestão nacional														