

DIANA REINERT DE SOUZA MEIRELLES

QUALIFICAÇÃO DE AUDITOR DE SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO

Projeto Técnico apresentado à
Universidade Federal do Paraná para
obtenção do título de Especialista em
Gestão da Qualidade.

Orientador: Prof^a Elizangela Camargo

CURITIBA

2010

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo analisar a qualificação dos auditores que participam do processo de auditoria interna do Sistema Integrado de Gestão – SIG, propondo uma sistemática de desenvolvimento contínuo de qualificação dos auditores internos, que abrange os seus aspectos pessoais e técnicos. Foi aplicada em duas empresas no segmento de tubos e conexões e no segmento de linha branca, como exemplo, refrigeradores, uma pesquisa por amostragem em auditores e auditados, com objetivo de subsidiar a metodologia de formação de auditores internos quanto ao desempenho dos mesmos e às ações a serem planejadas pela organização para que o profissional atinja o nível de qualificação requerido na aplicação do SIG. Dessa forma, será possível demonstrar que o treinamento para a formação de auditores do Sistema Integrado de Gestão, deverá ser periodicamente revisado, a fim de assegurar a permanente qualificação e requalificação do profissional frente às exigências do mercado, em relação à qualidade dos produtos e serviços, a fim de que não haja agressão ao meio ambiente, bem com a saúde e segurança dos colaboradores. Como resultado da metodologia proposta, o processo de auditoria deve contribuir para a melhoria do desempenho da organização, identificando as oportunidades de integração entre a cadeia dos processos, assim como, nos casos de serem verificadas anormalidades, permitir que se façam as devidas adequações, além de assegurar a qualificação dos auditores, contribuindo para o resultado da organização.

Palavras-chave: Auditoria. Sistema Integrado de Gestão.

ABSTRACT

This work has for objective to analyze the qualifications of auditors involved in the process of internal auditors of the Integrated Management System SIG, proposing a systematic of continuous development of skills of internal auditors, covering their personal and technical aspects. It was applied in two companies in the segment of pipe and fittings and white goods segment, for example, refrigerators, a search for sampling in auditors and audited with the objective of subsidizing the training methodology and internal auditors about the performance of same and actions to be planned by the organization to reach the professional level of qualification in the application of SIG. So, it will be possible to demonstrate that training for the training of auditors of the Integrated Management should be periodically reviewed, to ensure the continuous training and retraining of the professional market demands in relation to quality of products and services, so that there is no aggression to the environment and the health and safety of employees. As a result of the proposed methodology, the audit process should contribute to the improvement of organizational performance, identifying opportunities for integration between the chain of processes, as well as in cases of abnormalities are found, allow it to make the necessary adjustments, beyond to ensure the qualification of auditors, contributing for the result of the organization.

Keywords: Auditing. Integrated Management System.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SIGLAS	DENOMINAÇÃO
AQAP	ALLIED QUALITY ASSURANCE PROCEDURES
BS	BRITISH STANDARD
BSI	BRITISH STANDARD INSTITUTE
BVQI	BUREAU VERITAS QUALITY INTERNATIONAL
CFC	COLORO-FLÚOR-CARBONO
DNV	DET NORSKE VERITAS
EUA	ESTADOS UNIDOS DA AMERICA
ITR	INSTRUÇÃO DE TRABALHO
ISO	INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION
LV	LISTA DE VERIFICAÇÃO
LRQA	LLOYD'S REGISTER QUALITY ASSURANCE
MC-RAC	MANUAL DO CANDIDATO - REGISTRO DE AUDITORES CERTIFICADOS
MASP	METODOLOGIA DE ANÁLISE E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS
NSAI	NATIONAL STANDARDS AUTHORITY OF IRELAND
NBR	NORMA BRASILEIRA
NIT-DICOR	NORMA INTERNA - DIVISÃO DE CREDENCIAMENTO DE ORGANISMO
NPR	NORMA PORTUGUESA
MIL-STD	NORMAS MILITARES AMERICANAS
OHSAS	OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY ASSESSMENT SERIES
OTAN	ORGANIZAÇÃO DO TRATADO DO ATLÂNTICO NORTE
PPP	PARADOXO DA PERCEÇÃO DO PROCESSO
SST	SAÚDE E SEGURANÇA DO TRABALHO
SESMT	SERVIÇO ESPECIALIZADO EM SAÚDE E MEDICINA DO TRABALHO
SGA	SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL
SGQ	SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE
SGS	SISTEMA DE GESTÃO DA SEGURANÇA
SGSST	SISTEMA DE GESTÃO DE SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO
SGSOS	SISTEMA DE GESTÃO DE SEGURANÇA OCUPACIONAL E SAÚDE
AS/NZ	SISTEMA GERENCIAMENTO DE SEGURANÇA AUSTRALIA/NOVA ZELANDIA
SIG	SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO
SOS	SISTEMA OCUPACIONAL DA SEGURANÇA

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Tabela 1 - Termos e definições auditoria	28
Tabela 2 - Formas de participação de um grupo	34
Tabela 3 - Princípios relacionados aos auditores.....	36
Tabela 4 - Categorias das não-conformidades.....	46
Tabela 5 - Categorias mais comuns de não-conformidades	46
Tabela 6 - A comunicação interpessoal eficaz possui 3 elementos	51
Gráfico 1 - Amostra pesquisa - Auditores.....	57
Gráfico 2 - Resultado da aplicação do questionário de auto-avaliação do auditor..	58
Gráfico 3 - Resultado da aplicação do questionário de auto-avaliação do auditor...	58
Gráfico 4 - Amostra pesquisa - Auditados.....	59
Gráfico 5 - Resultado da aplicação do questionário de auto-avaliação do auditado.	60
Gráfico 6 - Resultado da aplicação do questionário de auto-avaliação do auditado.	60
Gráfico 7 - Fluxograma – Método de avaliação da eficácia do processo de auditoria SG.....	62
Gráfico 8 - Resultado consolidado das avaliações dos auditores.....	63
Gráfico 9 - Resultado consolidado das avaliações dos auditores.....	64

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
2	CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE ESTUDO	12
3	HISTÓRICO DAS NORMAS DE GESTÃO.....	13
3.1	HISTÓRICO DAS NORMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE	13
3.2	HISTÓRICO DAS NORMAS DE GESTÃO DO MEIO AMBIENTE.....	14
3.3	HISTÓRICO DA ESPECIFICAÇÃO OHSAS 18001	15
3.4	HISTÓRICO DAS NORMAS DE AUDITORIA DE SGQ, SGA e OHSAS	16
4	CRITÉRIOS DE AUDITORIA DE CADA NORMA DE GESTÃO.....	18
4.1	SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE – REQUISITOS NBR ISO 9001 (2008).....	18
4.2	SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL – ESPECIFICAÇÃO E DIRETRIZES PARA O USO NBR ISO 14001 (2004).....	19
4.3	SISTEMA DE GESTÃO DE SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO OHSAS 18001 (2007).....	20
4.4	PARES COERENTES DAS NORMAS DE GESTÃO	21
4.5	NORMA PARA AUDITORIA DO SIG – NBR 19011.....	22
5	AUDITORIA INTERNA DO SIG.....	24
5.1	AUDITORIA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO	25
5.2	APLICAÇÃO DAS AUDITORIAS INTERNAS	25
5.3	A ESSÊNCIA DA AUDITORIA INTERNA.....	26
5.4	AUDITORIA INTEGRADA DE GESTÃO – SIG	27
5.4.1	Programa de auditoria.....	28
5.4.2	Princípio da auditoria de Sistema Integrado de Gestão.....	30
6	AUDITOR INTERNO DO SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO – SIG.....	32
6.1	ANÁLISE DO ASPECTO HUMANO NA ESCOLHA DO AUDITOR	32
6.2	HABILIDADES, COMPETÊNCIAS E ATRIBUTOS PESSOAIS DE AUDITORES DO SIG.....	34
6.2.1	Conhecimentos e habilidades genéricos dos auditores do SIG quanto às normas de gestão	37
7	TÉCNICAS DE AUDITORIA.....	39
7.1	TÉCNICAS DE ENTREVISTA.....	39

7.2	ESTILO DE QUESTIONAMENTO.....	40
7.2.1	Cr�terios de questionamento durante a entrevista	41
7.2.2	Perguntas abertas durante a auditoria	41
7.2.3	Perguntas elucidativas.....	42
7.2.4	Perguntas fechadas.....	42
7.2.5	Perguntas indutivas	43
7.2.6	Perguntas Provocativas.....	43
7.2.7	Perguntas m�ltiplas	43
7.2.8	Registro durante o processo de auditoria.....	44
8	CONTRIBUI�ES DO AUDITOR NO SIG.....	49
8.1	CREDIBILIDADE DOS RESULTADOS DAS AUDITORIAS.....	49
8.2	SEGURAN�A NO PROCESSO DE AUDITORIA.....	50
8.3	USO DOS ELEMENTOS DE COMUNICA�O.....	50
8.4	MELHORIA DO SISTEMA INTEGRADO DE GEST�O	51
9	METODOLOGIA PROPOSTA DE QUALIFICA�O DE AUDITORES SIG	53
9.1	PROCEDIMENTO DE AUDITORIA INTERNA NO SGI	54
9.2	RESULTADO DA PESQUISA DE QUALIFICA�O DO AUDITOR DO SIG.....	56
10	CONSIDERA�ES FINAIS.....	65
	REFER�NCIAS BIBLIOGR�FICAS	67
	ANEXOS	69

1 INTRODUÇÃO

A crescente demanda por certificação de Sistemas Integrados de Gestão - SIG requer que as organizações adotem o processo de auditoria interna, podendo ser realizado com a mão-de-obra da própria companhia ou por meio da contratação de serviços especializados. Seja qual for o modelo a ser adotado, a organização deve dispor de recursos para a capacitação da sua equipe ou dos profissionais que venham a fazer a intermediação com o serviço terceirizado.

A metodologia de formação dos auditores internos de Sistema Integrado de Gestão - SIG, baseado nas normas: NBR ISO 9001 Sistema de Gestão da Qualidade, NBR ISO 14001 Sistema de Gestão Ambiental e OHSAS 18001 Sistema de Gestão de Saúde e Segurança no Trabalho, carecem de uma estrutura de preparação e acompanhamento aptos a qualificá-los profissionalmente. Como conseqüências poderão ser credenciadas para a atuação profissional, auditores internos que não estejam devidamente preparados, comprometendo a credibilidade do processo de gestão da auditoria como um todo.

Para a formação dos auditores do SIG é necessário, além do treinamento e retreinamento nas normas de gestão (NBR ISO 9001, NBR ISO 14001 e OHSAS 18001), a observação das qualificações pessoais e do aspecto humano do profissional. Desta forma, não basta ser indicado pela gestão para o processo de auditoria, mas sim o profissional há de ter o perfil necessário, conforme NBR ISO 19011 (Diretrizes para auditoria de sistema de gestão da qualidade e/ou ambiental) e querer participar desse processo.

A formação educacional do auditor é requisito fundamental para o entendimento dos mecanismos de gestão de uma organização, apesar da norma NBR ISO 19011, não ser específica a esse respeito. O conhecimento dos sistemas da organização como um todo, incluindo: estratégias, ferramentas estatísticas, ferramentas dos sistemas de gestão, ferramentas de análise e solução de problemas, entre outros, é de grande relevância para que os auditores do SIG tenham uma visão sistêmica da organização. Sendo assim, os profissionais estarão preparados para contribuir para o fortalecimento do Sistema Integrado de Gestão - SIG e do processo de melhoria contínua da organização.

A pesquisa realizada neste trabalho toma como base a qualificação de auditores de Sistema de Gestão Integrada, em empresa certificada nas normas de gestão (NBR ISO 9001, NBR ISO 14001 e OHSAS 18001) há mais de três anos.

O método proposto, visando o treinamento de qualificação e requalificação dos auditores, está focado no entendimento das normas de gestão (NBR ISO 9001, NBR ISO 14001 e OHSAS 18001) e da norma NBR ISO 19011, que por sua vez, são normas interpretativas, possibilitando entendimentos divergentes quanto aos critérios da auditoria a serem aplicados.

O estudo desenvolvido abordará desde o histórico das normas de gestão até as necessidades de qualificações e requalificações dos auditores internos, assegurando a capacitação permanente dos profissionais no processo de auditoria.

O objetivo geral deste estudo é propor um conjunto de habilidades pessoais e profissionais necessárias para que um colaborador possa agregar valor atuando como auditor do SIG nas empresas do segmento de tubos e conexões e no segmento de linha branca, como exemplo, refrigeradores.

Para que se possa alcançar o objetivo geral do trabalho, são necessários que os seguintes objetivos específicos sejam atendidos, a fim de que o ciclo de qualificação dos auditores internos possa ser o mais completo possível:

- a) Analisar o processo de auditoria interna do SIG como aplicação nas empresas no segmento de tubos e conexões e no segmento de linha branca;
- b) Identificar as normas e processos abrangidos nas auditorias internas do SIG das empresas no segmento de tubos e conexões e no segmento de linha branca;
- c) Identificar quais são as habilidades requeridas para que um auditor agregue valor ao SIG nas empresas do segmento de tubos e conexões e no segmento de linha branca;
- d) Descrever as habilidades pessoais e profissionais identificadas como necessárias aos auditores nas empresas do segmento de tubos e conexões e no segmento de linha branca;
- e) Descrever como o colaborador pode atingir a qualificação para se tornar um auditor de SIG nas empresas do segmento de tubos e conexões e no segmento de linha branca;

O trabalho foi estruturado em capítulos que abordarão os conhecimentos necessários aos auditores do Sistema Integrado de Gestão, proporcionando uma

qualificação que atenda a demanda da organização, conforme discorrido nessa pesquisa.

No capítulo 2, será comentado sobre a caracterização do ambiente de estudo, demonstrado um breve relato das empresas objeto de estudo do trabalho.

O capítulo 3 abordará sobre o histórico das normas de gestão NBR ISO 9001, NBR ISO 14001 e OHSAS 18001 e suas evoluções até as versões atuais.

No capítulo 4, serão abordadas as normas NBR ISO 9001, NBR ISO 14001 e OHSAS 18001, nas versões atuais, observando suas particularidades e os requisitos comuns entre as mesmas.

Na seqüência, o capítulo 5 versará sobre a integração das normas de gestão e o papel do auditor nesse novo contexto.

O capítulo 6 está centrado nas qualificações, habilidades e nas competências dos auditores, bem como na importância das técnicas de entrevistas para a obtenção das evidências objetivas durante as abordagens realizadas nas auditorias do SIG.

O capítulo 7 trata dos elementos que compõem as técnicas de auditoria, quanto à forma de abordagem utilizada para que se possam obter as informações de forma clara, evidenciando que o Sistema de Gestão Integrado – SIG está implementado e que as equipes estão comprometidas com o processo de melhoria contínua.

O capítulo 8 aborda as contribuições do auditor do SIG para o processo de auditoria interna.

E por fim, no capítulo 9, é apresentada uma metodologia de avaliação dos auditores internos do SIG objetivando a permanente qualificação dos profissionais, tomando como base questionários de auto-avaliação aplicados aos auditores e aos auditados. Além disso, foram utilizadas outras fontes de entrada obtidas na empresa certificada no SIG com relação ao processo de auditoria.

Recomenda-se, através do tema proposto, que os profissionais de auditoria integrada mantenham-se atualizados para auxiliar a organização a enfrentar os desafios apresentados pelo mercado.

2 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE ESTUDO

As empresas foco do estudo deste projeto são do segmento de tubos e conexões e de linha branca como exemplo, refrigeradores. Ambas são líderes nos seus respectivos mercados.

A empresa estudada que é uma das líderes mundiais na fabricação e comercialização de tubos e conexões, está em expansão no Brasil, busca fortalecer a sua marca com base em uma filosofia clara e transparente. Com sede em São Paulo, a empresa conta com 1.600 colaboradores e dispõe de quatro fábricas nas cidades de Joinville - SC, Sumaré - SP e Suape - PE. Trazendo tecnologia de ponta, a empresa vem conquistando a preferência do consumidor e de profissionais da construção civil, do setor de infraestrutura e da agropecuária.

A outra empresa é líder no mercado de eletrodomésticos, com produtos da linha branca – refrigeradores, freezers horizontais e verticais, fogões, lavadoras de roupa, secadoras, lava-louças, microondas, fornos elétricos, condicionadores e depuradores de ar, coifas e climatizador. Além de eletrodomésticos, a marca KitchenAid oferece também uma linha de eletro portáteis - batedeiras, liquidificadores, cafeteiras e moedores de café. O Centro Administrativo e da logística da Organização está localizado na cidade de São Paulo, principal pólo de negócios do País e da América Latina. A Unidade reúne todas as atividades administrativas da Empresa, com unidades em Jaboatão dos Guararapes – PE, Joinville – SC, Manaus – AM, Rio Claro – SP.

As empresas objeto de estudo são certificadas pelo Sistema de Gestão Integrada (SGI), baseadas nas normas NBR ISO 9001 Sistema de gestão da qualidade, NBR ISO 14001 Sistema de gestão ambiental e OHSAS 18001 Sistema de gestão de saúde ocupacional e segurança.

O compromisso das empresas em atender o mercado com produtos de alta tecnologia que possam satisfazer as expectativas dos clientes, utilizando recursos que não comprometam o meio ambiente e acima de tudo que não comprometam a segurança da sua equipe nas suas operações, motivou o estudo da formação de auditores integrados, em função do grau de complexidade para a qualificação e manutenção das respectivas competências.

3 HISTÓRICO DAS NORMAS DE GESTÃO

É recomendado que em todos os campos de conhecimento sejam estudadas as normas de gestão no que diz respeito a sua evolução histórica e a contribuição proporcionada pelo seu aprimoramento. As normas do sistema de gestão (NBR ISO 9001, NBR ISO 14001 e OHSAS 18001) passaram por alterações tendo em vista a necessidade de sofrerem adequações a cada período. Neste capítulo, será apresentado o histórico de cada uma delas e sua contribuição para a evolução dos sistemas.

O constante aprimoramento das normas de gestão objetiva assegurar aos clientes (NBR ISO 9001), à sociedade (NBR ISO 14001) e ao colaborador (OHSAS 18001), um conjunto de medidas que atenda à expectativa de todas as partes.

A NBR ISO 9001, orientada para o cliente, assegura que as suas expectativas sejam atendidas em um conjunto de negociação previamente estabelecido.

A NBR ISO 14001, orientada para a sociedade, assegura que a organização está comprometida em utilizar os recursos naturais de forma a minimizar ao máximo os aspectos e impactos ambientais.

A OHSAS 18001, orientada ao colaborador, para eliminar ou minimizar riscos aos funcionários e outras partes interessadas que possam estar expostas aos riscos de SST associados as suas atividades.

3.1 HISTÓRICO DAS NORMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE

A respeito do histórico das normas de gestão da qualidade e suas etapas de evolução, foi tomado como base à obra de Mauriti Maranhão: ISO série 9001, Manual de Implementação, versão 2002 (2001, pp. 29/ 30), conforme será apresentado ao longo deste capítulo.

As normas que compõem o Sistema de Gestão da Qualidade são resultantes da evolução das normas instituídas em duas frentes: "(...)1^a segurança (e a conseqüente qualidade) das instalações nucleares e 2^a confiabilidade (e a conseqüente qualidade) de artefatos militares e aeroespaciais".

Com base em experiências pioneiras na atividade nuclear, em abril de 1959, o Departamento de Defesa do EUA passou a exigir que os fornecedores das forças

armadas americanas possuíssem programas de qualidade. Tais experiências ocorreram “(...) por meio da adoção da MIL STD Q-9858 – *Quality Program Requirements* (Requisitos de Programas de Garantia da Qualidade). A MIL STD Q-9858 foi o ponto de partida e primeiro guia das ações subseqüentes”.

Em 1979, a Inglaterra, por intermédio do *British Standard Institute* (BSI), publicou:

(...) a série de normas BS 5750, que eram uma evolução dos AQAP (Allied Quality Assurance Procedures – Procedimento de Garantia da Qualidade da OTAN – Organização do Tratado do Atlântico Norte), para aplicação limitada ao Reino Unido, mas estendidas às atividades não-militares.

No ano de 1987, “A ISO oficializou a série 9000, a partir de pequenas mudanças na BS 5750. O Reino Unido prontamente adotou a ISO série 9000, designando-a como BS 5750 – 1987”.

Em 1994, as normas da série ISO 9000 foram revisadas:

(...) entretanto, não apresentaram a mudança estrutural que o mercado requeria. Esta deficiência motivou o Comitê Técnico 176 da ISO, responsável pelo assunto gestão da qualidade, a desencadear um intenso e profundo trabalho de revisão da série 9000.

Em 2000 houve nova revisão, denominada NBR ISO 9001(2000), apresenta uma visão sistêmica da gestão por processos, melhoria contínua e foco no cliente.

A última revisão da norma NBR ISO 9001, ocorreu em 2008, vista a necessidade de melhorar o entendimento dos requisitos.

3.2 HISTÓRICO DAS NORMAS DE GESTÃO DO MEIO AMBIENTE

As normas de gestão ambiental tiveram sua evolução histórica devidamente representada na obra de Cyro Eyer do Valle: *Como se preparar para as normas ISO 14000 qualidade Ambiental* (1996, pp. 2/), utilizada como referência.

O princípio da evolução das normas de gestão do meio ambiente ocorreu:

Na década de 60, quando um grupo de cientistas, denominado Clube de Roma, utilizando modelo matemático, preveniram os riscos de um crescimento econômico contínuo, baseado nos recursos naturais esgotáveis.

Na década de 70, foi iniciada:

A regulamentação e do controle ambiental, após a conferência de Estocolmo sobre o Meio Ambiente. Em 1972, as nações começaram a estruturar seus órgãos ambientais e estabelecer suas legislações.

Na seqüência, a década de 80 foi encerrada da seguinte forma:

Com a globalização das preocupações com a conservação do meio ambiente. Dois claros exemplos dessa preocupação são o protocolo de Montreal, firmado em 1987, que bane toda uma família de produtos químicos (os cloro-flúor-carbonos ou CFC's) (...) e o relatório da comissão Mundial sobre o meio ambiente e desenvolvimento instituído pela Assembléia Geral das Nações Unidas.

Na década de 90, ocorreu, além da preocupação com o uso das matérias-primas escassas e não renováveis, a racionalização do uso da energia, sendo crescente o entusiasmo pela reciclagem e o combate ao desperdício.

Em 1992, ocorreu a Cúpula da Terra ou Rio 92 cuja pauta apresentava cinco temas ambientais globais, que constituem as preocupações de cientistas e pesquisadores em todo o mundo, são eles:

- f) Preservação da biodiversidade;
- g) Controle do aquecimento global;
- h) Proteção da camada de ozônio;
- i) Proteção das florestas;
- j) Promoção do desenvolvimento sustentável.

Em 1992, entraram em vigor as normas britânicas BS7750 – Epecification for Environmental Management Systems (Especificação para Sistema de Gestão Ambiental), sendo base para elaboração de um sistema de normas ambientais de alcance mundial. A entrada em vigor dessas normas internacionais de gestão ambiental, denominadas de série ISO 14000, e sua já anunciada integração futura com as normas de gestão da qualidade ISO 9000.

3.3 HISTÓRICO DA ESPECIFICAÇÃO OHSAS 18001

A OHSAS 18001, cuja sigla significa *Occupational Health and Safety Assessment Series* (Sistema de Gestão de Saúde e Segurança no Trabalho) foi desenvolvida pela BSI – *British Standards Institution* (Instituto Britânico para a Normalização), e entrou em vigor em 1999, com os seguintes parceiros e fonte de informações:

BS 8800:1996 – Guia para sistemas de gestão da Saúde e Segurança no Trabalho; Relatório Técnico NPR 5001:1997 – Guia para um sistema de gestão da Saúde e Segurança no Trabalho; SGS & ISMOL ISA 2000:1997 – Requisitos para Sistemas de Gestão da Saúde e Segurança no Trabalho; BVQI SafetyCert – Norma de Gestão da Saúde e Segurança no Trabalho; DNV – Norma para Certificação de Sistemas de Gestão da Saúde e Segurança no Trabalho (OHSMS):1997; Projeto NSAI SR 320 – Recomendação para um Sistema de Gestão da Saúde e Segurança no Trabalho (SOS); Projeto AS/NZ 4801 – Sistemas de gestão da Saúde e Segurança no Trabalho – especificação com diretrizes para uso; Projeto BSI PAS 088 – Sistema de gestão da segurança no trabalho; UNE 81900 – Série de pré-normas sobre prevenção de riscos ocupacionais; Projeto LRQA SMS 8800 – Critério de avaliação de sistema de gestão da segurança e saúde, Cicco (1999, p. 11).

3.4 HISTÓRICO DAS NORMAS DE AUDITORIA DE SGQ, SGA E OHSAS

Juntamente com a implementação das normas de Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ, Sistema de Gestão Ambiental – SGA e Sistema de Gestão de Saúde e Segurança no Trabalho - SST, foram introduzidas as normas de auditoria, com o objetivo de fornecer suporte às respectivas normas e assegurar que os sistemas estavam implementados. Além disso, buscava-se a consistência do sistema, por meio dos controles, registros e também das oportunidades de melhorias que poderiam ser acrescentadas às normas de gestão através das constatações apuradas.

Cada modelo de gestão NBR ISO 9000 e NBR ISO 14000 apresentavam normas específicas de auditorias, todas essas normas foram revisadas e canceladas em 2002, entrando em vigor a NBR ISO 19011 (Diretrizes para auditorias de sistema de gestão da qualidade e/ou ambiental), com o objetivo de fornecer orientações sobre: princípios de auditoria; gestão de programas de auditoria; realização de auditorias de sistema de gestão da qualidade; realização de auditorias de sistema de gestão ambiental e orientações sobre a competência dos auditores de sistemas de gestão da qualidade e ambiental.

A OHSAS 18001 – SST, foi elaborada em 1999, para instituir requisitos de saúde e segurança do trabalho à empresa, utilizando como base os modelos de auditorias das normas SGQ e/ou SGA, particularizando as necessidades de conhecimento relacionadas à SST.

Na seqüência, serão analisadas cada uma das normas quanto aos seus critérios de auditoria, tendo em vista que no sistema de normalização oficial do país,

regido pelo INMETRO, não existe uma integração das normas. No entanto, as organizações, orientadas pelas certificadoras e objetivando otimizar seus recursos, passaram a adotar o Sistema Integrado de Gestão.

4 CRITÉRIOS DE AUDITORIA DE CADA NORMA DE GESTÃO

As normas de gestão possuem critérios específicos para a aplicação da auditoria. Assim, faz-se necessário apresentar informações sobre cada uma delas, para que se possam identificar os critérios de auditoria considerados coincidentes ou específicos.

4.1 SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE – REQUISITOS NBR ISO 9001 (2008)

Esta norma especifica requisitos para o sistema da qualidade quando uma organização necessita:

Demonstrar sua capacidade para fornecer de forma coerente produtos que atendam aos requisitos do cliente e requisitos regulamentares aplicáveis; Pretende aumentar a satisfação do cliente por meio da efetiva aplicação do sistema, incluindo processos para melhoria contínua do sistema e a garantia da conformidade com requisitos do cliente e requisitos regulamentares aplicáveis, NBR ISO 9001(2008, p.3).

A excelência da qualidade gerencial, através da NBR ISO 9001 (2008), se alicerça em oito princípios, que devem ser utilizados para um melhor direcionamento da empresa.

- a) Foco no cliente;
- b) Liderança;
- c) Envolvimento de pessoas;
- d) Abordagem de processo;
- e) Abordagem sistêmica para a gestão;
- f) Melhoria contínua;
- g) Abordagem factual para a tomada de decisão;
- h) Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores.

A certificação é o resultado da implantação da norma NBR ISO 9001, formalizada através de um documento comprobatório (certificado), atestando que a empresa possui sistemas de gestão da qualidade capazes de atender a rígidos padrões internacionais.

Atualmente, as empresas que possuem visão de processo e de melhoria contínua, têm buscado a certificação com o objetivo de agregar valor a sua gestão empresarial, cujos resultados serão, entre outros: fomentar as vendas; controlar a qualidade de seus produtos e serviços; melhorar sua imagem e, principalmente, satisfazer seus clientes, aumentando suas reais chances de sucesso no mercado.

4.2 SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL – ESPECIFICAÇÃO E DIRETRIZES PARA O USO NBR ISO 14001 (2004)

Esta norma, NBR ISO 14001 - SGA especifica diretrizes para a aplicação do sistema de gestão ambiental, ou seja, a empresa deve gerenciar seu processo produtivo de forma a não causar danos à natureza. É a norma que possibilita às organizações obterem a certificação do sistema de gestão ambiental.

O Sistema de Gestão Ambiental (SGA) corresponde a um conjunto inter-relacionado de políticas, práticas e procedimentos organizacionais, técnicos e administrativos de uma empresa que objetiva obter melhor desempenho ambiental, bem como controle e redução dos seus impactos ambientais.

Segundo Rovere (2001, p.7), "(...) desempenho ambiental consiste em resultados mensuráveis da gestão de aspectos ambientais das atividades, produtos e serviços de uma Organização".

A implementação de um Sistema de Gestão Ambiental constitui a estratégia para que o empresário, em um processo de melhoria contínua, identifique oportunidades de melhorias que reduzam os impactos das atividades da empresa sobre o meio ambiente, melhorando, simultaneamente, sua situação no mercado e suas possibilidades de sucesso, Rovere (2001, p.7).

A gestão ambiental está fundamentada nos 5 Princípios básicos definidos pela doutrina a seguir:

1º - Conhecer o que deve ser feito; assegurar comprometimento com o SGA e definir a Política Ambiental. 2º - Elaborar um Plano de Ação para atender aos requisitos da Política Ambiental. 3º - Assegurar condições para o cumprimento dos Objetivos e Metas Ambientais e implementar as ferramentas de sustentação necessárias. 4º - Realizar avaliações – qualitativas e quantitativas periódicas da conformidade ambiental da empresa. 5º - Revisar e aperfeiçoar a Política Ambiental, os objetivos e metas e as ações implementadas para assegurar a melhoria contínua do desempenho ambiental da empresa, Rovere (2001, p.8).

4.3 SISTEMA DE GESTÃO DE SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO OHSAS 18001 (2007)

A Saúde e Segurança no Trabalho dos colaboradores vêm preocupando empresas em todo o mundo, pois os consumidores têm pressionado por atividades mais humanitárias, que levem em consideração *layout* apropriado, ergonomia adequada, dentre outros fatores que atentem para as necessidades profissionais do ser humano. De acordo com Colenghi (2003, p. 80) “(...) daí a importância de encontrar soluções homogêneas para a gestão da prevenção de acidentes e doenças ocupacionais”.

Segundo Colenghi (2003, p. 80):

Diversos países têm manifestado junto à ISO – Organização Internacional para Normalização, a necessidade de desenvolver normas sobre os Sistemas de Gestão de Saúde e Segurança no Trabalho, inclusive sugerindo a ISO 18000, que se destinaria a proporcionar uma base e uma linguagem comum sobre a questão. Enquanto não houve uma decisão da ISO em desenvolver uma norma de padrão internacional, o órgão normalizador britânico BSI, criou a BS 8800, cuja norma é a base da OHSAS 18001, que é uma norma-guia de diretrizes reconhecida mundialmente, para implantação de um sistema eficaz de gerenciamento das questões relacionadas à prevenção de doenças ocupacionais.

A OHSAS possui como objetivos básicos os seguintes:

- a) Minimizar e controlar os riscos ocupacionais;
- b) Implementar, manter e melhorar continuamente o sistema de gestão da Saúde e Segurança no Trabalho – SST;
Estabelecer um sistema de gestão da SST, para eliminar ou minimizar riscos aos trabalhadores;
- c) Assegurar conformidade com a política de SST;
- d) Demonstrar tal conformidade aos clientes e ao público, em geral;
- e) Requerer a certificação voluntária;
- f) Realizar auto-avaliação e emitir autodeclaração de conformidade, Colenghi (2003, p. 81).

No entendimento de Colenghi (2003, p. 82), de maneira geral, a certificação da OHSAS 18001 oferece as seguintes vantagens para as empresas:

- a) Internamente: redução dos custos relacionados com os acidentes de trabalho através da prevenção, lealdade dos colaboradores, diminuição da taxa de absenteísmo, diminuição do número e gravidade dos acidentes,

- melhoria da eficácia dos processos de produção e controle dos perigos e riscos, menor *turnover* etc;
- b) Externamente: melhoria da imagem da empresa junto à sociedade, maior facilidade de negociação com as entidades representativas dos trabalhadores, maior e melhor aceitação no mercado da exportação, grupo maior e fiel de clientes, aberturas a novos e mais exigentes mercados etc.

A especificação OHSAS 18001, adotou em sua estrutura similaridade com as normas de gestão NBR ISO 9001 e NBR ISO 14001, o que facilita a sua integração a essas normas.

A grande facilitadora para elaboração e implantação destas normas é que elas possuem uma concepção estrutural semelhante, ou seja, se a empresa estiver familiarizada com um modelo, normalmente a ISO 9001, os demais serão, ISO 14001 e OHSAS 18001 será de fácil aceitação e assimilação, podendo, inclusive, haver integração entre as normas de gestão, Colenghi (2003, p. 82).

4.4 PARES COERENTES DAS NORMAS DE GESTÃO

São normas que fornecem elementos para melhor compreensão e interpretação dos termos e aplicação dos requisitos das normas de gestão. São elas:

NBR ISO 9000 Sistema de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário. Define os termos relacionados ao SGQ, assegurando entendimento comum relacionados ao SGQ entre os fornecedores → organização → clientes.

NBR ISO 9004 Sistema de Gestão da Qualidade – Diretrizes para melhoria de desempenho.

A NBR ISO 9004 fornece orientações para um sistema de gestão da qualidade com objetivos mais amplos do que a NBR ISO 9001, especificamente no que tange à melhoria contínua do desempenho global da organização, sua eficiência e eficácia.

NBR ISO 14004 Sistema de Gestão Ambiental – Diretrizes gerais sobre princípios, sistemas e técnicas de apoio. Descreve os elementos de um sistema de gestão ambiental e fornece às organizações diretrizes sobre como estabelecer, implementar, manter ou aprimorar um sistema de gestão ambiental.

NBR ISO 14050 Gestão Ambiental – Vocabulário. Contêm conceitos e definições que são empregados na série de Normas ISO 14000 relativas à gestão ambiental.

OHSAS 18002 Diretrizes para a implementação da OHSAS 18001. Fornece orientações quanto à interpretação dos requisitos da norma a serem atendidos, objetivando a implementação da OHSAS 18001.

4.5 NORMA PARA AUDITORIA DO SIG – NBR 19011

A norma NBR ISO 19011 foi editada no ano de 2002, em substituição às normas NBR ISO10011, partes 1 a 3 e NBR ISO14010, 14011 e 14012.

O objetivo da norma NBR ISO 19011 consiste em fornecer orientações sobre o sistema de gestão da qualidade e/ou ambiental, contendo diretrizes relevantes para a atuação do auditor, tais como: princípios de auditoria, gestão de programas de auditoria, realização de auditorias e competências dos auditores de Sistemas de Gestão da Qualidade e Ambiental.

A norma acima referenciada traz em seu conteúdo informações para a aplicação do programa de auditoria integrada nas organizações, podendo ser utilizada em outros modelos de gestão de acordo com as suas necessidades, como por exemplo, Sistema de gestão de Saúde e Segurança no Trabalho – SG SST. Segundo a norma NBR ISO 19011 (2002, p.2) “A aplicação desta norma para outros tipos de auditorias é possível, em princípio, contanto que, em tais casos, seja dada consideração especial à identificação da competência necessária aos membros da equipe da auditoria”.

Com relação à finalidade da norma NBR ISO 19011 (2002, p. 2), consta do item 1 – objetivo e campo de aplicação, o seguinte escopo: “É aplicável a todas as organizações que necessitem realizar auditorias internas ou externas de sistema de gestão da qualidade e/ou ambiental ou gerenciar um programa de auditoria”.

Com a implementação, pela Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT, da norma NBR ISO 19011, houve a integração das normas NBR ISO 9001, NBR ISO 14001 e OHSAS 18001 com relação à aplicação da auditoria, objetivando facilitar a operacionalização do programa de auditoria. Entretanto, cada uma das

normas de gestão possui itens específicos de auditoria que necessariamente deverão ser atendidos.

Verifica-se, portanto, que a NBR ISO 19011 estabelece critérios próprios para a realização da auditoria, os quais deverão atender aos requisitos das normas de gestão do SIG (NBR ISO 9001, NBR ISO 14001 e OHSAS 18001).

O capítulo seguinte tratará do programa de auditoria interna integrada e os elementos necessários para que se cumpra o planejamento realizado para a auditoria.

5 AUDITORIA INTERNA DO SIG

A auditoria interna do SIG consiste num processo de apoio à gestão da organização cujas constatações evidenciam se o sistema está em conformidade com as disposições planejadas, ou se necessita de ação corretiva e/ou preventiva para normalização dos processos. De acordo com Prazeres (1996, p. 44):

A auditoria é Atividade sistêmica, independente e documentada, realizada como o objetivo de verificar e avaliar, através de evidência objetiva, a implementação efetiva dos elementos do sistema de gestão integrada, em conformidade com os requisitos especificados. Pode incluir oportunidade para redução de custos decorrentes da má qualidade, riscos ao meio ambiente ou a saúde ocupacional, além de avaliações das percepções da alta administração e dos funcionários.

A auditoria do SIG resulta em benefícios à organização, dentre os quais destacam-se as constantes revisões dos processos, dos indicadores, dos planos de ação e da melhoria do desempenho dos funcionários, através do comprometimento em relação à qualidade dos produtos e serviços, preservação do meio ambiente e da saúde e segurança no trabalho. As próprias normas de gestão nos seus requisitos específicos fazem referências a melhoria contínua, NBR ISO 9001 - item 8, NBR ISO 14001 e OHSAS 18001 - item 4.5.

A necessidade de se manter e melhorar o processo de auditoria interna decorre das exigências da sociedade em relação à qualidade dos produtos e serviços, que não poderão ser agressivos ao meio ambiente e à saúde dos trabalhadores.

Os objetivos da auditoria poderão ser evidenciados aplicando-se as seguintes orientações:

Determinar se o sistema de gestão está em conformidade como os requisitos de uma norma, regulamentação, lei ou contrato. Determinar se o sistema de gestão atende aos objetivos da Organização e esta implementado. Verificar se um processo esta sendo executado de acordo com o procedimento documentado e determinar a sua eficácia. Promover a abordagem sistemática de processo para o negócio. Identificar áreas ou indivíduos que tenham bom desempenho para que sejam recompensados e seu desempenho divulgado. Monitorar mudanças organizacionais. Verificar a correta implementação de processos novos ou modificados. Identificar áreas da Organização que apresentam riscos e que podem ser melhorados. Melhorar a comunicação entre os departamentos. Atender aos requisitos de normas para sistemas gestão (da qualidade, ambiental, segurança e saúde, responsabilidade social etc.). A maioria das normas tem a auditoria como requisito obrigatório. Manter o credenciamento ou a certificação em relação

a uma norma, regulamento, lei ou contrato. Atender a um requisito do cliente. Risk Tecnologia (2003, p.6).

A auditoria interna do SIG contribui para os resultados da organização, em face da manutenção permanente dos sistemas de gestão frente às necessidades dos clientes, da sociedade e de serem atendidas as obrigações legais.

5.1 AUDITORIA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO

A auditoria interna do SIG, quando utilizada como ferramenta de gestão, fornece informações a respeito do desempenho da organização para que sejam analisadas de maneira crítica pela alta administração, em intervalos de tempo planejados.

Durante as abordagens realizadas ao longo da auditoria interna, será observado se os procedimentos, leis e regulamentos estão sendo atendidos. Caso ocorram não-conformidades, elas deverão estar fundamentadas em evidenciadas objetivas.

Segundo Risk Tecnologia (2003, p. 5):

A auditoria é uma ferramenta eficaz de gestão utilizada para examinar processos e atividades, e para determinar se estão em conformidade com normas e procedimentos e se existem oportunidade de melhoria.

Seguramente a auditoria contribui para a manutenção e melhoria do SIG, visto que é a extensão da administração em relação aos controles e ao cumprimento dos objetos e metas estabelecidos.

5.2 APLICAÇÃO DAS AUDITORIAS INTERNAS

A aplicabilidade da auditoria interna é extensiva a todos os processos, pois o que se espera dos gestores é a sua contribuição em relação aos objetivos e metas da organização, assegurando a qualidade dos produtos e serviços, preservando o meio ambiente e a segurança e saúde ocupacional de todos os trabalhadores (efetivos ou terceirizados).

Na empresa moderna, a auditoria é utilizada em toda a cadeia de processos, incluindo: cliente, sociedade, fornecedores, vendas, fabricação, desenvolvimento, compras, tesouraria, controle de resíduos, segurança do trabalho, etc.. O controle sobre cada uma dessas áreas assume fundamental importância para que se atinjam os resultados planejados, mediante uso racional dos recursos naturais, menores desperdícios e condições seguras de operação para os colaboradores.

De acordo com Risk Tecnologia (2003, p. 4):

Auditar é analisar criticamente sistemas de gestão e processos de negócio e verificar sua conformidade em relação a diversos critérios, tais como legislação, procedimentos documentados e normas. Em alguns casos, a conformidade é obrigatória, particularmente se os critérios forem legislações governamentais. Seu resultado é a confirmação de que o sistema está em conformidade com os critérios da auditoria ou que requer melhoria.

A objetividade e a priorização dos temas relevantes de cada processo pelos auditores internos são fundamentais para que se atinjam os resultados esperados pela organização e para que se atendam às expectativas do auditado. As rotinas operacionais devem ser igualmente auditadas, porém, em uma amostragem menor.

5.3 A ESSÊNCIA DA AUDITORIA INTERNA

A essência da auditoria continua sendo, com freqüência, a depuração das informações, procedimentos e dos registros. É nesse sentido que os auditores fazem as constatações quanto ao atendimento e melhoria dos sistemas integrados de gestão. Para que a essência da auditoria seja alcançada é necessário ter a visão das abordagens realizadas pela auditoria de cada modelo que compõe o SIG - Sistema Integrado de Gestão.

Conforme Risk Tecnologia (2003, p.5) “A finalidade específica da realização de auditorias geralmente baseia-se em prioridades administrativas, intenções comerciais, avaliações de risco e requisitos obrigatórios”.

A essência da auditoria interna gira em torno das constatações de que os sistemas integrados estão ajustados entre si, sem perder o foco de cada modelo utilizado (qualidade, meio ambiente e saúde e segurança do trabalho).

5.4 AUDITORIA INTEGRADA DE GESTÃO – SIG

A auditoria interna integrada faz com que o auditor exercite todo o seu conhecimento relacionado ao SGQ, SGA e SGSST, preparando o escopo apropriado a cada processo auditado, ou seja, a finalidade deve ser ajustada a cada auditoria periódica, para que durante as amostragens todos os elementos das normas de gestão possam ser abordados em todo o ciclo de auditoria.

Conforme estabelecido nos próprios requisitos das normas de gestão: NBR ISO 9001, NBR ISO 14001 e OHSAS 18001, há a necessidade de procedimento documentado. A norma que trata das diretrizes sobre a auditoria do sistema de gestão NBR ISO 19011 (2002, p.2) estabelece os seguintes requisitos para a auditoria de sistemas de gestão: “(...) processo sistemático, documentado e independente para obter evidências de auditoria e avaliá-las objetivamente para determinar a extensão na qual os critérios da auditoria são atendidos”.

Seguindo as orientações das normas de gestão, está sendo proposto o procedimento documentado para a realização do processo de auditoria interna no SIG, conforme anexo 01, abrangendo todas as necessidades e extensões requeridas pelas respectivas normas.

A tabela 1 aponta palavras chaves para facilitar a compreensão do que consiste a auditoria. São elas:

Tabela 1 - Termos e definições auditoria

Termos	Definições
Sistemático	Não aleatório. Uma auditoria é geralmente uma atividade planejada e programada.
Documentado	O processo de auditoria tem sido divulgado como um procedimento escrito.
Independente	Os auditores devem ser independentes da área auditada.
Evidências de Auditoria	Evidências objetivas.
Avaliá-las Objetivamente	Comparar as evidências com os critérios da auditoria, utilizando fatos em vez de percepções, opiniões ou impressões subjetivas.
Critérios da Auditoria	Requisitos da auditoria, de acordo com o tipo de auditoria.
Atendidos	Acontecem de fato.

Fonte: Risk Tecnologia (2003, p. 5)

O conhecimento dos termos e definições que compõem cada norma de gestão integrada é fundamental para embasar a abordagem dos auditores internos, dos elementos que deverão ser atendidos obrigatoriamente pelas normas e os estabelecidos pela própria organização, ou clientes específicos.

5.4.1 Programa de auditoria

Para o planejamento do programa de auditoria pode ser utilizada como base a cadeia de processos da organização, possibilitando ao auditor avaliar a extensão das informações e da natureza dos controles efetuados. O programa possibilita ao auditor interno uma visão da complexidade das operações, relacionadas aos indicadores, planos de ação e informações apresentadas, que poderão ser internas – referentes aos controles e registros – e externas - relacionadas aos clientes e à legislação.

O programa de auditoria é a base para que o auditor possa otimizar o seu tempo e obter o máximo de rendimento durante a realização da auditoria interna.

Um programa de auditoria pode incluir uma ou mais auditorias, segundo a NBR ISO 19011 (2002, p. 4), “(...) dependendo do tamanho, natureza e complexidade da organização a ser auditada. Esta auditoria pode ter uma variedade de objetivos e também podem incluir auditorias combinadas ou auditorias em conjunto”.

O cronograma de auditoria interna, conforme anexo 02, possibilita aos auditores e auditados a alocação de recursos, para que o programa possa ser cumprido pelos auditores desde a fase do planejamento, logística de movimentação, contatos e formação das equipes apropriadas aos processos a serem auditados. Quanto aos auditados, é necessário que os mesmos também possam se planejar com relação à disponibilidade da equipe sem que haja comprometimento das operações do seu processo, assegurando a aplicabilidade da auditoria. Conforme Risk Tecnologia (2003, p.12), o cronograma deve garantir que os recursos sejam fornecidos e que os resultados sejam coerentes e confiáveis, o que inclui:

Estabelecer os objetivos e a abrangência das auditorias. Estabelecer responsabilidades, recursos e procedimentos da auditoria. Elaborar e atualizar a programação de auditorias. Tomar providências para que os auditores internos sejam treinados e analisar/manter sua competência. Organizar auditorias internas e externas e divulgar as datas das auditorias. Providenciar especialistas e intérpretes, quando necessário. Monitorar o progresso das ações corretivas. Monitorar e revisar o programa, a fim de melhorar sua eficácia. Manter e fazer backup dos registros das auditorias. Atualizar os certificados recebidos de organizações externas de auditoria. Relatar os resultados das auditorias para a direção, Risk Tecnologia (2003, p.12).

Ademais, devem ser examinados os resultados das auditorias anteriores, para que os processos que apresentem maiores números de ocorrências possam ser auditados com maior frequência e amostragem, contribuindo para que esses processos se enquadrem dentro dos patamares requeridos pela organização.

O programa de auditoria da organização, incluindo qualquer cronograma, deve se basear nos resultados das avaliações de riscos das atividades da organização, e nos resultados de auditorias anteriores. Consoante Cicco (1999 , p. 26):

Os procedimentos de auditorias devem considerar o escopo da auditoria, a frequência, as metodologias e as competências, bem como as responsabilidades e requisitos à condução de auditorias e à apresentação dos resultados.

Para que se obtenha um planejamento com o máximo de assertividade é recomendado que seja definida a abrangência e o escopo da auditoria. Prazeres cita que “planejamento é a preparação para atender as necessidades futuras, com base em evidências obtidas por experiência passadas, observação, coleta, análise e interpretação de dados” (1996, p. 304).

O planejamento da auditoria, de acordo com Pacheco (2000, p.133):

(...) deve, ter foco de predição e prevenção, ser baseado em técnicas que contribuam para o desenvolvimento dos processos da Organização, nunca se limitando aos elementos pertinentes e aos quesitos legais da área.

Ainda segundo Pacheco (2000, p.133):

As auditorias do SST devem ser entendidas como revisões internas de práticas e procedimentos de segurança e saúde ocupacional no âmbito interno da Organização, em toda a sua extensão; por isso devem ser planejadas e ter caráter pericial, desse modo, os auditores devem estar qualificados para desempenhar tais funções e, assim, os profissionais do SESMT, se devidamente orientado, podem perfeitamente exercer tais funções.

O cronograma de auditoria interna assegura o processo de comunicação interna, onde cada componente sabe previamente o período em que a sua área será auditada, possibilitando o devido planejamento para que a auditoria transcorra dentro da normalidade.

5.4.2 Princípio da auditoria de Sistema Integrado de Gestão

A auditoria é caracterizada pela confiança em alguns princípios. Eles fazem da auditoria uma ferramenta eficaz e confiável no apoio às políticas de gestão e controle, fornecendo informações para a organização melhorar seu desempenho. De acordo com a NBR ISO 19011(2002, p. 4):

A aderência a estes princípios é um pré-requisito para se fornecer conclusões de auditoria que são relevantes e suficientes, e para permitir que auditores que trabalhem independente entre si cheguem a conclusões semelhantes em circunstâncias semelhantes. Tais princípios estão

baseados em: conduta ética; apresentação justa; devido cuidado profissional; independência; abordagem baseada em evidências.

Baseado nos princípios supracitados, as equipes de auditores internos apresentarão comportamentos semelhantes ao longo dos ciclos das auditorias.

Além de conhecer os princípios, os auditores devem ter noção dos critérios específicos das normas de gestão (NBR ISO 9001, NBR ISO 14001 e OHSAS 18001) para não perder o foco das suas particularidades.

Conforme Risk Tecnologia (2003, p. 11), "Auditores internos realizando auditoria de Sistema Integrado de Gestão, também devem ter conhecimento e experiência nos requisitos dos critérios específicos da auditoria".

O capítulo seguinte tratará sobre o envolvimento das pessoas no processo de auditoria, especialmente no tocante à qualificação a ser apresentada pelos auditores internos do SIG.

6 AUDITOR INTERNO DO SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO – SIG

Nas organizações, todas as pessoas interagem no cumprimento das suas funções e/ou cargo. Normalmente, os auditores internos exercem atribuições adicionadas a um cargo. Os profissionais indicados pelos gerentes ou superior imediato para assumirem estas atribuições devem possuir determinado perfil e habilidades.

O auditor interno do SIG deve apresentar qualificações nas normas de gestão (NBR ISO 9001, NBR ISO 14001 e OHSAS 18001) e conhecimentos específicos nas áreas da qualidade, gestão ambiental e de saúde e segurança. Segundo dispõe a NBR ISO 19011 (2002, p.3): “Auditor, pessoa com competência para realizar uma auditoria”.

6.1 ANÁLISE DO ASPECTO HUMANO NA ESCOLHA DO AUDITOR

Para a indicação dos profissionais que farão parte do quadro de auditores internos do sistema integrado, recomenda-se que sejam observadas algumas qualidades pessoais, tais como: habilidade de comunicação escrita e verbal, entendimento dos procedimentos internos, liderança na condução de reuniões, trabalho em equipe, raciocínio lógico, entre outras. Moller (2002, p. 20) tem uma visão interessante de como julgar a qualidade pessoal:

Pode haver uma grande diferença entre aquilo que uma pessoa é capaz de fazer e aquilo que ela realmente faz. O desempenho de uma pessoa pode oscilar muito, em diferentes situações. Pessoas diferentes têm desempenhos diferentes, quando estão fazendo o melhor possível.

Uma das características fundamentais para a formação dos auditores internos do SIG, está relacionada às suas qualidades pessoais, correspondentes às habilidades técnicas e humanas. Como exemplos de habilidade humana têm-se o uso da empatia pelo auditor e a sua capacidade de julgamento das situações observadas.

Independentemente da função realizada, segundo Gomes (1995, p. 14), deve-se “Buscar a riqueza interna de uma pessoa é incentivá-la através do reconhecimento de seu potencial e dar-lhe oportunidade de atuar no que lhe

proporciona auto-realização. Assim, as pessoas participam, atuam e aprendem cada vez mais”.

Nas organizações, a motivação é importante para a realização das necessidades individuais e para o crescimento do trabalho.

Como forma de motivar o profissional, encontra-se alguns requisitos de ordem pessoal, como a auto-estima, representada pelo orgulho sentido no exercício de determinada atribuição. A esse respeito, Moller (2002, p. 54) menciona:

O auditor sentirá orgulho do seu desempenho quando a distância entre seu nível da atual performance e da ideal performance for pequena, bem como a sua auto-estima é determinado pelo profissional de quanto ele está satisfeito com o seu próprio comportamento.

Contudo, apesar de motivado, o profissional deve apresentar as características necessárias, conforme comentado acima, para participar do processo de auditoria interna do SIG.

As pessoas que participam da auditoria devem apresentar as seguintes características no entendimento de Gomes (1995, p. 31):

Satisfação com o trabalho; baixa tensão; elevada motivação; certeza de sua responsabilidade e comprometimento; clareza de seu papel e da relação dele com os demais; alta produtividade; presença constante e ótimo desempenho; relacionamento interpessoal efetivo.

Segundo Gilbert *apud* Gomes, (1995, p. 7) “Aquele que se faz parte de um grupo, sem se integrar a ele, não é só um desintegrado, mas também desintegra o grupo”.

A tabela 2, proposta por Gomes (1995, p. 30), apresenta as seguintes formas de participação do ser humano como integrante de um grupo:

Tabela 2 - Formas de participação de um grupo

Fazer parte	Sentimento que as pessoas têm de pertencer a um grupo, organização, causas.
Tomar parte	Ação de construir algo, decidir caminhos, estar presente nos momentos importantes da vida do grupo, da organização...
Ter parte	Sentimento de realização pessoal decorrente do aproveitamento de contribuição individual em benefício do grupo. Não se traduz necessariamente em melhoria de bem material (salário), mas preenche a necessidade de reconhecimento (própria da psicologia humana).

Fonte: Gomes (1995, p. 30)

O aspecto humano é uma das questões mais delicadas para a indicação dos auditores internos. Além das características pessoais do profissional, deve ser levada em consideração a intenção da pessoa em querer participar do processo. Dessa conjugação de necessidades, empresa x adesão das pessoas no processo de auditoria interna, resultará uma equipe de auditores qualificados, capazes de corresponder às expectativas da organização e aos requisitos das normas de gestão.

6.2 HABILIDADES, COMPETÊNCIAS E ATRIBUTOS PESSOAIS DE AUDITORES DO SIG

A atuação do auditor interno do sistema integrado de gestão requer do profissional a capacidade para lidar com as mais diversas situações, tais como: contra-auditoria, falta de planejamento por parte do auditado, estresse do auditado, questionamentos em relação à auditoria, entre outras situações.

Para a resolução dos problemas apresentados, o auditor deve mudar o foco das abordagens, buscando uma interação entre os participantes do processo de auditoria. Para que haja tal interação, é necessário que os profissionais apresentem

competência e habilidades na obtenção das informações que possam demonstrar a aplicação efetiva do SIG.

As habilidades necessárias para que o auditor seja considerado competente, consoante Risk Tecnologia (2003, p. 11) são as seguintes:

Treinamento no processo de auditoria. Conhecimento e experiência em relação aos métodos e técnicas de auditoria. Habilidade para gerenciar o processo de auditoria. Habilidade para liderar a equipe de auditores. Habilidade para fazer entrevistas. Habilidade para redigir relatórios. Habilidade para fazer apresentações.

Após a realização do treinamento do auditor com relação às normas de gestão, o profissional deverá por em prática seu aprendizado, planejando o ciclo de auditoria, a sua realização, o registro das constatações e a apresentação do relatório final de auditoria, demonstrando, assim, a sua competência.

De acordo com a norma NBR ISO 9000 (2005, p. 20) competência é a: “(...) capacidade demonstrada para aplicar conhecimento e habilidades”.

Com relação à competência, Fleury (1999, p. 18) conceitua “Competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar pessoa qualificada para realizar algo”.

Conforme Risk Tecnologia (2003, p.11), além da habilidade e competência, o auditor interno do SIG deve apresentar os seguintes atributos pessoais: “(...) ser ético, ser bom observador, ter boa percepção, saber dar apoio, ser comunicativo, ser diplomático, ter a mente aberta, ser justo, ser flexível”.

O comportamento do auditor no processo de auditoria interna com relação às informações que lhe são repassadas, exigirá do profissional um comportamento moral e ético, ou seja, tudo o que for observado ficará restrito às partes e à alta administração.

De acordo com a NBR ISO 19011, “Convém que auditores possuam atributos pessoais, de forma a permiti-los atuar de acordo com os princípios de auditoria”.

Além disso, é necessário que um auditor seja:

Ético, isto é, justo, verdadeiro, sincero, honesto e discreto; Mente aberta, isto é, disposto a considerar idéias ou pontos de vista alternativos; Diplomático, isto é, com tato para lidar com pessoas; Observador, isto é, ativamente atento à circunvizinhança e às atividades físicas; Perceptivo, isto é, instintivamente atento e capaz de entender situações; Versátil, isto é, se ajuste prontamente e diferentes situações; Tenaz, isto é, persistente, focado em alcançar objetivos; Decisivo, isto é, chegue a conclusões oportunas baseado em razões lógicas e análise, e: Autoconfiante, isto é, atue e

funcione independentemente, enquanto interage de forma eficaz com outros, NBR ISO 19011 (2002, p. 18).

Os atributos necessários ao profissional da área de auditoria estão especificados na tabela 3, a seguir:

Tabela 3 - Princípios relacionados aos auditores

Os princípios seguintes estão relacionados a auditores	
Conduta Ética	O fundamento do profissionalismo Confiança, integridade, confidencialidade e descrição são essenciais para auditar.
Apresentação justa	A obrigação de reportar com veracidade e exatidão. Constatações de auditoria, conclusões de auditoria e relatórios de auditoria refletem verdadeiramente e com precisão as atividades da auditoria. Obstáculos significativos encontrados durante a auditoria e opiniões divergentes não resolvidas entre a equipe de auditoria e o auditado são relatados.
Devido cuidado profissional	A aplicação de diligência e julgamento na auditoria. Auditores pratiquem o cuidado necessário considerando a importância da tarefa que eles executam e a confiança colocada neles pelos clientes de auditoria e outras partes interessadas. Ter a competência necessária é um fator importante. Outros princípios se relacionam à auditoria, que é por definição dependente e sistemática.
Independência	A base para a imparcialidade da auditoria e objetividade das conclusões da auditoria. Auditores são independentes da atividade a ser auditada e são livres de tendência e conflito de interesse. Auditores mantêm um estado de mente aberto ao longo do processo de auditoria

para assegurar que as constatações e conclusões de auditoria serão baseadas somente nas evidências de auditoria.

Abordagem baseada em evidência

O método racional para alcançar conclusões de auditoria confiáveis e reproduzíveis em um processo sistemático de auditoria.

Evidência de auditoria é variável. É baseada em amostras das informações disponíveis, uma vez que uma auditoria é realizada durante um período finito de tempo e com recursos finitos. O uso apropriado de amostragem está intimamente relacionado com a confiança que pode ser colocada nas conclusões de auditoria.

Fonte: NBR ISO 19011 (2002, p. 4).

Desta forma, verifica-se que a experiência profissional, aliada à formação educacional apropriada, à competência, às habilidades e aos atributos pessoais são elementos que influenciarão na adequada formação dos auditores internos do SIG.

6.2.1 Conhecimentos e habilidades genéricos dos auditores do SIG quanto às normas de gestão

Convém que os auditores tenham conhecimentos e habilidades com relação aos princípios, procedimentos e técnicas de auditoria capazes de lhe permitir, segundo a NBR ISO 19011 (2002, p.19):

a) (...) aplicar o que for apropriado a diferentes auditorias e assegurar que elas sejam realizadas de uma maneira consistente e sistemática. Convém que um auditor seja capaz de: i. aplicar princípios, procedimentos e técnicas de auditoria; ii. planejar e organizar o trabalho com eficácia; iii. realizar a auditoria dentro da programação acordada; iv. priorizar e focar assuntos de importância; v. coletar informações através de entrevistas eficazes, escutar e analisar criticamente documentos; vi. entender a conveniência e consequência de usar técnicas de amostragem para auditoria; vii. verificar a precisão das informações coletadas; viii. confirmar a suficiência e conveniência de auditoria para apoiar as constatações e conclusões da auditoria; ix. avaliar os fatores que possam afetar a confiabilidade das constatações e conclusões da auditoria; x. usar documentos de trabalho para registrar atividades de auditoria; xi. preparar relatórios de auditoria; xii. manter a confidencialidade e a segurança das informações; xiii. se comunicar com eficácia através de habilidades linguísticas pessoais ou através de um intérprete.

Ainda conforme a NBR ISO 19011 (2002, p.19), o sistema de gestão e documentos de referências possibilita ao auditor:

b) compreender os escopo da auditoria e aplicar o critério de auditoria. Convém que conhecimento e habilidades nesta área incluam: i. aplicação de sistemas de gestão para diferentes organizações; ii. interação entre os componentes do sistema de gestão; iii. normas de sistemas de gestão da qualidade ou ambiental, procedimentos aplicáveis ou outros documentos de sistema de gestão usados como critério de auditoria; iv. reconhecer diferenças e prioridade entre os documentos de referência; v. aplicação de documentos de referência a diferentes situações de auditoria; vi. sistemas de informação e tecnologia para autorização, segurança, distribuição e controle de documentos, dados e registros.

Com relação às situações organizacionais, a NBR ISO 19011 (2002, p.19) permite ao auditor compreender o contexto operacional da organização, sendo necessário que o conhecimento e as habilidades nesta área incluam: “i. tamanho organizacional, estrutura, funções e relações; ii. processos gerais de negócio e terminologia relacionada; iii. costumes culturais e sociais do auditado”.

A norma acima referenciada indica que leis, regulamentos e outros requisitos pertinentes às disciplinas aplicáveis permitem:

(...) ao auditor trabalhar e estar atento aos requisitos que se aplicam à Organização a ser auditada. Convém que conhecimento e habilidades nesta área incluam: i. códigos locais, regionais e nacionais, leis e regulamentos; ii. contratos e acordos; iii. tratados e convenções internacionais; iv. outros requisitos para os quais a Organização é submetida.

A NBR ISO 19011, com relação à competência dos auditores, estabelece conhecimentos e habilidades de uso comum quanto à aplicação das normas de gestão. Contudo, ressalta-se que a qualificação requer conhecimentos e habilidades específicas em qualidade e meio ambiente. No tocante à saúde e segurança do trabalho, a norma 19011 permite a sua aplicação, desde que seja evidenciada a qualificação do profissional.

7 TÉCNICAS DE AUDITORIA

Neste capítulo serão apresentadas algumas informações e sugestões relacionadas às técnicas de abordagem normalmente aplicadas durante o processo de auditorias. Tais técnicas deverão ser observadas pelo auditor durante a coleta de informações, a fim de que os auditados colaborem naturalmente, demonstrando o seu envolvimento e o cumprimento do Sistema Integrado de Gestão.

7.1 TÉCNICAS DE ENTREVISTA

O uso das técnicas de entrevistas facilita a obtenção das informações durante o processo de auditoria, possibilitando ao auditor constatar se os procedimentos documentados ou não, estão em conformidade com os requisitos do SIG.

Segundo Risk Tecnologia (2003, p. 25):

Os auditores podem ter diversas atitudes durante uma entrevista. Essas atitudes irão influenciar não somente o tipo de perguntas utilizadas para coletar informações, mas também a maneira como as perguntas serão feitas.

O auditor deve saber fazer uso dos elementos da comunicação (tom de voz, gestos, expressões, movimentos e audição) durante as entrevistas, fazendo com que o entrevistado responda aos questionamentos naturalmente.

Conforme opinião de Risk Tecnologia (2003, p. 25):

É importante lembrar que a entrevista de uma auditoria é um exercício de comunicação e que a comunicação é um processo de duas vias. Fazer o tipo certo de perguntas é uma das chaves para facilitar a entrevista, de modo a atingir seu objetivo.

O auditor interno deve adequar a sua comunicação e a abordagem durante a entrevista de acordo com as funções exercidas pelos entrevistados. Cada grupo de participantes requer o uso dos meios apropriados para a realização da entrevista. Nesse sentido a norma NBR ISO 19011 (2002, p.15) salienta o seguinte: "Entrevistas são um dos meios importantes para coletar informações e convém que sejam conduzidas de maneira adaptada à situação e à pessoa entrevistada".

De acordo com a NBR ISO (19011, p. 15):

Convém que as entrevistas sejam realizadas com pessoas de níveis e funções apropriados e que executem atividades ou tarefas dentro do escopo da auditoria. Convém que as entrevistas sejam conduzidas durante o horário normal de trabalho e, onde possível, no local normal de trabalho da pessoa sendo entrevistada. Convém que todo o possível seja feito para colocar a pessoa sendo entrevistada à vontade, antes e durante a entrevista. Convém que as razões da entrevista e de qualquer anotação feita sejam explicadas. Entrevistas podem ser iniciadas pedindo para as pessoas que descrevam seu trabalho. Convém que perguntas que influenciam as respostas (isto é, perguntas direcionadas) sejam evitadas. Convém que os resultados da entrevista sejam resumidos e analisados criticamente com a pessoa entrevistada. Convém que se agradeça às pessoas entrevistadas pela sua participação e cooperação.

O domínio das técnicas de entrevista, combinado com os elementos de comunicação e as observações feitas pelo auditor quanto o comportamento do auditado, possibilita o ajuste da comunicação ao perfil de cada grupo de entrevistado, ou seja, trata-se de um processo dinâmico.

7.2 ESTILO DE QUESTIONAMENTO

A forma do questionamento determinará o humor do processo de auditoria, pois o auditado, normalmente se sente pressionado. A abordagem deve ser realizada de forma cuidadosa, descontraída e sem perder de foco a objetividade da entrevista, de tal forma que o auditado passe a ficar menos tenso, conforme recomendações apresentadas por Risk Tecnologia (2003, p. 25): “Os auditores que têm uma abordagem participativa utilizam perguntas que envolvem o auditado, mas também adotam um estilo ou tom que é adequado à finalidade da pergunta”.

Um auditor com abordagem participativa faz as perguntas de modo a:

Fazer com que o auditado perceba que o auditor está realmente interessado na resposta. Ser simpático e não assumir uma postura arrogante ou que menospreze o auditado. Ser profissional sem ser frio nem indiferente. Dar tempo para que o auditado formule sua resposta e não fazer perguntas ininterrupta e rapidamente, o que poderia soar como um interrogatório ou sabatina. Mostrar-se natural e agir de acordo com as respostas do auditado, em vez de esforçar-se inflexivelmente e seguir uma lista de perguntas definidas previamente, que tenham que ser feitas independentemente de sua relevância. Ser firme e persistente com um auditado difícil ou evasivo, sem facilitar sua vida, Risk Tecnologia (2003, p. 25).

Aliados ao questionamento adotado pelo auditor devem ser observados outros aspectos relacionados às pessoas e ao processo a ser auditado, dentre eles: o ambiente de trabalho; o humor das pessoas; o estilo de liderança; a forma de

comunicação; os resultados da área; o nível de formação escolar; a interação com os demais processos; enfim, quaisquer aspectos considerados necessários para auxiliar o profissional a obter resultados positivos nas entrevistas.

7.2.1 Critérios de questionamento durante a entrevista

Depois de observados alguns aspectos quanto à forma do questionamento, ainda poderão ser necessários alguns ajustes durante a entrevista, tendo em vista as variações que podem ocorrer de um auditado para o outro. Deverá o auditor contornar essas variações com a sua versatilidade, conhecimento e experiência, a fim de coletar as informações necessárias. De acordo com o entendimento de Risk Tecnologia (2003, p. 26). “As 3 perguntas mais apropriadas para que isso seja conseguido são: perguntas abertas, perguntas elucidativas, perguntas fechadas”.

Da mesma forma, o auditor interno deve ficar atento às armadilhas da comunicação que poderão surgir durante as abordagens, capazes de causar reações negativas nos auditados. Para contornar tais situações, Risk Tecnologia (2003, p. 26) faz a seguinte recomendação: “Os tipos de perguntas que devem ser evitadas são: perguntas indutivas, perguntas provocativas, perguntas múltiplas”.

A comunicação é uma ferramenta poderosa no exercício de qualquer função. Os auditores internos devem dominar as formas de abordagem e adequar o estilo a ser adotado de acordo com as necessidades observadas durante as entrevistas.

7.2.2 Perguntas abertas durante a auditoria

Os melhores resultados nas entrevistas são obtidos através do uso das abordagens abertas. Nestas, de acordo com o andamento da auditoria, o auditor poderá combinar uma série de questionamentos, permitindo ao entrevistado apresentar a operacionalização das suas atividades e dos respectivos sistemas de controles.

As perguntas abertas devem ser formuladas de modo que seu objetivo fique claro, sem ambigüidade ou confusão, possibilitando ao entrevistado falar com naturalidade. Conforme Risk Tecnologia (2003, p. 26):

Perguntas abertas eficazes deixam o auditado à vontade e o estimulam a falar abertamente sobre suas opiniões e sobre como as atividades são realizadas. Esse tipo de pergunta permite que o auditado fale mais e diminui o número de perguntas que o auditor precisa fazer.

Geralmente tais perguntas começam com: Como, O que, Quando, Onde, Por que, Diga-me, Mostre-me, Descreva...

Resumidamente, as perguntas abertas são utilizadas com a seguinte finalidade:

Extraem informações sem criar um comportamento defensivo por parte do auditado. Possibilitam que a conversa tome novos rumos e que, por essa razão, sejam coletadas informações adicionais, sem que seja necessário fazer muitas perguntas. Estimulam o auditado a expressar seu ponto de vista ou a dar sugestões, Risk Tecnologia (2003, p. 26).

É recomendado que o auditor seja versátil ao elaborar seus questionamentos, utilizando as perguntas abertas quando necessário e servindo-se de outros critérios para reforçar a sua compreensão das respostas.

7.2.3 Perguntas elucidativas

As perguntas elucidativas ou esclarecedoras são perguntas abertas que visam extrair informações específicas e mais detalhadas sobre determinado assunto. Esse tipo de pergunta estimula o auditado a explicar uma afirmação que não tenha ficado clara para o auditor. Geralmente começam com: Fale mais sobre isso, O que você quer dizer com..., Você pode me dar um exemplo de, etc. Conforme Risk Tecnologia (2003, p. 26) “As perguntas elucidativas, servem para: esclarecem as explicações do auditado; confirmam a compreensão do que foi exposto; ajudam a evitar mal-entendidos proporcionam informações mais detalhadas”.

7.2.4 Perguntas fechadas

As perguntas fechadas têm a finalidade de extrair do auditado respostas sucintas. Elas poderão ser muito úteis quando o auditor quiser resumir o que foi explicado pelo auditado, ou confirmar se houve a compreensão correta da resposta.

As perguntas fechadas não devem ser utilizadas com frequência e nem no início da entrevista. Tais perguntas possibilitam ao auditor:

(...) verificar se entendeu o que o auditado quis dizer; Confirmar se o resumo que ele fez dos pontos apresentados está correto; Eliminar mal-entendidos, solicitando informações bem específicas; São muito úteis com auditados mais comunicativos, e com os menos comunicativos também, Risk Tecnologia (2003, p. 27).

7.2.5 Perguntas indutivas

Perguntas indutivas ou perguntas respondidas sugerem ao auditado a resposta correta a ser dada por ele. Esse tipo de pergunta deve ser evitada, pois pode distorcer muito o tipo de informação obtida. Consoante entendimento de Risk Tecnologia (2003, p. 27):

O auditado é influenciado e projetar uma imagem o mais favorável possível de si mesmo, ainda que essa imagem não seja verdadeira. Levam o auditado a responder de forma a criar uma imagem o mais favorável possível; Distorcem ou influenciam muito a informação obtida.

7.2.6 Perguntas Provocativas

Perguntas provocativas poderão deixar o auditado 'desconfortável', irritado, fazer com que minta ou que se recuse a cooperar ou a continuar a auditoria. Segundo Risk Tecnologia (2003, p. 28):

Perguntas provocativas geralmente utilizam palavras carregadas de emoção ou com sentido negativo. Deixar o auditado na defensiva; Ter uma abordagem punitiva por parte do auditor, em vez de ajudar na solução do problema.

7.2.7 Perguntas múltiplas

Perguntas múltiplas podem confundir o auditado e fazê-lo esquecer parte da pergunta ou colocar o enfoque de sua resposta no problema menos sério. Conforme Risk Tecnologia (2003, p. 28) "Caso todas as perguntas sejam pertinentes, elas devem ser feitas uma a uma e não simultaneamente. Podem confundir o auditado; Podem fazer com que o auditado se desvie do tema".

7.2.8 Registro durante o processo de auditoria

Os registros são os elementos mais importantes de uma organização e colhem informações nos vários níveis operacionais. Os registros evidenciam quais controles estão sendo efetuados e se os parâmetros estão de acordo com o planejado, podendo ser gerados em várias formas de mídia.

Como forma de auxiliar a abordagem e o registro, o auditor interno normalmente utiliza uma lista de verificação, conforme anexo 03, que serve de guia para a condução das entrevistas e da estruturação dos registros. Contudo, o profissional não deve utilizar exclusivamente a lista, de modo a limitar o exercício de suas atividades.

As normas de gestão destacam a importância dos registros nos seus respectivos requisitos NBR ISO 9001- item 4.2.4, NBR ISO 14001 e OHSAS 18001 - item 4.5.3, visando assegurar que os controles estão de acordo com as disposições planejadas.

Baseadas nos registros são tomadas inúmeras ações e decisões, mantendo a organização no curso das exigências do mercado. O processo de auditoria segue o mesmo princípio, buscando as evidências objetivas através das entrevistas e de perguntas. Segundo Hanlon (2005, p.94), tais questionamentos podem ser:

(...) o que, quando, onde, quem, por quê, e como? Não se pode esquecer, também, do elemento mais importante, mostre-me. Essa solicitação não é uma forma de descrédito, mas o papel do auditor para tomar decisões com base mais em evidências do que no testemunho verbal.

Fazer anotações durante o processo de auditoria não significa a ausência de problemas. Os registros são utilizados para caracterizar que o sistema está em operação, podendo estar ou não em conformidade com os requisitos planejados. Em função das evidências dos registros são tomadas várias ações, podendo ser: de oportunidade de melhorias, observações ou corretivas. A respeito do assunto, Hanlon (2005, p. 94) menciona o seguinte:

Registrar datas, nomes, produtos, locais, números de lotes e outros detalhes são vitais se um relatório completo deve ser apresentado á administração do auditado. Se na reunião de encerramento o indicar que um plano de projeto não apresentou nenhuma evidência de estar sendo atualizado, a administração estará perfeitamente certa ao perguntar: que plano?

O auditor deverá tomar o devido cuidado ao realizar os registros que serão utilizados para a geração do relatório de auditoria (anexo 05), considerando o tempo, a forma como o auditado está se apresentando e o modo como o procedimento está sendo atendido.

Fazer anotações é uma disciplina, é algo em que, nos primeiros 30 minutos de uma auditoria, todos os auditores são bons. Conforme Hanlon (2005, p.96):

À medida que a auditoria progride e se torna interessante, talvez até mesmo educativa, as anotações tornam-se mais e mais abreviadas, são feitas em pedaços de papel, no verso da lista de verificação ou na palma da mão; seis horas mais tarde, quando o auditor compila o relatório, as notas já estão um tanto desconexas.

Com relação à evidência objetiva os auditores seguem uma regra, afirma Hanlon (2005, p.96) que “A evidência objetiva é a prova de que algo está conforme ou não; que algo é eficaz ou não”. Com base nas constatações são tomadas as medidas necessárias, seja de contenção, correção, prevenção ou de revisão, a fim de estimular que os processos se mantenham dinâmicos frente às necessidades do mercado.

A evidência objetiva pode ser verificada nas seguintes formas segundo Hanlon (2005, p. 96):

Documento (data, título, número de série, nível de revisão); Equipamento (descrição, número de série, data da calibração ou manutenção; localização); Registro (produto, resultados, datas, nomes de pessoas); Pessoas (cargo, nome departamento); Produtos (descrição, número de série, situação, número do lote); Locais (nome do departamento, referência da área, número da baia).

Não é recomendado que os registros das constatações sejam baseados apenas em poucas evidências. Apesar da auditoria ser uma amostragem, entre outros fatores, o auditor deve considerar a relevância do registro e classificá-la de acordo com o impacto que poderá provocar no sistema.

Seguindo a orientação de Hanlon (2005, p. 102):

Antes de obter o consenso da equipe auditora com uma não-conformidade, o auditor líder deve considerar as seguintes questões: Este é um fato isolado? Acontece freqüentemente? Essas observações são consistentes com o escopo e os objetivos? Há evidências objetivas? Temos a concordância do auditado? Essa é uma quebra de sistema ou um lapso menor?

Nas tabelas a seguir (04 e 05), estão representados alguns dos critérios de categorização das não-conformidades, normalmente utilizadas pelos autores dos livros pesquisados e pelas certificadoras. A norma NBR ISO 19011 (2002, p.15) contém a seguinte orientação: “(...) não-conformidade podem ser graduadas”. Para facilitar o entendimento e a criticidade das evidências, passou-se a utilizar alguns critérios de categorização, conforme exemplos a seguir; entretanto, esta categorização é facultativa para cada certificadora, autor e a organização.

Tabela 4 - Categorias das não-conformidades

Categoria	Interpretação
Maior	<p>A organização não atende aos requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Da forma; b) Do produto. <p>A organização não faz o que diz fazer. Há uma lacuna significativa no sistema.</p>
Menor	<p>Lapsos insignificantes e ocasionais são verificados.</p> <p>A organização está fazendo mais do que é requerido fazer. (Isso acontece sempre?)</p> <p>A não-conformidade não tem impacto no produto.</p>

Fonte: Hanlon (2005, p. 102).

Existem outros pontos de vista com relação à categorização das não-conformidades, consoante descrito na tabela 5:

Tabela 5 - Categorias mais comuns de não-conformidades

Grave	<p>Geralmente relacionada à segurança, causando a interrupção temporária da auditoria.</p>
Maior	<p>Desvio sério dos critérios da auditoria; alto risco para a Organização; requer tempo para correção.</p>
Menor	<p>Não tão séria; baixo risco para a Organização; pode ser corrigida em pouco tempo.</p>

Fonte: Risk Tecnologia (2003, p.16)

Se uma não-conformidade grave for detectada, ou seja, se for verificada a ausência de atendimento de algum dos requisitos das normas de gestão (NBR ISO 9001, NBR ISO 14001 e OHSAS 18001), a auditoria deve ser interrompida e a direção deve ser comunicada imediatamente. Via de regra, a auditoria somente continuará depois que tiver sido garantida a segurança do local de trabalho ou do produto. Isso deve ser discutido pelo líder da equipe de auditoria e pela direção do auditado, conforme sugere Risk Tecnologia (2003, p.16)

O grupo de auditores deve analisar e avaliar, através da relevância das constatações, a categorização da não-conformidade em relação ao comprometimento do desempenho SIG. Decidir se uma não-conformidade é maior ou menor é geralmente difícil.

Segundo Risk Tecnologia (2003, p.16):

Os itens abaixo trazem algumas das razões pelas quais uma não-conformidade é considerada maior: a) diversas não-conformidades menores detectadas em relação a um aspecto específico; b) um elemento do critério da auditoria não está implementado; c) a não-conformidade representa um sério risco para a Organização; d) determinada política existe, mas não há evidências de que tenha sido implementada.

Rovere também enfatiza a necessidade de serem tomados, no local onde as operações são realizadas, os depoimentos das pessoas envolvidas no processo a respeito do cumprimento do SIG.

Conforme Rovere (2001, p. 35):

Aplicação da auditoria no local, tem como objetivo a obtenção, análise e avaliação de evidências de atendimento aos critérios estabelecidos para a auditoria utilizando da verificação *in loco* dos procedimentos, atribuições de responsabilidade, gestão empresarial interna, processo produtivo da empresa, monitoramento, registros, controles, etc.

Prossegue o autor acima citado mencionando que (2001, p.36):

É necessário para que se identifiquem as evidências de conformidade e não-conformidade: os potenciais de riscos; as atribuições de cada indivíduo dentro da unidade, entendendo não só o que é realizado mas, também como e com que frequência e o local da ocorrência. Um evento pode ter magnitude de dano distinto de acordo com o local, com a maneira como esta sendo realizado e com sua frequência. Assim esta é uma etapa essencial na realização de qualquer auditoria.

Ao observar uma não-conformidade, o auditor deve apurar maiores informações para embasar a ocorrência ou verificar se foi uma situação isolada. No

registro é importante mencionar a extensão da análise, para deixar ao conhecimento de todos o que foi constatado. É necessário que o auditor esteja ciente de que a constatação de uma não-conformidade não deve ser registrada a partir uma observação isolada. Salienta Rovere (2001, p.37) que: “Há necessidade de apresentá-la aos auditados, acrescida da coleta de evidência da descoberta”.

Com relação à avaliação das evidências, o autor acima (2001, p.40) comenta o seguinte:

Os auditores devem avaliar criteriosamente as evidências obtidas a partir da atividade no local. Sua análise, aliada aos elementos que conduziram os auditores a identificá-las. Confirma se são factíveis de serem incluídas no relatório da auditoria, isto é, se há provas suficientes para caracterizá-las como evidências. A avaliação deve prosseguir até que as evidências sejam confiáveis, ou não.

Na seqüência, será efetuada uma abordagem de como os auditores podem contribuir para a melhoria do sistema de gestão integrado, mantendo a imparcialidade e todas as recomendações vistas até o momento, de forma a agregar valor aos resultados da organização.

8 CONTRIBUIÇÕES DO AUDITOR NO SIG

Através da qualificação e competência do auditor, o profissional contribuirá para a auditoria integrada, agregando valor no processo de melhoria contínua da organização.

Desta forma, a credibilidade e a segurança dos resultados obtidos serão reconhecidos pelos auditados como contribuição no modelo de gestão da organização.

8.1 CREDIBILIDADE DOS RESULTADOS DAS AUDITORIAS

O processo de auditoria integrada é um grande exercício de conhecimento para os auditores do sistema integrado de gestão. O auditor deverá conhecer as operações dos vários processos realizados, suas interações e dificuldades, reconhecendo os gargalos, onde as informações fluem com maior agilidade e onde o planejamento é mais depurado e controlado. Enfim, o auditor terá acesso a uma gama de informações e deverá saber interpretá-las de acordo com as regras do SIG e da própria organização.

A credibilidade da auditoria é resultante direta das suas constatações, segundo a NBR ISO 19011 (2002, p.15) “As fontes de informações escolhidas podem variar de acordo com o escopo e a complexidade da auditoria”.

Os resultados da auditoria são entradas para o processo de análise crítica da administração. Cada norma do SIG faz referência à análise dos resultados da auditoria, conforme a NBR ISO 9001 – requisito 5.6, NBR ISO 14001 e OHSAS 18001 – requisito 4.6, com informações de resuprimentos e de melhoria do sistema que poderão ser requisitadas pela administração.

As normas que compõem o SIG são enfáticas quanto à importância dos resultados da auditoria, os quais deverão conter elementos suficientes e relevantes para fornecer à alta administração informações acerca do comprometimento da equipe em relação ao sistema integrado.

8.2 SEGURANÇA NO PROCESSO DE AUDITORIA

A segurança do processo de auditoria está diretamente ligada à capacidade do auditor obter informações, com base nas evidências que possam demonstrar o cumprimento do sistema. Deste modo, como já abordado anteriormente (Item 6.1), as fontes de informações podem ser obtidas aplicando os seguintes critérios da norma NBR ISO 19011 (2002, p.15):

Entrevistas com os empregados e outras pessoas; Observações de atividades e do ambiente e condições de trabalho circunvizinho; Documentos, como política, objetivos, planos, procedimentos, normas, instruções, licenças e permissões, especificações, desenhos, contratos e ordens; Registros, como registros de inspeção, notas de reuniões, relatórios de auditoria, registros de monitoramento de programas e o resultados de medições; Resumos de dados, análises e indicadores de desempenho; Informações sobre os programas de amostragem do auditado e sobre procedimentos para o controle de amostragem e processos de medição; Relatórios de outras fontes, como, por exemplo, realimentação de cliente, outras informações pertinentes de partes externas e classificações de fornecedor; Bancos de dados computadorizados e web sites.

Conforme Risk Tecnologia (2003, p. 9), um dos grandes dilemas para os auditores de gestão é em relação ao paradoxo de percepção do processo – PPP. São eles: 1) da maneira como ele realmente opera; 2) da maneira como deveria operar.

8.3 USO DOS ELEMENTOS DE COMUNICAÇÃO

O auditor precisa estar ciente de que esses elementos da comunicação podem trazer informações importantes. Pondera Risk Tecnologia (2003, p.35) que: como você e os demais membros da equipe estão se sentindo em relação à situação da entrevista; b) como o auditado está se sentindo em relação à situação da entrevista.

Como grande parte das informações é transmitida através da comunicação não-verbal, é importante observar as reações dos auditados. De acordo Risk Tecnologia (2003, p. 35) tais informações são transmitidas através de: “a) contato visual; b) mãos; c) pés; d) expressões faciais e, e) tom de voz”.

Além de todo o planejamento que envolve o processo de auditoria, o auditor deve observar, durante as entrevistas, as expressões do auditado, estabelecendo uma abordagem que possa tranquilizá-lo, a fim de obter o máximo de colaboração.

Na tabela 6 são apresentados os elementos do processo de ouvir ativamente.

Tabela 6 - A comunicação interpessoal eficaz possui 3 elementos:

VERBAL: PALAVRAS	7% das mensagens são transmitidas através das palavras utilizadas;
NÃO VERBAL: VOZ	38% das mensagens são transmitidas através da qualidade, tom, inflexão, volume da voz e do quanto se fala;
LINGUAGEM CORPORAL	55% das mensagens são transmitidas através de contato visual, postura, expressão facial e movimentação das mãos.

Fonte: Risk Tecnologia (2003, p. 35)

8.4 MELHORIA DO SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO

A melhoria nos resultados da auditoria do SIG está diretamente relacionada à competência dos auditores internos, os quais deverão estudar continuamente as normas de gestão NBR ISO 9001, NBR ISO 14001, OHSAS 18001, NBR ISO 19011, e as normas de apoio citadas no item 3.4 - pares coerentes das normas de gestão -, além de passar por um processo de avaliação periódica, conforme recomendado no anexo 07.

O auditor deve realizar uma mudança de paradigma com relação à abordagem a ser utilizada no processo de auditoria. Aponta Hanlon (2005, p. 146) que:

A ênfase da auditoria deve estar na genuína melhoria, alinhada com os objetivos de negócio, não em não-conformidades triviais. Essa mudança é requerida tanto pelos auditores como pelos representantes da direção das organizações auditadas.

Os recursos de treinamento para os auditores internos devem ser alocados de forma a suprir as eventuais lacunas nas normas de gestão, até que todo o grupo tenha conhecimento das mesmas e das técnicas de auditoria.

No tocante aos recursos, Hanlon (2005, p. 146) enfatiza o seguinte:

(...) não podem ser alocados separadamente para as auditorias da qualidade, meio ambiente e segurança; eles devem ser integrados, o que requer o treinamento extensivo dos auditores em novas áreas de especialidades.

Os métodos de auditoria não podem se concentrar somente na conformidade. Eles devem enfatizar, sobretudo, a eficácia e a melhoria contínua. Conforme Hanlon (2005, p. 146), “(...) os auditores devem gastar menos tempo examinando como as coisas são feitas e mais tempo buscando compreender porque elas são feitas e como elas são integradas com outros processos do negócio”.

Colenghi tem uma abordagem de melhoria contínua com relação à qualidade, produtividade e eliminação dos desperdícios. No escopo desse estudo serão complementadas a esta visão, às necessidades de preservação do meio ambiente e da saúde e segurança dos trabalhadores.

Na visão de Colenghi (2003, p. 27), “A empresa se encontra inserida em um mercado altamente competitivo, é preciso à conscientização, envolvimento e a participação dos recursos humanos em trabalho de simplificação e racionalização dos processos”.

9 METODOLOGIA PROPOSTA DE QUALIFICAÇÃO DE AUDITORES SIG

A metodologia proposta está baseada nas normas que compõem o SIG, onde cada modelo de gestão - NBR ISO 9001, NBR ISO 14001 e OHSAS 18001 - estabelece, nos seus requisitos, a obrigatoriedade de ser realizado o processo de auditoria interna.

Também foi utilizada como base a norma NBR ISO 19011, Diretrizes para Auditoria de Sistema de Gestão da Qualidade e/ou Ambiental, e demais fontes de pesquisa citadas para fundamentar a presente proposta.

De acordo com a norma NBR ISO 9001, Sistema de Gestão da Qualidade, item 8.2.2 Auditoria interna, a organização deve executar auditorias internas em intervalos planejados, para determinar se o sistema de gestão da qualidade:

a) está conforme com as disposições planejadas, com os requisitos desta norma e com os requisitos do sistema de gestão da qualidade estabelecidos pela organização; b) está mantido e implementado eficazmente. As responsabilidades e os requisitos para planejamento e para execução de auditorias e para relatar os resultados e manutenção dos registros devem ser definidos em um procedimento documentado, ISO 9001(2008, p. 12 e 13).

Segundo apontado pela norma NBR ISO 14001, Sistema de Gestão Ambiental, item 4.5.5 Auditoria interna, a organização deve assegurar que as auditorias internas do sistema de gestão ambiental sejam conduzidas em intervalos planejados para:

a) determinar se o sistema de gestão ambiental; i) está em conformidade com os arranjos planejados para a gestão ambiental, incluindo os requisitos dessa norma, e ii) foi adequadamente implementado e é mantido, e b) fornecer informações à administração sobre os resultados das auditorias, NBR ISO 14001 (2004, p. 7).

Conforme a especificação OHSAS 18001, Sistema de Gestão de Saúde e Segurança no Trabalho, item 4.5.4 Auditoria, a organização deve estabelecer e manter programas e procedimentos para auditorias periódicas do Sistema de Gestão SST de forma a:

a) determinar se o sistema de gestão do SST: i) está em conformidade com as disposições planejadas para a gestão de SST, incluindo os requisitos desta especificação; ii) tem sido implementado e mantido devidamente, e iii) é eficaz no atendimento à política e objetivos da organização. b) analisar criticamente os resultados das auditorias anteriores; c) fornecer à

administração informações sobre os resultados das auditorias, OHSAS 18001 (2007, p. 7).

O programa de auditoria, incluindo qualquer cronograma, deve se basear na importância do SST da atividade em questão e, conforme recomenda a norma OHSAS 18001 (2007, p. 8):

(...) nos resultados de auditorias anteriores. Os procedimentos de auditorias devem cobrir o escopo, frequência, metodologia, e competências, bem como as responsabilidades e requisitos para a condução e relato dos resultados.

9.1 PROCEDIMENTO DE AUDITORIA INTERNA NO SGI

Com fundamento nas normas de Gestão e nas pesquisas realizadas foi desenvolvida uma metodologia visando o fornecimento de suporte para o treinamento de auditores internos do SIG. Porém, este material não pode ser utilizado como única fonte de referência pelo pesquisador, devendo este considerar ainda as normas de Gestão, desenvolver o sistema de auditoria do SIG e as competências dos auditores, de acordo com as necessidades da sua organização.

O procedimento de Auditoria Integrado de Gestão indicado (anexo 01), apresenta a abordagem da auditoria em toda a sua extensão, proporcionando uma visão sistêmica das etapas da auditoria e enfatizando as técnicas e os critérios de abordagem que devem ser utilizadas pelos auditores. Além disso, o procedimento indica os cuidados a serem tomados com os respectivos registros, para que as constatações possam evidenciar que o sistema esteja atendendo às disposições planejadas.

De acordo com o cronograma desenvolvido (anexo 02), para que a auditoria possa ser realizada, há necessidade de se elaborar um planejamento de auditoria interna. Referido documento estabelece o planejamento anual do programa de auditoria, onde cada processo auditado e sua extensão terão conhecimento dos itens da norma de forma consolidada pelo SIG. O cronograma apresenta ainda os auditores internos que realizarão as auditorias, possibilitando-lhes uma preparação e planejamento, conforme as recomendações das normas de Gestão.

A lista de verificação (anexo 3) é uma preparação prévia dos itens a serem abordados durante o processo de auditoria, devendo ser preenchida de acordo com

o depoimento do auditado e as evidências do controle do processo. A lista de verificação é uma recomendação instituída a partir da prática dos profissionais de auditoria, não sendo considerada uma obrigatoriedade.

Para facilitar a compreensão dos requisitos de cada norma de gestão, foi elaborada uma matriz de correlação entre elas (anexo 04), possibilitando aos auditores uma abordagem integrada com base nos requisitos do SIG e, por conseguinte, nos respectivos itens das normas de gestão.

Os resultados da auditoria devem ser relatados formalmente (anexo 05 - frente) conforme modelo indicado no relatório de encerramento da auditoria. Os auditores deverão descrever as constatações das auditorias, informando os requisitos verificados e os pontos relevantes observados, além das oportunidades de melhorias e as observações. Esta última, corresponde a uma sinalização de que existem eventuais fragilidades no sistema que poderão se tornar anormalidades. Em se tratando de não-conformidades, o registro deve estar evidenciado pelas seguintes constatações: falhas, requisitos da norma não atendidos, evidências objetivas e grau de importância da ocorrência.

Caso seja necessário efetuar o estudo e o tratamento da não-conformidade, o relatório de encerramento da auditoria (anexo 05 - verso) deverá ser utilizado para desenvolver o processo de análise da causa e da respectiva ação corretiva.

No (anexo 06) propõe-se a qualificação mínima para a atuação do profissional como auditor interno, auditor líder e auditor contratado do SIG, incluindo formação escolar, conhecimento das normas de gestão, das legislações aplicáveis e período de experiência mínima no acompanhamento de auditores qualificados no processo de auditoria integrada.

No questionário de auto-avaliação do auditor (anexo 07), o profissional estará se auto-avaliando expondo as suas expectativas com relação aos seguintes itens: necessidade de formação como auditor do SIG; como ele se sente inserido no processo; sua contribuição e sua sugestão em relação ao procedimento de auditoria.

Na seqüência, o questionário de auto-avaliação dos auditados (anexo 08) será coletado dos profissionais as suas percepções, recomendações, expectativas, sugestões em relação ao processo de auditoria e ao desempenho dos auditores, para que se possam tomar ações visando tornar a contribuição da auditoria cada vez mais aderente em relação às necessidades da organização.

Através da avaliação do treinamento (anexo 9) aplicada ao término do treinamento de auditoria, se objetiva identificar a reação do participante em relação ao conteúdo, carga horária, atuação do palestrante, aproveitamento, expectativas e demais informações que possam contribuir para o desempenho dos auditores do SIG.

Na avaliação da eficácia de treinamento (anexo 10) estarão sendo avaliados os efeitos do treinamento nos auditores internos, num período máximo de um ano após o treinamento, com relação ao suprimento das lacunas ou a melhoria da performance dos auditores do SIG.

A avaliação da competência do auditor (anexo 11) é o resultado de uma consolidação de informações, conforme as entradas estabelecidas no fluxograma anexo 07, para que se possa avaliar a competência e a performance dos auditores do SIG. O resultado da avaliação poderá gerar ações de treinamento quando identificado rendimento insuficiente.

9.2 RESULTADO DA PESQUISA DE QUALIFICAÇÃO DO AUDITOR DO SIG

Para testar a metodologia proposta nesse trabalho foram aplicadas duas pesquisas, por amostragem em duas empresas localizadas na região de Joinville/SC, sendo uma no ramo de tubos e conexões e outra no ramo de linha branca, eletrodomésticos, como exemplo, refrigeradores, freezers, dentre outros produtos.

Facilidades: preparação de questionário que fosse de fácil entendimento dos entrevistados, seja os públicos entrevistados auditores ou auditados, possibilitando uma amostragem razoável, que pudesse demonstrar como os entrevistados se sentiam diante do processo de auditoria integrada

Dificuldades: *Follow up* das respostas, visto que muitos entrevistados alegavam falta de tempo, em função das suas ocupações profissionais.

A primeira pesquisa (anexo 7), aos auditores internos do SIG e a segunda pesquisa (anexo 8), aplicada aos auditados, objetivando apurar informações que possam contribuir para a melhoria do desempenho do auditor do sistema integrado.

O primeiro questionário (anexo 7) foi estruturado em 25 itens, objetivando coletar informações relacionadas aos aspectos pessoais e profissionais do auditor.

Para cada questionamento foi atribuída uma pontuação em escala de 1 a 10, resultando numa tabulação em percentual.

O resultado será validado pelo responsável do processo de auditoria interna, possibilitando ao avaliador formular observações, caso entenda necessário.

A amostragem utilizada na realização da pesquisa encontra-se representada através do seguinte gráfico:

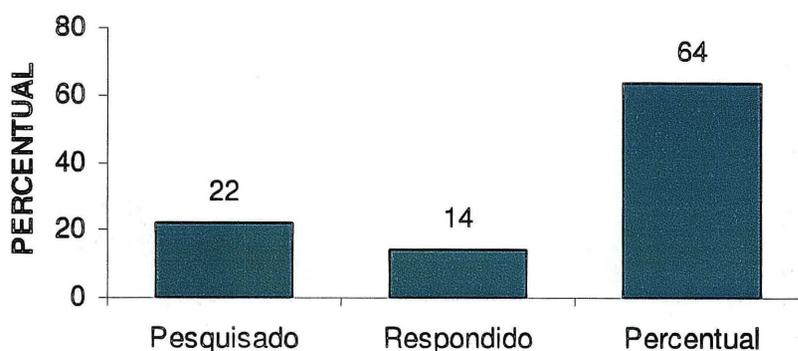


Gráfico 01: Amostra pesquisa - Auditores
Fonte: Empresas certificadas no SIG – Joinville SC.

Verifica-se que dos 22 auditores consultados, 14 responderam o questionamento, correspondendo a um percentual de retorno de 64%.

Compilando de forma gráfica os resultados obtidos com os questionamentos aplicados aos auditores, com base na amostragem acima, observa-se menor conhecimento dos profissionais nas primeiras quatro das características pesquisadas: dedicação; abordagem quanto às legislações de MA(meio ambiente) e SST(saúde e segurança do trabalho) e requisitos da norma OHSAS 18001 e norma NBR ISO 14001.

Com relação aos demais conhecimentos requeridos, indicados no gráfico a seguir, os auditores apresentam conhecimento tabulado acima de 80%, sendo suficiente para atender às necessidades da organização.

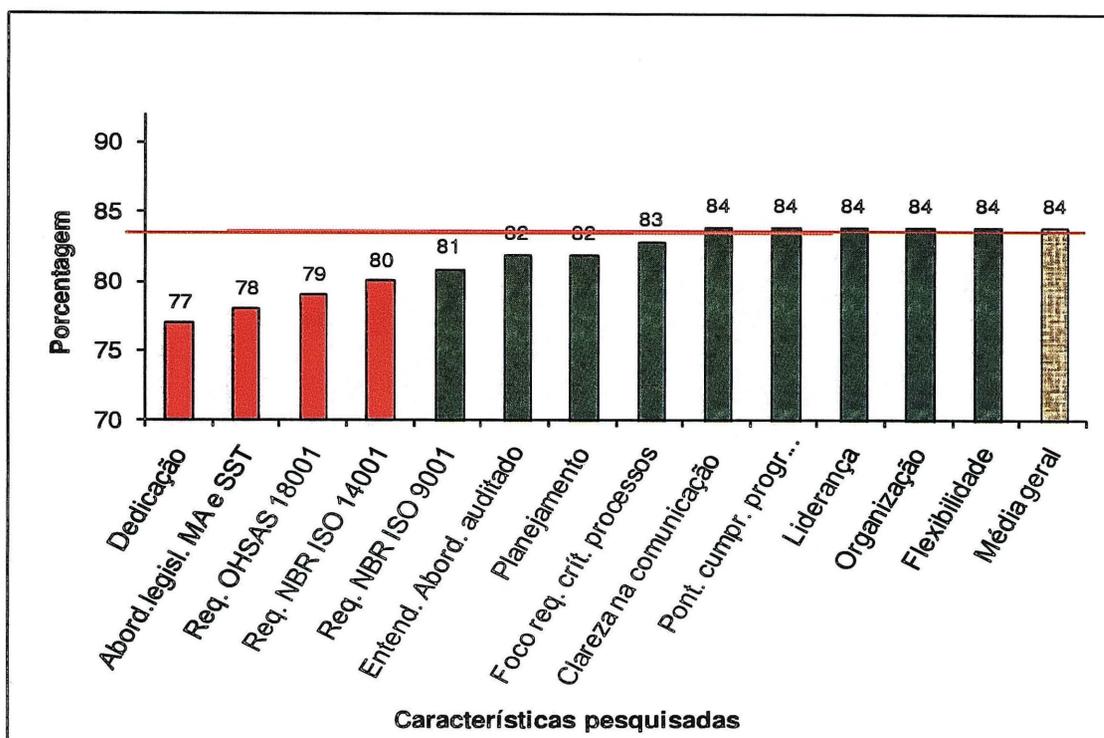


Gráfico 02: Resultado da aplicação do questionário de auto-avaliação do auditor
Fonte: o autor.

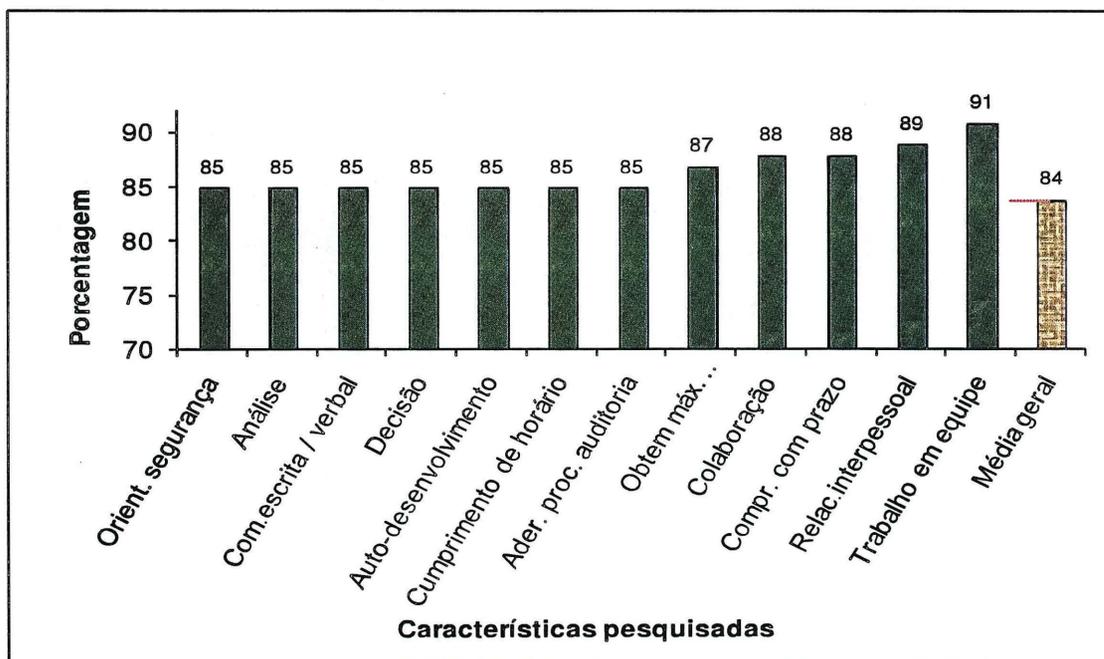


Gráfico 03: Resultado da aplicação do questionário de auto-avaliação do auditor
Fonte: o autor.

Observa-se que, sob a ótica do auditor, seu conhecimento na área de auditoria é considerado bom, sendo que dos vinte e cinco itens pesquisados, apenas

quatro apresentaram pontuação entre 60 e 80%, demonstrando conhecimento classificado entre bom e satisfatório com relação ao processo de auditoria interna do SIG.

A segunda pesquisa, aplicada aos auditados através do questionário de auto-avaliação (anexo 08), foi desenvolvida em empresas certificadas do SIG com o objetivo de coletar o *feedback* dos auditados, em relação à sua percepção da auditoria; dos auditores; da contribuição da auditoria para o seu processo e para a organização.

O gráfico abaixo representa a amostragem utilizada na realização da pesquisa:

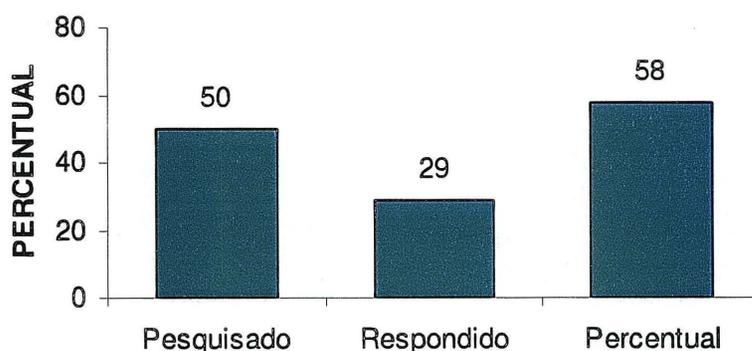


Gráfico 04: Amostra pesquisa - Auditados
Fonte: Empresas certificadas no SIG – Joinville SC.

A pesquisa foi destinada a 50 profissionais, de diversos níveis hierárquicos, que participaram do processo de auditoria como auditados, obtendo-se resposta em 29 questionários, correspondendo a uma participação efetiva de 58%.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, foram tabulados os dados da pesquisa sob a ótica dos auditados, conforme questionário constante no anexo 8, sendo demonstrada a sua percepção com relação ao processo de auditoria.

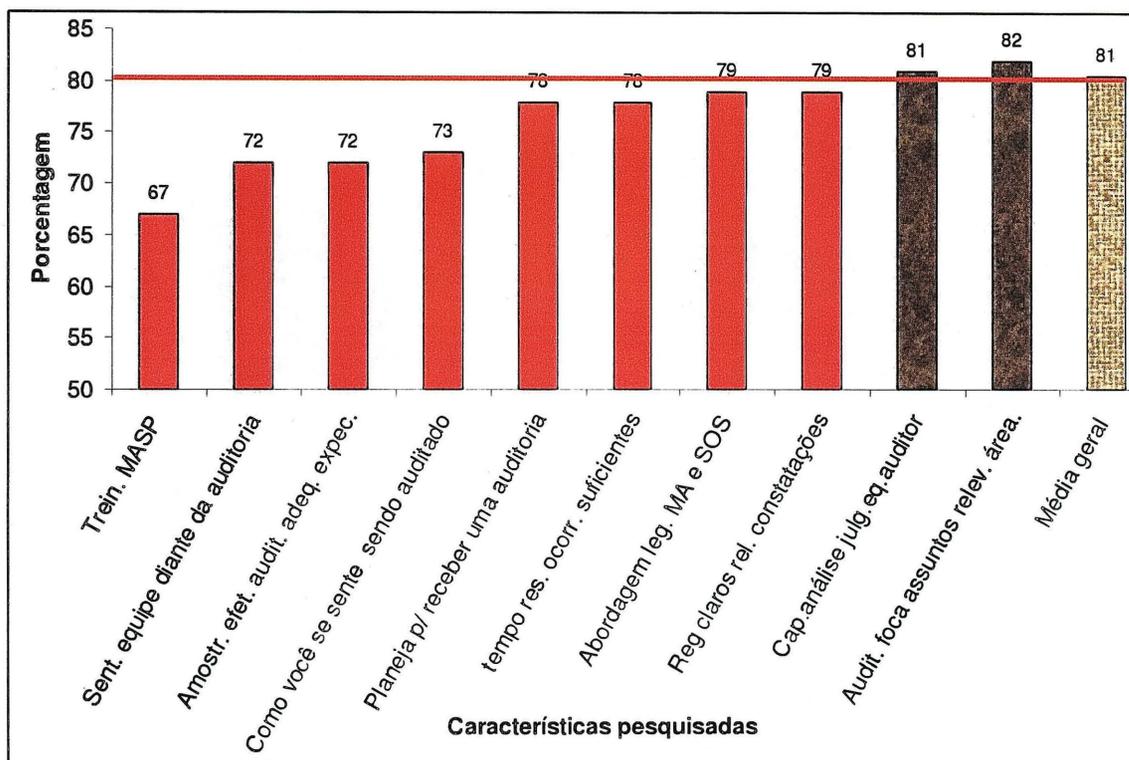


Gráfico 05: Resultado da aplicação do questionário de auto-avaliação do auditado
Fonte: o autor.

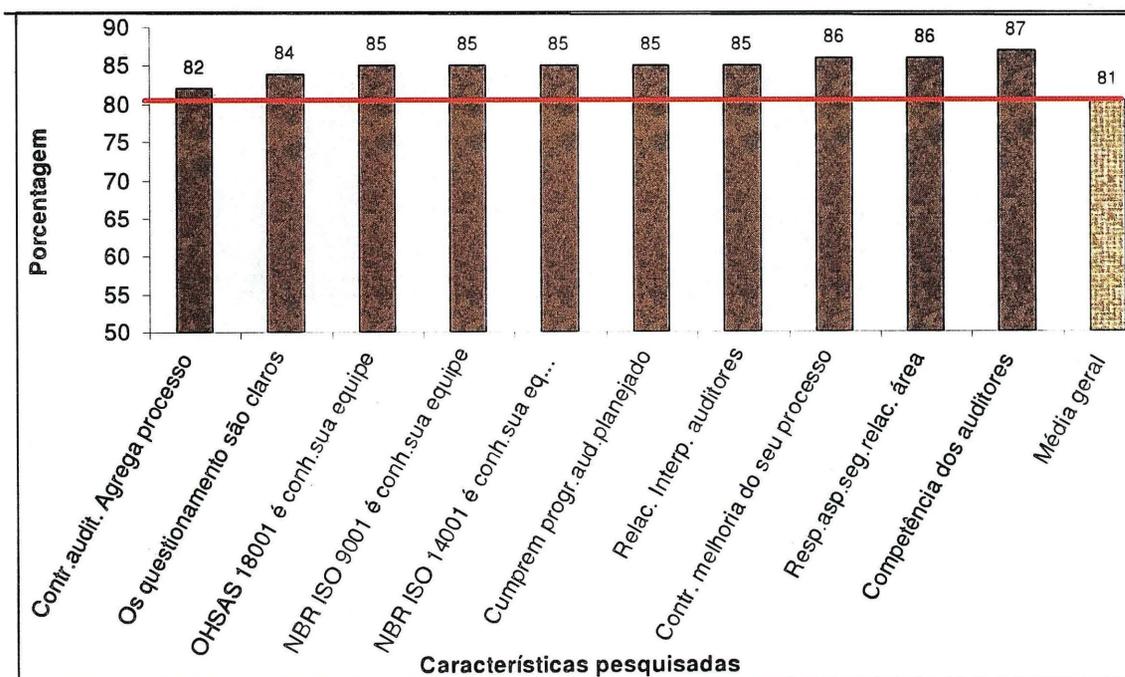


Gráfico 06: Resultado da aplicação do questionário de auto-avaliação do auditado
Fonte: o autor.

A metodologia proposta através do fluxograma apresentado na seqüência visa orientar o gestor do processo de auditoria a respeito das medidas a serem tomadas, de acordo com o resultado da avaliação dos auditores do SIG. Para cada percentual de avaliação atingido, corresponderá uma ação a ser tomada pelo gestor. Avaliações inferiores a 60% indicam a necessidade de o profissional rever sua permanência no quadro de auditores. Caso a pontuação situe-se entre 60 e 80%, haverá a necessidade de serem avaliadas as deficiências do auditor em relação ao processo de auditoria. Se a avaliação for superior a 80%, poderão existir necessidades pontuais de treinamento do profissional e/ou retreinamento para a manutenção da competência.

No fluxograma são detalhas todas as etapas de avaliação da competência do auditor, propondo ações para cada resultado, de modo a obter a qualificação continuada do auditor interno do SIG, conforme metodologia a seguir.

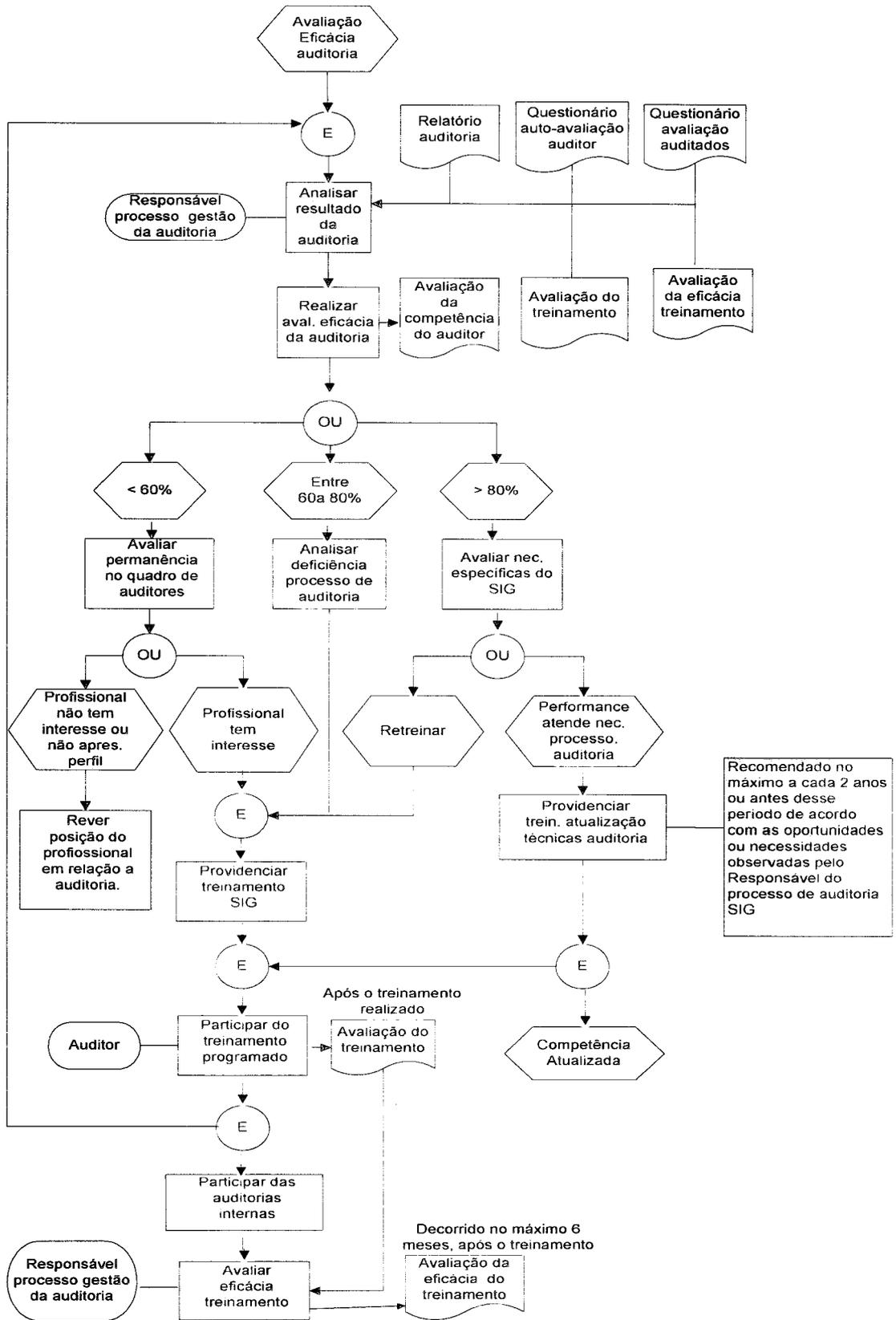


Gráfico 07: Fluxograma – Método de avaliação da eficácia do processo de auditoria SGI
 Fonte: o autor.

Através da consolidação dos resultados das pesquisas realizadas e da metodologia proposta no fluxograma, observaram-se lacunas a serem complementadas na qualificação dos auditores internos do SIG, entre elas: compreensão dos requisitos das normas; entendimento dos requisitos legais relacionados à gestão ambiental, saúde e segurança no trabalho; relatos das evidências da auditoria; comprometimento em relação ao atendimento do programa de auditoria, etc.

No próximo demonstrativo serão consolidados os resultados das pesquisas, orientando-se pela metodologia proposta no anexo 07, onde o gestor do processo de auditoria interna terá informações mais depuradas a respeito da qualificação dos auditores.

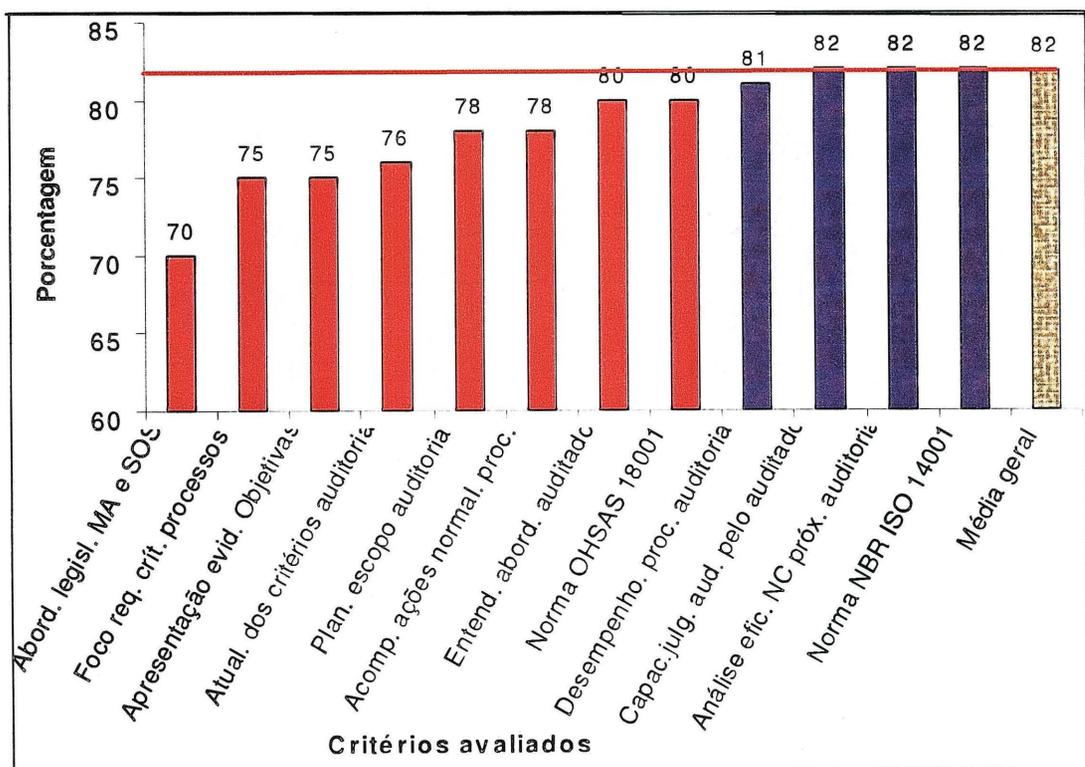


Gráfico 08: Resultado consolidado das avaliações dos auditores
Fonte: o autor.

Baseado nas informações da pesquisa, o gestor poderá planejar os treinamentos apropriados para a sua equipe de auditores internos, acompanhando o desempenho dos profissionais, conforme recomenda a metodologia proposta no anexo 07.

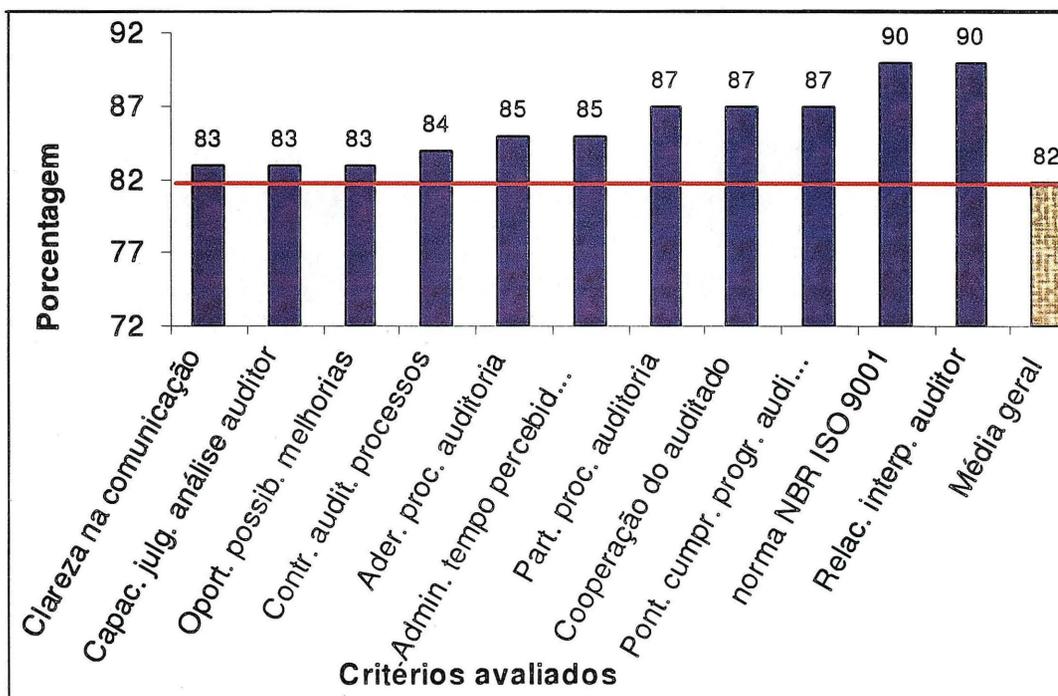


Gráfico 09: Resultado consolidado das avaliações dos auditores
Fonte: o autor.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nas referências bibliográficas pesquisadas, nas normas de gestão NBR ISO 9001, NBR ISO 14001, OHSAS 18001 e NBR ISO 19011, observou-se que a preparação dos auditores do Sistema Integrados de Gestão, demanda o comprometimento de todos os envolvidos no processo de auditoria interna.

A organização deve ter o devido cuidado na indicação dos profissionais que tenham o perfil necessário, uma vez que a empresa estará fazendo investimento em treinamento permanente visando à qualificação do profissional.

O auditor deve apresentar as características necessárias para participar do processo de auditoria, considerando seus conhecimentos técnicos, seu aspecto humano e atributos pessoais. Além disso, deve deter conhecimento nas normas de gestão capazes de lhe imprimir o perfil necessário para contribuir com o processo.

Conclui-se, a partir dos questionários aplicados aos auditores e auditados em empresas certificadas no SIG que, de um modo geral, os profissionais da área de auditoria possuem conhecimento em vários dos requisitos necessários para a adequada formação do profissional. De outro lado, restam ainda aos auditores o domínio de outros aspectos considerados vitais para que não haja o comprometimento do processo de auditoria, como por exemplo, o domínio da legislação de meio ambiente e saúde e segurança do trabalho.

O objetivo geral deste trabalho foi alcançado a partir da análise realizada quanto à formação dos auditores do SIG. Para subsidiar a conclusão acima, foi utilizada a metodologia proposta no fluxograma, onde são detalhadas as etapas de avaliação da competência do auditor e propostas ações para cada resultado apresentado. A abordagem foi realizada de modo a se obter a contínua qualificação e requalificação dos profissionais com base nas normas de gestão, evitando-se, deste modo, auditores desqualificados para o exercício da função que lhe foi atribuída.

Salienta-se que os objetivos específicos foram igualmente atingidos, tendo em vista a necessidade de serem estudados diversos aspectos relacionados aos conhecimentos a serem transmitidos aos auditores, demonstrando a relevância de cada um deles.

Verificou-se que as contribuições dos auditores para a melhoria do processo de auditoria do SIG está intimamente relacionada à qualificação do profissional, tendo em vista que, auditores capacitados agregam valor no processo de melhoria contínua da organização.

Com fundamento nas informações da pesquisa, o gestor poderá planejar os treinamentos apropriados para a sua equipe de auditores internos, acompanhando o desempenho dos profissionais.

Conclui-se, deste modo, que o processo de auditoria nas duas empresas pesquisadas no segmento de tubos e conexões e no segmento de linha branca, como exemplo refrigeradores, é dinâmico e exige a constante qualificação e requalificação dos profissionais atuantes na área de auditoria, inclusive os que hoje apresentam bom conhecimento, a fim de que permaneçam cumprindo com competência as suas funções na organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Sistema de gestão da qualidade – Requisitos**. NBR ISO 9001. Rio de Janeiro, 2008.

_____. **Sistemas da gestão ambiental – Requisitos com orientação para uso**. NBR ISO 14001, Rio de Janeiro, 2004.

_____. **Diretrizes para auditorias de sistema de gestão da qualidade e / ou ambiental**. NBR ISO 19011, Rio de Janeiro, 2002.

CICCO, Francesco. **Manual sobre sistemas de gestão da Saúde e Segurança no Trabalho OHSAS 18001**. 3. ed. São Paulo: Coleção Risk Tecnologia, 2007.

COLENGHI, Vitor Mature. **O&M e qualidade total uma integração perfeita**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

FLEURY, Afonso. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GOMES, Débora Dias. **Fator K Conscientização & Comprometimento criando qualidade no ambiente da Organização**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

HANLON, Tim O'. **Auditoria da Qualidade**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARANHÃO, Mauriti. **ISO Série 9000 Manual de implementação versão 2000**. 6. ed. São Paulo: Qualitymark, 2001.

MC-RAC-008. **Manual do Candidato à Certificação como Auditor de Sistemas de Gestão de Saúde e Segurança no Trabalho**. 1. ed. Rio de Janeiro: RAC, 2004.

MOLLER, Claus. **O lado humano da qualidade**. 1. ed. Thomson: São Paulo, 2002.

NIT–DICOR–006. **Critérios para certificação de auditores de sistema de gestão ambiental**. 1 ed. Rio de Janeiro: INMETRO, 2002.

OHSAS 18001. **Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde no trabalho**. BSI – *British Standards Institution*, Inglaterra, 2007.

PACHECO JR, Waldemar. **Gestão da segurança e higiene do trabalho**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação do desempenho nova abordagem**. 7. ed. São Paulo: LTr, 1999.

PRAZERES, Paulo Roberto. **Dicionário de termos da qualidade**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

RISK TECNOLOGIA. Manual de Auditoria de Sistemas de Gestão. 1. ed. São Paulo: Coleção Risk Tecnologia, 2003. (Organismo Nacional que detém os direitos de comercialização da norma OHSAS 18001).

ROVERE, Amílío Lebre. Manual de Auditoria Ambiental. 2. ed. São Paulo: Qualitymark, 2001.

VALLE, Cyro Eyer. Como se preparar para as normas ISO 14000 qualidade ambiental. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

ANEXOS

ANEXO 01 - PROCEDIMENTO DE AUDITORIA INTEGRADO DE GESTÃO

ÍNDICE

- 1 - OBJETIVO
- 2 - PROCEDIMENTO
 - 2.1 - AUDITORIA
 - 2.1.1 - Auditoria combinada
 - 2.1.2 - Evidências de auditoria
 - 2.1.3 - Critérios de auditoria
 - 2.1.4 - Registro
 - 2.2 - CRONOGRAMA DE AUDITORIA INTERNA
 - 2.3 - LISTA DE VERIFICAÇÃO - LV
 - 2.3.1 - Registro durante a auditoria
 - 2.4 - AUDITOR INTERNO
 - 2.5 - AUDITOR LÍDER
 - 2.6 - AUDITOR CONTRATADO
 - 2.7 - AUDITOR DE ENTIDADE CERTIFICADORA
 - 2.8 - PROCESSO AUDITADO
 - 2.9 - ABORDAGEM DA AUDITORIA RECOMENDADA
 - 2.9.1 - Perguntas abertas
 - 2.9.2 - Perguntas elucidativas
 - 2.9.3 - Perguntas fechadas
 - 2.10 - ABORDAGEM NÃO RECOMENDADA DURANTE A AUDITORIA
 - 2.10.1 - Perguntas indutivas
 - 2.10.2 - Perguntas provocativas
 - 2.10.3 - Perguntas múltiplas
 - 2.11 - GRADUAÇÃO DA AUDITORIA DO SIG
 - 2.11.1 - Conforme
 - 2.11.2 - Não-Conformidade – NC
 - 2.11.3 - Observação de auditoria
 - 2.11.4 - Oportunidade de melhorias

2.12 - RELATÓRIO DE ENCERRAMENTO DE AUDITORIA INTERNA

2.13 - AUDITORIA DE FOLLOW UP

2.14 - PROCESSO DE AUDITORIAS DE CERTIFICAÇÃO

2.14.1 - Visita Inicial ou Pré-Auditoria

2.14.2 - Auditoria de Certificação

2.14.3 - Auditoria de Manutenção ou Periódica

2.14.4 - Auditoria de Re-Certificação

3 - MEIO AMBIENTE

4 - SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO

5 - DOCUMENTO COMPLEMENTAR

ANEXO 01 - PROCEDIMENTO DE AUDITORIA INTEGRADO DE GESTÃO

1 - OBJETIVO

Estabelecer procedimento para verificar se os requisitos do Sistema Integrado de Gestão – SIG estão em conformidade com os padrões estabelecidos, bem como, observar as oportunidades de melhorias.

2 - PROCEDIMENTO

O procedimento sugerido pode ser adotado em todas as áreas da Empresa.

2.1 - AUDITORIA

Processo sistemático, documentado e independente, para obter evidência da auditoria e avaliá-la objetivamente, determinando o grau de atendimento dos critérios de auditoria.

Deve ser realizada internamente por pessoal habilitado, conforme anexo 06 e anexo 07, ou, externamente, por entidades certificadoras.

As conclusões da auditoria podem indicar a necessidade de ações corretivas, preventivas, observações e oportunidades de melhorias.

2.1.1 - Auditoria combinada

Ocorre quando os sistemas do SIG (SGQ, SGA e SGSOS) são auditados conjuntamente, por equipe de auditores multidisciplinar, internos ou externos.

2.1.2 - Evidências de auditoria

Consistem no registro, na apresentação detalhada dos fatos/requisitos, especificando o item do documento, lei ou outras informações pertinentes aos critérios de auditoria e verificáveis.

2.1.3 - Critérios de auditoria

São o conjunto de políticas, procedimentos ou requisitos usados como referência.

Os auditores devem gastar menos tempo examinando como as coisas são feitas e mais tempo buscando compreender porque elas são feitas e como elas são integradas aos outros processos do negócio.

2.1.4 - Registro

É o documento que apresenta resultados obtidos ou fornece evidências de atividades realizadas pelo processo auditado.

2.2 - CRONOGRAMA DE AUDITORIA INTERNA

Documento (anexo 02) que estabelece o planejamento de auditoria anual visando orientar auditores e auditados quanto à preparação e realização do processo de auditoria.

O cronograma é baseado na importância da atividade do auditor e nos resultados das auditorias anteriores.

O cronograma de auditoria interna do SIG serve como referência, podendo ser adequado, desde que não comprometa o planejamento anual. O período da realização da auditoria deverá ser estabelecido de comum acordo com a área auditada.

O cronograma deve ser elaborado / aprovado no início do ano vigente.

No cronograma, é importante constar a relação dos auditores habilitados no SGQ, SGA e SGSOS.

2.3 - LISTA DE VERIFICAÇÃO – LV

Consiste no formulário (anexo 03) preparado antecipadamente pelo auditor, e que serve de orientação básica para a realização da auditoria.

O uso da lista de verificação não é obrigatório. A LV não será controlada, tendo em vista a dinâmica do processo de auditoria interna do SIG.

2.3.1 - Registro durante a auditoria

Fazer anotações é uma parte importante do processo de auditoria. Registrar datas, nomes, produtos, locais, números de lotes e outros detalhes são vitais para se obter as constatações da auditoria.

São dados que irão compor o relatório da auditoria.

Fazer anotações é uma disciplina, é algo em que, nos primeiros 30 minutos de uma auditoria, todos os auditores são bons. Na medida em que a auditoria progride podem se tornar mais abreviadas, são feitas em pedaços de papel, no verso da lista de verificação ou em outros meios; quando o auditor compila o relatório, os registros já estão um tanto desconexas podendo dificultar no relatório final da auditoria.

2.4 - AUDITOR INTERNO

O auditor interno é o profissional que independente das suas funções, está treinado a auditar o SIG de acordo com as qualificações requeridas para cada especialidade, tais como SGA, SGQ e SGSOS ou ao SIG de forma combinada.

2.5 - AUDITOR LÍDER

É o profissional treinado no SIG para coordenar e realizar o processo de auditoria interna do SGA, SGQ e SGSOS, ou, dependendo da qualificação do auditor, de forma combinada.

Nota: O auditor interno e o auditor-líder são atribuições que podem estar inseridas em qualquer função, desde que sejam preenchidos os requisitos, conforme anexo 06.

2.6 - AUDITOR CONTRATADO

Profissional qualificado que pode realizar auditorias internas. O auditor contratado pode assumir as responsabilidades do auditor líder.

2.7 - AUDITOR DE ENTIDADE CERTIFICADORA

Profissional com qualificações requeridas para realizar auditorias externas dos sistemas de SGQ, SGA, SGSOS ou ao SIG de forma combinada.

2.8 - PROCESSO AUDITADO

Processo a ser auditado e que deve disponibilizar para o processo de auditoria, documentos e registros das evidências de atendimento ao SIG.

Deve ser indicado pelo responsável um representante (guia) para acompanhar a auditoria.

2.9 - ABORDAGEM DA AUDITORIA RECOMENDADA

Processo que visa focar a abordagem da auditoria, as funções que competem ao auditado e dependendo do nível hierárquico, dos documentos que estabelecem regras gerais do SIG.

O objetivo da realização de entrevistas é coletar as informações necessárias, no qual as 3 perguntas mais apropriadas durante o processo de comunicação são recomendadas da seguinte forma: perguntas abertas, perguntas elucidativas, perguntas fechadas.

2.9.1 - Perguntas abertas

Perguntas abertas têm a finalidade de estimular o raciocínio e fazer com que o auditado fale. Elas devem ser formuladas de modo que seu objetivo fique claro e não ambíguo ou confuso. Perguntas abertas eficazes deixam o auditado à vontade e o estimulam a falar abertamente sobre suas opiniões e sobre como as atividades são realizadas. Esse tipo de pergunta permite que o auditado fale mais e diminui o número de perguntas que o auditor precisa fazer.

As perguntas abertas geralmente começam com: Como, O que, Quando, Onde, Por que, Diga-me, Mostre-me, Descreva...

2.9.2 - Perguntas elucidativas

Perguntas elucidativas ou esclarecedoras são perguntas abertas que visam extrair informações específicas e mais detalhadas sobre determinado assunto. Esse tipo de pergunta estimula o auditado a explicar uma afirmação que não tenha ficado clara para o auditor. Geralmente começam com: Fale mais sobre isso, O que você quer dizer com..., Você pode me dar um exemplo de. As perguntas elucidativas servem para: esclarecem as explicações do auditado; confirmam a compreensão do que foi exposto; ajudam a evitar mal-entendidos proporcionam informações mais detalhadas.

2.9.3 - Perguntas fechadas

Perguntas fechadas têm a finalidade de extrair do auditado respostas sucintas. Elas podem ser muito úteis quando o auditor quiser resumir o que foi explicado pelo auditado, ou se quiser confirmar se houve a compreensão corretamente. As perguntas fechadas não devem ser utilizadas com frequência e nem no início da entrevista.

2.10 - ABORDAGEM NÃO RECOMENDADA DURANTE A AUDITORIA

Os tipos de perguntas que devem ser evitadas durante o processo de auditoria são: perguntas indutivas, perguntas provocativas, perguntas múltiplas.

2.10.1 - Perguntas indutivas

Perguntas indutivas ou perguntas respondidas sugerem ao auditado a resposta "certa" ou "politicamente correta" que ele deve dar. Esse tipo de pergunta deve ser evitado, pois pode distorcer muito o tipo de informação obtida. O auditado é influenciado a projetar uma imagem o mais favorável possível de si mesmo, ainda que essa imagem não seja verdadeira.

2.10.2 - Perguntas provocativas

Perguntas provocativas irão com certeza deixar o auditado 'desconfortável', pois podem deixá-lo irritado, fazer com que minta ou que se recuse a cooperar ou a continuar a auditoria. Perguntas provocativas geralmente utilizam palavras carregadas de emoção ou com sentido negativo.

2.10.3 - Perguntas múltiplas

Perguntas múltiplas podem confundir o auditado e fazê-lo esquecer parte da pergunta ou colocar o enfoque de sua resposta no problema menos sério. Caso todas as perguntas sejam pertinentes, elas devem ser feitas uma a uma e não simultaneamente.

- Podem confundir o auditado;
- Podem fazer com que o auditado de desvie do tema.

2.11 - GRADUAÇÃO DA AUDITORIA DO SIG

Critério para identificar se a sistemática, baseado no SIG, está atendendo aos objetivos da Organização.

2.11.1 - Conforme

Requisito em conformidade com os critérios da auditoria.

2.11.2 - Não-Conformidade – NC

Não atendimento a um requisito ou aos critérios de auditoria.

2.11.3 - Observação de auditoria

São situações observadas durante a auditoria, que indicam a possibilidade de ocorrência de não-conformidade. As observações podem ser documentadas ou relatadas considerando a relevância da situação em análise.

2.11.4 - Oportunidade de melhorias

São situações observadas das melhores práticas de controle na Organização que podem ser adequadas aos demais processos. Racionalização nos

procedimentos entre áreas propondo adequação na rotina e ampliação da abrangência do controle.

2.12 - RELATÓRIO DE ENCERRAMENTO DE AUDITORIA INTERNA

Formulário (anexo 05) utilizado para registrar o resultado da auditoria interna e validado pelo responsável do processo.

2.13 - AUDITORIA DE FOLLOW UP

Auditoria a ser realizada em função de ter ocorrido reincidência de NC. Nesse caso a auditoria será pontual à NC. Nova programação de auditoria deve ser definida em conjunto com o usuário, sem que ocorra alteração do planejamento anual de auditoria.

2.14 - PROCESSO DE AUDITORIAS DE CERTIFICAÇÃO

São fases do processo de certificação para que uma

2.14.1 - Visita Inicial ou Pré-Auditoria

Auditoria completa abrangendo todo o escopo de certificação pelo qual o órgão de certificação avalia a conformidade com os critérios de certificação para determinar se o sistema desenvolvido pode ser submetido á certificação.

2.14.2 - Auditoria de Certificação

Auditoria completa abrangendo todo o escopo de certificação na qual os auditores do órgão certificador avaliam a conformidade do sistema implementado com os critérios de certificação para verificar se o mesmo deve receber a recomendação para certificação.

2.14.3 - Auditoria de Manutenção ou Periódica

Auditoria periódica conduzida para determinar se a certificação do sistema implementado pode ser mantida. Uma auditoria de manutenção usualmente cobre somente partes selecionadas dos sistemas em questão.

2.14.4 - Auditoria de Re-Certificação

Auditoria realizada no final do período de certificação (3 anos) para determinar se o certificado pode ser reemitido para um novo período.

3 - MEIO AMBIENTE

Na realização de auditorias, auditores estarão expostos aos aspectos, impactos e riscos ambientais das áreas sendo auditadas, devendo observar e atender as recomendações aplicáveis, quando indicadas por sinalização, pelo guia ou por pessoal técnico habilitado.

4 - SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO

Quando conduzindo auditorias, auditores devem observar e atender as normas de Saúde e Segurança no Trabalho de forma a preservar a sua integridade física.

Devem, também, utilizar corretamente equipamentos de proteção individual (EPIs) recomendados para as áreas auditadas, bem como estar sempre acompanhados de um guia, indicado pelo responsável da área auditada, que lhe prestará orientação em casos de emergência.

5 - DOCUMENTO COMPLEMENTAR

Anexo 02 - Cronograma de auditoria do SIG

Anexo 03 - Lista de verificação – LV

Anexo 05 - Relatório de encerramento de auditoria interna

Anexo 06 - Qualificação de auditor interno do SIG

ANEXO 02 - CRONOGRAMA DE AUDITORIA INTERNA SIG

CRONOGRAMA DE AUDITORIA INTERNA SIG											REVISÃO VIGENTE 00									
PROCESSO	SUB-PROCESSO	ITEM MATRIZ SIG	CÓDIGO DOS AUDITORES																	
TOTAL AUDITORIA NO MÊS											0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
											0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
											0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
											JAN	FEV	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	
AUDITORES - SIG	Unid	SGQ	SGA	SOS																
AL - Auditor(a) Líder A - Auditor(a)																				

ANEXO 03 - LISTA DE VERIFICAÇÃO AUDITORIA INTERNA

LISTA DE VERIFICAÇÃO - AUDITORIA INTERNA SIG

Processo:

Auditados

Item Manual	Docto.	ITENS A VERIFICAR	COMENTÁRIOS	Tempo
AUDITOR:			DATA:	

ANEXO 04 – MATRIZ DE CORRELAÇÃO ENTRE AS NORMAS

SIG	SGA	SGQ	SOS
Requisitos do SIGA	4 Requisitos do SGA 4.1 Requisitos Gerais	4 Requisitos do SGQ 4.1 Requisitos Gerais	4 Requisitos do SGSOS 4.1 Requisitos Gerais
Política do SIGA	4.2 Política Ambiental	5.1 Comprometimento da Direção 5.3 Política da Qualidade 8.5.1 Melhoria Contínua	4.2 Política Ambiental
Planejamento	4.3 Planejamento	5.4 Planejamento	4.3 Planejamento
Requisitos do produto		5.2 Foco no Cliente 7.2.1 Determinação de requisitos relacionados ao produto 7.2.2 Análise crítica dos requisitos relacionados ao produto	
Aspectos ambientais	4.3.1 Aspectos Ambientais		
Perigos e riscos laborais			4.3.1 Planejamento da identificação, análise e controle de riscos
Requisitos legais e outros	4.3.2 Requisitos Legais e Outros	5.2 Foco no Cliente 7.2.1 Determinação de requisitos relacionados ao produto	4.3.2 Requisitos legais e outros
Objetivos estratégicos, programas estratégicos e ações vitais	4.3.3 Objetivos, metas e programa(s)	5.4.1 Objetivos da Qualidade 5.4.2 Planejamento do SGQ 8.5.1 Melhoria Contínua	4.3.3 Objetivos 4.3.4 Programas de gestão de SOS
Implementação e operação	4.4 Implementação e operação	7 Realização do Produto	4.4 Implementação e operação
Responsabilidade e autoridade	4.4.1 Recursos, funções, responsabilidades e autoridades	5.1 Comprometimento da Direção 5.5.1 Responsabilidade e autoridade 5.5.2 Representante da direção 6.1 Provisão de recursos 6.3 Infra-estrutura 6.4 Ambiente de trabalho	4.4.1 Estrutura e responsabilidade
Treinamento, conscientização e competência	4.4.2 Competência, treinamento e conscientização	6.2 Recursos Humanos 6.2.2 Competência, conscientização e treinamento	4.4.2 Competência, treinamento e conscientização
Comunicação	4.4.3 Comunicação	5.5.3 Comunicação interna 7.2.3 Comunicação com o cliente	4.4.3 Comunicação
Documentação do SIGA	4.4.4 Documentação	4.2 Requisitos de documentação 4.2.1 Generalidades 4.2.2 Manual da Qualidade	4.4.4 Documentação
Controle de documentos	4.4.5 Controle de documentos	4.2.3 Controle de documentos	4.4.5 Controle de documentos e dados
Realização do produto		7.1 Planejamento da realização do produto 7.2.1 Determinação de requisitos relacionados ao produto 7.2.2 Análise crítica dos requisitos relacionados ao produto 7.3.1 Planejamento do projeto e desenvolvimento 7.3.2 Entradas de projeto e desenvolvimento 7.3.3 Saídas de projeto e desenvolvimento 7.3.4 Análise crítica de projeto e desenvolvimento 7.3.5 Verificação de projeto e desenvolvimento 7.3.6 Validação de projeto e desenvolvimento 7.3.7 Controle de alterações de projeto e desenvolvimento 7.4.1 Processo de aquisição 7.4.2 Informações de aquisição 7.4.3 Verificação do produto adquirido 7.5.1 Controle de produção e fornecimento de serviço 7.5.2 Validação dos processos de produção e fornecimento de serviço 7.5.5 Preservação do produto	

MATRIZ DE CORRELAÇÃO ENTRE AS NORMAS – Continuação

Controle operacional ambiental	4.4.6 Controle operacional		
Controle operacional de saúde e segurança			4.4.6 Controle operacional
Preparação e atendimento a emergências	4.4.7 Preparação e resposta a emergência	8.3 Controle de produto não conforme	4.4.7 Preparação e resposta a emergência
Verificação e melhorias	4.5 Verificação	8 Medição, análise e melhoria	4.5 Verificação e ação corretiva
Monitoramento, indicadores e melhorias	4.5.1 Monitoramento e medição 4.5.2 Avaliação do atendimento a requisitos legais e outros	7.6 Controle de dispositivos de medição e monitoramento 8.1 Generalidades 8.2.3 Medição e monitoramento de processos 8.2.4 Medição e monitoramento de produto 8.4 Análise de dados 8.5 Melhorias 8.2.3 Monitoramento e medição de processos 8.2.4 Monitoramento e medição de produtos	4.5.1 Medição e monitoramento de desempenho
Não conformidade, ação corretiva e preventiva	4.5.3 Não conformidade, ação corretiva, ação preventiva	8.3 Controle de produto não conforme 8.4 Análise de dados 8.5.2 Ação corretiva 8.5.3 Ação preventiva	4.5.2 Acidentes, incidentes, não conformidades, ação corretiva e
Controle de registros	4.5.4 Controle de registros	4.2.4 Controle de registros	4.5.3 Registros e gestão de registros
Auditorias do SIGA	4.5.5 Auditoria interna	8.2.2 Auditoria interna	4.5.4 Auditoria
Análise crítica	4.6 Análise crítica pela administração	5.1 Comprometimento da Direção 5.6 Análise crítica pela direção 5.6.1 Generalidades 5.6.2 Entradas para a análise crítica 5.6.3 Saídas da análise crítica 8.5.1 Melhoria Contínua	4.6 Análise crítica pela administração

ANEXO 05 – RELATÓRIO DE ENCERRAMENTO DA AUDITORIA - Frente

RELATÓRIO DE ENCERRAMENTO DA AUDITORIA		Data emissão relatório / /
PROCESSO AUDITADO	AUDITADO	AUDITOR
CONSTATAÇÃO DA AUDITORIA		
<p>Nota: havendo não-conformidade, deve ser emitido um relatório para cada ocorrência.</p> <p>Sendo observação ou oportunidade de melhoria, ficará a cargo do responsável do processo avaliá-las e decidir se convém que haja ação a ser desenvolvida ou não.</p> <p>Deverão ser registrado os procedimento analisados, bem como os pontos fortes observados.</p>		
VISTO AUDITOR / /	VISTO GERÊNCIA PROCESSO AUDITADO / /	

ANEXO 05 – RELATÓRIO DE ENCERRAMENTO DA AUDITORIA - Verso

CAUSA DA NAO-CONFORMIDADE		
AÇÃO CORRETIVA: PRAZO PARA CONCLUSAO / RESPONSÁVEL e REGISTRO DAS AÇÕES A SEREM DESENVOLVIDAS		
Ex.: 15/08/2006 - Paulo Roberto - Descrição da ação a ser desenvolvida		
VISTO AUDITOR	VISTO RESP.PELA AÇÃO CORRETIVA	VISTO RESP. PELO PROCESSO AUDITADO
/ /	/ /	/ /

Verso

ANEXO 06 – QUALIFICAÇÃO DE AUDITOR DO SIG

1 - OBJETIVO

Estabelecer procedimento para qualificação de auditor interno, auditor líder e auditor contratado no SIG - Sistema Integrado Gestão.

2- DEFINIÇÃO

Este procedimento tem validade em todos os processos da Organização.

QUALIFICAÇÃO DE AUDITOR INTERNO SGQ

Ter conhecimento:

NBR ISO 9001:2000 – Sistema de gestão da qualidade - Requisitos;
Mapeamento de processo e seus inter-relacionamentos;
Ter realizado o curso de auditor interno da qualidade;
NBR ISO 19011 – Diretrizes para auditoria de sistemas de gestão da qualidade e/ou ambiental.

QUALIFICAÇÃO DE AUDITOR INTERNO SGA

Ter conhecimento:

NBR ISO 14001:1996 – Sistema de gestão ambiental – Especificação de diretrizes para uso;
Legislação ambiental;
Aspectos ambientais e seus controles;
Ter realizado o curso de auditor interno ambiental;
NBR ISO 19011 – Diretrizes para auditoria de sistemas de gestão da qualidade e/ou ambiental.

QUALIFICAÇÃO DE AUDITOR INTERNO SGSOS

Ter conhecimento:

OHSAS 18001:1999 – Sistema de gestão de Saúde e Segurança no Trabalho;
Legislação Saúde e Segurança no Trabalho;
Aspectos Saúde e Segurança no Trabalho e seus controles;
Ter realizado o curso de auditor interno Saúde e Segurança no Trabalho;
NBR ISO 19011 – Diretrizes para auditoria de sistemas de gestão da qualidade e/ou ambiental.

QUALIFICAÇÃO DE AUDITOR DO SIG (SGQ + SGA + SGSOS)

Ter preenchido os requisitos para ser auditor do SGQ, SGA e SGSOS;
NBR ISO 19011 – Diretrizes para auditoria de sistemas de gestão da qualidade e/ou ambiental.

2.5- QUALIFICAÇÃO COMUM AOS AUDITORES INTERNOS

Formação: Mínimo 2º grau;

Experiência: Ter a capacidade demonstrada seja por formação acadêmica, experiência, habilidade, ou outros requisitos, que credencie o candidato para participar do quadro de auditores;

Ter feito 2 auditorias completas em cada sistema de gestão ou ter sido avaliado e aprovado em curso de auditores, por entidade credenciada.

QUALIFICAÇÃO DO AUDITOR LÍDER DO SGA, SGQ, SGSOS OU SIG

Ter preenchido os requisitos para ser auditor nos sistemas em questão;

Ter feito 5 auditorias completas do sistema de gestão, ou ter sido avaliado e aprovado em curso de auditor líder, ou ter a capacidade demonstrada, seja por formação acadêmica, experiência, habilidade, ou outros requisitos;

Apresentar habilidade de liderança.

QUALIFICAÇÃO DO AUDITOR CONTRATADO

Apresentar certificado do curso de auditor líder para o sistema a ser auditado.

CRITÉRIOS PARA MANUTENÇÃO DA QUALIFICAÇÃO DE AUDITOR INTERNO

Manter e atualizar os conhecimentos do sistema de gestão;

Realizar no mínimo uma auditoria por ano;

Participar de treinamento de atualização quando o auditor estiver inativo no processo de auditoria por um período de um ano.

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO

Metodologia de avaliação do desempenho dos auditores, objetivando a capacitação continuada, com base nos resultados das auditorias, dos cursos de atualização e/ou requalificação, quanto aos conhecimentos e habilidades, relativo ao SIG e das técnicas de auditorias.

MEIO AMBIENTE

Devem ser observados os procedimentos de perigos e riscos das áreas quanto da realização das auditorias e dos demais procedimentos relativos ao meio ambiente.

SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO

Devem ser observados nas áreas que serão auditadas os procedimentos relativos à Saúde e Segurança no Trabalho.

DOCUMENTO COMPLEMENTAR

Anexo 01 – Auditoria interna do SIG.

Anexo 02 – Cronograma de auditoria interna do SIG.

ANEXO 07 – QUESTIONÁRIO DE AUTO-AVALIAÇÃO DO AUDITOR SIG

QUESTIONÁRIO DE AUTO-AVALIAÇÃO DO AUDITOR	    					%			
	10	9	8	7	6		5	4	3
Auditor:									
1 Dedicção							77		
2 Abord.legisl. MA e SST							78		
3 Req. OHSAS 18001							79		
4 Req. NBR ISO 14001							80		
5 Req. NBR ISO 9001							81		
6 Entend. Abord. auditado							82		
7 Planejamento							82		
8 Foco req. crít. processos							83		
9 Clareza na comunicação							84		
10 Pont. cumpr. progr. auditoria							84		
11 Liderança							84		
12 Organização							84		
13 Flexibilidade							84		
14 Orient. segurança							85		
15 Análise							85		
16 Com.escrita / verbal							85		
17 Decisão							85		
18 Auto-desenvolvimento							85		
19 Cumprimento de horário							85		
20 Ader. proc. auditoria							85		
21 Obtem máx. coop.auditado							87		
22 Colaboração							88		
23 Compr. com prazo							88		
24 Relac.interpessoal							89		
25 Trabalho em equipe							91		
Média geral							84		
VISTO RESPONSÁVEL PELO PROCESSO DA AUDITORIA E OBSERVAÇÕES ADICIONAIS.									

ANEXO 08 – QUESTIONÁRIO DE AUTO-AVALIAÇÃO DOS AUDITADOS

QUESTIONÁRIO DE AUTO-AVALIAÇÃO DO AUDITADO																			%
		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1								
AUDITADO																			
1	Trein. MASP																		67
2	Sent. equipe diante da auditoria																		72
3	Amostr. efet. audit. adeq. expec.																		72
4	Como você se sente sendo auditado																		73
5	Planeja p/ receber uma auditoria																		78
6	tempo res. ocorr. suficientes																		78
7	Abordagem leg. MA e SOS																		79
8	Reg claros rel. constatações																		79
9	Cap.análise julg.eq.auditor																		81
10	Audit. foca assuntos relev. área.																		82
11	Contr.audit. Agrega processo																		82
12	Os questionamento são claros																		84
13	OHSAS 18001 é conh.sua equipe																		85
14	NBR ISO 9001 é conh.sua equipe																		85
15	NBR ISO 14001 é conh.sua equipe																		85
16	Cumprem progr.aud.planejado																		85
17	Relac. Interp. auditores																		85
18	Contr. melhoria do seu processo																		86
19	Resp.asp.seg.relac. área																		86
20	Competência dos auditores																		87
																			0
	Média geral																		81
VISTO RESPONSÁVEL PELO PROCESSO DA AUDITORIA E OBSERVAÇÕES ADICIONAIS.																			

ANEXO 09 – AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO SIG

NOME DO PARTICIPANTE:

DATA DA AVALIAÇÃO:

(4 pontos) O seu grupo foi designado para auditar o processo. Indique qual e justifique:

Quais atividades e características você consideraria críticas para a qualidade do produto?

Quais aspectos ambientais e perigos ocupacionais você consideraria como prioritários na sua auditoria?

Cite os 2 requisitos legais mais importantes que você consideraria pertinentes a estes aspectos ambientais e perigos ocupacionais?

Quais os 5 elementos mais importantes das Normas ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001 que você selecionaria para verificação? Faça um check-list para verificação destes itens.

(4 pontos) Analise a adequação de um procedimento ex.: Auditoria, em relação às Normas ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001, mencionando os pontos que deveriam estar presentes no mesmo, se estão ou não, e em que parágrafo do padrão, preenchendo a tabela a seguir:

Requisitos das normas ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001- itens de auditoria, que deveriam estar presentes no procedimento/signa	Parágrafo do Procedimento que atende aos requisitos das normas

(2 pontos) Complete a tabela abaixo, indicando: tema abrangido (Qualidade-**Q**, Saúde e Segurança no Trabalho-**SST** ou Meio Ambiente-**MA**) o item do referencial normativo correspondente, quando aplicável; e se a evidência caracteriza uma observação, não-conformidade menor ou maior.

Constatação	Tema	Item do Manual	Parágrafo das Normas	Obs.	N.C.
Evidenciado que o procedimento de embarque de materiais não foi cumprido no que se refere aos critérios de armazenamento no caminhão (proteção contra queda e empilhamento máximo) .					
Tendência de indicadores de desempenho do processo de Produção indicaram oportunidades de melhoria, que não foram tratadas por ações preventivas.					
Não-conformidades advindas de fornecedores não estão tendo análise de causa e definição de ações corretivas no SIG.					
Evidenciados novos equipamentos instalados sem a licença prévia e de instalação.					

ANEXO 10 – AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DO TREINAMENTO SIG

AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DO TREINAMENTO						
Auditor			Unidade:			
Cargo:			Admissão:			
Cadastro:						
Treinamento realizado						
Data Treinamento						
Entidade						
Critério	Data					
	Peso	Nota	Total	Nota	Total	
1	Auto desenvolvimento	1,0				
2	Organização no trabalho	0,7				
3	Trabalho equipe	1,0				
4	Relacionamento interpessoal	0,8				
5	Percepção a mudanças	0,7				
6	Proatividade	0,8				
7	Pontualidade / assiduidade	0,7				
8	Criatividade	1,0				
9	Cumprimento de metas	0,7				
10	Conhecimento técnico	0,8				
11	Qualidade do trabalho	1,0				
12	Comprometimento	0,8				
		100,0				

Comentários

Visto colaborador

--	--

ANEXO 11 – AVALIAÇÃO DA COMPETÊNCIA DOS AUDITORES DO SIG

AVALIAÇÃO DA COMPETÊNCIA DO AUDITOR							DATA					
AUDITOR												
CRITÉRIO DE AVALIAÇÃO							%					
	10	9	8	7	6	5		4	3	2	1	
1	Abord. legisl. MA e SOS											70
2	Foco req. crít. processos											75
3	Apresentação evid. Objetivas											75
4	Atual. dos critérios auditoria											76
5	Plan. escopo auditoria											78
6	Acomp. ações normal. proc.											78
7	Entend. abord. auditado											80
8	Norma OHSAS 18001											80
9	Desempenho. proc. auditoria											81
10	Capac.julg. aud. pelo auditado											82
11	Análise efic. NC próx. auditoria											82
12	Norma NBR ISO 14001											82
13	Clareza na comunicação											83
14	Capac. julg. análise auditor											83
15	Oport. possib. melhorias											83
16	Contr. audit. processos											84
17	Ader. proc. auditoria											85
18	Admin. tempo percebido auditado											85
19	Part. proc. auditoria											87
20	Cooperação do auditado											87
21	Pont. cumpr. progr. auditoria											87
22	norma NBR ISO 9001											90
23	Relac. interp. auditor											90
Média geral												82
VISTO RESPONSÁVEL PELA PROCESSO DA AUDITORIA E OBSERVAÇÕES ADICIONAIS.												