



GUIA ASPECTOS GERAIS DE COMO CONDUZIR UMA AUDITORIA

Guia Aspectos Gerais de Como Conduzir uma Auditoria	Escritório de Processos	PÁGINA 2/12
--	--------------------------------	------------------------

Sumário

1. INTRODUÇÃO	3
2. CONCEITOS PERTINENTES	3
3. AUDITORIAS INTERNAS	5
3.1 PLANEJAMENTO DAS AUDITORIAS	5
3.2 EXECUÇÃO DAS AUDITORIAS INTERNAS	7
3.3 ENCERRAMENTO DAS AUDITORIAS INTERNAS	10
3.4 CONTROLE DAS AUDITORIAS INTERNAS	11
3.5 AVALIAÇÕES DO DESEMPENHO DOS AUDITORES INTERNOS	11

Guia Aspectos Gerais de Como Conduzir uma Auditoria	Escritório de Processos	PÁGINA 3/12
--	--------------------------------	------------------------

1. INTRODUÇÃO

O objetivo deste Guia é nortear as etapas de planejar, executar e consolidar os resultados de auditorias internas. A auditoria é uma prática que contribui para a melhoria contínua de produtos, serviços e processos.

A seguir, são apresentados fundamentos e dicas para a adoção de uma auditoria interna, como um ferramental da gestão.

Segundo a ISO 19011: 2018 para auditoria de sistemas de gestão, uma auditoria pode ser definida como: “Processo sistemático, documentado e independente para obter evidências de auditoria e avaliá-las objetivamente, determinando a extensão na qual os critérios de auditoria são atendidos”.

As auditorias internas, orientadas neste documento, buscam garantir a conformidade a padrões e verificar o acompanhamento de resultados funcionais, contribuindo para a melhorar as práticas de gestão de processos.

Auditores e todos os colaboradores devem entender que auditorias internas são auditorias do sistema, não auditorias de pessoas. Importante lembrar que a auditoria interna, realizada por um auditor, tem papel assessorial e não de autoridade sobre algum membro ou setor da instituição.

2. CONCEITOS PERTINENTES

Dono do processo é o responsável por planejar e operacionalizar o fluxo de valor de um processo de negócio, definir o desempenho esperado e atuar no desdobramento desse nos objetivos de cada processo (nível tático), garantindo o alinhamento estratégico e a integração dos processos. Cabe ao dono do processo, monitorar, controlar e avaliar o desempenho, desenvolver projetos de melhoria e assegurar os recursos necessários a capacitação das equipes e resolver conflitos.

Escritório de Processos é a estrutura organizacional, de coordenação e sinergia, que facilita a migração das empresas estruturadas de forma tradicional, horizontal e funcional, para uma visão voltada ao cliente, numa abordagem de gestão por processos. Define padrões e é responsável pela disseminação da cultura de processos.

Plano de auditoria é a descrição das atividades e arranjos para uma auditoria.

Auditor líder é o auditor designado como responsável para dirigir uma auditoria e liderar uma equipe de auditores. Comumente encontrado em auditorias externas. O auditor Líder pode ser um colaborador interno, que tenha competência para tal.

Equipe de auditoria é o grupo de pessoas que realiza uma auditoria, apoiados, se necessários, por especialistas.

Especialista é a pessoa que fornece conhecimento ou experiência específica para a equipe de

Guia Aspectos Gerais de Como Conduzir uma Auditoria	Escritório de Processos	PÁGINA 4/12
--	--------------------------------	------------------------

auditoria.

Os Critérios de auditoria são padrões de desempenho usados para medir a eficiência, eficácia e efetividade do processo a ser auditado. Determina se o processo auditado atinge, excede ou está aquém do desempenho esperado.

Condição é a situação existente, identificada e documentada durante a auditoria. As condições são levantadas a partir de evidências.

As **evidências** podem ser classificadas em quatro tipos:

- Física - observação de pessoas, locais ou eventos. Pode ser obtida por meio de fotografias, vídeos e mapas;
- Documental - é o tipo mais comum de evidência. Pode estar disponível em meio físico ou eletrônico. É obtida de informações já existentes, tais como ofícios, memorandos, correspondências, contratos, extratos e relatórios;
- Testemunhal - obtida por meio de entrevistas, grupos focais e questionários. É preciso confirmação por escrito do entrevistado ou existência de múltiplas fontes que confirmem os fatos;
- Analítica - obtida por meio de análises, comparações e interpretações de dados e informações já existentes. Este trabalho pode envolver análise de taxas, padrões e tendências, normalmente por meio de processamento computacional. É o tipo de evidência mais difícil de obter.

Achado é a discrepância entre a situação existente e o critério. Achados são situações verificadas durante a auditoria.

Não Conformidade é o não atendimento a um item especificado.

Não Conformidade crítica ou achado crítico é indicada quando um item, que está sendo auditado, não é atendido plenamente pela organização e demonstra ser um risco iminente ou possui um impacto significativo em seu Sistema de Gestão. É também quando ocorre o não atendimento a práticas sabidamente consagradas.

Melhoria são casos que não chegam a se configurar uma não conformidade, mas que merecem atenção por parte dos auditados.

Causa é a razão da diferença entre a condição e o critério, que servirá de base para as deliberações propostas.

Efeito é a consequência da diferença constatada pela auditoria entre condição e critério. O efeito indica a gravidade da situação encontrada e determina a intensidade da ação corretiva.

RAC são as reuniões de análise crítica.

Guia Aspectos Gerais de Como Conduzir uma Auditoria	Escritório de Processos	PÁGINA 5/12
--	--------------------------------	------------------------

3. AUDITORIAS INTERNAS

A seguir, as principais etapas de uma auditoria interna:

3.1. Planejamento das Auditorias

O planejamento orienta a execução da auditoria.

O plano de auditoria inclui:

- Objetivos;
- Critérios de auditoria;
- Equipe - auditores envolvidos;
- Período de auditoria;
- Escopo (área a ser auditada, itens a serem auditados);
- Roteiro de questões a serem respondidas pelo gestor funcional e/ou sua equipe;
- Lista preliminar das pessoas que serão entrevistadas.

Após a definição do objetivo e dos critérios de avaliação, o auditor e a equipe estabelecem as questões. É importante que as questões sejam claras e respondíveis, para garantir o entendimento do auditado e sua resposta.

A aprovação do plano de auditorias internas deve levar em conta, a importância dos processos/ periodicidade mínima, bem como os resultados de auditorias anteriores.

3.1.1. Definição de Equipe

Conforme escopo e abrangência da auditoria, a equipe deve ser formada por um representante, como auditor-líder e, se for o caso, colaboradores como auditores. Além disso, representantes especialistas de outras áreas podem ser convocados. Os auditores não devem ter responsabilidade dentro das áreas que estão auditando.

Independentemente do tamanho da equipe, ter uma estratégia de seleção de auditores contribuirá bastante para garantir a eficácia geral das auditorias.

Os critérios para seleção e tamanho da equipe são:

- Objetivos e duração estimada da auditoria interna;
- Competências necessárias;
- Habilidade dos membros da equipe da auditoria;
- Os auditores convidados a participar devem ser independentes do processo.

É importante verificar os seguintes atributos pessoais para a seleção da equipe:

- Ser íntegro, observador, perceptivo, tenaz, decidido, autoconfiante, objetivo, imparcial, perspicaz e proativo;
- Ter uma mente aberta (tolerância com opiniões diferentes);

Guia Aspectos Gerais de Como Conduzir uma Auditoria	Escritório de Processos	PÁGINA 6/12
--	--------------------------------	------------------------

- Agir com diplomacia;
- Ser um.
- Dominar os recursos à sua disposição;
- Alinhar-se com as estratégias, objetivos e riscos da organização;
- Demonstrar competência e cuidado profissional.

Além das seguintes qualificações:

- Auditor interno:

- Treinamento em: Manual de Auditoria e Guia de Auditoria;
- Escolaridade: Superior em curso ou completo;
- Avaliações do Desempenho dos auditores Internos > 50%.

- Auditor líder:

- Treinamento em: Manual de Auditoria e Guia de Auditoria;
- Escolaridade: Superior completo;
- Avaliações do Desempenho dos auditores internos > 70%.

Podem ser incluídos, nas equipes de auditorias, colaboradores considerados auditores internos em treinamento. Os auditores em treinamento, no entanto, não devem realizar auditorias sem supervisão de um auditor líder.

Eventualmente, para o início do processo de auditorias internas, podem-se utilizar auditores internos em estágio inicial de qualificação para a composição das equipes como auditores líderes, levando-se em consideração o adequado perfil do colaborador para o processo de auditoria.

Para desenvolver um programa de auditoria eficaz, os auditores devem ser treinados na condução de auditorias internas e ter avaliações sistemática do desempenho.

Os elementos do sistema de auditoria interna que podem ser incluídos no treinamento são listas de verificação, formas de preencher o roteiro das questões, a matriz de achados, o relatório final da auditoria e os procedimentos básicos que controlam a função de auditoria interna.

3.1.2. Convocação

A convocação deve conter as seguintes informações:

- Apresentação da equipe de auditores;
- Declaração das responsabilidades da equipe e do gestor funcional;
- Objetivos da auditoria interna e os critérios a serem avaliados;
- A programação da auditoria;
- Métodos e procedimentos a serem utilizados para realizar a auditoria;
- Confirmar que o gestor do processo auditado será mantido informado do andamento da auditoria e de seu resultado, antes da elaboração e divulgação do relatório final.

Guia Aspectos Gerais de Como Conduzir uma Auditoria	Escritório de Processos	PÁGINA 7/12
--	--------------------------------	------------------------

3.1.3. Preparação da Auditoria (roteiro de questões, objetivos e critérios)

A preparação do processo para ser auditado consiste em:

- Entendimento do processo e de seus resultados;
- Verificar o desempenho esperado quanto aos indicadores de conformidade;
- Identificar interfaces relevantes e as partes interessadas;
- Identificar opiniões e conflitos de interesses;
- Elaborar o roteiro com as questões a serem respondidas pelo gestor funcional e/ou sua equipe, a fim de facilitar a auditoria.

Visando um melhor andamento das auditorias, é aconselhável que o auditor líder realize uma reunião com a equipe de auditoria apresentando o plano de auditoria e as possíveis fontes de assuntos a serem auditados como:

- Processo documentado;
- Relatórios de auditorias anteriores;
- Planos de ação corretiva e preventiva em andamento /concluído;
- Ações / decisões de atas de reunião de análise crítica.

Em função do entendimento do processo e resultados de auditorias anteriores, quando é o caso, os objetivos e critérios a serem auditados se alteram para se adequar a realidade vigente do processo a ser auditado.

Após estudo do processo, definição dos objetivos e dos critérios de avaliação, o auditor e a equipe estabelecem as questões a serem respondidas pelo gestor funcional e/ou sua equipe para que a auditoria atinja seus objetivos.

Na elaboração do roteiro da auditoria é importante que as questões sejam claras e respondíveis, para garantir o entendimento do auditado e sua resposta.

O roteiro de auditoria é fundamental para orientar o auditor de modo a não esquecer nenhum item a ser avaliado. Durante essas reuniões, podem ser realizadas as alterações necessárias no roteiro de auditoria para a execução das auditorias e a análise de documentos mais relevantes ao processo.

3.2. Execução das Auditorias Internas

Antes de iniciar o processo de auditoria propriamente dito, deve ser realizada uma reunião de abertura com a equipe auditora e os representantes do processo auditado, com os propósitos de:

- Apresentar a equipe auditora;
- Declarar as responsabilidades da equipe;
- Confirmar os objetivos da auditoria interna;
- Confirmar a programação da auditoria;

Guia Aspectos Gerais de Como Conduzir uma Auditoria	Escritório de Processos	PÁGINA 8/12
--	--------------------------------	------------------------

- Declarar os critérios de desempenho, métodos e procedimentos a serem utilizados para realizar a auditoria interna;
- Confirmar que o auditado, assim como o(s) responsável(is) pelo(s) processo(s), serão mantidos informados do progresso da auditoria.

Durante a auditoria, deve-se atentar para:

- Entender o funcionamento dos processos auditados. É importante ter tolerância às opiniões divergentes e, ao mesmo tempo, buscar a compreensão de uma visão mais próxima da realidade;
- Utilizar como base o roteiro da auditoria, mas não se limitar a ele;
- Entrevistar colaboradores de níveis e funções apropriadas;
- Pedir ao colaborador se possível para que descreva seu trabalho;
- Fazer perguntas que possam ser respondidas com facilidade;
- Evitar perguntas que influenciam as respostas;
- Conduzir entrevistas durante o horário normal de trabalho e, se possível, no local onde a atividade é realizada;
- Deixar o colaborador entrevistado à vontade, antes e durante a entrevista;
- Manter os auditados plenamente informados do que está sendo observado;
- Explicar aos colaboradores o que está sendo anotado e o motivo;
- Solicitar evidências de auditoria;
- Relatar as boas condições, assim como as não conformidades;
- Reunir-se com os auditados, conforme os horários preestabelecidos para esclarecimentos ou conforme necessidade;
- Agradecer o colaborador ao término da entrevista.

Podem ser utilizados os seguintes métodos para a coleta de informações e ou evidências:

- Entrevistas com os auditados;
- Observações de atividades, ambiente e condições de trabalho;
- Análise crítica de documentos;
- Análise crítica de registros;
- Relatórios de outras fontes;
- Bancos de dados e sites.

As questões da auditoria não devem se restringir ao roteiro de questões programado, quando for evidenciada a necessidade de mudanças por conta das informações coletadas durante a auditoria.

As respostas das questões devem ser registradas no roteiro de questões e devem ser padronizadas em “Sim”, “Não”, “Em parte” e “não se aplica”.

É importante descrever observações ou justificativas, no caso de respostas do tipo “Não” e “Em parte”.

Toda vez que houver discrepância entre o critério avaliado e a situação atual encontrada, será necessário buscar evidências da execução de ações que as comprovem, e deixar claro ao auditado as ocorrências evidenciadas.

Para isso, é necessário que as evidências tenham as seguintes características:

- Validade - baseada em informações precisas e confiáveis;
- Confiabilidade - garantia de que serão obtidos os mesmos resultados se a auditoria for repetida. Para obter evidências confiáveis, é recomendável utilizar diferentes fontes, usar diferentes abordagens; buscar fontes externas e documentais, procurar obtê-las por observação direta ou análise;
- Relevância - a evidência é relevante se for relacionada, de forma clara e lógica, aos critérios e objetivos da auditoria;
- Suficiência - a quantidade e qualidade das evidências devem ser suficientes para fundamentar adequadamente os achados, conclusões, recomendações e determinações da auditoria.

O desempenho poderá ser medido por um indicador de aderência, calculado para cada questão levantada da seguinte maneira: se a resposta for “sim”, corresponde a 100%; se for Não, 0% e se for “Em parte”, 50%. O resultado da auditoria é obtido pela média de todos os itens.

OBS1: Só será aceita uma não conformidade se existir a seguinte condição: O fato gerador + evidência de auditoria + requisito.

O auditor deve extrair os pontos relevantes, anotados no roteiro de questões, durante a auditoria e elaborar a matriz de achados com as evidências encontradas.

As descrições das evidências devem indicar as localizações, funções, atividades e documentos que foram examinados. No caso de não conformidades, uma descrição mais detalhada deve ser feita, descrevendo precisamente o que foi observado.

A elaboração da matriz de achados é importante para facilitar a correta elaboração do relatório de auditoria. Dispõe, de forma estruturada, os achados e suas evidências.

Os seguintes elementos compõem a matriz de achados:

Achado					Recomendações	Benefícios esperados
Condição	Critério	Evidências	Causas	Efeitos		
É a situação existente, identificada e documentada durante a auditoria. As condições são levantadas a partir de evidências.	São padrões de desempenho usado para medir a eficiência, eficácia e efetividade do processo a ser auditado. Determina se o processo auditado atinge, excede ou está aquém do desempenho esperado.	Toda vez que houver discrepância entre o critério avaliado e a condição, será necessário buscar evidências da execução de ações que as comprovem.	É a razão da diferença entre a condição e o critério, que servirá de base para as deliberações propostas.	É a consequência da diferença evidenciada entre a condição e o critério. O efeito indica a gravidade da situação encontrada e determina a intensidade da ação corretiva	Medidas consideradas necessárias para mitigar as causas do desempenho insuficiente.	Melhorias (quantitativa ou qualitativa) que podem ser obtidas com a implementação das recomendações.

Figura 1 - Modelo Matriz de achados

Guia Aspectos Gerais de Como Conduzir uma Auditoria	Escritório de Processos	PÁGINA 10/12
--	--------------------------------	-------------------------

Após a finalização da matriz de achados, a equipe de auditoria deve se reunir novamente com os representantes do processo auditado e apresentar as constatações e a conclusão da auditoria interna. Pode-se ainda convidar outros colaboradores para participar desta reunião.

As não conformidades devem ser analisadas criticamente com o auditado para obter reconhecimento de que a evidência de auditoria interna é precisa e que as não conformidades foram compreendidas.

Quaisquer opiniões divergentes relativas às conclusões e / ou constatações devem ser discutidas e, se possível, resolvidas. Caso contrário, convém que sejam registradas todas as opiniões em material anexo ao Relatório de Auditoria Interna, que será desenvolvido na etapa de encerramento da auditoria.

3.3. Encerramento das Auditorias Internas

É importante documentar e organizar os dados e informações obtidas durante todas as fases da auditoria, em forma de registros coletados e gerados durante a auditoria.

A quantidade, o tipo e o conteúdo da documentação serão definidos pelo auditor.

Seguem abaixo alguns exemplos de registros:

- Plano da auditoria;
- Roteiro de questões;
- Matriz de achados;
- Instrumentos/procedimentos de coleta de dados.

Esses registros fornecem clareza suficiente para os colaboradores envolvidos com a auditoria em questão, quanto aos resultados da auditoria realizada, os procedimentos adotados, as evidências obtidas e as conclusões alcançadas.

Após a aprovação da matriz de achados, o auditor e a equipe de auditores devem reunir-se para analisar as conformidades, não conformidades e possíveis melhorias, a fim de finalizar o preenchimento da matriz de achados e elaborar o relatório de auditoria com o resumo e a conclusão.

O relatório de auditoria interna deve conter:

- Título do relatório, nome do auditor líder, membros da equipe de auditores, data de conclusão da auditoria, área auditada, processo auditado e membros da equipe auditada;
- Introdução: visão geral com histórico (escopo, descrição do que foi auditado e informações sobre a área e processos auditados);
- Critérios da auditoria;
- Descrição dos pontos fortes e críticos encontrados;
- Descrição dos achados e taxa de aderência;
- Parecer: resumo breve da auditoria com as conclusões do auditor;
- Observações: relatar as melhorias, conformidades, não conformidades e demais observações identificadas durante a auditoria;
- Recomendações de melhoria para a área auditada.

Guia Aspectos Gerais de Como Conduzir uma Auditoria	Escritório de Processos	PÁGINA 11/12
--	--------------------------------	-------------------------

Pode ser anexado ao relatório o registro de opiniões divergentes relativas às conclusões e / ou constatações da auditoria.

Ao redigir o relatório deve-se evitar:

- Buscar culpados ou dizer que determinada pessoa falhou;
- Produzir um relatório evasivo;
- Aplicar termos técnicos desnecessários.

O texto precisa ser objetivo, imparcial, específico e claro, garantindo que os resultados da auditoria sejam compreendidos e que a área auditada os utilize como guia para direcionar suas ações.

O relatório de auditoria é um insumo importante para as reuniões de acompanhamento de desempenho realizadas pelas lideranças, pois ajuda a avaliar os resultados e a definir como implementar as possíveis ações de melhoria sugeridas pela equipe de auditores.

A auditoria interna, portanto, tem um papel importante como instrumento de mudança e controle.

3.4. Controle das Auditorias Internas

Os relatórios de auditoria Interna devem ser mantidos de forma organizada, para auxiliar no planejamento, execução, elaboração de novos relatórios e supervisão das auditorias. Esse histórico é bastante útil, quando há necessidade de responder a questionamento dos auditados.

Além disso, a auditoria bem documentada aumenta a efetividade e a eficiência da auditoria, auxiliando na sua revisão e aprimoramento, bem como contribui para o desenvolvimento profissional do auditor.

Deve-se garantir a segurança, integridade, acessibilidade e a recuperação das informações, seja em papel, meio eletrônico ou outras mídias.

Os relatórios de auditoria interna também devem ser disponibilizados e divulgados para as partes interessadas, de acordo com a regra de negócio de divulgação de auditorias.

3.5. Avaliações do Desempenho dos Auditores Internos

Os auditores devem ser avaliados pelo menos uma vez ao ano, visando à adequação e/ou melhoria contínua de sua capacitação, através das características abaixo:

Atributos Pessoais: Íntegro, mente aberta, diplomático, observador, perceptivo, versátil, tenaz, decisivo, autoconfiante, objetivo e imparcial, perspicaz e proativo;

Conhecimento: Domínio dos itens e dos recursos à sua disposição, capacidade de interpretação; alinhamento com as estratégias, objetivos e riscos da organização;

Condução: Habilidade para conduzir a entrevista, em deixar o auditado à vontade e navegar entre os itens auditáveis;

Avaliação das Evidências: Habilidade em avaliar as evidências objetivas e relacioná-las com os itens auditáveis;

Atitude: Postura do auditor frente ao auditado e ética;

Guia Aspectos Gerais de Como Conduzir uma Auditoria	Escritório de Processos	PÁGINA 12/12
--	--------------------------------	-------------------------

Organização: Capacidade de organizar as anotações e observações para elaboração dos registros da auditoria;

Participação: Empenho em participar ativamente da auditoria.

As avaliações podem ser realizadas pelo auditor líder ou alçada imediatamente acima, desde que nenhum membro avalie sua própria atuação.

Devem ser utilizados os seguintes critérios para análise da avaliação dos auditores:

Aproveitamento	Status	Ação Sugerida
>80%	Excelente	Indicação para auditor líder.
70 a 80%	Ótimo	Pode ser indicado para auditor-líder.
60 a 70%	Satisfatório	Pode continuar como auditor interno.
50 a 60%	Moderado	Deve participar de curso de auditorias internas e realizar uma nova avaliação.
<50%	Insatisfatório	Deve interromper a participação em auditorias, participar do curso de auditorias internas e realizar uma nova avaliação.

Considera-se, para a tomada de ações, o resultado consolidado da avaliação. As ações definidas pelo avaliador, quando aplicável, podem ser registradas no próprio formulário de avaliação do auditor.

Auditores iniciantes podem ser nomeados auditores líderes desde que seja comprovado o treinamento nos procedimentos de auditoria interna, entrando nas avaliações do ano vigente.

Para se manter como auditor qualificado, é necessário um mínimo de 50% de aproveitamento na última avaliação. Para auditor líder é necessário um aproveitamento mínimo de 70% em duas avaliações consecutivas.