

13.1- Introdução

Teve início nos EUA após a Segunda Guerra nas indústrias militares. Auditorias foram realizadas nessas indústrias para verificar se os contratos estavam sendo adequadamente cumpridos, uma vez que a produção de armamentos e seus componentes devem ser controlados.

A auditoria é um processo independente, interno ou externo, de verificação de um sistema de gestão, realizado para comparar a fidelidade entre as atividades e um padrão especificado por um documento.

Ela é planejada pela equipe da auditoria, que é independente, livre de qualquer tipo de responsabilidade pelo setor que está sendo auditado e livre pra relatar os fatos observados.

A auditoria é uma forte ferramenta gerencial, para determinar a eficácia de um sistema em qualquer organização.

Nas auditorias é do cliente, ou contratante, a decisão final sobre quais elementos, locais físicos e atividades da organização que deverão ser auditadas, dentro de um tempo definido, bem como é dele a decisão de aplicar ou adotar as recomendações dos membros auditores.

É o cliente que contrata e determina à auditoria:

- a necessidade e o propósito da auditoria e inicia o processo,
- a organização auditora,
- o escopo geral da auditoria, bem como a norma do sistema a ser auditado ou documento que deve ser seguido.
- recebe o relatório de auditoria.
- determina, se necessária, qual ação de acompanhamento deve ser tomada em seguida e informa o auditado.

Os auditores tem função única e exclusiva de sugerir alterações e mudanças nos modos operacionais do sistema, jamais devem intervir ou impor ações sem autorização do cliente.

13.2- Fases da Auditoria

1ª - atividades de pré-auditoria:

- Programação da auditoria em comum acordo com o cliente.
- Plano de ações da auditoria
- Preparação da auditoria
- Organização da equipe de auditores
- Reunião preliminar
- Notificação da auditoria

2ª - atividades de execução da auditoria:

- Reunião de abertura.
- Realização da auditoria.
- Reunião da equipe de auditores.
- Reunião de encerramento.

3ª - atividades de pós-auditoria

- Relatório de auditoria.
- Planejamento de ações juntamente com o cliente.
- Acompanhamento das disposições e ações corretivas.

13.3- Para que se realiza auditorias?

As auditorias são oportunidades que temos para verificar se um sistema, administrativo, produtivo, de qualidade, de compras, de vendas, financeiro, dentre outros, está executando suas funções conforme o planejado, e se os resultados obtidos são os esperados. Se alguma coisa não estiver sendo executada dentro dos conformes, a auditoria irá detectar, e promover a oportunidade de melhoria.

Todo sistema precisa de auditorias, que podem ser periódicas ou esporádicas, para identificação de oportunidades de melhoria, pois todo sistema se deteriora com o tempo - deterioração organizacional - e se a empresa limitar-se a corrigir as disfunções, sem introduzir melhorias, perderá competitividade.

As auditorias podem ser de rotina ou provocadas por mudanças significativas nos sistemas da organização, na qualidade do processo, produto ou serviço ou pela necessidade de acompanhar uma ação corretiva.

A empresa deve manter um esquema de auditorias internas para verificar se as instruções documentadas estão disponíveis para consulta, se elas estão sendo seguidas e se elas são adequadas para assegurar a satisfação dos clientes.

Geralmente as auditorias são realizadas na busca de qualidade dos serviços por uma ou mais das seguintes razões:

- Verificar se o sistema da própria organização continua a atender os requisitos especificados e se está sendo implementado de acordo com a qualidade de serviços e padrões exigidos.
- Verificar dentro de uma relação contratual com fornecedores, se o sistema da qualidade do fornecedor continua a atender os requisitos e se está sendo implementado.
- Avaliar o sistema da qualidade da própria organização frente a uma norma de sistema da qualidade.

13.4- Quem realiza os trabalhos de auditoria?

Os trabalhos de auditoria são realizados por pessoas treinadas e capacitadas nas diversas áreas (financeira, de qualidade, administrativas, produtivas, etc.) para esse tipo de atividade, denominados auditores.

Os auditores devem ser pessoas livres de tendências e influências que possam afetar sua objetividade, e não podem ter responsabilidade direta pela área a ser auditada. Não tendo responsabilidade direta pela área auditada, o auditor não ficará constrangido em verificar e indicar pontos falhos no processo.

As entidades auditadas devem respeitar e apoiar a independência e integridade dos auditores.

13.4.1- O bom auditor deve:

- ser íntegro respeitador e carismático
- ter boa habilidade de comunicação escrita ou oral
- ter senso de julgamento
- ter mente aberta
- ser flexível, firme e persistente
- ter capacidade para administrar conflitos
- ser educado, organizado e pontual
- saber enxergar o todo e suas partes (ver a floresta e as árvores, quando necessário)
- Ser competente e ter experiência no sistema auditado.
- Não interferir no processo sem autorização.

Os auditores internos devem ser estimulados e reconhecidos pela alta direção da empresa como pessoas importantes, capazes e diferenciadas.

13.4.2- Auditor-líder

Em todas as auditorias, sempre tem que haver um auditor líder. Ele é o responsável final por todas as fases da auditoria, deve ter capacidade gerencial e experiência, e a ele deve ser conferida a autoridade para tomar as decisões finais relativas à condução e quaisquer observações da auditoria da qualidade.

Este auditor deve possuir grande experiência em auditorias da qualidade de produção e serviços.

É também responsabilidade do auditor-líder

- participar da seleção dos outros membros da equipe de auditoria
- preparar o plano de auditoria
- representar a equipe junto a administração do auditado
- entregar o relatório final da auditoria
- não permitir que seus auditores interfiram diretamente no processo em auditoria.

13.5- O Auditado

A gerência do auditado deve:

- informar aos funcionários envolvidos ,os objetivos e escopo da auditoria;
- apontar membros responsáveis para acompanhar a equipe auditora;
- prover a equipe auditora de todos os recursos necessários para assegurar um processo de auditoria eficaz e eficiente;
- prover o acesso às instalações e material de comprovação, conforme solicitado pelos auditores;
- cooperar com os auditores para permitir que os objetivos da auditoria sejam atingidos;
- determinar e iniciar ações corretivas baseadas no relatório da auditoria.

13.6- Frequência das Auditorias

Quem define a frequência de auditorias é o cliente analisando critérios, tais como:

- Mudanças na política do sistema;
- Mudanças na administração;
- Mudanças na organização;
- Mudanças técnicas ou tecnológicas;
- De um modo geral as auditorias devem ocorrer ao menos duas vezes por ano.

13.7-Tarefa da Auditoria

Cabe ao auditor chefe designar a cada auditor da equipe elementos específicos do sistema ou dos departamentos a serem auditados, levando em consideração conhecimentos e atributos específicos de cada um.

13.8- Formas de Auditorias

13.8.1- Quanto a Local

- Auditoria Interna: é realizada pela própria empresa ou departamento sobre seus próprios sistemas, procedimentos e instalações, inclusive sobre seus fornecedores ou subfornecedores e terceirizados. Feita com o objetivo de avaliar o status dos contratos feitos com os mesmos.
- Auto-Auditoria: é um tipo particular de auditoria interna realizada por um indivíduo sobre seus próprios sistemas, procedimentos e instalações.
- Auditoria Externa: é realizada por uma empresa especializada contratada.
- Auditoria Extrínseca: é realizada, ou por um cliente, ou por uma agência reguladora, ou por um agente de inspeção.ou pelo dirigente-cliente nos fornecedores e subfornecedores.

13.8.2- Quanto a Finalidade

- Auditorias de sistemas: são auditorias que avaliam se os parâmetros preestabelecidos estão implementados e se são adequados para que os objetivos sejam satisfeitos.
- Auditorias de processos: são auditorias que avaliam a adequação do processo de produção de um bem ou serviço: máquina, mão-de-obra, material e método.
- Auditorias de produtos: são auditorias que avaliam se os produtos ou serviços atendem às especificações, requisitos e expectativas.
- Avaliação de fornecedor; uma verificação para determinar a habilidade de um fornecedor potencial fornecer itens ou serviços de acordo com requisitos antecipados pelo comprador, assim como a qualidade de esforço que pode ser necessário ao comprador para administrar o contrato em questão e de seu interesse.
- Avaliação por terceira parte interessada no negócio; é realizada por representantes dos clientes potenciais do auditado, que não estejam ou não podem despendar recursos para eles próprios prospectarem ou auditarem organizações externas. O resultado normal de uma avaliação bem sucedida é a emissão de um certificado que estabelece a conformidade do auditado com os requisitos de um padrão pertinente ao regulamento.

13.8.3- Quanto ao Escopo.

Refere-se ao número de atividades do auditado que o auditor deseja ver, a fim de atender aos objetivos de sua auditoria. Podem ser:

- Completa,
- Parcial, mini ou por fases,
- De acompanhamento.

13.9- Pré-Auditoria

Para se realizar uma auditoria sempre deve ser elaborado um plano de auditoria. As áreas das auditorias devem ser estabelecidas, possibilitando definir os produtos, serviços ou outras atividades a serem auditadas.

As pessoas integrantes do plano de auditoria são definidas como a composição da equipe auditora, e especificados os requisitos de garantia e controle aplicáveis ao desenvolvimento da auditoria.

Ainda como parte integrante do plano de auditorias devem ser definidos as organizações e setores a serem auditados, a duração provável das atividades de preparação, execução e elaboração de relatório de auditoria, além de definir-se os documentos de referência a serem utilizadas.

1) Preparação da Auditoria. Na preparação de uma auditoria os seguintes passos devem ser executados:

- Estudo da documentação pertinente;
- Esclarecimentos (reunião) com equipe auditora;
- Estabelecimento de métodos e técnicas a serem empregados;
- Divisão de tarefas, de acordo com as habilidades específicas dos auditores;
- Definição dos objetos;
- Providências administrativas.

2) Organização da Equipe de Auditoria

As pessoas que tenham responsabilidades diretas nas áreas a serem auditadas não devem ser selecionadas, nem envolvidas na seleção da equipe de auditoria.

Os auditores devem ter suficiente autoridade e liberdade organizacional para tornarem a auditoria significativa e efetiva. Porém, essa autoridade não lhes permite interferir a priori no sistema, nem mudar procedimentos durante a auditoria.

Deve ser indicado um auditor-líder com responsabilidade de instruir a equipe, coordenar a auditoria e estabelecer seu ritmo, assegurar as comunicações dentro da equipe e com o setor a ser auditado, participar da auditoria e coordenar a elaboração e emissão do relatório da auditoria.

Devem ser colocadas à disposição para consulta dos auditores as informações pertinentes, abrangendo documentos aplicáveis, tais como: procedimentos, especificações, etc.

Os critérios para seleção de auditores devem incluir:

- Independência ;
- Treinamento em técnicas de auditoria;
- Habilidade específica na área técnica envolvida;
- Habilidade na comunicação oral e escrita;
- Capacidade para exame da documentação de referência.

3) Reunião Preliminar

Nessa reunião a equipe auditora demonstra a organização e apresenta ao setor a ser auditado, a metodologia e discutem o plano previsto, esclarecem os objetivos, para melhor compreensão dos auditados e da importância do trabalho ser realizado.

4) Notificação da Auditoria

O setor a ser auditado deve ser notificado que haverá uma auditoria com antecedência de 5 a 20 dias. Tal notificação deve ser realizada por escrito e inclui informações tais como:

- Nome do auditor-líder e dos auditores da equipe. As equipes de auditores devem ter no máximo cinco participantes, especialistas nas áreas a serem auditadas;
- Deve ser informado dos processos, serviços ou produtos a serem auditados.
- Quando for preciso realizar auditorias não planejadas ou não notificadas com a devida antecedência deve ser feito um entendimento prévio entre as partes envolvidas.

5) Reunião de Abertura. Deve ser rápida e objetiva para acertos finais da auditoria, tais como:

- Apresentar os membros da equipe auditora ao auditado;
- Ratificar o escopo da auditoria;
- Apresentar os métodos que serão usados na condução da auditoria;
- Acertar com a parte auditada, quem acompanhará os auditores;
- Confirmar os horários em que os diversos setores serão auditados;
- Confirmar cronograma, procedimentos e a data da reunião final.

13.10- Desenvolvimento da Auditoria

Se for necessário pode ser feita uma visita inicial às instalações do setor. A auditoria deve ser realizada com listas de verificação previamente elaboradas para assegurar a profundidade e continuidade da auditoria através de uma metodologia sistemática para a avaliação. As listas de verificação servem de guia, não devendo restringir a atuação dos auditores quando forem suscitadas outras questões não incluídas explicitamente nas referidas listas de verificação.

Uma técnica muito usada para desenvolver uma auditoria é o rastreamento, cuja seqüência básica é a seguinte:

É selecionado uma peça, produto, componente, desenho, procedimento, serviço, documento ou outro item, adequando ao tipo de verificação que deve ser realizado, e é observado o trajeto de volta do item, ou seja, é feito um rastreamento regressivo pelas várias operações que o item selecionado foi submetido, verificando-se todos os registros e evidências objetivas de que foram seguidos os procedimentos, normas e especificações aplicáveis.

Devem ser separados os aspectos vitais (normalmente poucos) dos triviais (normalmente muitos).

As evidências objetivas devem ser examinadas em relação ao atendimento dos requisitos especificados. Os auditores não devem decidir, interferir ou interromper qualquer trabalho; as deficiências encontradas devem ser anotadas ou comunicadas à gerência do setor auditado.

13.10.1- A análise dos auditores deve obedecer a certos requisitos de procedimentos, como:

- A utilização de uma linguagem simples (direta) para a exposição das conclusões da auditoria;
- Antes das conclusões, verificação dos fatos;
- Polidez no tratamento interpessoal;
- Organização no desenvolvimento das ações sob sua responsabilidade;
- Contatar sempre as pessoas responsáveis pelas atividades;
- Seguir a orientação do auditor líder;
- Não interromper ou mandar interromper os serviços que estão sendo realizados;
- As críticas, quando pertinentes, devem ser dirigidas aos fatos, nunca às pessoas.
- A comprovação pessoal das informações verbais recebidas;
- As avaliações devem ser realizadas preferencialmente nos locais onde os trabalhos são executados;

OBS: Atentar para comportamentos do auditor quanto a:

- Um auditor não pode analisar não-conformidades baseando-se na experiência;
- Não-conformidades encontradas tem que ser aceitas pelo auditado;
- Um auditor não pode simplesmente dar opinião;
- As atividades não podem ser interrompidas durante a auditoria;
- Nunca confiar na memória, e sim anotar todas observações;
- Ficar atento em:
 - Conversa demasiada
 - Almoço longe da organização
 - Telefonemas excessivos.

13.10.2- Reunião da Equipe de Auditoria

Após a conclusão da auditoria, deve ser realizada uma reunião entre os auditores, com a finalidade de:

- Trocar idéias e opiniões a respeito dos fatos observados durante a auditoria;
- Analise dos dados;
- Elaboração de uma minuta do relatório.

13.10.3- Reunião de Encerramento

Uma ou mais reuniões com o auditado devem ser agendadas com os objetivos:

- Estabelecer data de entrega do relatório;
- Estabelecer data para mudanças das não-conformidades;

OBS: A reunião deve ser registrada em ata, obrigação esta competente ao auditado.

13.10.4- Relatório da Auditoria

Ao final de uma auditoria um relatório tem que ser preparado pelos auditores e passado para a gerência tanto do auditor quanto do auditado, este tem que ser assinado pela equipe ou simplesmente pelo auditor líder. O relatório tem como objetivo mostrar a avaliação da área auditada, no que tange a:

- Objetivo, abrangência e finalidade da auditoria realizada;
- Deve conter as bases de avaliação: relação de normas, instruções e procedimentos;
- Relação dos membros da equipe auditora;
- Nomes de quaisquer outros observadores ou participantes;
- Relação das pessoas contatadas durante a auditoria;
- Um resumo descritivo contendo o resultado da auditoria, enfatizando as não-conformidades apuradas;
- Devem ser fornecidos detalhes suficientes para melhoramento das não conformidades e acompanhamento das ações corretivas propostas.

13.11- Acompanhamento das Ações Corretivas

O acompanhamento das ações corretivas poderá ser solicitado por ambos, auditores ou auditado, o que não significa que será realizada uma nova auditoria, há casos em que apenas uma correspondência formal é o suficiente.

13.12- Auditor

É uma pessoa qualificada para planejar e conduzir auditorias. Pode ser um ou mais auditores. Auditores bem sucedidos devem demonstrar uma capacidade de trabalho de modo profissional quando exposto a uma variedade de situações, sendo assim, é importante que os auditores sejam selecionados cuidadosamente. Não deve ser aquela pessoa que fala muito (como um vendedor), nem aquela que tem uma mente inquisitória. Os auditores não devem despertar o sentimento de simpatia ao longo da auditoria, mas sim, estabelecer uma empatia com os auditados.

Todos os auditores sejam eles organizações ou indivíduos, são classificáveis em duas categorias: externos e internos.

- Auditores Externos: não são membros da organização que está sendo auditada.

Eles podem ser:

- a) uma terceira organização ou pessoa contratada pelo cliente para realizar a auditoria no ou em nome do cliente.
- b) uma organização ou um grupo de pessoas independentes, contratados por uma agência de homologação para realizar a auditoria iniciada pela solicitação do cliente.
- c) auditores empregados do cliente, cliente potencial ou organização independente, que solicita a auditoria da empresa auditada.
- d) auditores empregados de uma agência, que realizam uma auditoria para determinar a capacidade da auditada de elaborar o sistema da qualidade, do produto, serviço ou processo desejado.
- e) auditores empregados pelo escritório central de uma corporação que realizam uma auditoria para determinar se uma divisão ou outro elemento da corporação está seguindo as políticas e diretrizes desta corporação.

- Auditores Internos são empregados da própria organização que está sendo auditada.

13.12.1- Critério de Qualificação de Auditores

A escolha de auditores deve ser feita de acordo com determinados critérios, a fim de que possamos ter pessoas qualificadas conduzindo os trabalhos de auditorias, de modo que as mesmas possam atingir seu objetivo, que é o de buscar oportunidade de melhoria num sistema implementado.

Estes critérios, são de acordo com: Educação, Treinamento, Experiência, Atributos pessoais e Comportamento.

- Educação - os candidatos a auditores devem ter pelo menos o segundo grau completo, e saberem expressar clara e fluentemente seus conceitos e idéias, oralmente e por escrito. Esses atributos são extremamente necessários, afim de que possa haver perfeita comunicação entre auditor e auditado durante os trabalhos de auditoria, para evitar desentendimentos e conflitos, caso contrário, a auditoria poderá ter seus objetivos perdidos.

Também devem se expressar bem, para poderem se comunicar uns com os outros durante as reuniões da equipe de auditoria e até mesmo na reunião final com o superior do auditado.

- Treinamento - os candidatos a auditor devem ser treinados de modo que tenham assegurado competência nas habilidades para executar e gerenciar auditorias. Devem conhecer e compreender as normas nas quais se baseiam as execuções da auditoria.

É necessário que os auditores tenham conhecimento de técnicas para elaboração de questionário, avaliações e preparação de relatórios, além de habilidades adicionais necessárias na gestão de uma auditoria, tais como planejamento, organização, comunicação e senso de direção.

O treinamento deve abranger a gerência de alto nível até o mais simples operário envolvido com a produção. Esse deve ser ministrado em forma de palestras, cursos, seminários e emissão de documentos de divulgação.

- Manutenção da Competência - A fim de que o perfeito desempenho dos auditores seja mantido com relação ao desenvolvimento dos trabalhos de auditorias, eles devem participar de treinamentos de atualização, periodicamente pré-determinados pelo programa de auditoria.

Este treinamento deve assegurar que os conhecimentos das normas e requisitos dos sistemas, bem como os conhecimentos dos procedimentos e métodos de auditoria, estejam sempre atualizados.

Quando aplicável, os auditores devem ter seu desempenho reavaliado a cada 3 anos, por uma banca de avaliação.

- Experiência - Segundo a normal ISO 10011-2 os candidatos a auditor devem ter no mínimo quatro anos de experiência profissional na área, em regime de tempo integral, dos quais pelo menos dois devem ter sido em atividades de garantia da qualidade.

Devem ter experiência de todo o processo de auditoria descrito na ISO 10011-1, adquirida na participação de no mínimo 4 auditorias, num total de 20 dias, incluindo a análise crítica da documentação, preparação de relatórios e execução da auditoria.

- Atributos Pessoais - Os candidatos a auditor devem ter:

- mentalidade aberta e madura;
- julgamento dignos de confiança;
- capacidade analítica;
- tenacidade;
- competência;
- perícia;
- objetividade;
- organização;
- pontualidade;
- relacionar-se com pessoas de modo a inspirar uma troca franca e aberta de fatos e idéias;
- externar um ar de confiança, mas não excesso de confiança, trabalhando de maneira planejada e sistemática sem demonstrar tendências autoritárias;
- demonstrar honestidade e transparência ao relatar as constatações de uma auditoria;
- demonstrar conhecimento profissional das atividades da qualidade;

- ter uma mentalidade aberta para interpretação dos documentos e normas de referência;
 - ter um observador atento a detalhes das áreas e atividades associadas;
 - liderar efetivamente ao ocupar a posição de auditor-líder
- Esses atributos citados servem para;
- obter e avaliar evidências objetivas de maneira justa;
 - manter-se fiel ao objetivo da auditoria sem temor ou favorecimento;
 - avaliar os efeitos das observações de auditoria e de interações pessoais durante a auditoria;
 - tratar o pessoal envolvido na auditoria, de maneira que permita atingir os objetivos;
 - evitar desvios nos trabalhos, decorrentes de distrações;
 - dar total atenção e apoio aos trabalhos;
 - reagir efetivamente em situações de tensão;
 - chegar a conclusões geralmente aceitável, baseadas nas observações das auditorias;
 - permanecer fiel a uma conclusão apesar de pressões que possam existir para mudar o que não está baseado em evidência objetiva.

13.12.2- Questões Comportamentais nas Auditorias

O auditor deve ter perspicácia para saber lidar com pessoas e remover as barreiras que podem ser colocadas por ocasião de uma auditoria. De um modo geral, as pessoas veem uma auditoria como uma avaliação para identificação de falhas, que objetiva puni-los pelos erros. Faz parte da natureza das pessoas serem contrárias a qualquer exame ou avaliação que possa identificar falhas em suas atividades. Isto influi fortemente no comportamento dos auditados. Muitas vezes podem mesmo ocorrer problemas comportamentais sérios durante a auditoria.

A organização como um todo, está ciente da consequência de um resultado não satisfatório nas relações comerciais.

Os auditores devem estar preparados para enfrentar problemas comportamentais por parte dos auditados, uma vez que muitos não entendem o motivo ou a finalidade de uma auditoria, por não serem orientados e/ou informados por suas chefias. Devido a isto podem atrapalhar a auditoria planejada.

Para evitar esses problemas comportamentais e obter uma participação adequada dos auditados, no caso de auditorias internas, devemos:

- conscientização e treinamento, de todos os envolvidos, sobre o objetivo construtivo da auditoria,
- conscientização e treinamento dos níveis gerenciais, para que os resultados de auditoria não sejam usados para punição ou como identificação de erros e culpados, mas sim de forma construtiva para a melhoria do sistema,
- conscientização e treinamento, de todos os envolvidos, sobre o objetivo construtivo da auditoria. Deve ficar bem claro que a auditoria não é uma atividade de policiamento, mas sim uma atividade educativa e de melhoria,
- seleção de auditores internos com as características e atributos pessoais adequados.

Durante a execução da auditoria, cabe ao grupo auditor criar as condições para a minimização de problemas comportamentais. Uma tabela muito interessante, com problemas comportamentais típicos, a forma de detecção e sugestões para solucioná-los é apresentada a seguir:

Tabela 13- Problemas Comportamentais em Auditorias – Detecção e Solução

Problema	Detecção	Solução
Associação da auditoria à sindicância	Auditados, tendo em vista o desconhecimento dos objetivos, passam a procurar responsáveis pelas não conformidades, visando eventual punição.	Esclarecer amplamente na reunião o objetivo da auditoria.
Pânico	Auditados, tendo em vista o desconhecimento dos objetivos, ficam emocionalmente descontrolados.	Evitar a presença de grupos numerosos durante as entrevistas do pessoal executante.
Reversão da Auditoria	Auditados, por motivos diversos, passam a questionar os auditores.	Repassar os objetivos da auditoria, informar que eventuais dúvidas poderão ser analisadas e redirecionar os trabalhos.
Apatia	Auditados apresentam-se indiferentes às constatações observadas.	Procurar conscientizar os auditados da importância do trabalho a ser realizado.
Busca de Responsáveis	Auditados passam a buscar outros responsáveis para as falhas que estão sob sua responsabilidade.	Apontar claramente a falha no sistema através da análise detalhada do problema.

Problema	Deteção	Solução
Antagonismo Interno	Auditados, aproveitando a oportunidade da auditoria, passam a questionar a sua própria organização.	Separar criteriosamente os reais objetivos da auditoria dos problemas internos da organização.
Busca da Justificativa	Auditados passam a ter uma atitude excessivamente explicativa para as não conformidades detectadas.	Enfatizar que, para o cumprimento total do programa, é necessário ater-se somente às perguntas que estão sendo formuladas e que posteriormente as causas das não conformidades deverão ser discutidas com os auditados.
Falta de Objetividade	Auditados, intencionalmente ou não, procuram neutralizar a seqüência da avaliação.	Enfatizar que, para o cumprimento total do programa, é necessário ater-se somente às perguntas que estão sendo formuladas, caso haja persistência assumir posições mais firmes.
Falta de Motivação	Auditados, por não apresentarem o perfil compatível à função exercem passam a boicotar ou questionar os objetivos da avaliação.	Procurar conscientizar os auditados através de exemplos de fatos incontestáveis que demonstrem sua colocação imprópria.
Refratariedade	Auditados por apresentarem uma postura agressiva em relação aos métodos da auditoria dificultam a coleta de informações	Procurar esclarecer de que se trata de um trabalho conjunto auditor/auditado, com interesse/concordância da própria organização.

13.13- Atitudes básicas de um bom guiam:

- 1-Nunca deixe o auditor sozinho;
- 2-Mantenha sempre o apoio logístico necessário;
- 3-Orientar-se pelo melhor caminho;
- 4-Esteja apto a responder as perguntas;
- 5-Se não souber responder as pergunta, jamais emita opiniões. Admita não saber - Procure saber onde buscar a resposta ou procurar a pessoa apropriada para responder.
- 6-Alerte o auditor se o mesmo desejar arguir um funcionário que você sabe não ter conhecimento operacional necessário, mas não o impeça de fazê-lo;
- 7-Tenha um conhecimento da norma escopo da auditoria;
- 8-Assine, caso concorde com a descrição, o relatório de não-conformidade caso lhe seja pedido pelo auditor como testemunha do fato observado;
- 9-Embora não seja desejável que aconteça, caso não concorde com o que está escrito deve ser recusado educadamente assinar o relatório –no primeiro momento, isto deve ser relatado ao coordenador;
- 10-Procure desenvolver um bom raciocínio com o auditor de modo a debater pontos sem nenhum constrangimento de ambas partes;
- 11-Nunca discuta nem questione o auditor;
- 12-Relate ao Coordenador o mais rápido possível uma não-conformidade grave encontrada;
- 13-Responda ao auditor sempre de modo sucinto cortês e honesto;
- 14-Não comente ou dê opiniões sobre situações ou fatos;
- 15-Não estenda sua resposta a outras áreas.

- Lembre-se de que:

- 1-A tarefa do auditor é difícil e tensa;
- 2-O auditor está prestando um serviço para a empresa;
- 3-O objetivo da auditoria, além de comparar o sistema com uma determinada norma, pretende também melhorar onde for necessário;
- 4-O guia deverá ser o mais prestativo possível;
- 5-A função do guia é guiar e não auditar; logo cabe ao auditor encontrar não-conformidades e não ao guia fornecê-las.

- Alternativas para o caso do guia não aparecer:

- a) Procurar o auditor-líder;
- b) Procurar o representante da administração;
- c) Pedir substituição do guia;
- d) Procurar o guia;
- e) Continuar sozinho;
- f) Interromper a auditoria;

g) Reprogramar a agenda da auditoria

13.14- Barreiras nas Atividades da Auditoria

Embora não seja frequente, o auditor pode enfrentar barreiras em seu trabalho, por parte das organizações auditadas. Caberá a ele, com tato, porém com firmeza, tomar atitudes necessárias para contornar essas dificuldades.

Apresentam-se abaixo algumas dessas situações:

- Adiamiento de datas;
- Atraso do início da auditoria;
- Alegações de ausência de pessoas envolvidas;
- Tratamento ríspido com o intuito de intimidar os auditores.

Com habilidade e diplomacia, o auditor deve contornar essas situações de maneira a não prejudicar o andamento e a qualidade dos serviços de auditoria.

13.15- Conclusão

A auditoria seja ela do tipo que for, é de suma importância para o bom andamento de qualquer empresa, pois é sabido que uma pessoa ver o próprio erro é muito mais difícil do que uma terceira pessoa observar este erro, devido a este fato como as auditorias buscam as não conformidades de modo a evitar conflitos e confrontos, e a oferecer soluções mais técnicas e dispendiosas para os problemas as empresas só tem a ganhar.