

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E
GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Alexandre Nixon Raulino Soratto da Silva

**AUDITORIAS DE SISTEMAS DE GESTÃO:
COMPETÊNCIAS PARA AGREGAÇÃO DE VALOR**

Florianópolis

2011

Alexandre Nixon Raulino Soratto da Silva

**AUDITORIAS DE SISTEMAS DE GESTÃO:
COMPETÊNCIAS PARA AGREGAÇÃO DE VALOR**

Tese submetida ao Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Orientador: Prof. Dr. Gregório Varvakis
Co-orientador: Prof. Dr. Ing Neri dos Santos

Florianópolis

2011

Catálogo na fonte elaborada pela biblioteca Universitária
da
Universidade Federal de Santa Catarina

S586a Soratto da Silva, Alexandre Nixon Raulino

Auditorias de sistemas de gestão [tese] : competências para agregação de valor / Alexandre Nixon Raulino Soratto da Silva; orientador, Gregorio Jean Varvakis Rados. – Florianópolis, SC, 2011.

205 p.: il., tabs.

Tese (doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Inclui referências

1. Auditoria. 2. Gestão por competência. 3. Gestão do conhecimento. 4. Sistemas de gestão. I. Rados, Gregorio Jean Varvakis. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. III. Título.

CDU: 659.2

Alexandre Nixon Raulino Soratto da Silva

**AUDITORIAS DE SISTEMAS DE GESTÃO:
COMPETÊNCIAS PARA AGREGAÇÃO DE VALOR**

Esta Tese foi julgada adequada para obtenção do Título de Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento, e aprovada em sua forma final pelo Programa Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 13 de maio de 2011.

Prof. Paulo Maurício Selig, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. José Joaquim do Amaral Ferreira, Dr.
Universidade de São Paulo
Avaliador Externo

Dra. Sandra Magalhães Saraiva
Instituto Nacional de Metrologia,
Normalização e Qualidade Industrial-
Inmetro
Avaliadora Externa

Prof^a. Andrea Valéria Steil, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina
Avaliadora do EGC

Prof. Alexandre de Avila Leripio, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina
Avaliador do EGC

Prof. Paulo Marício Selig, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina
Avaliador do EGC

Prof. Gregório Varvakis, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina
Orientador

Prof. Neri dos Santos, Dr. Ing.
Universidade Federal de Santa Catarina
Co-Orientador

Dedico este trabalho ao meu pai,
Estêner Soratto da Silva, minha
grande referência;

à minha mãe, **Marilza Rosalba
Raulino da Silva**, pelo seu amor de
mãe;

à minha esposa **Patrícia** e minha filha
Catarina, pelos valiosos momentos de
afeto e carinho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Professor PhD. Gregorio Varvakis, por ter acreditado em minha capacidade, pela atenção paternal na orientação deste trabalho, e pela habilidade em lidar com minhas limitações;

A Universidade Federal de Santa Catarina e ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, pela oportunidade que me foi concedida;

Ao meu co-orientador Prof. Dr. Neri dos Santos e aos membros da banca avaliadora, Prof. Dr. José Joaquim Ferreria, Dra. Sandra M. Saraiva, Prof. Dr. Alexandre Leripio, Prof^a Dr.^a Andréa Steil e Prof. Dr. Paulo Selig, pelas sugestões e por me mostrarem diferentes pontos de vista que possibilitaram a melhoria este trabalho;

Agradeço a doutoranda Jane Lúcia dos Santos, pelas contribuições aos procedimentos metodológicos desta pesquisa, e a todos os doutores, doutorandos, mestres, mestrandos e graduandos que participaram do grupo de estudos do NGS, durante o período de 2006 à 2011: Mohana, Donadel, Morini, Renata, Sérgio, Rejane, Eduardo, Maurício (boliviano), Leonardo, Fabiana (a loira), Guilherme (peruano), Greicy, Maurício Manhães, Jacqueline, Sirlene, Danielle, Ketry, Ruth, Ana e Segundo (o trio equatoriano), Hélio, Diego, Jaqueline, Michelle, Tatiana, Thiago (o “*Forest*”), Carlos Eduardo, Guilherme, Luiza, Caroline e outros, pelos inúmeros encontros acadêmicos e eventos sociais que me fizeram membro vitalício deste grupo.

Agradeço a Jacqueline pelo auxílio na formatação deste trabalho e a Prof. Dra. Eleonora e a Valdenise pelas contribuições nos artigos publicados;

Agradeço ao Inmetro pela disponibilidade dos meios e recursos que possibilitaram a realização deste trabalho. Em especial à Cgcre, ao Coordenador Marcos Aurélio Lima de Oliveira, ao Gerente da Dicor Aldoney Freire Costa e à Gerente da Didac Andrea Melo. Agradeço a Cored e ao seu Coordenador Omer Pohlmann Filho e seu substituto Marcio Paiva, por terem compreendido a importância deste estudo para mim;

Aos Ex-Presidentes do Imetro/SC, Sergio Brum, Paulo Roberto Mundt, Luis Carlos da Maia e ao Diretor Maurício Martins, por terem

disponibilizado recursos, e permitido que eu dedicasse parte de meu tempo de trabalho à realização desta pesquisa;

Aos Avaliadores de Acreditação do Inmetro que responderam esta pesquisa e que foram importantes para a consolidação dos resultados alcançados;

Agradeço aos meus maiores amores, minha esposa Patrícia e minha filha Catarina, pelo apoio nas horas difíceis e pela tolerância nos momentos em que estive ausente;

Agradeço a minha sogra Valderes, pela ajuda contínua na guarda de minha filha, e a toda sua família que me acolheu em todos os momentos;

Agradeço ao meu amigo Rafael Remor, mestre na arte do mergulho, que me ensinou as técnicas da pesca submarina, uma prática que me ajudou a “resetar” a mente nos intervalos dos estudos.

Sou muito feliz e agradeço a Deus por minha vida, a meu pai pelos ensinamentos que me fizeram ir além, à minha mãe pela sua força e amor, ao meu irmão pelo apoio incondicional, a minha tia Marta pelos auxílios com minha filha, e a todos os meus familiares que acreditaram em mim, e amigos que, de alguma forma, contribuíram para o êxito deste trabalho.

RESUMO

SORATTO SILVA, Alexandre Nixon Raulino. **Auditorias de sistemas de gestão: competências para agregação de valor** 2011. 204 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, UFSC, Florianópolis.

Esta pesquisa explora as auditorias de sistemas de gestão em processos de certificação no Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade (SBAC), com ênfase na análise da competência e da agregação de valor para a organização auditada. O objetivo é identificar um quadro de referência formado por conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) de auditores e auditados, que sejam potenciais para a agregação de valor do processo de auditoria. Por meio de uma pesquisa qualitativa com abordagem de estudo de caso, este trabalho identificou e analisou obstáculos à agregação de valor de auditorias de sistemas de gestão. O uso de técnicas como a observação participante, a análise de documentos e a revisão de literatura, permitiram a associação dos obstáculos identificados, com situações de falha no uso de CHA por parte de auditores e auditados. A pertinência de cada situação de mau uso de CHA identificada foi constatada em entrevistas com especialistas. Como resultado, obteve-se um quadro de referência de oportunidades de uso de conhecimentos, habilidades e atitudes, em momentos críticos para a agregação de valor das auditorias de sistemas de gestão. Esse conjunto de oportunidades sugere uma nova abordagem para o processo de auditoria, que difere das abordagens tradicionais, pela ênfase na agregação de valor, e por atribuir maior relevância às atividades dos auditados e da pós-auditoria. Dentre os resultados de caráter prático, destaca-se a elaboração de uma lista de verificação do potencial de agregação de valor de auditorias de sistemas de gestão. Além de expandir o conhecimento acerca do uso da competência em processos de auditoria de sistemas de gestão no SBAC, este estudo apresenta insumos para tomada de decisão das partes interessadas no tipo de auditoria estudada e para novas pesquisas desta natureza, até mesmo em outros tipos de auditorias.

Palavras-chave: Auditoria. Gestão por competência. Gestão do conhecimento. Sistemas de gestão.

ABSTRACT

This research explores the audits of management systems in the certification processes, in the Brazilian System of Conformity Assessment (BSCA), with emphasis on analysis of the competence and added value to the audited organization. The goal is to identify a set of knowledge, skills and personal behaviour of auditors and auditees, which are potential to add value to the audit process to interested parties. Through a qualitative research approach of case study, this study identified and examined obstacles to adding value to audits of management systems. The use of techniques such as participant observation, document analysis and literature review, allowed the association of the obstacles identified, with failure situations in the use of knowledge, skills and personal behaviour by auditors and audited. The pertinence of each situation of bad use of knowledge, skills and personal behaviour was verified in interviews with experts. As a result, it was obtained a set of opportunities to use knowledge, skills and personal behaviour in critical moments, to add value to audits of management systems. This set of opportunities suggests a new approach to the audit process, which differs from traditional approaches, for the emphasis on adding value, and for attributing larger relevance to the activities of the auditees and to the post-audit. Among the practical results, it is highlighted the development of a checklist of potential to add value to audits of management systems. Besides expanding the knowledge concerning the use of competence in auditing processes management systems in BSCA, this study provides inputs for decision making of stakeholders and for further research on other types of audits.

Keywords: Audit. Competence management. Knowledge management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Representação do domínio de investigação do trabalho.....	37
Figura 2 - As três dimensões da competência.....	58
Figura 3 - Representação simplificada do Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade (SBAC).....	68
Figura 4 - Modelo de um SGQ baseado em processo.....	71
Figura 5 - Demonstração genérica de auditorias internas e externas.....	74
Figura 6 - Exemplo do uso intensivo de auditorias internas e externas no Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade.....	75
Figura 7 - Visão geral das atividades típicas de auditoria.....	78
Figura 8 - Quatro zonas de características de organizações que implementam sistemas de gestão normalizados.....	87
Figura 9 - Foto aérea do Campus do Inmetro em Xerém – RJ.....	126
Figura 10 - Estrutura organizacional do Inmetro.....	127
Figura 11 - Visão ampliada do processo de auditoria de sistemas de gestão.	27
Figura 12 - Quadro de referência para análise da competência e agregação de valor da auditoria de sistema de gestão.....	154

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Etapas, objetivos e métodos de pesquisa	36
Quadro 2- Conceitos relacionados à gestão do conhecimento	49
Quadro 3 - Modelos relacionados à gestão do conhecimento.	50
Quadro 4 - Características dos quatro modos de conversão de conhecimento..	51
Quadro 5 - Princípios a serem seguidos por auditores e auditorias de sistemas de gestão.	76
Quadro 6-Conhecimentos e habilidades para auditores de sistemas de gestão.	82
Quadro 7 - Atributos pessoais desejáveis para auditores de sistemas de gestão.	83
Quadro 8- Postura dos auditores diante dos diferentes comportamentos e características das organizações.....	88
Quadro 9 - Principais falhas na etapa de preparação da auditoria.....	92
Quadro 10 - Principais falhas durante a auditoria.....	96
Quadro 11 - Principais falhas após a auditoria.....	102
Quadro 12 - Falhas potenciais de um processo de auditoria de sistema de gestão.	106
Quadro 13 - Auditorias testemunhas em que o pesquisador realizou a observação participante.....	116
Quadro 14 - Fontes de dados acessados em cada etapa das auditorias observadas.	117
Quadro 15 - Estrutura do protocolo de questionamento aos avaliadores.	121
Quadro 16 - Quantidade de creditações de organismos de certificação (dez.2010).	128
Quadro 17 - Falhas potenciais do processo de auditoria de sistema de gestão.	136
Quadro 18 - Associação das falhas do processo de auditoria com as dimensões da competência de auditores e auditados	138
Quadro 19 - Oportunidades de uso de CHA para auditores.....	141
Quadro 20 - Oportunidades de uso de CHA para auditados.	141
Quadro 21 - Respostas dos entrevistados para a questão 1.	143
Quadro 22 - Respostas dos entrevistados para a questão 2.	145
Quadro 23 - Respostas dos entrevistados para a questão 3.	147
Quadro 24 - Comparativo de conceitos da visão tradicional e da abordagem baseada na competência para as auditorias de sistemas de gestão.	157
Quadro 25 - Lista de verificação do potencial de agregação de valor de auditorias de sistemas de gestão.	159
Quadro 26 - Fatores de competência para agregação de valor ao processo de auditoria de sistemas de gestão.....	162

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APG – Auditing Practices Group

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

CHA – Conhecimento, Habilidade e Atitude

CGCRE – Coordenação Geral de Acreditação do Inmetro

DIKW – Data, Information, Knowledge, Winsdon

IAF – International Accreditation Forum

IEC – International Electrotechnical Commission

Inmetro – Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial

ISO – International Organization Standardization

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

RAT – Relatório de Auditoria Testemunha

SBAC – Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	27
1.1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	27
1.2	OBJETIVOS	30
1.2.1	<i>Objetivo Geral.....</i>	<i>30</i>
1.2.2	<i>Objetivos Específicos</i>	<i>30</i>
1.3	RELEVÂNCIA E JUSTIFICATIVA	30
1.4	INEDITISMO	32
1.5	CONTRIBUIÇÃO TEÓRICA E RESULTADOS PRÁTICOS ESPERADOS	33
1.6	ESCOPO DO TRABALHO	34
1.7	CARACTERIZAÇÃO E ETAPAS DA PESQUISA	36
1.8	CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA NA ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO	37
1.9	PRESSUPOSTOS DO TRABALHO	38
1.10	ESTRUTURA DO TRABALHO	39
2	GESTÃO DO CONHECIMENTO	41
2.1	A HISTÓRIA DO CONHECIMENTO COMO RECURSO PARA GESTÃO	41
2.2	CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL	44
2.3	GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL	48
2.3.1	<i>Processo de gestão do conhecimento</i>	<i>50</i>
2.3.2	<i>Gestão do conhecimento fundamentada na aprendizagem organizacional.....</i>	<i>53</i>
2.4	CONHECIMENTO E COMPETÊNCIA	54
2.4.1	<i>Competência como resultado de conhecimentos, habilidades e atitudes.....</i>	<i>56</i>
2.4.2	<i>Alguns estudos e aplicações da competência individual e organizacional.....</i>	<i>61</i>
2.5	CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO	62
3	AUDITORIA DE SISTEMA DE GESTÃO	65
3.1	CONTEXTUALIZAÇÃO.....	65
3.2	AValiação DA CONFORMIDADE	66
3.3	SISTEMA BRASILEIRO DE AVALIAÇÃO DA CONFORMIDADE.....	68
3.4	SISTEMAS DE GESTÃO.....	70
3.5	AUDITORIA DE SISTEMA DE GESTÃO.....	72

3.5.1	<i>Princípios de auditoria de sistema de gestão da ABNT NBR ISO 19011 (ABNT, 2002).....</i>	76
3.5.2	<i>Processo de auditoria de sistema de gestão</i>	77
3.5.3	<i>Não conformidade, correção, ação corretiva e ação preventiva</i>	79
3.5.4	<i>A competência no processo de auditoria de sistema de gestão</i>	81
3.6	AUDITORIA DE SISTEMA DE GESTÃO COM AGREGAÇÃO DE VALOR.....	84
3.6.1	<i>Obstáculos à agregação de valor das auditorias de sistemas de gestão.....</i>	91
3.6.1.1	<i>Falhas na etapa de preparação da auditoria.....</i>	91
3.6.1.2	<i>Falhas na etapa de auditoria no local</i>	95
3.6.1.3	<i>Falhas na etapa de pós-auditoria</i>	101
3.7	CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO.....	104
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA	109
4.1	BASES CONCEITUAIS DA PESQUISA.....	109
4.2	DELINEAMENTO DA PESQUISA	110
4.3	PARTICIPANTES DA PESQUISA	111
4.4	ETAPAS DA PESQUISA	112
4.5	PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	114
4.5.1	<i>Procedimento para coleta de dados - observação participante</i>	115
4.5.2	<i>Procedimento para análise de dados obtidos na observação participante.....</i>	119
4.5.3	<i>Procedimento para coleta de dados – entrevista.....</i>	120
4.5.4	<i>Procedimento para análise dos dados – entrevistas.....</i>	122
4.5.5	<i>Análise final dos dados obtidos na revisão da literatura, na observação participante e nas entrevistas</i>	123
4.6	CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO.....	123
5	RESULTADOS	125
5.1	O INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA, NORMALIZAÇÃO E QUALIDADE INDUSTRIAL – INMETRO	125
5.2	VISÃO AMPLIADA DO PROCESSO DE AUDITORIA DE SISTEMA DE GESTÃO.....	129
5.3	OBSTÁCULOS À AGREGAÇÃO DE VALOR DAS AUDITORIAS.....	133
5.4	OPORTUNIDADES DE USO DE CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES NO PROCESSO DE AUDITORIA	137

5.4.1	<i>Análise das respostas dos especialistas para a questão 1: A situação caracteriza-se como um obstáculo à agregação de valor da auditoria?</i>	142
5.4.2	<i>Análise das respostas dos especialistas para a questão 2: Qual a intensidade da frequência de ocorrência da situação?</i>	144
5.4.3	<i>Análise das respostas dos especialistas para a questão 3: Qual o grau de importância da situação para a agregação de valor da auditoria?</i>	146
5.4.4	<i>Análise das respostas dos especialistas para a questão discursiva optativa: Que outras situações poderiam ter muita importância na agregação de valor de uma auditoria de sistema de gestão?</i>	149
5.5	QUADRO DE REFERÊNCIA PARA ANÁLISE DA COMPETÊNCIA E AGREGAÇÃO DE VALOR DAS AUDITORIAS DE SISTEMAS DE GESTÃO	153
5.6	ELEMENTOS FORMADORES DO QUADRO DE REFERÊNCIA PARA ANÁLISE DE COMPETÊNCIA E AGREGAÇÃO DE VALOR DO PROCESSO DE AUDITORIA DE SISTEMAS DE GESTÃO	155
5.7	LISTA DE VERIFICAÇÃO DO POTENCIAL DE AGREGAÇÃO DE VALOR DAS AUDITORIAS DE SISTEMAS DE GESTÃO	158
6	CONCLUSÕES, CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	161
	REFERÊNCIAS	165
	APÊNDICE A – PROTOCOLO DE COLETA DE DADOS DAS AUDITORIAS	186
	APÊNDICE B – FORMULÁRIO DE ENTREVISTA COM OS AVALIADORES DO INMETRO/CGCRE/DICOR	193
	APÊNDICE C – PROPOSTA DE UMA NOVA ABORDAGEM PARA AS AUDITORIAS DE SISTEMAS DE GESTÃO: CONCEITOS PARA DISCUSSÃO	198

1 INTRODUÇÃO

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

As auditorias são aplicadas há muito tempo, para verificar a integridade e a conformidade de sistemas de gestão de organizações públicas ou privadas, em áreas que vão da contabilidade e finanças à gestão da qualidade, saúde, segurança, responsabilidade social e ambiental.

No âmbito específico da qualidade, as auditorias receberam contribuições de auditores pesquisadores reconhecidos no meio empresarial e acadêmico (SAYLE, 1985; ARTER, 1989; MILLS, 1989; WEALLEANS, 2000; RUSSELL, 2001; O HANLON, 2005).

Com o avanço da normalização no mundo, as auditorias ganharam força e passaram a se constituir não somente em uma ferramenta para detectar pontos fracos ou áreas de problemas potenciais nas empresas, mas em um dos principais instrumentos de medição e melhoria contínua no âmbito organizacional.

Para exemplificar a relevância deste tema no âmbito empresarial, basta considerar que, em todo o mundo, as auditorias são a principal etapa no processo de certificação de sistemas de gestão, tais como os baseados na ISO 9001 (qualidade), ISO 14001 (ambiental), OHSAS 18001 (saúde e segurança) e SA 8000 (responsabilidade social). De forma similar, e com base principalmente nos resultados das auditorias, são concedidas e mantidas as creditações dos organismos certificadores, responsáveis por operarem estas certificações, nos âmbitos dos sistemas nacionais de avaliação da conformidade de cada país (SORATTO, 2007).

De acordo com dados do Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Inmetro), que é o gestor do Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade (SBAC), em setembro de 2010 somaram-se, no país, 7.145 empresas com sistemas de gestão da qualidade certificados conforme a ISO 9001, 324 empresas com sistemas de gestão ambiental certificados conforme a ISO 14001, e 5.974 empresas com produtos certificados. Esses números crescem a cada ano e, nesses três casos, o processo de manutenção dessas certificações utiliza-se de auditorias periódicas dos sistemas de gestão, realizadas pelos organismos certificadores acreditados pelo Inmetro.

Tais auditorias, que são independentes e por isso são chamadas de auditorias de terceira parte, estão dentre os elementos responsáveis pela credibilidade de um sistema de avaliação da conformidade. Essa

credibilidade é influenciada significativamente pela maneira como são conduzidas as auditorias. Se não ocorrerem com imparcialidade e rigor, elas deixam de agregar valor ao cliente e prejudicam o processo de verificação da conformidade do sistema de gestão da organização auditada e aumentam o risco de se conceder ou manter uma certificação indevida.

Neste aspecto, Bransky (2004), argumenta que credibilidade e o valor da certificação ISO 9001 no mundo vêm sendo muito debatidos, e que são pequenos os sinais de solução para os problemas associados, o que vem gerando certa frustração para as partes envolvidas.

Publicações como as de Feary (2005), Fonseca (2005), Ferreira (2007), Croft e Dougherty (2007), Zeng, Tain e Tam (2007), Kaziliūnas (2008), Dougherty e Dalrymple (2010), pesquisas Inmetro (2008b, 2009) e a especificação ISO/PAS 17001 (ISO, 2005) apontam que ameaças de caráter empresarial conferem risco à imparcialidade e ao rigor dos programas de avaliação da conformidade, em diversas áreas e em diversos países. Dentre estas ameaças, que envolvem muitas das partes interessadas, destacam-se:

- a) Excessiva concorrência entre os organismos certificadores, levando alguns a optarem por uma abordagem menos rigorosa.
- b) Empresas que buscam a certificação apenas como ferramenta de propaganda, desconsiderando os benefícios potenciais para a gestão.
- c) Falta de competência de alguns auditores e de agregação de valor das auditorias de terceira parte.
- d) Oferecimento indevido de consultoria por alguns organismos certificadores.
- e) Falta de eficiência e eficácia na responsabilização para eliminar comportamentos e desempenhos indesejáveis ou insatisfatórios de partes interessadas dos sistemas de avaliação da conformidade: Fórum Internacional de Acreditação (IAF), organismos acreditadores, organismos certificadores, auditores e empresas certificadas.

De certa forma, esses problemas estão inter-relacionados e são ameaças à credibilidade de qualquer sistema de avaliação da conformidade, constituindo-se em pontos de preocupação para as partes interessadas, inclusive para os clientes das empresas certificadas.

Este trabalho se limita a explorar a ameaça c) “falta de competência de alguns auditores e de agregação de valor das auditorias de terceira parte”.

As auditorias de terceira parte, também chamadas de auditorias externas, são tipicamente auditorias de conformidade, cuja ênfase está em verificar se um determinado padrão normativo está sendo atendido. A princípio, esse tipo de auditoria não tem o compromisso de identificar melhores maneiras de se realizar o trabalho; contudo, existe uma crescente demanda dos auditados, por auditorias externas com maior valor agregado (BHATTI; AWAN, 2004; PIVKA, 2004; IIA, 2004a,b; POKSINSKA; DAHLGAARD; EKLUND, 2006; PISKAR, 2006; ELLIOTT; DAWSON; EDWARDS, 2007; KAZILIŪNAS, 2008; ISO/IAF, 2004a,b).

Em auditorias externas de terceira parte, os princípios de independência e imparcialidade são mais explícitos e limitam esse tipo de auditoria à verificação da conformidade, dificultando o aconselhamento e, conseqüentemente, uma possível agregação de valor para a organização auditada. Então, como agregar valor a esse tipo de auditoria sem ferir seus princípios básicos?

Inicialmente, muitos trabalhos apontam que existe uma clara associação da falta de competência dos auditores com a baixa agregação de valor das auditorias de terceira parte (HUTCHINS, 1993; SAKOFSKY, 1993; BEELER, 1999; TERZIOVSKI; POWER; SOHAL, 2003; BHATTI; AWAN, 2004; ZENG; TIAN; TAM, 2007; KAZILIŪNAS, 2008).

Corroborando com esta corrente, este trabalho enfoca o problema da falta de competência de auditores e da baixa agregação de valor dos processos de auditoria. Para esta pesquisa, o valor da auditoria é entendido como a sua utilidade (ISO/IAF, 2004a). Portanto, agregar valor ao processo de auditoria significa tornar esse processo mais útil e aceito pelas partes interessadas, em especial para a organização auditada e para a organização auditadora. A auditoria com agregação de valor vai além da determinação da mera conformidade com os requisitos de referência. Ela compreende também a identificação de oportunidades para melhoria do desempenho do negócio, sem necessariamente oferecer soluções específicas aos auditados (ISO/IAF, 2008a,b).

Tendo como premissa teórica a Visão da Empresa Baseada no Conhecimento (GRANT, 1996a; NONAKA; TAKEUCHI, 1995; STEWART, 1998) e partindo do conceito de competência como sendo a demonstração de conhecimentos, habilidades e atitudes (PARRY, 1996; DURAND, 1998), este trabalho se concentrará na análise do uso da competência de auditores e auditados com o objetivo de agregar mais valor ao processo de auditoria de sistemas de gestão, tornando-o mais

útil para as organizações auditadas e contribuindo com a credibilidade do Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade (SBAC).

Diante dessa problemática, é estabelecida a seguinte pergunta de pesquisa: **Como contribuir para a análise da competência e a agregação de valor no processo de auditorias de sistemas de gestão?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Desenvolver um quadro de referência para suporte à análise da competência e agregação de valor do processo de auditoria de sistemas de gestão.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever as etapas do processo de auditoria de sistemas de gestão e as atividades de auditores e auditados.
- b) Identificar situações que limitam a agregação de valor do processo de auditoria e suas relações com as três dimensões da competência de auditores e auditados: conhecimento, habilidade e atitude.
- c) Estruturar um quadro de referência para suporte à análise das auditorias de sistemas de gestão, com base em competências específicas nos momentos críticos para agregação de valor das auditorias de sistemas de gestão.

1.3 RELEVÂNCIA E JUSTIFICATIVA

Cada vez mais focadas nos objetivos de negócio das organizações, as auditorias têm se tornado uma importante ferramenta de apoio à gestão e melhoria organizacional (MILLS, 1989; RUSSELL, 2006b; SORATTO, 2007).

Estudos mais específicos denotam a relevância da eficácia das correções, ações corretivas e preventivas, neste processo, de forma a tornar a auditoria um instrumento de agregação de valor para a organização auditada (WILLIANSO; ROGERSON; VELLA, 1996; KETOLA; ROBERTS, 2003; O'HANLON, 2005).

De forma geral e prática, a relevância deste trabalho vem da preocupação do meio empresarial com a credibilidade das certificações de sistemas de gestão. Essa preocupação é acentuada pela baixa

agregação de valor das auditorias que, por sua vez, é induzida pela falta de competência de auditores e auditados (TERZIOVSKI; POWER; SOHAL, 2003; BHATTI; AWAN, 2004; PIVKA, 2004; POKSINSKA; DAHLGAARD; EKLUND, 2006).

Pesquisas mais recentes mostram que a má atuação de alguns auditores está dentre as ameaças à credibilidade da certificação ISO 9001 acreditada, com destaque para a falta de conhecimento no processo a ser auditado, o pouco foco em resultados e no desempenho do sistema de gestão, além de conflitos de interesse como a prestação de consultoria (CROFT; DOUGHERT, 2007; UNIDO, 2010).

No âmbito do conhecimento organizacional, Anderson e Leandri (2006) argumentam que os auditores internos de uma organização raramente veem a gestão do conhecimento como um processo essencial dentro de seus departamentos e, por consequência, podem estar perdendo uma oportunidade significativa de se tornarem uma fonte de conhecimento e de agregarem valor para sua organização. Adicionalmente, novos conhecimentos e habilidades são requeridos para os auditores internos, com a introdução de novas tecnologias e a constante expansão da complexidade das operações dos negócios.

Nesse contexto, a ISO 9004 (ISO, 2009), norma da área da qualidade que especifica requisitos para uma gestão para o sucesso organizacional sustentável, aponta o conhecimento e a aprendizagem como um dos fundamentos para a eficácia e a eficiência dos processos de melhoria e inovação. A norma indica a relevância de se gerenciar o conhecimento como um recurso essencial, estabelecendo os processos de se identificar, obter, manter, proteger e usar esse recurso.

Linderman, Schroeder e Zaheer (2004) afirmam que a integração das práticas de gestão da qualidade com os conceitos do conhecimento organizacional podem conduzir à melhoria da *performance*. Contudo, os autores afirmam que existem poucas pesquisas acadêmicas conectando tais elementos, o que justifica os trabalhos nesta área.

Especificamente no contexto de melhoria das auditorias, pesquisadores como Beckmerhagen et al. (2004), Rajendran e Devadasan (2005) e Piskar (2006) argumentam que a maioria dos trabalhos publicados aborda mais os princípios gerais de auditoria, do que sua efetividade, seu valor e sua utilidade para a organização. Raros são também os estudos que exploram a competência dos auditados como fator importante ao processo de auditoria de sistemas de gestão.

Mesmo considerando a auditoria como uma ferramenta de gestão da qualidade e aprendizagem, há uma carência de trabalhos que integrem as teorias da gestão do conhecimento aos conceitos e às boas

práticas de auditoria de sistemas de gestão. Permanece a lacuna que separa, de um lado, as auditorias de sistemas de gestão e seu potencial para agregação de valor, e de outro, os conceitos da gestão do conhecimento.

Tais considerações justificam pesquisas com o intuito de contribuir para a agregação de valor em auditorias de sistemas de gestão, de forma a torná-las instrumentos mais úteis para as organizações, por meio de uma abordagem baseada no uso do conhecimento, da habilidade e da atitude dos atores envolvidos nesse processo.

1.4 INEDITISMO

Alguns trabalhos no campo da gestão da qualidade adentram no estudo da efetividade e agregação de valor no processo de auditoria de sistemas de gestão (BHATTI; AWAN, 2004; ARAÚJO, 2004; PIVKA 2004; POKSINSKA; DAHLGAARD; EKLUND, 2006; PISKAR, 2006; ELLIOTT; DAWSON; EDWARDS, 2007; KAZILIUNAS, 2008). Contudo, tais trabalhos não abordam a competência de auditores e auditados em todas as etapas do processo de auditoria.

Araújo (2004) estudou como a auditoria de sistemas de gestão da qualidade pode colaborar no processo de melhoria contínua em construtoras; entretanto, sua ênfase não foi na análise da execução do processo e nas dimensões da competência de auditores e auditados.

Na área financeira, Elliott, Dawson e Edwards (2007) pesquisaram a percepção de auditores internos e auditados em uma grande organização e exploraram questões relacionadas à comunicação auditor-auditado, significância das não conformidades, relevância dos resultados da auditoria, e esforços do auditado em solucionar as não conformidades. Contudo, este estudo não teve o propósito de associar esses pontos explorados com a falta ou mau uso de conhecimento, da habilidade e da atitude de auditores e auditados.

A pesquisa de Monteiro e Costa (2009) avaliou especificamente a percepção dos auditores do Inmetro em relação às suas próprias competências, todavia, não estudou as formas pelas quais essas competências podem contribuir, especificamente, para a agregação de valor do processo de auditoria.

A norma ISO 19011 (ABNT, 2002) especifica um conjunto de conhecimentos, habilidades e atributos pessoais para auditores de sistemas de gestão estarem aptos a realizar a verificação da conformidade de forma apropriada. No entanto, essa norma não

identifica as competências e os momentos críticos para agregação de valor, e nem especifica requisitos de competência para auditados.

O ineditismo deste trabalho está presente na busca pela interseção das grandes áreas: Avaliação da Conformidade e Gestão do Conhecimento. De forma mais específica, a exploração teórica e empírica do uso de conhecimentos, habilidades e atitudes de auditores e de auditados, em momentos críticos para a agregação de valor, durante a execução de cada uma das atividades do processo de auditoria de sistema de gestão, pode ser considerada uma iniciativa original de pesquisa.

O desenvolvimento de um quadro de referência para suporte à análise de competência e agregação de valor do processo de auditoria de sistemas de gestão configura-se como um trabalho inédito para a área da avaliação da conformidade, bem como para a disciplina da gestão do conhecimento.

1.5 CONTRIBUIÇÃO TEÓRICA E RESULTADOS PRÁTICOS ESPERADOS

A concepção de uma abordagem teórica e empírica que mostre as formas pelas quais a análise do uso de conhecimento, habilidade e atitude pode alavancar a agregação de valor do processo de auditoria de sistemas de gestão contribui para preencher, a lacuna provocada pela carência de pesquisas que integrem a avaliação da conformidade com as teorias e práticas da gestão do conhecimento.

Dentre as contribuições esperadas com a identificação de competências durante a execução do processo de auditoria de sistemas de gestão, destacam-se:

- a) Demonstração da contribuição de conceitos da gestão do conhecimento na solução de problemas do processo de auditoria de sistema de gestão.
- b) A identificação de um conjunto integrado de fatores que se constituem obstáculos à agregação de valor das auditorias.
- c) A evidência de que os obstáculos à agregação de valor das auditorias estão associados com falhas no uso de conhecimento, habilidade ou atitude de auditores e auditados.
- d) A demonstração de que o conhecimento, a habilidade e a atitude do auditado também merecem consideração em trabalhos que almejem a melhoria do desempenho do processo de auditoria.

- e) A proposta de um quadro de referência para análise da competência em momentos críticos para a agregação de valor das auditorias de sistemas de gestão.
- f) Um conjunto de requisitos (*checklist*) para análise do potencial de agregação de valor de auditorias de sistemas de gestão.

Espera-se que os possíveis resultados teóricos deste trabalho estimulem novas pesquisas e possam contribuir para um maior aprofundamento e entendimento científico da aplicação do conhecimento em outros processos de verificação da conformidade distintos da auditoria.

Da mesma forma, espera-se que os resultados de caráter prático e empresarial que serão possivelmente obtidos com a resolução do problema desta pesquisa, possam ser úteis para qualquer tipo de organização que se utilize de auditorias de sistemas de gestão em seus processos gerenciais e que deseje extrair, dessa ferramenta, uma maior efetividade e agregação de valor, além da tradicional verificação da conformidade.

1.6 ESCOPO DO TRABALHO

Este trabalho aborda o processo de auditoria de sistemas de gestão, considerando a atuação e competência de seus principais atores: auditores e representantes das organizações auditadas. De forma mais específica, este estudo se limita a identificar obstáculos à agregação de valor do processo de auditoria, e suas relações com o uso de conhecimento, habilidade e atitude de auditores e auditados ao longo desse processo.

Dessa forma, quanto às razões do problema de pesquisa, tem-se como alvo a competência de auditores e a agregação de valor das auditorias, e não se explora as demais prováveis razões da problemática apontada na seção 1.1, como, por exemplo, a falta de compromisso de organizações auditoras ou a falta de comprometimento das organizações auditadas.

Mesmo sendo esta uma pesquisa de cunho qualitativo, é possível limitá-la em torno dos seguintes elementos: processo da auditoria, auditores, auditados, agregação de valor e competência no processo de auditoria. Nela, não estão contemplados elementos como, por exemplo, os processos de apoio à auditoria ou os gestores das organizações auditoras, pelo fato de essas variáveis se afastarem do foco desta pesquisa.

Quanto às teorias adotadas, optou-se pelos conceitos gerais da visão da empresa baseada no conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1995; GRANT, 1996a; STEWART, 1998) e, de forma mais específica, utilizou-se os pressupostos de estudos que abordam a competência individual como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (PARRY, 1996; DURAND, 1998).

Convém salientar que este trabalho não tem como objetivo contribuir para que as auditorias de sistemas de gestão sejam auditorias de conhecimento, como propôs o trabalho de Biloslavo (2005), que apresentou um modelo que fornece a base para uma auditoria detalhada das práticas correntes de inovação e desempenho, por meio da aplicação de uma autoavaliação com questionário.

Dessa forma, quanto aos resultados deste estudo, espera-se estabelecer um elo entre os conceitos de competência e a agregação de valor das auditorias de sistema de gestão, sem a pretensão de explorar ou medir o quantitativo dessa agregação, pois este objetivo requer discussão teórica e pesquisas empíricas com outra ênfase.

O escopo desta pesquisa está em estudar as competências inerentes à execução das auditorias de sistemas de gestão e como elas podem contribuir para tornar essas auditorias mais úteis para as organizações auditadas.

Mesmo que seja possível estabelecer inferências e prescrições a partir dos resultados encontrados, este trabalho não pretende apresentar conclusões sobre como os auditores e auditados poderiam desenvolver a aplicação de seus conhecimentos, habilidades e atitudes no processo de auditoria.

Por fim, no que diz respeito à abrangência da pesquisa empírica em campo (observações e entrevistas), cabe registrar duas outras limitações deste trabalho. A primeira refere-se ao fato das observações terem se limitado às auditorias de sistemas de gestão da qualidade, em processos de certificação conduzidos por organismos de avaliação da conformidade acreditados pela Coordenação Geral de Acreditação do Inmetro (Cgcre), no âmbito do Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade. A outra limitação é que as entrevistas contemplaram a percepção de especialistas em avaliação de auditorias e não especificamente de auditores e auditados.

Com essa delimitação de escopo, espera-se resultados pertinentes a esse contexto, mesmo que passíveis de generalização e contribuição a outros tipos de auditorias, em outras áreas e em Sistemas de Avaliação da Conformidade de outros países.

1.7 CARACTERIZAÇÃO E ETAPAS DA PESQUISA

Esta pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa. Foi conduzida por meio de revisão bibliográfica e de aplicação do método da observação participante, seguidas de entrevistas com profissionais possuidores de conhecimentos dos processos de auditoria de sistemas de gestão.

O trabalho se desenvolveu conforme as etapas, objetivos e métodos apresentados no Quadro 1:

ETAPA	OBJETIVOS	MÉTODOS
1 – Descrição do processo de auditoria e das atividades de auditores e auditados.	<ul style="list-style-type: none"> - identificar as atividades de auditores e auditados; - iniciar a identificação dos obstáculos à agregação de valor da auditoria; - estudar conceitos da gestão do conhecimento; relacionados à competência individual. 	Revisão de literatura
ETAPA	OBJETIVOS	MÉTODOS
2 – Identificação de obstáculos à agregação de valor da auditoria e suas relações com o uso de competência.	<ul style="list-style-type: none"> - conhecer na prática a ocorrência do uso de conhecimento, habilidade e atitude de auditores e auditados durante o processo de auditoria; - confirmar os obstáculos identificados na etapa 1; - identificar a relação dos obstáculos à agregação de valor das auditorias com o conhecimento, a habilidade e a atitude de auditores e auditados. 	Observação participante
3 – Consolidação dos obstáculos à agregação de valor da auditoria e proposição de oportunidades de uso de conhecimentos, habilidades e atitudes para auditores e auditados.	<ul style="list-style-type: none"> - verificar a pertinência e coerência dos obstáculos à agregação de valor das auditorias associados às falhas no uso de conhecimento, habilidade e atitude de auditores e auditados, identificados nas Etapas 1 e 2; - propor um conjunto de oportunidades de uso de conhecimentos, habilidades e atitudes para auditores e auditados, para agregação de valor do processo de auditoria. 	Entrevista com especialistas Interpretação dos dados das etapas 1, 2 e 3.

Quadro 1- Etapas, objetivos e métodos de pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

1.8 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA NA ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO

Este trabalho aborda a problemática organizacional em torno das auditorias de sistemas de gestão, e o desafio de explorar a agregação de valor nesses processos que, tradicionalmente, são estudados em disciplinas da Ciência da Administração e da Engenharia de Produção.

O Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC) da Universidade Federal de Santa Catarina tem como objeto de pesquisa os macroprocessos de explicitação, gestão e disseminação do conhecimento, que incluem, por exemplo, os processos de criação (e.g., inovação de ruptura), formalização/codificação (e.g., ontologias), armazenamento (e.g., memória organizacional), uso (e.g., melhores práticas), compartilhamento (e.g., comunidades de prática) e transferência (e.g., educação corporativa), aplicados a processos, bens e serviços (PPEGC, 2009).

As disciplinas de Introdução à Engenharia e Gestão do Conhecimento, Gestão por Processos e Gestão Estratégica do Conhecimento formaram a base conceitual que motivou a pesquisa deste trabalho, que envolve, além da gestão do conhecimento, outra grande área de estudo: a avaliação da conformidade.

Conforme representado na Figura 1, a integração dessas duas grandes áreas do conhecimento ocorre com a avaliação da conformidade e sua ênfase na auditoria de sistema de gestão, e a gestão do conhecimento com a ênfase no estudo da gestão por competência.

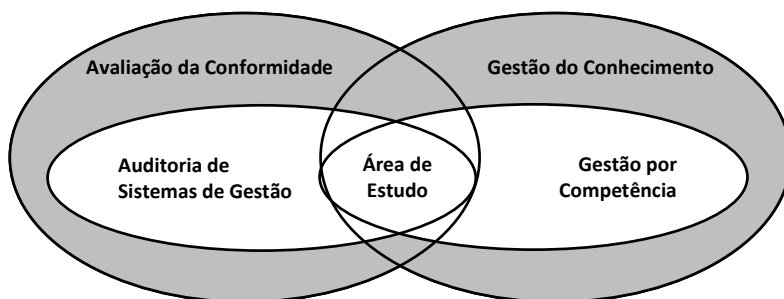


Figura 1- Representação do domínio de investigação do trabalho

Fonte: Elaborado pelo autor

Esta pesquisa resgata muitos conceitos de disciplinas da Administração e da Engenharia de Produção. No entanto, ao ser

desenvolvida no âmbito do EGC, este estudo explora o elemento conhecimento como fator de produção, como algo que pode e deve gerido no processo de auditoria de sistema de gestão.

A interdisciplinaridade deste trabalho se configura pelo uso integrado dos conceitos do conhecimento, da habilidade e da atitude, na análise do processo de auditoria, com o objetivo de torná-lo mais agregador de valor para as partes interessadas. Esta integração resulta em uma nova abordagem do processo de auditoria de sistema de gestão, tendo como diferencial a ênfase na agregação de valor, por meio do uso apropriado de competências em momentos críticos ao longo de todo o processo.

Dessa forma, este estudo se insere no escopo do EGC, caracterizando-se como de natureza interdisciplinar, e gerando diferentes abordagens aos tradicionais conceitos resgatados da Administração e da Engenharia de produção.

1.9 PRESSUPOSTOS DO TRABALHO

Para investigar o uso de competência com o propósito de agregar valor ao processo de auditoria de sistemas de gestão, consideram-se como verdadeiras as seguintes afirmativas:

- a) A abordagem tradicional das auditorias de sistemas de gestão apresenta obstáculos à eficácia do processo e à agregação de valor para a organização auditada (TERZIOVSKI; POWER; SOHAL, 2003; BHATTI; AWAN, 2004; PIVKA, 2004; POKSINSKA; DAHLGAARD; EKLUND, 2006; ELLIOTT; DAWSON; EDWARDS, 2007).
- b) Alguns estudos sobre a gestão por competências (PARRY 1996; DURAND, 1998) apresentam conceitos que auxiliam na análise do uso de conhecimentos, habilidades e atitudes e que podem ser aplicados no processo de auditoria de sistemas de gestão.
- c) Os fatores que se constituem obstáculos à agregação de valor do processo de auditoria estão diretamente associados à ausência ou ao mau uso de conhecimento, habilidade e atitude, na interação entre auditores e auditados (HUTCHINS, 1993; SAKOFSKY, 1993; BEELER, 1999; TERZIOVSKI; POWER; SOHAL, 2003; BHATTI; AWAN, 2004; ZENG; TIAN; TAM, 2007; KAZILIŪNAS, 2008).

Essas suposições sugerem a possibilidade de utilizar o conceito de competência individual, para melhorar práticas de auditoria de sistemas de gestão, e podem se constituir em assertivas úteis na interpretação dos resultados deste trabalho.

1.10 ESTRUTURA DO TRABALHO

Capítulo 1: inicia com a Introdução e apresenta o problema de pesquisa, objetivos, justificativa, ineditismo, contribuições esperadas, escopo e pressupostos da pesquisa.

Capítulo 2: revisa conceitos da gestão do conhecimento e a sua importância para as organizações, com ênfase para o estudo das três dimensões da competência: conhecimento, habilidades e atitudes.

Capítulo 3: apresenta fundamentos teóricos e práticos associados às auditorias de sistemas de gestão, com ênfase para os estudos sobre a agregação de valor proporcionada à organização, nesse processo.

Capítulo 4: inicia com definições constitutivas e operacionais resultantes da consolidação dos capítulos 2 e 3, e apresenta o procedimento metodológico para análise da competência de auditores e auditados durante o processo de auditoria de sistema de gestão e o procedimento para validação dos resultados.

Capítulo 5: apresenta e discute os resultados obtidos e propõe um quadro de referência e uma lista de verificação para suporte à análise da competência em momentos críticos para a agregação de valor das auditorias de sistemas de gestão.

Capítulo 6: apresenta as considerações finais, conclusões, contribuições da pesquisa e sugestões para trabalhos futuros.

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Este capítulo apresenta conceitos e teorias que revelam a importância do conhecimento como o fator gerador de valor e de produção organizacional. Inicia-se com um histórico do tema abordando o surgimento da visão da empresa baseada no conhecimento. São explorados tópicos como o conhecimento individual e organizacional, processos intensivos em conhecimento, conceitos e modelos de gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional é apresentada como um dos fundamentos para a gestão do conhecimento. São discutidos conceitos de competência com ênfase para as dimensões do conhecimento, da habilidade e da atitude.

2.1 A HISTÓRIA DO CONHECIMENTO COMO RECURSO PARA GESTÃO

O estudo do conhecimento humano é antigo sendo tema da filosofia e da epistemologia desde o período grego, começando a receber maior atenção, em décadas mais recentes, de áreas como a social, a econômica, a industrial, a tecnológica e a da estratégia gerencial e teoria organizacional.

Autores proeminentes como Alvin Toffler, James Brian Quinn, Robert Reich e Peter Drucker estão dentre os pioneiros que alertaram para a chegada de uma “nova onda” econômica e social, onde o conhecimento passa a ter maior importância como fator de produção e de gestão.

A distinção da “sociedade do conhecimento” anunciada por Drucker (1993) está na percepção do conhecimento como o principal recurso de uma organização, que se sobressai aos tradicionais fatores de produção (trabalho, capital e terra), e onde seus maiores ativos são os “trabalhadores do conhecimento”.

Naquela época, Toffler (1990) anunciava que o conhecimento seria o substituto definitivo de outros recursos, a fonte de poder de mais alta qualidade e a chave para a futura mudança desse poder. Estes pensamentos talvez ajudem a justificar a acirrada disputa pelo controle do conhecimento e dos meios de comunicação no mundo todo nos dias atuais.

Contudo, apesar de todos esses anos de estudo, não há uma definição única do que vem a ser conhecimento. Um conceito muito aceito dentre os filósofos ocidentais foi introduzido por Platão, e diz que

conhecimento é a “crença verdadeira justificada” (PLATO, 1953, apud NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

Independentemente de se ter um conceito universal para o que seja conhecimento, assunto este explorado na próxima seção, é indiscutível que este ativo tem moldado as teorias rumo a uma visão da empresa com ênfase no conhecimento.

Na teoria econômica, Penrose (1959) foi uma das pioneiras a perceber a empresa como um repositório de conhecimento que é gerado por um conjunto de recursos produtivos, tanto humanos como materiais. Para esta pesquisadora, os recursos não devem ser confundidos com os insumos do processo de produção, pois estes primeiros são os geradores dos serviços que são uma função da experiência e do conhecimento acumulado dentro da empresa.

Apostando em uma teoria evolutiva da mudança, integrando economia e tecnologia, Nelson e Winter (1982) adotaram o conhecimento tácito como a base para a competência individual e organizacional, e também visualizaram a empresa como um repositório de conhecimentos específicos, que envolvem particularidades que as distinguem umas das outras, até mesmo as que atuam em um mesmo tipo de negócio.

Na teoria organizacional e da administração, Barnard (1938) está entre os primeiros a reconhecer que o conhecimento consiste não apenas no conteúdo lingüístico, mas também no conteúdo comportamental. Na visão de Barnard, os líderes criam valores, crenças e idéias para manter a consistência do sistema de conhecimento da organização e para administrá-la como uma rede de cooperação.

Posteriormente Simon (1945) introduziu a visão da organização como uma “máquina de processamento de informações” para a tomada de decisões gerenciais. Na teoria de Simon, as pessoas processam informações extraindo “estruturas de significado” a partir da obtenção de dados sensoriais, e armazena-os sob a forma de novos conhecimentos para decidirem suas ações.

As teorias no campo da administração se diferenciaram das teorias do campo da economia por seus esforços em introduzir uma visão humanista da organização, considerando aspectos como as relações humanas e a cultura organizacional com a ideia de valores e significados.

Esta diferenciação abriu espaço para o desenvolvimento de conceitos e teorias da “aprendizagem organizacional”, representadas pelas pesquisas de Cyert and March (1963), Argyris e Schön (1978) e Daft e Weick (1984), dentre outros, seguidas pelos estudos de cunhos

mais prescritivos das práticas das “organizações de aprendizagem” de Senge (1990) e De Geus (1988), dentre outros. As particularidades de cada uma destas duas correntes, da aprendizagem organizacional e das organizações de aprendizagem, são discutidas em pesquisas como as de Tsang (1997) e Rebelo e Gomes (2008).

O desenvolvimento da atenção para o conhecimento e para a aprendizagem nas organizações despertou também o surgimento de muitos outros termos associados como, por exemplo, capacidades, habilidades e competências, onde Prahalad e Hamel (1990) introduziram o conceito de “competências essenciais” abrindo caminho para muitas pesquisas correlatas.

Os estudos citados contribuíram para consolidar um paradigma de estratégia empresarial denominado de “abordagem baseada em recursos”, pressupondo que a gestão de recursos valiosos e difíceis de serem imitados confere vantagem competitiva sustentável para as organizações. Na medida em que o elemento conhecimento foi sendo percebido como o recurso mais importante para a vantagem competitiva organizacional, surge a “abordagem baseada no conhecimento”.

Nesta abordagem, e com o foco mais específico na essência da criação do conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1995) desenvolveram sua teoria de criação do conhecimento organizacional, que se consolidou como um dos mais aceitos trabalhos desta área e que será discutido nas próximas seções (SORATTO; VARVAKIS, 2007).

Com ênfase mais no conhecimento individual, e em como as empresas integram o conhecimento especializado de seus membros, Grant (1996a,b) introduz sua teoria, onde defende que o papel primeiro de uma organização está mais em aplicar o conhecimento existente do que na sua criação. Para Grant, a visão da empresa baseada em recursos é mais uma tentativa de explicar e prever porque algumas empresas são capazes de estabelecer posições de vantagem competitiva sustentável.

Corroborando com a abordagem baseada no conhecimento, Stewart (1998) afirma que a riqueza e o crescimento econômico de uma organização estão cada vez menos associados ao seu patrimônio imobiliário e a suas máquinas e vêm migrando cada vez mais para o seu conhecimento.

As ideias apresentadas pelos pioneiros estimulam a percepção da importância do conhecimento para o âmbito organizacional, mais especificamente para a agregação de valor em processos e produtos. No contexto deste trabalho e partindo da abordagem baseada no conhecimento, busca-se registrar a percepção do conhecimento como

um elemento que pode, de certa forma, ser entendido e gerenciado no sentido de melhorar a eficácia do processo de auditoria de sistema de gestão. Isto, contudo, requer um estudo mais aprofundado do elemento conhecimento no ambiente das organizações.

2.2 CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

No estudo das peculiaridades do conhecimento nas organizações é importante considerar que não existe conhecimento organizacional sem que este seja gerado inicialmente pelas pessoas, e esta afirmativa reconduz ao debate sobre o que vem a ser conhecimento.

Para iniciar este estudo, convém primeiro diferenciá-lo de dados e de informação. Rowley (2007) apresenta os estudos de Cleveland (1982), Zeleny (1987) e Ackoff (1989) como os pioneiros a estabelecerem a hierarquia DIKW (data-information-knowledge-wisdom), que pressupõe que dados podem ser usados para criar informação; informação é a base para criar conhecimento; e conhecimento pode ser usado para criar sabedoria. Esta hierarquia é bem aceita por pesquisadores e praticantes e os conceitos que estes autores apresentam para estes quatro elementos são os seguintes:

- a) Dado: é um sinal ou um símbolo que representa propriedades de objetos, eventos e seus ambientes. É o produto da observação, geralmente percebido pelos sentidos (sensação). Não fornece julgamento e nem interpretações.
- b) Informação: é o resultado do julgamento, interpretação e dedução de dados, atribuindo-lhes significado (percepção). Está contida em descrições, respostas a perguntas que iniciam com palavras como quem, o que, quando e quanto. Sistemas de informações geram, armazenam, recuperam e processam dados.
- c) Conhecimento: é o “saber como” que torna possível a transformação da informação em instruções (cognição). É o resultado da contextualização de informações, acrescentando-lhes uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências oriundas de dados e informações. O conhecimento pode ser obtido tanto por meio da transmissão da instrução de uma pessoa que o detém, como pode ser gerado por meio da experiência.
- d) Sabedoria: é a capacidade de aumentar a efetividade e agregar valor por meio do julgamento pessoal, único e inerente a cada

indivíduo, com base em uma compreensão profunda da realidade.

Para Davemport e Prusak (1998), o conhecimento tem origem na mente das pessoas e está mais próximo da ação do que os dados e as informações. Os autores descrevem conhecimento como uma mistura fluida de experiência, valores, informação contextual e insight experimentado, que fornece uma estrutura para avaliar e incorporar novas experiências e informações.

O conceito de Schreiber et al. (2000) é de que o conhecimento é o conjunto de dados e informações utilizados de forma prática para a ação, de maneira a executar tarefas e criar novas informações.

Sveiby (1997) enfatiza que o conhecimento não deve ser entendido como um objeto, mas como um processo dinâmico e pessoal associado à “capacidade de agir”. Desta forma, quando se trata das características do conhecimento, deve-se ter em mente que o termo conhecimento pode ser entendido como uma competência individual ou humana.

Explorando o conceito de conhecimento com o estudo das teorias de Platão, Aristóteles, Kant e Polanyi, dentre outros, Kakabadse, Kakabadse e Kouzmim (2003) sugerem que o conhecimento pode ser concebido como sendo a informação colocada em um uso produtivo.

Nesta mesma linha conceitual de Platão, os pesquisadores Nonaka e Takeuchi (1995) definem conhecimento com “um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à verdade”. Para estes autores, o conhecimento organizacional é aquele que é disseminado na organização e incorporado nos seus produtos, processos e sistemas, podendo ser distinguido em conhecimento explícito e conhecimento tácito.

Esta distinção do conhecimento em tácito e explícito começou a ser mais discutida com os trabalhos de Michael Polanyi (1958, 1966). O conhecimento explícito é objetivo e facilmente processado por um computador, podendo ser expresso, compartilhado, formalizado e armazenado por meio de símbolos. Esta dimensão do conhecimento está associada à teoria e pode ser transmitido em linguagem formal ou sistemática por meio de palavras e números. O conhecimento explícito está relacionado com a informação e é aquele usado, por exemplo, na elaboração de manuais, normas, rotinas, procedimentos, relatórios, apostilas, vídeos, modelos e ontologias (DALKIR, 2005; NONAKA; VON KROGH; VOELPEL, 2006; CHOO, 2006).

Muito distinto do conhecimento explícito, o conhecimento tácito é altamente pessoal e subjetivo, difícil de ser visualizado, expressado, compartilhado e formalizado. Esta dimensão do conhecimento é influenciada pelas emoções, valores e ideais que moldam os “modelos mentais”, que por sua vez, refletem o comportamento e a forma com que os indivíduos pensam e percebem a realidade e o futuro no mundo em que vivem. O conhecimento tácito de uma pessoa não está necessariamente fundamentado em princípios técnicos e científicos, mas é responsável pelo desenvolvimento das habilidades e técnicas que geram o know how. É aquele conhecimento profundamente enraizado na ação (práticas) dos indivíduos sendo, portanto, desenvolvido pela experiência. Este tipo de conhecimento permite às pessoas formularem suas conclusões, insights e palpites subjetivos, aprenderem a dançar, a andar de bicicleta, aplicar técnicas específicas em um determinado processo, desenvolver trabalhos manuais, como os dos artesãos, ou mentais como os dos matemáticos (POLANYI, 1966; NONAKA, 1994; NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

No âmbito da qualidade, Dooley (2000) afirma que a tendência é de que os sistemas de gestão da qualidade aumentem seu foco no conhecimento tácito, pois pelo fato de serem difíceis de copiar, representam o maior valor de uma empresa.

Cabe salientar que o conhecimento tácito e o conhecimento explícito não são entidades totalmente separadas, mas sim complementares e que interagem entre si, estimulando a criatividade dos seres humanos, principalmente em atividades e processos que envolvem o uso intensivo de conhecimento.

As teorias e práticas que enfatizam o uso do conhecimento no ambiente organizacional mostram a necessidade de se voltar atenção para os processos ou atividades que requerem maior complexidade na aplicação deste conhecimento.

As organizações são cada vez mais influenciadas pelo uso do conhecimento de seus funcionários que atuam em processos naturalmente mais complexos constituídos de atividades intensivas em conhecimento (SCHEREIBER et al., 2002; HAMMER et al., 2004; RICHTER-VON HAGEN, 2005).

Por consequência, muitos trabalhos acadêmicos que exploram este tópico mostram a importância do mapeamento de processos dessa natureza (DONADEL, 2007), o valor da identificação das atividades intensivas em conhecimento (GRÜTTNER SILVEIRA, 2007) e o impacto da criação e transferência de conhecimento nesses tipos de processos (URIONA MALDONADO, 2008).

No entanto, a literatura não dispõe de um consenso sobre o conceito de processo ou atividade intensiva em conhecimento. Abecker et al. (2002) associam essas atividades com a necessidade de resolução de problemas, definindo-as como aquelas que se baseiam em competências fundamentais, em que a pessoa tem forte influência sobre a amplitude da decisão a ser tomada.

Miles (2003) define atividade intensiva em conhecimento como sendo aquela altamente especializada e fundamentada no conhecimento e que, para ser aprendida em um processo profissional, necessita da compreensão de princípios muito abstratos.

Para Marjanovic (2005), na medida em que são executados, os processos intensivos em conhecimento evoluem com base na experiência e no novo conhecimento adquirido pelos funcionários, sendo que a intensidade deste conhecimento refere-se ao nível de compartilhamento, armazenamento e reutilização requeridos pelo processo. Essa característica dificulta a identificação de fases ou etapas nesse tipo de processo.

Com base nos conceitos apresentados, pode-se concluir que um exemplo claro de processo intensivo em conhecimento é o processo de auditoria de sistemas de gestão, objeto de pesquisa deste trabalho. Mesmo sendo um processo repetitivo e baseado em procedimentos e rotinas bem definidas, a auditoria de sistema de gestão pode ser considerada intensiva no uso de conhecimento em muitas de suas atividades. A experiência mostra que a intensidade no uso do conhecimento neste processo se configura desde o envolvimento de auditores e especialistas qualificados com base em um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, definidos em norma específica, até na necessidade da aplicação destes conhecimentos em um ambiente de relacionamento em que a participação efetiva de representantes qualificados do auditado é determinante para o sucesso deste processo.

Este relacionamento ocorre com forte interação e troca de informação entre auditor e auditado em processos de auditorias em diferentes tipos de organizações, o que também contribui para qualificar a auditoria como um processo intensivo na criação e disseminação de conhecimento.

No entanto, cabe registrar que um processo de auditoria tende a se tornar menos intensivo em conhecimento e mais “mecânico”, ao ponto em que um determinado auditor permaneça atuando por muito tempo nos mesmos escopos, formando equipes com os mesmos auditores e auditando as mesmas empresas. Nestes casos, a qualificação em novos escopos, a parceria com novos auditores e a auditoria em

diferentes tipos de organizações são ações que mantêm o processo de auditoria intensivo em conhecimento.

O estudo dos processos intensivos em conhecimento mostrou que o conhecimento envolvido nas atividades organizacionais pode ser articulado, e isto vem originando uma série de conceitos e modelos de gestão do conhecimento nas organizações, comentados na próxima seção.

2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

A literatura pesquisada mostrou conceitos de gestão do conhecimento um tanto quanto distintos entre si. Dependendo do tipo de abordagem, a gestão do conhecimento pode ser estudada e entendida de diferentes maneiras, como mostra o Quadro 2:

O estudo destas abordagens, dentre outras, possibilitou ao Núcleo de Gestão para a Sustentabilidade do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina entender a gestão do conhecimento como sendo a capacidade de converter conhecimento tácito em explícito e vice-versa, em nível de indivíduo, grupo, organização e interorganizações, por meio de processos de criação, codificação, disseminação e uso do conhecimento, de forma a incorporá-lo na produção de bens, serviços e sistemas para sustentabilidade da organização (NGS, 2009).

Um ponto fundamental para a gestão do conhecimento é a importância dos relacionamentos internos e externos entre as pessoas. Os relacionamentos internos são influenciados, por exemplo, por conceitos, modelos gerenciais, programas de computadores, sistemas administrativos e registros de patentes que fazem parte da organização. Os relacionamentos externos são aqueles estabelecidos com os clientes, fornecedores e a própria sociedade (SPANHOL; SANTOS, 2009).

A gestão do conhecimento oferece uma gama de conceitos que estimulam pesquisadores e praticantes de qualquer área da ciência a analisarem os processos organizacionais ou interorganizacionais sob uma ótica diferenciada.

No âmbito da qualidade organizacional, Anderson e Leandri (2006) afirmam que o conhecimento contido no departamento de auditoria é muito valioso, mas os auditores internos raramente veem a gestão do conhecimento como um processo importante de seus departamentos e, como resultado, eles podem estar perdendo uma oportunidade significativa de agregar valor para sua organização por meio da articulação de uma fonte de conhecimento.

Autor	Abordagem de gestão do conhecimento
Wiig (1993)	É fazer a organização agir de forma mais inteligente pela facilitação da criação, acumulação, desenvolvimento e uso de conhecimento de qualidade.
Nonaka e Takeuchi (1995)	É a capacidade de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas, traduzindo o conhecimento individual em organizacional, por meio da mobilização de conhecimento tácito e explícito que ocorre a partir de quatro modos de conversão de conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização.
Davenport e Prusak (1998)	É o conjunto de processos cujo objetivo principal é orientar e conduzir a criação, disseminação e uso do conhecimento na direção dos objetivos organizacionais.
Choo (1998)	É a relação entre criação de significados (interpretações, crenças e representações), criação de conhecimento (explícito, tácito e cultural) e tomada de decisão (regras, rotinas e preferências).
Firestone e McElroy (2004)	É o conjunto de processos que busca a mudança dos padrões atuais de processamento de conhecimento da organização para melhorar tanto esse processamento quanto os produtos do conhecimento.
European Committee for Standardization (2008)	Gestão do Conhecimento é a gestão das atividades e processos que promovem o conhecimento para o aumento da competitividade por meio do melhor uso e da criação de fontes de conhecimento individuais e coletivas.

Quadro 2- Conceitos relacionados à gestão do conhecimento

Fonte: Adaptado de Uriona Maldonado, Soratto e Giugliani (2008).

North (2010) desenvolveu um guia prático de gestão do conhecimento que auxilia as empresas a identificarem os conhecimentos críticos de seu contexto e a procurarem fazer as coisas de um modo diferente, e não apenas fazerem mais ou melhor do mesmo.

A auditoria externa de sistema de gestão é um exemplo de processo interorganizacional, onde as oportunidades de melhoria deste processo podem ser identificadas quando o conhecimento é considerado como um elemento a ser explorado quanto a sua aplicação. É neste contexto que se desenvolve o estudo deste trabalho.

2.3.1 Processo de gestão do conhecimento

O histórico do conhecimento como recurso importante para geração de valor e para a sobrevivência das organizações estimulou o desenvolvimento de modelos teóricos e práticos, que pressupõem o compartilhamento e a externalização de idéias que podem se traduzir em vantagem competitiva organizacional.

No entanto, da mesma forma como os conceitos estudados são distintos, os modelos de gestão do conhecimento encontrados na literatura acadêmica também apresentam muitas diferenças.

Um estudo realizado por Uriona Maldonado, Soratto e Giugliani (2008) analisou vinte e nove modelos de gestão do conhecimento, dentre os quais foram destacados os ciclos (fases) de cinco modelos (Quadro 3): Wiig (1993), Nonaka e Takeuchi (1995), Choo (1998), Davenport e Prusak (1998), McElroy (1999).

Autor	Modelos teóricos associados à gestão do conhecimento					
Wiig (1993)	Criação	Identificação das fontes de conhecimento	Compilação	Disseminação	Aplicação	Realização de valor
Nonaka e Takeuchi (1995)	Compartilhamento do conhecimento tácito	Criação de conceitos	Justificação dos conceitos	Construção de um arquétipo	Difusão interativa do conhecimento	-
Choo (1998)	Construção de sentido/significado	Criação de conhecimento	Tomada de decisão	-	-	-
Davenport e Prusak (1998)	Geração	Codificação	Transferência	-	-	-
McElroy (1999)	Aprendizagem individual e de grupo	Reivindicação	Aquisição	Validação	Integração	-

Quadro 3 - Modelos relacionados à gestão do conhecimento.

Fonte: Adaptado de Uriona Maldonado, Soratto e Giugliani (2008).

A essência do modelo de gestão do conhecimento de Wiig está em organizar o conhecimento para que possa se tornar útil e valioso. A forma de organização pode ocorrer dentro de uma rede semântica e pode ser diferente para cada tipo de uso pretendido para o conhecimento. Neste caso, é possível acessar e capturar informações usando caminhos de múltipla entrada que mapeiam diferentes tarefas de conhecimento para serem completadas (DALKIR, 2005).

O modelo de Nonaka e Takeuchi (1995) pressupõe que a criação do conhecimento organizacional ocorre de forma simultânea em duas

dimensões formando o que os autores denominam de “Espiral do Conhecimento”. Na dimensão ontológica, o conhecimento individual é transformado em conhecimento organizacional pelo fluxo da forma tácita para a explícita e vice-versa. Na dimensão epistemológica, o conhecimento flui entre indivíduos, grupos, podendo envolver toda a organização e outras organizações.

O principal motor desses fluxos, que viabilizam a ocorrência das fases de criação de conhecimento deste modelo, está no que os autores chamam de “os quatro modos de conversão do conhecimento”, detalhados no Quadro 4: Socialização, Externalização, Combinação e Incorporação (NONAKA; VON KROG, 2009).

CARACTERÍSTICAS	SOCIALIZAÇÃO	EXTERNALIZAÇÃO	COMBINAÇÃO	INCORPORAÇÃO
Tipo de conhecimento	Conhecimento compartilhado	Conhecimento conceitual	Conhecimento sistêmico	Conhecimento operacional
Fluxo da conversão	Tácito para tácito	Tácito para explícito	Explícito para explícito	Explícito para tácito
Significado	Compartilhamento de experiências	Articulação do conhecimento dos indivíduos em conceitos explícitos	Sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento	Incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito
Descrição	Interação entre as pessoas, criando conhecimento tácito como modelos mentais e habilidades técnicas	Explicitação individual de novos conceitos, criando conhecimento explicitado na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses e modelos	Criação de novo conhecimento explícito, a partir da troca, análise e combinação de informações oriundas de meios como documentos, cursos, treinamentos, reuniões, conversas pelo telefone ou pelo computador	Assimilação de conhecimento explícito nas bases do conhecimento tácito sob a forma de modelos mentais ou <i>know-how</i> técnico compartilhado (“Aprender fazendo”)
Ações Relacionadas	Observar – imitar - praticar, manusear, perguntar, perceber	Escrever, falar, desenhar, expressar, demonstrar	Agrupar, combinar, analisar, estudar	Ler, ouvir, assistir, assimilar
Práticas e Ferramentas	Comunidades de prática Brainstorming Vídeo conferência	Metáfora e analogia Dedução e indução Diálogo e reflexão coletiva Elaboração de procedimentos Modelos de representação Mapas de conhecimento Ontologias	Gestão da Informação Cursos e treinamentos Manuais digitalizados Grupos de discussão Vídeos Perguntas/repostas frequentes Intranet Correio eletrônico	Monitoramento e <i>feedback</i> Sistemas especialistas Redes Neurais Dataminer

Quadro 4 - Características dos quatro modos de conversão de conhecimento.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Nonaka e Takeuchi (1995).

A teoria de Nonaka e Takeuchi (1995) pressupõe que a criação do conhecimento organizacional é a chave para a inovação contínua na empresa e é concebida por meio desses quatro modos de conversão do conhecimento. Para Nonaka e Toyama (2003), a capacidade de criar

conhecimento é a mais importante fonte de vantagem competitiva sustentável para uma empresa.

O modelo de Choo, conhecido como *Sensemaking*, propõe uma abordagem na inteligência organizacional e não no compartilhamento do conhecimento como um fim em si. Na construção de significado, primeira etapa, os indivíduos extraem sentido e significado das informações de forma coletiva. Na criação de conhecimento, ocorre a transferência do conhecimento pessoal entre indivíduos, por meio de diálogo, discussão, compartilhamento e narração. No último estágio, a tomada de decisão é situada em modelos que são usados para identificar e avaliar alternativas para o processamento da informação e conhecimento coletados (CHOO, 2006).

Para Davenport e Prusak (1998), a gestão do conhecimento consiste na geração deste ativo para a tomada de decisão e na sua codificação, de modo a torná-lo acessível para os diferentes modelos mentais, para as diversas áreas organizacionais e, por fim, para a própria prática da transferência do conhecimento. A fase de geração do conhecimento está relacionada com a sua criação ou aquisição e necessita de espaços físicos e/ou eletrônicos, para que os indivíduos compartilhem, de forma intencional e sistemática, suas ideias, experiências e valores. A fase de codificação tem o objetivo contínuo de apresentar o conhecimento numa forma (não necessariamente em código de computador) que o torne acessível, inteligível, portátil e organizado para aqueles que precisam dele. A transferência do conhecimento envolve as ações de transmissão (envio do conhecimento a um receptor) e absorção, de forma que possibilite o seu uso por quem o recebe. Segundo os autores, uma das maneiras simples pelas quais isto é possível é deixando que pessoas perspicazes conversem entre si.

O modelo de McElroy (1999) aborda processos de produção e de integração do conhecimento, incluindo uma série de ciclos de *feedback*, que alimentam a memória organizacional, as crenças, as reivindicações e o ambiente dos processos de negócio. O autor sustenta que o conhecimento organizacional é mantido subjetivamente na mente dos indivíduos e grupos e, objetivamente, em formas explícitas. Os processos de produção do conhecimento nutrem a organização com novo conhecimento por meio da aprendizagem individual e de grupo, da formulação, da codificação e avaliação desse conhecimento. Os processos de integração do conhecimento introduzem o novo conhecimento no ambiente operacional e, por meio dos laços simples de aprendizagem e laços duplos de aprendizagem (ARGYRIS; SCHON, 1978), substituem conhecimento obsoleto ou fazem reiniciar os

processos de produção de conhecimento para a aquisição de mais conhecimento.

Os modelos de gestão do conhecimento estudados sugerem a necessidade de se considerar o conhecimento como um elemento cuja gestão é fundamental aos processos organizacionais.

Em um processo de auditoria de sistema de gestão, por exemplo, as fases como a criação, disseminação e a sistematização do conhecimento são essenciais para o adequado tratamento de não conformidades em busca do aprendizado dos indivíduos, dos grupos e de toda a organização auditada.

2.3.2 Gestão do conhecimento fundamentada na aprendizagem organizacional

A gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional são frequentemente tratadas de forma indistinta por praticantes e até mesmo por pesquisadores, pois são correntes que estudam o mesmo objeto: o conhecimento.

Apesar de serem confundidas e por vezes colocadas como concorrentes essas áreas de estudo são complementares. A aprendizagem organizacional é pioneira no assunto e segue uma linha mais teórica e descritiva, com ênfase em compreender e analisar o que ocorre no processo de aprendizado e em como a organização aprende. A gestão do conhecimento é notadamente mais prática e prescritiva, voltada ao conteúdo e ao desempenho organizacional (TSANG, 1997; BASTOS et al., 2004; VERA; CROSSAM, 2005; EASTERBY-SMITH; LYLES, 2005; REBELO; GOMES, 2008).

As teorias da aprendizagem organizacional vêm se consolidando e exercendo influência na formação do escopo de outras disciplinas e servindo de suporte às práticas e aos modelos de gestão do conhecimento. Estudos como os de Uriona Maldonado et al. 2008 e King et al. (2008) mostram perspectivas de interação dessas duas áreas do conhecimento.

Neste contexto de relevância da aprendizagem organizacional, a ISO 9004 (2009), norma que especifica requisitos para uma gestão sustentável do sucesso, aponta a aprendizagem como o fundamento para a eficácia e a eficiência dos processos de melhoria e inovação. A norma indica a importância de se gerenciar o conhecimento como um recurso essencial, por meio dos processos de se identificar, obter, manter, proteger e usar este recurso.

Pesquisadoras da aprendizagem organizacional afirmam que o conhecimento é criado e desenvolvido por meio da aprendizagem, ou seja, criar conhecimento significa aprender (VERA; CROSSAM, 2005). Essas pesquisadoras veem a aprendizagem como uma competência e o conhecimento como um recurso, e que ambos são fatores chave, não somente para a competitividade econômica, mas também para o acesso e a participação em muitas dimensões da vida social, cultural e política (ANTAL et al., 2003).

2.4 CONHECIMENTO E COMPETÊNCIA

Ao se estudar as particularidades do conhecimento e de sua gestão, depara-se com o tema da competência sendo discutido nos mais diversos níveis ontológicos, assim como os conceitos de competência são também associados com o uso de conhecimento.

Estudos pioneiros sobre competência, como os de McClelland e Dailey (1972) e Boyatzis (1982), tratam da competência no nível de indivíduo, associando o termo a um conjunto de qualificações ou características preconizáveis, que permitem a uma pessoa ter desempenho superior em certo trabalho ou situação (DUTRA, 2000).

A pesquisa de Ribeiro, Guimarães e Souza (2002) mostra que, no Brasil, a noção de competência passou a ser incorporada em discursos de cientistas sociais nos anos 1970 e, desde então, há uma tendência em definir competência como a capacidade de agir, intervir e decidir em situações diversas. Surgiram conceitos associados à competência organizacional e individual, sendo as primeiras entendidas como os pontos fortes de que trata a abordagem do planejamento estratégico em organizações. Os conceitos da competência individual derivam da Psicologia, da tríade formada por conhecimentos, habilidades e atitudes, muito utilizada em processos de gestão de recursos humanos. Para esses pesquisadores, uma nova proposta da gestão de competências está na tentativa de obter coerência entre a gestão das pessoas (competência individual) e a estratégia organizacional (competência organizacional).

Esses e outros estudos da competência individual impulsionaram o tema na pauta das discussões acadêmicas e empresariais, elevando-o para outras instâncias de compreensão como a competência em nível de grupo, de organização e em nível de países (sistemas educacionais e formação de competências) (FLEURY; FLEURY, 2004).

Abordando a competência no nível organizacional, Prahalad e Hamel (1990) introduziram o conceito de competências essenciais (*core competences*) que são aquelas que asseguram vantagem competitiva, são

difíceis de serem imitadas, geram valor diferenciado percebido pelos clientes e proveem acesso a diferentes mercados. Os autores citam como exemplos de competência organizacional a capacidade de miniaturização da Sony, a mecânica de alta precisão da Canon e o *design* de motores leves e eficientes da Honda.

Hamel e Prahalad (1995) definem a competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e tecnologias necessárias para agregar valor a uma organização, e sua teoria é referência reconhecida por pesquisadores e administradores.

Para Zarifian (1996), as competências de uma organização podem ser diferenciadas em competências sobre processos, competências técnicas, competências sobre a organização, competências de serviço e competências sociais. Esse modelo é essencialmente dinâmico e estabelece relações entre a definição das competências-chave e as escolhas fundamentais da organização, e entre o desenvolvimento e a mobilização das competências, a partir dessas escolhas. O autor sugere que as empresas se preocupem mais em desenvolver a competência dos seus trabalhadores, por meio da autonomia e autorealização, do que simplesmente em gerenciar as competências existentes. Zarifian (2001, p. 66) define competência profissional como uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exercem em um contexto específico.

Nessa linha, Teece, Pisano e Shuen (1997) desenvolveram o conceito de “capacidades dinâmicas”, que está relacionado com a capacidade da organização de aprender e se adaptar com o tempo, por meio da identificação e resolução de problemas.

Com uma definição baseada nos conceitos de Le Boterf (1995), e que pode ser aplicada à competência individual ou organizacional, Fleury e Fleury (2001) associam o termo a um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Neste contexto, Dutra (2004) associa competência com o que a pessoa pode e quer entregar à organização, pois o fato de a pessoa deter um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes não implica que a organização vá se beneficiar dele.

Na visão de Sveiby (1997), o conhecimento individual é sinônimo de competência que, no nível do indivíduo, apresenta os seguintes elementos: conhecimento explícito, habilidade, experiência, julgamento de valor e rede social.

Independentemente da linha teórica do pesquisador, os estudos sobre competência, seja no nível do indivíduo ou da organização, apontam o conhecimento como um dos elementos fundamentais nesses constructos.

O tema competência vem aumentando seu espaço também no âmbito da normalização nacional e internacional. No Brasil, foram elaboradas e publicadas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas diversas normas para a certificação de pessoas que atuam em áreas como, por exemplo, a inspetoria de soldagem, a auditoria da qualidade e o turismo.

No âmbito internacional, a norma ISO/IEC 17024 (2003) foi desenvolvida para especificar requisitos para organismos que operam a certificação de pessoas, e a ISO 10018, que se encontra em fase de desenvolvimento, oferecerá, às organizações que possuem sistemas de gestão, diretrizes que objetivam aumentar a competência, a participação e o envolvimento de seus colaboradores em prol de benefícios para ambos, organização e pessoas. O esboço desta norma prevê o enfoque de temas como conhecimento tácito, comunicação, reconhecimento e aprendizado.

2.4.1 Competência como resultado de conhecimentos, habilidades e atitudes

Pesquisadores como Parry (1996), Dutra (2004) e Brandão (2008) sugerem que existem duas grandes correntes teóricas que abordam os estudos sobre competência.

A primeira grande corrente foi influenciada pelos postulados do pedagogo suíço Henri Pestalozzi (1746-1827), que idealizou o aprendizado individual na tríplice atividade da cabeça, das mãos e do coração, na vida intelectual, técnica e moral do indivíduo.

Essa corrente é formada por muitos trabalhos pioneiros, como os de McClelland (1973), Boyatzis (1982), Woodruffe (1991), que adotaram elementos como conhecimento (cabeça), habilidade (corpo) e atitude (coração) para dimensionar a competência. Nesses trabalhos, a competência é entendida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam o desempenho do indivíduo e que permitem a ele realizar um dado trabalho ou lidar com determinada situação.

Para Boyatzis (1982), as competências envolvem certas características ou habilidades que capacitam o indivíduo a demonstrar ações específicas apropriadas e, para Spencer e Spencer (1994, p. 9), as

competências são características implícitas da pessoa, causalmente relacionadas a critérios de referência efetivos e/ou de desempenho superior para um cargo ou situação.

A segunda grande corrente teórica, formada por pesquisadores como, por exemplo, Le Boterf (1995) e Zarifian (2001), associa competência não especificamente a um conjunto de atributos do indivíduo, mas às realizações deste em determinado contexto de seu trabalho.

Para Le Boterf (1995), competência é colocar em prática o que se sabe, em um determinado contexto, caracterizado pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e recursos etc. Refere-se a um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Nesse caso, o autor afirma que é fundamental perceber que a competência não é resultado de treinamento e não se reduz a um conhecimento, um saber ou uma habilidade. Para o autor, a competência existe quando há competência em ação, isto é, saber ser e saber mobilizar conhecimentos em diferentes contextos.

Nesta corrente de raciocínio, Zarifian (2001) complementa que a competência do indivíduo está relacionada com o seu comportamento, ao tomar iniciativa e assumir responsabilidade diante de situações profissionais com as quais se depara.

Brandão (2008) sugere o surgimento de uma terceira vertente, formada por pesquisadores como Gonczi (1999), que buscam integrar os conceitos das referidas correntes teóricas, associando os atributos pessoais das pessoas ao contexto em que são utilizados, isto é, ao ambiente e ao trabalho que a pessoa realiza. Nessa vertente, a competência é entendida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) necessários para o desejado desempenho da pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos adotados no trabalho e as realizações decorrentes.

Considerando as características dessa terceira vertente teórica, pode-se inserir nesse contexto os trabalhos de Parry (1996) e Durand (1998). Isto porque Parry (1996, p. 48) detalha a competência em um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que:

- afetam grande parte de alguma tarefa ou responsabilidade;
- se relacionam com o desempenho da função em questão;
- podem ser medidos por parâmetros préestabelecidos; e
- podem ser melhorados com treinamento e desenvolvimento.

Esse conjunto pode, então, auxiliar na definição de competências necessárias a determinados cargos de uma organização. São

competências genéricas, desejáveis a um grande grupo de empregados, e específicas, associadas às funções de características peculiares. No modelo de Parry, essas competências são então avaliadas quanto a níveis de proficiência dos empregados, que podem abranger elementos como desenvolvimento, aplicação, otimização e excelência.

Na mesma linha teórica, Durand (1998) considera a competência como uma nova forma de alquimia. Nos tempos medievais, os alquimistas procuravam transformar metais em ouro, e hoje, os gerentes e as empresas procuram transformar recursos e ativos em lucro.

Ao considerar os aspectos cognitivos, técnicos, sociais e afetivos relacionados ao trabalho, Durand (1998, p. 3) define competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessários à consecução de determinado propósito. Para Durand, o desenvolvimento de competências ocorre por meio da aprendizagem individual e coletiva, envolvendo simultaneamente estas três dimensões (Figura 2), isto é, pela assimilação de conhecimentos, integração de habilidades e adoção de atitudes relevantes para um contexto organizacional específico ou para a obtenção de alto desempenho no trabalho (DURAND, 2000).



Figura 2 - As três dimensões da competência.

Fonte: Adaptado de Durand (2000).

Nesse modelo, o conhecimento corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem “entender o mundo”, ainda que com parcialidade e interpretações contraditórias. O conhecimento, portanto, engloba o acesso a dados, a capacidade de reconhecê-los como informação aceitável e que possam e integradas em esquemas preexistentes que, obviamente, evoluem ao longo do caminho. É a dimensão do saber.

A habilidade é a capacidade de aplicar e fazer uso produtivo do conhecimento adquirido, utilizando-o em uma ação, com o objetivo de alcançar um propósito específico. Está associada ao saber como fazer algo e diz respeito à capacidade de agir de um modo concreto de acordo com processos ou objetivos pré-definidos. A habilidade não exclui o conhecimento, mas não necessita de uma total compreensão do motivo pelo qual as habilidades e capacidades realmente funcionam, quando colocadas em prática. Portanto, a habilidade está, em parte, relacionada ao tácito e empírico.

A atitude está relacionada com os aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho, sendo, portanto, associada a um sentimento ou um grau de aceitação da pessoa em relação aos outros, a objetos ou a situações. Durand acredita que o comportamento e, mais ainda, a identidade e a determinação são parte essencial da capacidade de um indivíduo ou de uma organização para conseguir qualquer coisa. Argumenta que uma organização dedicada e àvida pelo sucesso é mais competente do que outra passiva, que tenha o mesmo nível de conhecimento e habilidade da primeira.

Durand (1998) explica que as três dimensões são interdependentes e complementares, pois, para demonstrar uma habilidade, expor ou adotar um comportamento, presume-se que a pessoa deva ter conhecimentos sobre determinado processo ou técnica específica.

Conforme apresentado na seção 2.2 deste trabalho, a integração entre conhecimento, habilidade e atitude é reforçada pelas próprias características do conhecimento tácito. Como visto, o conhecimento tácito é gerado diretamente pela experiência, pois está profundamente enraizado nas práticas dos indivíduos, e é responsável pelo desenvolvimento da habilidade, que permite a alguém fazer algo de maneira fácil e eficiente (NONAKA; TAKEUCHI, 1995). Este tipo de conhecimento é responsável pelo desenvolvimento das habilidades que permitem às pessoas, por exemplo, aprender a andar de bicicleta ou desenvolver trabalhos mentais (POLANYI, 1966; NONAKA, 1994).

O conhecimento tácito também está muito associado com as atitudes. Berger e Luckmann (1966) afirmam que as atitudes, o comportamento e o julgamento das pessoas são influenciados pelo conhecimento que elas constroem a partir de sua interação dentro de um determinado contexto histórico e social. A opinião de Shaw e Wright (1968) é de que a atitude é formada por três componentes: o emocional, o comportamental e o cognitivo, sendo que este último é derivado dos conceitos (conhecimentos) e crenças que a pessoa possui sobre um dado objeto.

No âmbito da psicologia, a atitude está muito relacionada à tendência de uma pessoa em avaliar positiva ou negativamente qualquer evento ou situação. Para Ajzen (2001) existe um consenso geral que a atitude representa uma avaliação sumária de um objeto psicológico capturado em dimensões de atributos, como bom ou mau, benéfico ou prejudicial, agradável ou desagradável, simpático ou antipático. A atitude, portanto, é algo que uma pessoa sempre terá, ou seja, não existe uma pessoa sem atitude. O que pode variar na atitude de uma pessoa é o grau de positividade ou negatividade em que ela avalia determinado objeto ou situação.

A idéia de que as atitudes são disposições para avaliar objetos psicológicos parece sugerir que os indivíduos têm apenas uma atitude, para qualquer objeto ou questão. No entanto, Wilson, Lindsey e Schooler (2000) apresentam um estudo sugerindo que, quando as atitudes mudam, a nova atitude pode contrariar a primeira, mas pode não substituí-la. De acordo com este modelo de dupla atitude, as pessoas podem realizar simultaneamente duas atitudes diferentes em relação a um determinado objeto em um mesmo contexto, uma atitude implícita ou habitual, e outra explícita.

Além do conhecimento, da habilidade e da atitude, alguns estudos apontam outros elementos relacionados com a competência das pessoas. O estudo da Special Libraries Association (2003), por exemplo, adiciona ao CHA o elemento “entendimento”, como uma quarta dimensão da competência. Essa dimensão foi inserida para enfatizar a análise do entendimento do indivíduo em relação a questões como, por exemplo, missão ou estratégia da organização, ou possíveis vieses nas escolhas dos clientes.

No entanto, ao se analisar a dimensão do conhecimento no modelo de competência de Durand, percebe-se que o conhecimento definido pelo autor é justamente a dimensão que permite ao indivíduo saber o porquê das coisas, compreender suas causas e efeitos e, conseqüentemente, desenvolver um nível de consciência e entendimento

do mundo. Portanto, o elemento “entendimento” está contemplado na dimensão do conhecimento. Essa compreensão talvez justifique o fato de o modelo com quatro dimensões de competência não ter se difundido nos âmbitos acadêmico e empresarial.

A associação de conhecimento, habilidade e atitude também é encontrada na tipologia de Le Deist e Winterton (2005), desenvolvida por meio de uma vasta pesquisa teórica, de diversas abordagens da competência, e que os fez concluir que existem quatro dimensões distintas de estudo:

- competência cognitiva - associada ao desenvolvimento do conhecimento;
- competência funcional - associada ao desenvolvimento da habilidade;
- competência social - associada ao comportamento e as atitudes; e
- metacompetência – associada com a facilitação da aquisição das outras três dimensões da competência (cognitiva, funcional e social).

Embora diferentes classificações e desdobramentos tenham introduzido mais especificidade e objetividade a essas três dimensões clássicas da competência, Ruas (2005) argumenta que a abrangência, adaptabilidade e facilidade de compreensão dos elementos conhecimento, habilidade e atitude permitem que esses elementos possam ser empregados adequadamente em qualquer circunstância, mesmo que sob uma forma mais genérica.

Para o entendimento da competência e para o desenvolvimento desta pesquisa, será adotada a visão de Durand (1998). Segundo Brandão e Guimarães (2001), esta abordagem parece ter aceitação mais ampla, tanto no ambiente empresarial como no meio acadêmico, à medida que procura integrar aspectos cognitivos, psicomotores e afetivos relacionados ao trabalho.

2.4.2 Alguns estudos e aplicações da competência individual e organizacional

Estudos recentes sobre competência mostram muitas formas de abordagem e de aplicação deste tema, nos setores público e privado. As pesquisas exploram desde o mapeamento de competências como ferramenta de gestão de pessoas (LAPOLLI, 2010), até a concepção de

competências essenciais atuais e futuras nas organizações (PACHECO, 2010).

No setor público, a gestão por competência é utilizada, há várias décadas, em países como Canadá, Estados Unidos e Reino Unido e, mais recentemente, em países como Bélgica, Finlândia, Holanda, Suécia e Estônia (OCDE, 2010).

Na Bélgica, a gestão por competências é um elemento central do Plano Copérnico, lançado em 2000 para conduzir uma abordagem mais integrada e estratégica da gestão de recursos humanos. Esse plano engloba: planejamento da força de trabalho relacionado com os objetivos organizacionais; recrutamento baseado em testes de competência (e não apenas de conhecimento); gestão por desempenho; remuneração; progressão na carreira e treinamento (OCDE, 2007).

No que diz respeito ao estudo da competência individual, Vinge (2004) apresenta um modelo de avaliação, aplicado entre os pesquisadores dos laboratórios de metrologia científica e industrial do Inmetro. Os conhecimentos, habilidades e atitudes existentes dos pesquisadores foram comparados com as competências desejadas, consideradas necessárias às atividades do Inmetro. Como resultado, foram identificadas maiores lacunas em relação às dimensões do conhecimento e da habilidade, e oportunidades de melhoria no perfil dos profissionais pesquisados.

No âmbito mais específico das avaliações de sistemas de gestão, a pesquisa de Monteiro e Costa (2009) identificou as diferenças entre o nível de competência de avaliadores do Inmetro e o nível de competência desejado pelos gerentes das áreas de acreditação do referido Instituto. Os resultados indicam a necessidade de identificar e aprimorar o contínuo desenvolvimento de competências dos avaliadores pesquisados.

A diversidade de estudos e aplicações da gestão por competência reforça o pressuposto de que a análise do uso de conhecimentos, habilidades e atitudes de auditores e auditados pode auxiliar na melhoria da agregação de valor dos processos de auditoria de sistemas de gestão.

2.5 CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO

Este capítulo apresentou conceitos e teorias que apontam a importância do conhecimento para a gestão organizacional, sugerindo que é possível desenvolver melhorias em um determinado processo, por meio de um estudo do uso de conhecimento por parte dos envolvidos no referido processo.

O estudo permitiu visualizar a auditoria de sistema de gestão, objeto de pesquisa deste trabalho, como um exemplo de processo intensivo em conhecimento, pois envolve a participação de auditores especialistas, qualificados com base em um conjunto de competências, que são demonstradas em um ambiente de relacionamento com forte interação e troca de informação com representantes da organização auditada.

Neste contexto, o estudo realizado neste capítulo permitiu entender a competência de um indivíduo como sendo a sua capacidade de agregar valor à organização por meio do uso de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Dessa forma, a busca pela melhoria do processo de auditoria exige que este seja investigado e entendido como uma ferramenta ou instrumento, cuja efetividade pode ser significativamente alavancada quando os conceitos da gestão do conhecimento são considerados. Isto não significa que a auditoria de sistema de gestão deva se transformar em uma auditoria de conhecimento ou de competência.

Os conceitos aqui apresentados servem de critérios para análise do processo de auditoria e para o alcance dos objetivos deste trabalho. O desafio do próximo capítulo está em conhecer as etapas do processo de auditoria, as atividades do auditor e do auditado e os possíveis fatores que podem constituir obstáculos à agregação de valor desse processo.

3 AUDITORIA DE SISTEMA DE GESTÃO

Este capítulo apresenta tópicos relacionados ao processo de auditoria de sistemas de gestão, abordando conceitos e práticas que motivaram esta pesquisa e que constituem parte de sua fundamentação teórica. Diante da natureza e do contexto deste tema de pesquisa, entendeu-se conveniente a consideração de conceitos publicados em normas técnicas e em orientações desenvolvidas pelo Grupo de Práticas de Auditoria ISO 9001 (APG) da Organização Internacional de Normalização (ISO) e pelo Grupo de Práticas de Auditorias em Acreditação (AAPG), do Fórum Internacional de Acreditação (IAF). Neste capítulo, é apresentado o resultado da revisão de trabalhos acadêmicos relacionados, que objetivaram análise e melhoria da auditoria de sistema de gestão, principalmente na área da qualidade, e que abordaram temas como auditoria com agregação de valor ou efetividade da auditoria. Dessas fontes, foram levantadas sugestões para agregação de valor em auditorias e situações ou obstáculos que podem acarretar a ineficácia da auditoria ou resultados insatisfatórios para a organização auditada. Este estudo foi feito em todo o processo de auditoria de sistema de gestão, de forma separada em cada uma das suas três etapas (preparação da auditoria, auditoria e pós-auditoria), considerando as perspectivas da equipe auditora e da organização auditada.

3.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O termo auditoria tem origem no latim *audire*, que significa ouvir, e os primeiros relatos sobre o uso da auditoria surgiram na antiguidade, ocasiões em que eram utilizadas por imperadores romanos e barões franceses para combate à fraude (ARAÚJO, 2006).

Atualmente, as auditorias são consideradas ferramentas importantes para monitorar e verificar a eficácia de sistemas de gestão organizacionais, bem como para melhorar o seu desempenho, sendo empregadas nas mais diversas áreas como, por exemplo, contabilidade, qualidade, saúde, segurança e meio ambiente.

Podendo ter padrões normativos variados como referência, as auditorias são consideradas, no Brasil e no mundo, um dos mecanismos mais importantes e usuais dos programas de avaliação da conformidade, sendo aplicadas de forma intensiva em modalidades como a certificação e a acreditação.

É nesse contexto da avaliação da conformidade que se pretende pesquisar as auditorias de sistema de gestão. Para tanto, faz-se necessária a compreensão inicial de alguns conceitos como: avaliação da conformidade, certificação e acreditação.

3.2 AVALIAÇÃO DA CONFORMIDADE

A avaliação da conformidade é um instrumento regulador do mercado interno de cada país e do mercado globalizado, muito utilizado por autoridades regulamentadoras, e que tem impacto significativo nos diferentes segmentos da sociedade, em particular no setor produtivo e nos consumidores, principalmente em situações que envolvem risco à saúde, à segurança ou ao meio ambiente.

Além da facilitação do comércio internacional, as práticas de avaliação da conformidade têm como outros grandes objetivos a proteção e informação ao consumidor, a promoção da concorrência justa, o estímulo à melhoria contínua da qualidade e o fortalecimento do mercado interno (INMETRO, 2007).

Em busca de princípios gerais e de uma harmonização internacional do vocabulário sobre este tema, a norma ISO/IEC 17000 (ISO, 2004a, p. 5) define o termo avaliação da conformidade como sendo a “demonstração de que os requisitos especificados, relativos a um produto, processo, sistema, pessoa ou organismo são atendidos”.

Pelo fato de esta simples definição trazer embutido um complexo e poderoso instrumento estratégico para o desenvolvimento de uma nação, o Inmetro (2007, p. 8), embasado no conceito de sistema, apresenta, de forma mais detalhada, um conceito similar:

[...] a avaliação da conformidade é um processo sistematizado, com regras pré-estabelecidas, devidamente acompanhado e avaliado, de forma a propiciar adequado grau de confiança de que um produto, processo ou serviço, ou ainda um profissional, atende a requisitos pré-estabelecidos por normas ou regulamentos, com o menor custo possível para a sociedade.

Para essa demonstração do atendimento a requisitos por parte de um produto, processo, sistema, pessoa ou organismo, a avaliação da conformidade depende de um conjunto de atividades inter-relacionadas, que constituem um sistema. Dentre as atividades que podem compor esse sistema, destacam-se o ensaio, a inspeção, a certificação e a acreditação, que formam o domínio da avaliação da conformidade e que

recebem as seguintes definições no contexto da norma ISO/IEC 17000 (ISO, 2004a) e do guia ISO/IEC GUIDE 2 (ISO, 2004b):

- a) **Ensaio** é a “determinação de uma ou mais características de um objeto de avaliação da conformidade, de acordo com um procedimento”.
- b) **Inspeção** é um “exame de um projeto de produto, produto, processo ou instalação e determinação de sua conformidade com requisitos específicos ou, com base no julgamento profissional, com requisitos gerais”.
- c) **Certificação** é o “modo pelo qual uma terceira parte, independente, provê garantia escrita de que um determinado produto, processo, sistema ou pessoa está em conformidade com requisitos”, geralmente especificados em documentos normativos. É uma das principais modalidades de avaliação da conformidade.
- d) **Acreditação** é a “atestação realizada por terceira parte relativa a um organismo de avaliação de conformidade, exprimindo demonstração formal de sua competência para realizar tarefas específicas de avaliação da conformidade”. Em outras palavras, acreditação é o reconhecimento da competência técnica de organismos de avaliação da conformidade, para operar em atividades específicas.

A certificação é uma das atividades de avaliação da conformidade mais conhecidas, pois está difundida em programas de avaliação da conformidade internacionais, nacionais, regionais e setoriais (ECKSCHMIDT, 2008).

A maioria dos processos de certificação, assim como a acreditação, faz uso das auditorias de sistemas de gestão. Contudo, cabe salientar que, em processos de acreditação, utiliza-se o termo avaliação, que engloba, além da auditoria do sistema de gestão do organismo, uma análise específica e testemunhal da competência técnica e gerencial da organização postulante da acreditação.

Dependendo da exigência da utilização das atividades de avaliação da conformidade, esta pode ser classificada como voluntária ou compulsória. Na voluntária, as empresas não são obrigadas a se submeterem aos programas de avaliação da conformidade, e assim o fazem para agregar valor aos seus produtos ou sistemas e obterem vantagem competitiva (SORATTO; VARVAKIS; HORII, 2007). Na avaliação da conformidade compulsória, existe a figura de um instrumento legal, que obriga as empresas a se submeterem a um

programa de avaliação da conformidade específico, como forma de assegurar determinado grau de conformidade de seus produtos, minimizando riscos à saúde e segurança do consumidor ou ao meio ambiente e prejuízos econômicos à sociedade (INMETRO, 2007).

3.3 SISTEMA BRASILEIRO DE AVALIAÇÃO DA CONFORMIDADE

No Brasil existem vários sistemas de avaliação da conformidade como, por exemplo, o sistema coordenado pela Organização Nacional de Acreditação (ONA), instituição não governamental responsável pela certificação da qualidade dos serviços de saúde, e o sistema coordenado pela Comissão Nacional de Energia Nuclear (CNEN), autarquia federal que atua no licenciamento de instalações nucleares e radioativas.

Entretanto, o maior e mais conhecido sistema nacional de avaliação da conformidade é o Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade (SBAC), coordenado pelo Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (INMETRO), que atua nas mais diversas áreas.

A Figura 3 apresenta uma representação simplificada do SBAC, com seus principais atores: o Organismo de Acreditação, os Organismos de Avaliação da Conformidade e os Objetos da Avaliação da Conformidade.



Figura 3 - Representação simplificada do Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade (SBAC).

Fonte: Elaborado pelo autor.

O **Organismo de Acreditação** no Brasil é a Coordenação Geral de Acreditação do Inmetro (Cgcre), cuja principal função, neste sistema,

é a acreditação de organismos de avaliação da conformidade. Em consonância com a tendência internacional atual, de apenas um acreditador por país, a Cgcre é o único acreditador oficial do Estado brasileiro na área de avaliação da conformidade.

Os **Organismos de Avaliação da Conformidade** são entidades que, dependendo do reconhecimento concedido pela Cgcre (Organismo Acreditador), podem realizar atividades como, por exemplo, a:

- a) certificação de sistemas de gestão, desde os mais conhecidos como, por exemplo, os sistemas de gestão da qualidade (ISO 9001), ambiental (ISO 14001), até os mais recentes sistemas de gestão da responsabilidade social (NBR 16001) e sistemas de gestão da segurança de alimentos (ISO 22000);
- b) certificação de produtos (bens ou serviços) como, por exemplo, os produtos de certificação compulsória como pneus, materiais elétricos, capacetes, preservativos masculinos, extintores de incêndio e brinquedos, dentre outros, e a certificação de serviços como o de adaptação de eixo auxiliar veicular;
- c) certificação de pessoas, para a qual o SBAC dispõe, por exemplo, de programas para certificação de auditores de sistemas de gestão da qualidade, inspetores de soldagem e profissionais da área do turismo;
- d) inspeção em veículos transportadores de produtos perigosos, e inspeção de segurança veicular, por exemplo, em veículos que tiveram suas características originais alteradas ou em veículos recuperados de sinistro (SORATTO, 2004);
- e) ensaios em produtos realizados por laboratórios que atuam nas mais diversas áreas como, por exemplo, mecânica, elétrica, química, biologia e análises clínicas;
- f) calibração de equipamentos de medição e de medidas padrão relacionadas às mais diversas grandezas, como massa, comprimento, força, temperatura e pressão, dentre outras.

Dessa forma, têm-se, como Organismos de Avaliação da Conformidade, os organismos de certificação de sistemas de gestão, de certificação de produtos, de certificação de pessoas, os organismos de inspeção, os laboratórios de ensaios e os laboratórios de calibração, dentre outros.

Os **Objetos da Avaliação da Conformidade**, ou simplesmente objetos, abrangem qualquer material, bem, serviço, instalação, processo, sistema, pessoa ou organismo, nos quais a avaliação de conformidade é

aplicada (INMETRO, 2007). Dessa forma, um produto pode ser o objeto de uma certificação, assim como um organismo (de avaliação da conformidade) pode ser o objeto da acreditação.

Uma vez que avaliar a conformidade é propiciar confiança, uma das preocupações constantes de qualquer sistema de avaliação da conformidade é quanto à sua credibilidade.

O cumprimento das exigências e o rigor técnico conferem credibilidade às atividades de avaliação da conformidade desenvolvidas em cada país, sendo esta um pré-requisito para o ingresso de bens e serviços nos mercados de destino. Desta forma, a credibilidade, aliada ao reconhecimento internacional de certificadores e acreditadores, é um fator determinante da aceitação de certificados de conformidade nas relações de comércio internacional.

Contudo, existem situações que ameaçam a credibilidade de qualquer sistema de avaliação da conformidade e que, portanto, pressupõe-se que devam ser monitoradas e, dentro do possível, controladas e eliminadas. Conforme argumentado no Capítulo 1, dentre essas ameaças estão a falta de agregação de valor das auditorias e a falta de competência dos auditores.

As auditorias de sistemas de gestão, objeto de pesquisa deste trabalho, figuram como o principal instrumento de verificação, não somente nos processos de certificação de sistemas de gestão, mas também nos processos de avaliação que concedem a acreditação aos organismos certificadores. As auditorias são uma ferramenta de suporte importante até mesmo em alguns modelos de certificação de produtos.

Dessa forma, as auditorias têm um peso considerável na sustentabilidade e na credibilidade de qualquer sistema de avaliação da conformidade, justificando a necessidade de atenção especial das partes interessadas e o incentivo de trabalhos que objetivem a sua melhoria.

3.4 SISTEMAS DE GESTÃO

Concomitantemente com a origem das organizações, surgiram os esforços para implantar e aprimorar maneiras que possibilitem a sua gestão. Percebeu-se que a gerência de uma empresa está diretamente relacionada com a sua capacidade de inter-relacionar seus diversos elementos, em busca de um objetivo comum.

O conceito de sistema de gestão surge com o objetivo de fazer com que os recursos de uma organização, tais como, pessoas, processos, instalações, equipamentos e tecnologias, sejam geridos de forma

integrada, para o alcance de seus resultados e para a melhoria contínua do seu desempenho.

De forma geral, um sistema de gestão é definido pela norma ABNT NBR ISO 9000 (ABNT, 2005) como sendo um conjunto de elementos inter-relacionados, que têm o objetivo comum de dar suporte ao gerenciamento das atividades de uma organização.

Existem sistemas de gestão para os mais diversos objetivos, sendo que o mais reconhecido no mundo é o sistema de gestão da qualidade (SGQ), baseado nos requisitos da norma ABNT NBR ISO 9001 (Figura 4).

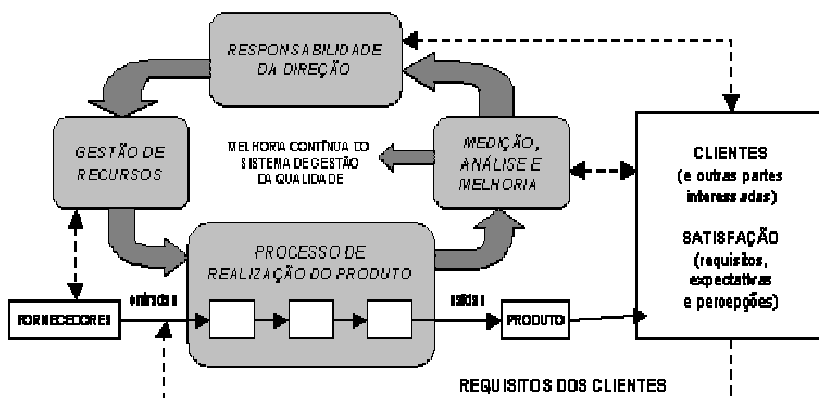


Figura 4 - Modelo de um SGQ baseado em processo.

Fonte: Adaptado da ABNT NBR ISO 9001 (ABNT, 2008).

De acordo com pesquisa da ISO (ISO, 2010), a certificação ABNT NBR ISO 9001 continua crescendo e, atualmente, são mais de um milhão de certificados emitidos em mais de 175 países, o que mostra o reconhecimento e a aceitação de sistemas de gestão da qualidade certificados, em todo o mundo.

Pesquisas como as de Trezioviski e Power (2007) e a de Starke-Rodrigues et al. (2008) mostraram que a certificação ABNT NBR ISO 9001 pode trazer benefícios significativos para o negócio da organização se for implementada como parte de uma estratégia de melhoria contínua, num processo em que os auditores da qualidade são atores importantes.

Existem diversas normas internacionais e brasileiras que especificam requisitos para sistemas de gestão também certificáveis, como, por exemplo:

- a) ABNT NBR ISO 14001, para sistema de gestão ambiental;
- b) ABNT NBR ISO 22001, para gestão da segurança alimentar;

- c) ABNT NBR ISO/IEC 27001, para gestão da segurança da informação;
- d) ABNT NBR ISO/IEC 28000, para gestão da segurança da cadeia de suprimentos;
- e) ABNT NBR 14789, para gestão do manejo florestal;
- f) ABNT NBR 15100, para gestão da qualidade aerospacial;
- g) ABNT NBR 15331, para gestão da segurança de turismo de aventura;
- h) ABNT NBR 15401, para gestão da sustentabilidade de meios de hospedagem; e
- i) ABNT NBR 16001, para gestão da responsabilidade social.

É com base no atendimento aos requisitos dessas normas, verificado por meio de auditorias, que os organismos de avaliação da conformidade concedem a certificação.

Mesmo com toda a evolução dos sistemas de gestão normalizados, percebe-se que as normas técnicas pouco abordam temas contemporâneos considerados relevantes na gestão empresarial, como, por exemplo, a gestão do conhecimento organizacional.

Partindo do pressuposto de que os sistemas de gestão poderiam ser considerados como estruturas importantes de apoio à codificação, sistematização e institucionalização do conhecimento na organização, abre-se espaço para estudos que contribuam para a elaboração de normas que especifiquem requisitos para implementação de sistemas de gestão do conhecimento e, por que não, passíveis de certificação (SORATTO, 2006).

3.5 AUDITORIA DE SISTEMA DE GESTÃO

As auditorias são aplicadas há muito tempo, para verificar a integridade e conformidade de sistemas de gestão de organizações públicas ou privadas, em áreas que vão da contabilidade e finanças à gestão da qualidade, saúde, segurança, responsabilidade social e ambiental.

Com o avanço da normalização no mundo, as auditorias ganharam força e passaram a se constituir, não somente uma ferramenta para detectar pontos fracos ou áreas de problemas potenciais nas empresas, mas um dos principais instrumentos de medição e melhoria contínua na esfera organizacional.

As auditorias de sistemas de gestão são usadas em larga escala nos programas de avaliação da conformidade de um país, como, por exemplo, nos processos de certificação de sistemas e de produtos.

Os estudos científicos e técnicos em auditoria têm recebido contribuições significativas de auditores, pesquisadores e especialistas reconhecidos no meio empresarial e acadêmico, principalmente no âmbito específico da qualidade (SAYLE, 1985; ARTER, 1989; MILLS, 1989; WEALLEANS, 2000; RUSSELL, 2001; O'HANLON, 2005; CROFT; DOUGHERTY, 2007).

A norma ABNT NBR ISO 19011 (ABNT, 2002), principal referência para auditorias em sistemas de gestão da qualidade e ambiental normalizados, define a auditoria como um “processo sistemático, documentado e independente, para obter evidências de auditoria e avaliá-las objetivamente para determinar a extensão na qual os critérios de referência são atendidos”. De acordo com essa mesma norma, são consideradas evidências de auditoria, desde os registros da organização até a apresentação de fatos ou outras informações verificáveis, quantitativas ou qualitativas.

Um entendimento importante é com relação às “partes” envolvidas em uma auditoria, que são as entidades que podem estar envolvidas nesse processo. A primeira parte é a organização que fornece o objeto, normalmente um vendedor ou fornecedor de um bem ou um serviço. A segunda parte é a organização que tem interesse no objeto fornecido pela primeira parte, como, por exemplo, um comprador ou contratante. É considerada terceira parte a organização independente, sem vínculo com as demais partes e sem interesse na relação entre as mesmas.

Dependendo de em qual das partes se origina a iniciativa e o interesse pela avaliação, as auditorias podem ser caracterizadas como: auditoria interna, também conhecida como auditoria de primeira parte; e auditoria externa, que pode ser de segunda parte ou terceira parte (Figura 5).

A **auditoria interna**, ou de primeira parte, é realizada por opção da própria organização, por auditores de seu quadro de pessoal ou por ela contratados. É importante para prover uma autoavaliação e, muitas vezes, para atender a um requisito normativo. As normas de sistemas de gestão, como as comentadas neste trabalho, por exemplo, exigem que a organização disponha de uma estrutura para planejar e executar auditorias internas periódicas, para avaliar a conformidade do seu sistema de gestão em relação aos requisitos da norma de referência.

Um exemplo tradicional são as empresas com sistema de gestão da qualidade certificados de acordo com a ABNT NBR ISO 9001, que devem planejar e realizar auditorias internas para assegurar, de forma contínua, o atendimento, por parte do sistema de gestão, aos requisitos da qualidade previstos na referida norma.

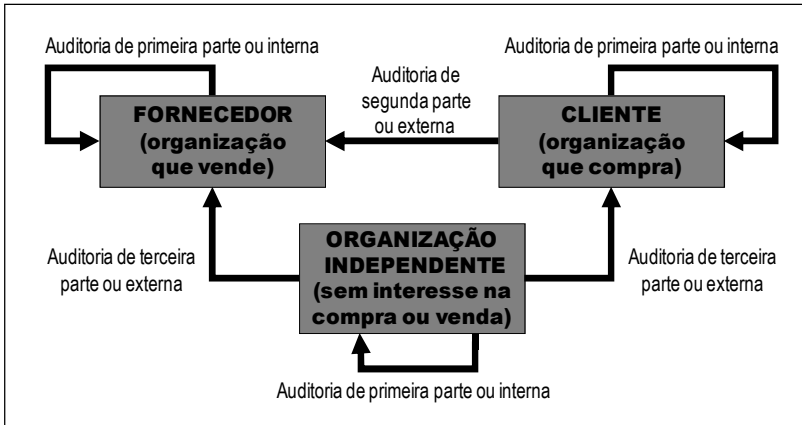


Figura 5 - Demonstração genérica de auditorias internas e externas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

As **auditorias externas** incluem aquelas que geralmente são chamadas de auditorias de segunda e terceira parte. A auditoria de segunda parte é realizada pela parte que tem um interesse na organização, como, por exemplo, quando um cliente, para fechar ou manter um contrato, faz auditorias para avaliar as condições de seu potencial fornecedor. As auditorias de terceira parte são realizadas por organizações externas independentes, sem vínculo com a primeira e a segunda parte, tais como, os organismos de certificação acreditados, que fazem auditorias nas empresas para fornecerem os certificados.

A Figura 6 mostra como as auditorias internas e externas são usadas de forma intensiva no SBAC, para a verificação da conformidade dos sistemas de gestão das partes envolvidas, tanto em processos de certificação como em processos de acreditação.

No exemplo dado, tanto a Cgcre como o organismo de certificação e a empresa certificada mantêm um programa de auditorias internas, como forma de autoverificar a conformidade de seus sistemas de gestão em relação aos requisitos das respectivas normas técnicas.

A mesma figura mostra que as auditorias externas são necessárias para a obtenção de evidências que sirvam de base para um julgamento independente, como aquele que a Cgcre realiza no organismo certificador ou aquele que este último faz da empresa certificada ou em vias de certificação.



Figura 6 - Exemplo do uso intensivo de auditorias internas e externas no Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Outro exemplo de auditoria externa, ou de terceira parte, acontece no âmbito da metrologia legal no Brasil. Nesse contexto, a pesquisa de Portella (2004) investigou as dificuldades dos auditores, e identificou oportunidades de melhoria das auditorias de sistemas de gestão, que o Inmetro realiza nas suas unidades conveniadas em todo o país.

3.5.1 Princípios de auditoria de sistema de gestão da ABNT NBR ISO 19011 (ABNT, 2002)

Por apresentar requisitos relativamente genéricos em vários aspectos, a norma ISO 19011 (ABNT, 2002) é uma referência normativa em auditoria muito reconhecida e aplicada no mundo. Essa norma elenca um conjunto de princípios (Quadro 5) com o intuito de fazer da auditoria uma ferramenta eficaz e confiável em apoio a políticas de gestão e controles, fornecendo informações sobre as quais uma organização pode agir para melhorar seu desempenho.

a) Conduta ética: o fundamento do profissionalismo. Confiança, integridade, confidencialidade e discrição são essenciais para auditar.
b) Apresentação justa: a obrigação de reportar com veracidade e exatidão. Constatações, conclusões e relatórios de auditoria refletem verdadeiramente e com precisão as atividades da auditoria.
c) Devido cuidado profissional: a aplicação de diligências na auditoria. Cuidado e zelo com o ato de auditar é importante como resposta à confiança dos clientes da auditoria e outras partes interessadas e requer competência por parte dos auditores.
d) Independência: a base para a imparcialidade da auditoria e objetividade das conclusões de auditoria. Auditores são independentes da atividade a ser auditada e são livres de tendência e conflitos de interesse.
e) 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 verificável e é baseada em amostras apropriadas das informações disponíveis, de forma a conferir confiança nas conclusões de auditoria.

Quadro 5 - Princípios a serem seguidos por auditores e auditorias de sistemas de gestão.

Fonte: Adaptado da ISO 19011 (ABNT, 2002).

De acordo com a referida norma, a aderência a esses princípios é um pré-requisito para se fornecer conclusões de auditoria que são relevantes e suficientes, e para que auditores que trabalhem de forma independente entre si alcancem conclusões semelhantes em circunstâncias semelhantes.

Russell (2007) enfatiza que a credibilidade das auditorias depende muito dos fatores éticos e da apresentação justa, e que a revisão

contínua desses princípios básicos mantém os auditores no caminho certo e ajuda a assegurar que as auditorias sejam efetivas.

3.5.2 Processo de auditoria de sistema de gestão

A auditoria é um serviço intensivo em conhecimento, e o seu processo é composto por uma série de atividades interdependentes, uma vez que o desempenho de cada atividade tem impacto significativo sobre uma ou mais atividades subsequentes, que influenciam o desempenho do processo como um todo.

Para este trabalho, o ponto inicial de um estudo exploratório do serviço de auditoria de sistema de gestão, seja ela interna ou externa, está no entendimento da importância, da contribuição e da interdependência de cada uma das etapas e atividades genéricas que compõem o seu processo, considerando a interação entre auditor e auditado (SORATTO; VARVAKIS, 2005).

A literatura pesquisada mostrou certa semelhança no que diz respeito à representação genérica de um processo de auditoria interna ou externa, sendo que as maiores diferenças entre essas representações ficam por conta do grau de detalhamento dos processos (WEALLEANS, 2000; KARAPETROVIC; WILLBORN, 2000; RUSSELL, 2001; O'HANLON, 2005; KAZILIÚNAS, 2008).

Obsevou-se, na literatura, desde visões mais macro em relação à auditoria, como a apresentada por Karapetrovic e Willborn (2000) - que estabelecem três fases genéricas para o processo de auditoria, contemplando "planejamento, condução e relato" -, até abordagens mais detalhadas, como a estabelecida pela norma ABNT NBR ISO 19011 (ABNT, 2002), conforme mostra a Figura 7.

A norma ABNT NBR ISO 19011 é o principal guia para auditorias internas ou externas de sistema de gestão da qualidade e ambiental, sendo também a principal referência para as auditorias de sistemas de gestão no âmbito do SBAC. Muitas de suas diretrizes estão sendo incorporadas na revisão da norma ABNT NBR ISO/IEC 17021 (ABNT, 2007) que estabelece requisitos obrigatórios para organismos de certificação de sistemas de gestão.

Contudo, essa norma, assim como as pesquisas estudadas, considera o processo de auditoria apenas sob a perspectiva e visão da entidade auditada. Isto pode transmitir a impressão de que a participação do auditado não tem significância no desempenho e nos resultados das auditorias de sistema de gestão.

Outra crítica a ser registrada sobre a representação gráfica do processo de auditoria da ABNT NBR ISO 19011 é que as “ações de acompanhamento” normalmente “não são consideradas parte da auditoria”, podendo “ser parte de uma auditoria subsequente”. Essa consideração pode causar desconforto aos auditores, que objetivam a eficácia global de suas auditorias, pois se pressupõe que as atividades desta etapa - tais como a implementação de ações corretivas, preventivas ou de melhoria e, principalmente, a análise de suas respectivas eficácias por parte do auditor - não vêm recebendo a devida atenção.

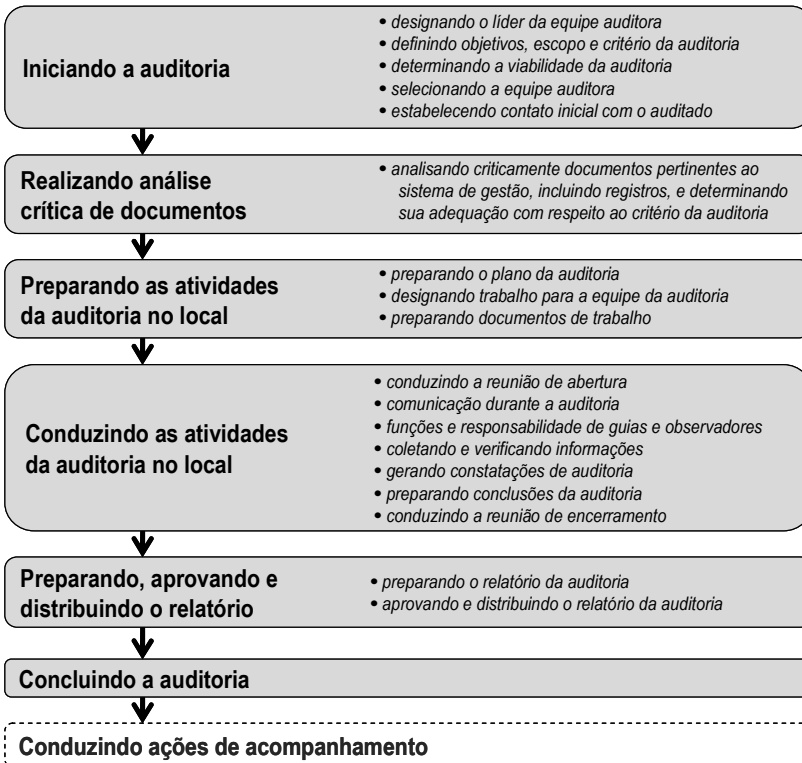


Figura 7 - Visão geral das atividades típicas de auditoria.

Fonte: ISO 19011 (ABNT, 2002).

Em um estudo da eficácia em auditorias internas, Elliott, Dawson e Edwards (2007) salientam a importância das atividades finais do processo, afirmando que, ao se tratar de auditorias que realmente busquem adicionar valor para a empresa, os principais estágios da

representação do processo deveriam ser o “planejamento, a condução e as ações de melhoria”.

Este trabalho corrobora a visão da importância das atividades pós-auditoria, pois é nesse momento que os auditados implementarão ações para tratar eventuais não conformidades, e os auditores analisarão a eficácia dessas ações.

3.5.3 Não conformidade, correção, ação corretiva e ação preventiva

Na busca pela evidência da conformidade de um sistema de gestão, é comum os auditores identificarem o não atendimento a alguns requisitos do documento normativo. Tais falhas ou desvios podem se constituir o que se denomina de “não conformidades”, cujos devidos tratamentos normalmente requerem a implementação associada de correções, ações corretivas e, em alguns casos, de ações preventivas.

Mills (1989), Hutchins (2001) e Russell (2006b), dentre outros auditores da qualidade, consideram a identificação de não conformidades e a implementação de correções e ações corretivas eficazes como elementos importantes para que a auditoria se torne uma ferramenta de gestão e melhoria organizacional.

Outros estudos denotam a relevância da eficácia das correções, ações corretivas e preventivas para tornar a auditoria um instrumento de agregação de valor para a organização auditada (WILLIANSON; ROGERSON; VELLA, 1996; KETOLA; ROBERTS, 2003; O'HANLON, 2005).

No contexto das auditorias de sistemas de gestão normalizados, são adotados os conceitos especificados pela ABNT NBR ISO 9000 (ABNT, 2005a), que definem, de uma maneira direta e simples, que:

- não conformidade é o “não atendimento a um requisito”;
- correção é a “ação para eliminar uma não conformidade identificada”;
- ação corretiva é a “ação para eliminar a(s) causa(s) de uma não conformidade identificada ou outra situação indesejada”;
- ação preventiva é a “ação para eliminar a(s) causa(s) de uma potencial não conformidade ou outra situação potencialmente indesejável”.

No âmbito da acreditação de organismos de avaliação da conformidade, a Cgcre estabeleceu, em sua norma interna específica

NIE-CGCRE-029 rev.00 (2008a), uma definição mais detalhada para não conformidade:

[...] não atendimento a um requisito que implique ausência de, ou falha em implementar e manter, um ou mais elementos do sistema requeridos na Norma de referência, ou uma situação que possa, com base nas evidências disponíveis, gerar dúvidas significativas quanto à credibilidade dos documentos emitidos pelo organismo solicitante ou acreditado.

A correção está relacionada com a solução direta do problema em si e compreende ação (ões) para eliminar ou mitigar os efeitos oriundos da não conformidade. Uma correção normalmente é feita em conjunto com uma ação corretiva.

Para uma não conformidade como, por exemplo, a evidência de que um equipamento encontra-se danificado e prejudicando o desempenho de uma atividade importante da organização, a correção seria o reparo do equipamento.

A ação corretiva está relacionada com a eliminação ou mitigação dos motivos que ocasionaram a não conformidade, de forma a prevenir a sua repetição (ABNT, 2005a). Está associada a uma investigação das causas raízes da não conformidade e a uma análise de risco, para priorizar a implementação das ações pertinentes.

No exemplo do equipamento com defeito, a ação corretiva seria implementada para eliminar uma ou mais das prováveis causas da não conformidade ocorrida, que poderiam ser, dentre outras: falta de manutenção, manutenção incorreta, uso inadequado, falta de procedimento para uso e falta de competência do operador.

A orientação ISO/IAF (2005) salienta que a análise das causas de não conformidades detectadas pode identificar potenciais não conformidades em uma escala ampla em outras áreas da organização e fornecer entradas para ações preventivas.

Assim, a ação preventiva é aplicada para prevenir a ocorrência de não conformidade. No exemplo do equipamento, ações preventivas poderiam ser providenciadas para evitar que problemas similares ocorram em outros equipamentos ou em outras unidades organizacionais.

Um trabalho associado a esse tópico é o de Coutinho (2004), que apresentou uma proposta para reduzir a incidência de não conformidades identificadas em auditorias de sistemas de gestão de laboratórios de calibração e ensaios, durante avaliações de acreditação da Cgcre.

No que diz respeito à solução de problemas, a literatura acadêmica associada é vasta e oferece métodos e ferramentas conhecidas como, por exemplo, o método dos “5 Porquês”, Diagrama Espinha de Peixe de Ishikawa, Análise da Causa Raiz (*Root Cause Analysis*), Análise do Modo e Efeito da Falha (FMEA) e Método de Análise de Solução de Problemas (MASP).

Nelms (2007, p. 253), ao apresentar sua visão e seu conceito sobre o método de “Análise da Causa Raiz”, afirma que as causas dos problemas das organizações são as pessoas e não os sistemas: “Quando uma pessoa quer apenas entender o mecanismo físico de seu problema, ou somente ver os problemas no seu sistema de gestão, isso é tudo que ela verá”. Para esse autor, os seres humanos sempre foram e sempre serão as causas dos seus problemas, pois são movidos por atitudes, crenças e suposições que causam comportamentos equivocados sobre a vida. Nelms não é a favor de apontar culpados pelas coisas que dão errado. O autor propõe uma técnica de auxílio à introspecção das pessoas, para que estas entendam que são parte do problema e descubram seu próprio papel nas coisas que dão errado.

De toda forma, a busca pela identificação de não conformidades significativas, assim como pela implementação de correções, ações corretivas e ações preventivas eficazes, está associada tanto com o comprometimento da parte auditada, como com a competência da parte auditora.

3.5.4 A competência no processo de auditoria de sistema de gestão

A norma ABNT NBR ISO 19011 trata de competência para auditores de sistemas de gestão da qualidade e ambiental, e a maioria de seus princípios e conceitos é passível de aplicação a auditores de outros tipos de sistemas de gestão.

O uso desta norma é voluntário para as organizações que conduzem auditorias de sistemas de gestão, no entanto, cabe salientar que ela se encontra em processo de revisão, e muitas de suas diretrizes serão incorporadas na ABNT NBR ISO 17021 (ABNT, 2007), que é a norma que estabelece requisitos obrigatórios para os organismos que fornecem auditoria e certificação de sistemas de gestão.

Na referida norma, a competência é definida como sendo “atributos pessoais demonstrados e capacidade demonstrada para aplicar conhecimentos e habilidades”, sendo que as atitudes são derivadas de

atributos pessoais que permitem aos auditores atuarem de acordo com os princípios de auditoria.

O Quadro 6 apresenta 21 requisitos de conhecimento e habilidade para a formação da competência de auditores de sistemas de gestão, de acordo com a norma ABNT NBR ISO 19011 (ABNT, 2002). O Quadro 7 apresenta nove atributos pessoais desejáveis para essa mesma categoria de auditores.

REQUISITOS DE CONHECIMENTOS E HABILIDADES PARA AUDITORES DE SISTEMAS DE GESTÃO
<p>Em princípios, procedimentos e técnicas de auditoria que permitam:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. aplicar princípios, procedimentos e técnicas de auditoria, 2. planejar e organizar o trabalho com eficácia, 3. realizar a auditoria dentro da programação acordada, 4. priorizar e focar assuntos de importância, 5. coletar informações por meio de entrevistas eficazes, escutar, observar e analisar criticamente documentos, registros e dados, 6. entender a conveniência e consequência de usar técnicas de amostragem para auditar, 7. verificar a precisão das informações coletadas, 8. confirmar a suficiência e conveniência da evidência de auditoria para apoiar as constatações e conclusões da auditoria, 9. avaliar os fatores que possam afetar a confiabilidade das constatações e conclusões da auditoria, 10. usar documentos de trabalho para registrar atividades da auditoria, 11. preparar relatórios da auditoria, 12. manter a confidencialidade e a segurança das informações, e 13. comunicar-se com eficácia, através de habilidades linguísticas pessoais ou através de um intérprete. <p>Em sistemas de gestão e documentos de referência que permitam:</p> <ol style="list-style-type: none"> 14. aplicar sistemas de gestão para diferentes organizações, 15. inter-relacionar os componentes do sistema de gestão, 16. compreender normas de sistemas de gestão, procedimentos aplicáveis ou outros documentos de sistema de gestão usados como critério de auditoria, 17. reconhecer diferenças e prioridades entre os documentos de referência, 18. aplicar os documentos de referência a diferentes situações de auditoria, e 19. entender sistemas de informação e tecnologia para autorização, segurança, distribuição e controle de documentos, dados e registros. <p>Em situações organizacionais para:</p> <ol style="list-style-type: none"> 20. compreender o contexto operacional da organização auditada, como tamanho, estrutura, funções, relações, processos gerais de negócio, tecnologia relacionada e costumes culturais e sociais do auditado. <p>Em leis, regulamentos e outros requisitos pertinentes aplicáveis para:</p> <ol style="list-style-type: none"> 21. atentar para os requisitos contidos em códigos locais, regionais e nacionais, contratos, acordos, tratados e convenções que se aplicam à organização.

Quadro 6-Conhecimentos e habilidades para auditores de sistemas de gestão.

Fonte: Adaptado da ABNT NBR ISO 19011 (ABNT, 2002).

Por meio da educação, experiência profissional, treinamento em auditoria e experiência em auditoria, os auditores adquirem um conjunto de conhecimentos e habilidades genéricas, que lhes permitem exercer sua função.

Para Elliott, Dawson e Edwards (2007), o conjunto de conhecimento e a experiência conferem a um auditor maiores condições de preparação para uma auditoria e maiores possibilidades de identificar problemas.

Outras pesquisas mostram que mudanças estão ocorrendo no contexto das auditorias internas e externas. Abdolmohammadi, Burnaby e Hass (2006) alertam que a introdução de novas tecnologias e a expansão da complexidade das operações dos negócios requerem novos conhecimentos e habilidades para os auditores internos, incluindo o aprendizado de novas ferramentas.

ATRIBUTOS PESSOAIS PARA AUDITORES DE SISTEMAS DE GESTÃO	
1	Ético, isto é, justo, verdadeiro, sincero, honesto e discreto;
2	mente aberta, isto é, disposto a considerar ideias ou pontos de vista semelhantes;
3	diplomático, isto é, com tato para lidar com pessoas;
4	observador, isto é, ativamente atento à circunvizinhança e às atividades físicas;
5	perceptivo, isto é, instintivamente atento e capaz de atender a situações;
6	versátil, isto é, que se ajuste prontamente a diferentes situações;
7	tenaz, isto é, persistente, focado em alcançar objetivos;
8	decisivo, isto é, que chegue a conclusões oportunas, baseado em razões lógicas e análise; e
9	autoconfiante, isto é, que atue e funcione independentemente, enquanto interage de forma eficaz com outros.

Quadro 7 - Atributos pessoais desejáveis para auditores de sistemas de gestão.
Fonte: Adaptado da ABNT NBR ISO 19011 (ABNT, 2002).

Terziovski, Power e Sohal (2003) estudaram pesquisas na área da auditoria da qualidade que apontam que o auditor está sendo intimado a assumir um papel crucial na melhoria do desempenho da organização, por meio da adoção de um estilo mais facilitador, menos policaresco e sem o foco em não conformidades.

No que diz respeito ao uso de conhecimento, habilidade e atitude, percebe-se que a auditoria oferece um espaço para pesquisas de análise de seu processo, considerando novas abordagens, que contemplem não

somente a competência dos auditores, mas também o comportamento dos auditados (REBELO, 1995; SILVA et al., 1998), as interações entre essas partes, como forma de alavancar potencial de agregação de valor desse processo.

3.6 AUDITORIA DE SISTEMA DE GESTÃO COM AGREGAÇÃO DE VALOR

Os objetivos reais das auditorias de sistemas de gestão, internas ou externas, vêm sendo moldados pelas mudanças nas expectativas das organizações auditadas, com tendência a abordagens relacionadas à efetividade ou à agregação de valor proporcionada pelas auditorias, o que vem transcendendo à postura limitada da verificação da conformidade.

Nas auditorias na área da saúde no Brasil, por exemplo, a pesquisa de Remor (2009) mostrou a importância de se elaborar relatórios de auditoria bem embasados e criteriosos, com o objetivo maior de oferecer suporte à tomada de decisão e à gestão do Sistema Único de Saúde (SUS).

Até mesmo as auditorias da área da contabilidade, que por tradição são vistas como as mais policialescas, estão mostrando evoluções, a começar pela própria definição de auditoria interna estabelecida pelo *Institute of Internal Auditor* (IIA, 2004a,b), que contempla, na auditoria interna, a atividade de “consultoria planejada para agregar valor e melhorar as operações de uma organização”, auxiliando-a a realizar seus objetivos por meio de uma “abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia da gestão de risco, do controle e do processo de governança”.

Mais evidentes, ainda, são as mudanças percebidas por pesquisadores na área das auditorias em sistemas de gestão da qualidade, por meio das quais são realizadas as certificações ISO 9001 (BHATTI; AWAN, 2004; PIVKA, 2004; POKSINSKA; DAHLGAARD; EKLUND, 2006; PISKAR, 2006; ELLIOTT; DAWSON; EDWARDS, 2007; KAZILIŪNAS, 2008; MUIR, 2009).

Nessa área, Sakofsky (1993) previu que o papel do auditor seria crítico e que, quanto mais organizações alcançassem a certificação, maior seria a demanda por auditores mais bem treinados e qualificados, que estivessem aptos a oferecer um estilo de auditoria mais facilitador, para que as empresas percebecem a auditoria da qualidade como uma ferramenta de melhoria e não como uma temida relatoria.

Insatisfações com o foco específico das auditorias também começaram a surgir, e pesquisadores como Williamson, Rogerson e Vella (1996) alegaram que os auditores vinham dando mais atenção à documentação do sistema de gestão da qualidade e menos aos resultados desse sistema. É o que Croft e Dougherty (2007) colocam como a incapacidade de alguns auditores verem além dos documentos e focarem no desempenho do sistema de gestão da qualidade.

Corroborando essa limitação, uma pesquisa feita com 604 organizações certificadas com a ISO 9001, em 12 países da Ásia, em 2010, apontou que aproximadamente metade dessas organizações afirmou que os auditores gastaram a maior parte do tempo da auditoria analisando procedimentos e registros (UNIDO, 2010).

Bhatti e Awan (2004) sugerem que, com a chegada do movimento de foco no cliente, no final dos anos 1990, os gerentes de linha foram estimulados a perceber na auditoria um serviço que poderia agregar valor. Os auditores seriam indutores de melhoria da qualidade. Contudo, os autores observam que essa nova visão da auditoria aconteceu por iniciativa dos gerentes e não por mudança no comportamento dos auditores.

Para Kaziliûnas (2008), as auditorias internas das organizações com certificação ISO 9001 continuam focadas em não conformidades, porque as auditorias externas dos organismos de certificação fazem o mesmo. Os auditores externos se concentram no que é fácil e acessível, gastando muito mais tempo em detalhes do que assumindo uma visão ampliada, que englobe até questões estratégicas da organização.

O cenário para o auditor da qualidade é de mudanças constantes, e outro exemplo disso está na ABNT NBR ISO 9004 (ISO, 2009), norma que estabelece requisitos adicionais para a sustentabilidade do sucesso das organizações certificadas pela ABNT NBR ISO 9001. Essa norma vai além da conformidade do sistema de gestão, alcançando questões de eficiência e desempenho. Ela introduz temas como gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional e inovação, e expande o “foco no cliente” para o “foco nas partes interessadas”. Essas sensíveis modificações tornam o uso da ABNT NBR ISO 9004 um grande desafio, não somente para gerentes, mas também para auditores internos e externos.

Essa necessidade de mudança no estilo das auditorias vem surgindo até mesmo na área financeira, sendo evidenciada por diversas pesquisas como, por exemplo, a de Birkett et al. (1999), feita com 136 auditores internos experientes em 21 países, que indicou que esta profissão está se movendo gradualmente rumo ao foco no alinhamento

com as necessidades das organizações e em como criar valor para a organização.

Para o estudo deste tema, é importante entender e adotar um conceito para o termo “agregação de valor” no contexto deste trabalho.

O termo “valor” foi largamente estudado em várias áreas da ciência. Na área da engenharia, no Brasil, o trabalho de Csillag (1995) foi um dos referenciais para a consolidação dos estudos sobre a análise do valor. Para esse autor, o valor de um produto, processo ou sistema está relacionado com o grau de aceitabilidade deste objeto pelo cliente.

De acordo com Lerípio e Selig (2003), o princípio básico da análise de valor está em focalizar no estudo das funções do produto, processo ou sistema em questão, eliminando ou substituindo as funções que não lhe agregam valor. Segundo Selig (1996, p.11), "Análise do Valor é um conjunto sistematizado de esforços e métodos destinados a reduzir o custo total de um produto, processo ou serviço, mantendo ou melhorando sua qualidade".

A orientação da ISO/IAF (2004a) é de que o valor de algo está associado à sua “utilidade”. Dessa forma, o termo “agregar valor” pode ser entendido como “tornar alguma coisa mais útil”.

No âmbito deste trabalho, ou seja, das auditorias externas de sistemas de gestão da qualidade, considera-se que agregar valor ao processo de auditoria significa tornar o seu resultado aceito e útil para a organização auditada e demais partes interessadas.

Segundo a mesma orientação da ISO/IAF, uma abordagem de “não agregação de valor” é aquela que se limita a identificar os procedimentos que devem estar escritos para formalizar o sistema de gestão. Essa abordagem estimula a criação de um conjunto burocrático de documentos e regras, que nem sempre refletem a realidade de como a organização trabalha, e adicionam custos sem que uma utilidade seja percebida. Por outro lado, uma abordagem de agregação de valor é aquela que interroga como os requisitos e critérios de referência podem ajudar a melhorar o negócio da organização.

Com cunho específico para a gestão da qualidade, o guia ISO/IAF (2004a) diz que as auditorias devem ser úteis para a organização auditada, sendo que a agregação de valor ocorre quando a auditoria:

- fornece informação para a alta gestão sobre a habilidade da empresa em alcançar seus objetivos estratégicos;
- identifica problemas que, se resolvidos, aumentarão o desempenho da organização; e
- identifica oportunidades de melhorias e possíveis áreas de risco.

Essa orientação foi elaborada para aplicação em auditorias externas (terceira parte) de sistemas de gestão da qualidade (ABNT NBR ISO 9001), e sugere que a agregação de valor deva ocorrer observando duas principais características da maturidade da organização auditada: “cultura da qualidade” e “conformidade do sistema de gestão da qualidade em relação a ISO 9001”. A “cultura da qualidade” se refere ao nível de maturidade da cultura organizacional para a qualidade, incluindo os graus de consciência, comprometimento, atitude coletiva e comportamento da organização. A maturidade do sistema de gestão da qualidade da organização se refere à extensão na qual esse sistema atende aos requisitos da norma ABNT NBR ISO 9001.

Nesse contexto, pode-se, conceitualmente, enquadrar as organizações auditadas dentro de quatro principais zonas características, conforme mostra a Figura 8 e, a partir desse enquadramento, estabelecer uma estratégia para tornar sua auditoria mais agregadora de valor (quadro 8).

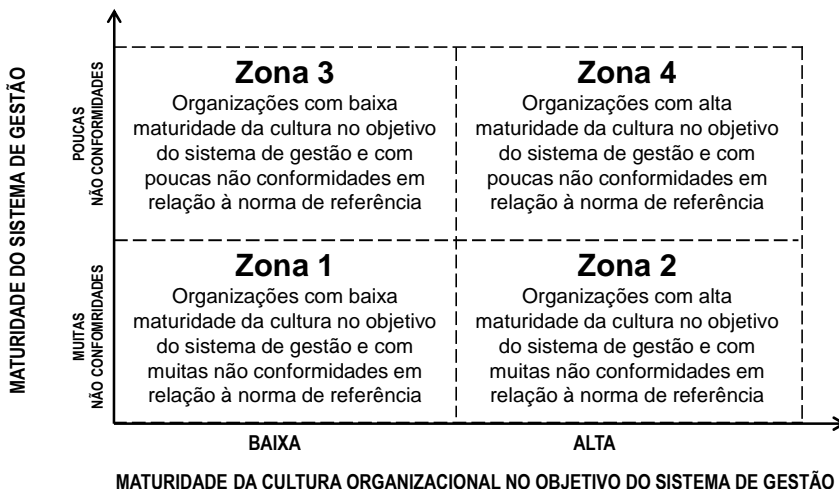


Figura 8 - Quatro zonas de características de organizações que implementam sistemas de gestão normalizados.

Fonte: Adaptado da orientação ISO/IAF (2004a).

O Quadro 8 auxilia na interpretação das quatro zonas da Figura 8 e apresenta, de forma genérica, orientações aos auditores para a agregação de valor em auditorias de sistemas de gestão normalizados, considerando as características, o comportamento e as expectativas de

cada um dos quatro tipos de organização auditada. Suas orientações são gerais o suficiente para serem aplicadas a todo tipo de auditoria; no entanto, é notório que o potencial de agregação de valor é distinto, entre auditorias internas e externas.

ZONA	CARACTERÍSTICAS E COMPORTAMENTO DA ORGANIZAÇÃO AUDITADA	POSTURA SUGERIDA AOS AUDITORES
1	<p>Pouco conhecimento sobre a norma de referência do sistema de gestão (SG) e sobre princípios de auditoria.</p> <p>SG estruturado fora da realidade da organização, com poucos elementos implementados e muitas não conformidades.</p> <p>Ênfase em documentos e controles.</p> <p>Veem a auditoria como um “mal necessário”, querem soluções e gostariam que auditor fosse consultor.</p>	<p>Reforçar esclarecimentos quanto ao que a norma requer e de alinhamento do SG ao negócio da organização.</p> <p>Esclarecer e justificar as não conformidades, para que a organização compreenda o que necessita ser feito.</p> <p>Elucidar que as correções e ações corretivas conduzirão à melhoria do SG e do desempenho da organização.</p> <p>Contribuir para motivação e conscientização.</p> <p>Não se transformar em consultor.</p>
2	<p>Pouco conhecimento sobre sistema de gestão e sobre princípios de auditoria.</p> <p>Grande conhecimento sobre os processos, métodos e programas no escopo do SG.</p> <p>SG com muitas não conformidades, normalmente implantado para atender exigência externa.</p> <p>Veem o SG e a auditoria como uma “burocracia”, querem soluções e têm maiores expectativas da auditoria.</p> <p>Costumam “testar” o conhecimento do auditor.</p>	<p>Buscar o alinhamento do SG ao negócio da organização, e não o contrário, entendendo seus processos, métodos e abordagens gerenciais.</p> <p>Verificar se as práticas e processos existentes são eficazes no atendimento aos requisitos normativos e regulamentares do SG.</p> <p>Não se intimidar pelo aparente ou real grau de sofisticação da organização.</p> <p>Atuar com objetividade e competência para romper o preconceito de “burocracia” para com a auditoria.</p> <p>Identificar oportunidades de melhorias relevantes e não onformidades apropriadas, justificando-as.</p> <p>Ter “mente aberta” e não se transformar em consultor.</p>
3	<p>Bom conhecimento sobre SG e auditoria.</p> <p>Pouco conhecimento sobre métodos e programas de gestão afins ao seu SG.</p> <p>SG “maduro”, com poucas não conformidades, mas normalmente implantado para atender a exigência externa.</p> <p>SG não alinhado ao negócio da organização, gerando redundância e ineficiência.</p> <p>Veem a auditoria como algo necessário, que pode melhorar o SG.</p>	<p>Buscar o alinhamento do SG ao negócio e às operações rotineiras da organização.</p> <p>Identificar oportunidades para a adoção e integração ao SG de práticas, métodos e programas de apoio à gestão.</p> <p>Estimular o avanço do SG para além dos requisitos da norma.</p> <p>Formular e dirigir perguntas que forneçam ideias para a organização aumentar a utilidade e o desempenho do SG.</p> <p>Identificar oportunidades de melhorar a eficácia do SG e a eficiência dos processos a ele associados.</p>
4	<p>Grande conhecimento sobre SG, princípios de auditoria, processos, métodos e programas de gestão na sua área de atuação.</p> <p>SG “maduro”, com poucas não conformidades e alinhado aos processos do negócio.</p> <p>Veem as auditorias como algo que não agregam valor.</p> <p>São um grande desafio para o auditor agregar valor com sua auditoria.</p>	<p>Conhecer bem os objetivos estratégicos da alta direção e verificar a eficácia do SG em contribuir com o alcance desses objetivos.</p> <p>Planejar a auditoria com base nas expectativas da alta direção.</p> <p>Prever tempo considerável para entrevistas com a alta direção e as gerências operacionais.</p> <p>Estimular o avanço do SG para além dos requisitos da norma, rumo às práticas de excelência na implementação do escopo do SG.</p> <p>Estabelecer uma relação mais próxima e de “parceria” com as gerências.</p>

Quadro 8- Postura dos auditores diante dos diferentes comportamentos e características das organizações.

Fonte: Adaptado da orientação ISO/IAF (2004a) e Azambuja (2006).

Percebe-se que as auditorias internas, de primeira parte, ocorrem em um ambiente mais propício para a agregação de valor, pois, por se tratarem de uma autoavaliação de iniciativa da própria organização, a princípio têm uma abordagem menos independente, o que abre mais espaço para o apontamento e a discussão de oportunidades de melhorias e para o registro de conselhos e sugestões. Já as auditorias externas de terceira parte têm maior compromisso com a imparcialidade na evidência da conformidade do sistema de gestão.

De acordo com Bhatti e Awan (2004), pelo fato de as auditorias internas serem, na maioria das vezes, realizadas pelos próprios empregados da empresa, estas conduzem a esforços de melhoria contínua, pois a sua ênfase está menos na busca pela conformidade com a norma e mais na avaliação dos processos. A atenção migra da busca por falhas para o levantamento de fatos, permitindo que auditores e auditados discutam potenciais melhorias nas operações da organização.

Segundo Wood (2004), os auditores internos e externos têm diferentes potenciais, que se combinam para aumentar a efetividade das auditorias. Os auditores internos têm um melhor entendimento da cultura e do funcionamento da empresa, o que lhes permite ver coisas que os auditores externos não veriam, durante o curto tempo de suas visitas. Por outro lado, pelo fato de os auditores externos prestarem serviço a várias empresas, eles estão expostos a uma ampla gama de diferentes negócios, o que lhes permite descobrir e, quando apropriado, resolver assuntos que os auditores internos não tiveram condições de resolver em auditorias anteriores.

Além disso, o fato de os auditores externos trazerem a visão e o conhecimento ampliado de boas práticas em muitas atividades ou processos de negócio confere à auditoria externa um grande potencial de utilidade para a organização auditada.

Neste trabalho, considera-se que as auditorias, sejam elas internas ou externas, devam ter dois objetivos claros. O primeiro é o de avaliar a conformidade do sistema de gestão em relação aos requisitos de referência. O segundo objetivo é produzir, sempre que possível, um efeito real de melhoria no desempenho da organização auditada, até mesmo naqueles requisitos em que o sistema de gestão se apresenta conforme.

Nessa linha, Piskar (2006) afirma que, para que os auditores internos e externos da qualidade aumentem o valor agregado de suas auditorias, eles devem verificar como as organizações medem e controlam seus processos, e não apenas checar os registros do sistema da qualidade do cliente. Para Smith (2005), os auditores devem criar uma

imagem de agregação de valor para a organização e não apenas serem investigadores.

A respeito das auditorias de certificação (terceira parte), Kaziliunas (2008) assinala que as organizações querem auditores externos que compartilhem suas próprias experiências e deem sugestões para melhorias. Esse argumento parece estar alinhado com as características das organizações que ocupam as zonas 1 e 2 do quadro 8.

Tais suposições e desejos são compatíveis com auditorias internas; todavia, em auditorias externas, elas conduzem os auditores a pontos de interrogação e fazem surgir questões de preocupação para a ISO, como, por exemplo: de que forma uma auditoria de terceira parte poderia agregar valor sem ameaçar a imparcialidade, ou, mais especificamente, até que ponto um auditor externo pode dar sua opinião para contribuir com a melhoria de um sistema de gestão, sem violar a imparcialidade que requer o processo?

Neste ponto, a ISO/IAF (2008) alerta que a oferta de conselhos ou sugestões de como a conformidade pode ser alcançada e mantida é prática que pode ser de valor para a organização, mas que conduz a potenciais ameaças à imparcialidade.

Contudo, é comum a oferta de conselhos por parte dos auditores. Pesquisa com 604 organizações certificadas conforme a ISO 9001 (certificação acreditada) em 12 países da Ásia, em 2010, apontou que aproximadamente metade dessas organizações recebeu algum tipo de conselho dos auditores (UNIDO, 2010).

Outro fator que pode se constituir um obstáculo à realização de auditorias de terceira parte com agregação de valor está na questão da confidencialidade, requisito essencial para a conduta ética de um auditor. Este é um dos princípios de auditoria que conduz a outra interrogação: até que ponto uma boa prática identificada pelo auditor em uma organização pode ser comentada ou sugerida em outra organização?

Essas e outras questões sugerem novas pesquisas teóricas e empíricas e um posicionamento, de ordem mais prática, da própria Organização Internacional de Normalização (ISO) e do Fórum Internacional de Acreditação (IAF).

Outro ponto de caráter mais social e abrangente a ser observado, quando se estuda a agregação de valor neste contexto, diz respeito a situações que ameaçam a efetividade das auditorias. Um caso crítico é apresentado pela pesquisa de Zeng, Tian e Tam (2007) sobre a certificação ISO 9001 na China. Esse estudo concluiu que 40% das empresas certificadas que responderam à pesquisa apontaram a “falta de

comprometimento de alguns organismos de certificação” como o principal problema desse serviço. Um agravante desse descomprometimento está na oferta do pacote de consultoria e certificação pelos organismos certificadores, que é estritamente proibida pelas regras impostas pelos organismos acreditadores. Associado a isso, a excessiva competição entre os organismos de certificação e a falta de competência dos auditores são outros problemas levantados naquela pesquisa e que impactam de forma negativa a efetividade das auditorias.

Como visto, não são raras as pesquisas que exploram o tema efetividade ou agregação de valor em auditorias. Contudo, as formas de tratamento desses temas são diversificadas e não existe um consenso ou preferência por um ou outro trabalho nesta área.

Para este trabalho, entende-se que não há como assegurar um nível adequado de agregação de valor a uma auditoria, sem o estudo de cada etapa desse processo (preparação, auditoria e pós-auditoria), conhecendo suas principais falhas e considerando a participação do auditado como fator relevante para a melhoria do processo.

3.6.1 Obstáculos à agregação de valor das auditorias de sistemas de gestão

Esta seção apresenta o resultado de uma revisão de literatura acadêmica e de orientações da Organização Internacional de Normalização (ISO) e do Fórum Internacional de Acreditação (IAF), que teve como objetivo identificar um conjunto de situações consideradas como obstáculos à agregação de valor das auditorias de sistemas de gestão.

Esses obstáculos estão relacionados à atuação do auditor ou do auditado, e são separadas e apresentadas nas próximas seções, para cada etapa do processo de auditoria: preparação da auditoria, auditoria e pós-auditoria.

Tais obstáculos são entendidos, neste trabalho, como situações ou falhas em que o auditor ou auditado não dispõe de todas as condições necessárias para obter êxito na realização de uma atividade potencial para a agregação de valor do processo de auditoria.

3.6.1.1 Falhas na etapa de preparação da auditoria

Na etapa de preparação da auditoria, são realizadas todas as atividades necessárias à preparação da visita dos auditores, tais como, a seleção da equipe auditora, a análise da documentação do sistema de

gestão e a preparação do plano da auditoria. Esta etapa engloba a “auditoria fase 1” especificada pela ABNT ISO IEC 17021.

De acordo com a orientação ISO/IAF (2008a), uma boa auditoria começa por uma preparação adequada. No entanto, de acordo com a revisão de literatura realizada e apresentada a seguir, percebe-se que falhas de naturezas diversas ocorridas em atividades nesta etapa podem prejudicar o desempenho das atividades de campo, que acontecem nas instalações da organização auditada.

Beckmerhagen et al. (2004) argumentam que uma auditoria efetiva tem, dentre outros elementos, objetivos adequadamente definidos e aprovados por todas as partes interessadas e um plano satisfatório, aceito por todos.

Mesmo assim, nem sempre as atividades de preparação da auditoria têm recebido a devida atenção de organismos auditores, organizações auditadas, organismos acreditadores e trabalhos acadêmicos nesta área.

A revisão de literatura permitiu identificar seis principais obstáculos à agregação de valor na etapa de preparação da auditoria, sendo todos eles associados às atividades da entidade auditora, conforme mostra o Quadro 9.

FALHAS NA ETAPA DE PREPARAÇÃO DA AUDITORIA		REFERÊNCIAS
FALHAS DO AUDITOR	1 <i>Não dispor de competência no escopo específico da auditoria</i>	(BECKMERHAGEN ET AL., 2004; POKSINSKA; DAHLGAARD; EKLUND, 2006; PISKAR, 2006; CROFT; DOUGHERTY, 2007; ELLIOTT; DAWSON; EDWARDS, 2007; KAZILIŪNAS, 2008; REMOR, 2009).
	2 <i>Não consideração das expectativas da organização a ser auditada</i>	(ISO/IAF, 2004a; PISKAR, 2006; ISO/IAF, 2008a)
	3 <i>Não consideração de preocupações específicas resultantes de auditorias anteriores</i>	(ISO/IAF, 2004a)
	4 <i>Falta de abordagem baseada no risco durante o planejamento da auditoria</i>	(ISO/IAF, 2004a; ISO/IAF, 2008a,b)
	5 <i>Não consideração de requisitos regulamentares aplicáveis ao escopo da organização</i>	(ISO/IAF, 2004a)
	6 <i>Inadequado dimensionamento da auditoria</i>	(ISO/IAF, 2004a)

Quadro 9 - Principais falhas na etapa de preparação da auditoria.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Beckmerhagen et al. (2004), Poksinska, Dahlgaard e Eklund (2006), Piskar (2006), Croft e Dougherty (2007), Elliott, Dawson e Edwards (2007), Kaziliūnas (2008), Remor (2009), ISO/IAF (2004a) e ISO/IAF (2008a,b).

O primeiro obstáculo considerado relevante está relacionado com a falta de competência dos auditores (Falha 1). Este obstáculo ocorre na atividade de seleção da equipe auditora e aparece com frequência na literatura, sendo apontada como uma das principais barreiras à efetividade ou agregação de valor das auditorias (BECKMERHAGEN et al., 2004; POKSINSKA; DAHLGAARD; EKLUND, 2006; PISKAR, 2006; CROFT; DOUGHERTY, 2007; ELLIOTT; DAWSON; EDWARDS, 2007; KAZILIÛNAS, 2008; REMOR, 2009).

Piskar (2006) sugere que a efetividade das auditorias internas depende de uma maior especialização dos auditores no que diz respeito ao entendimento dos processos de negócio e metas das organizações.

Em auditorias de certificação ISO 9001, por exemplo, a falta de familiaridade dos auditores com o ramo específico de atuação da organização auditada, segundo Hutchins (1993), resulta em uma auditoria pobre, que coloca em risco até mesmo a verificação da conformidade.

Durante a etapa de preparação da auditoria, o auditor deve analisar os documentos do sistema de gestão da organização a ser auditada, para obter informações valiosas para a preparação do Plano de Auditoria. A orientação ISO/IAF (2004a) aponta sugestões sobre como um auditor pode agregar valor durante o planejamento de uma auditoria de terceira parte. Dentre outras orientações, esse guia sugere que o auditor:

- entenda as expectativas da empresa a ser auditada;
- considere preocupações específicas resultantes de auditorias anteriores;
- analise o risco do setor industrial específico da organização;
- avalie, de forma preliminar, os requisitos regulamentares aplicáveis à empresa; e
- dimensione a auditoria de forma a alocar tempo suficiente para o alcance dos objetivos.

De uma maneira geral, a falta de atenção a essas orientações pode gerar uma gama de falhas que prejudicam o bom andamento da auditoria.

A falta de consideração das expectativas da organização a ser auditada (Falha 2) interfere na preparação do plano de auditoria e, por conseguinte, no desempenho percebido da auditoria, no local. É importante que o auditor obtenha informações que lhe permitam identificar de qual das quatro zonas da figura 3.6 a organização a ser auditada mais se aproxima. A análise de documentos e os contatos

preliminares com a direção e com gerências do auditado auxiliam o auditor nessa identificação. Piskar (2006) considera que, como cada organização é diferente, uma abordagem para agregação de valor no processo de auditoria requer adaptação, baseando-se nas necessidades da organização, o que torna importante a participação da gerência durante o planejamento da auditoria. A discussão aberta, com pessoas que são as primeiras responsáveis pela gestão da organização, poderia permitir o uso efetivo dos recursos e do tempo da auditoria e fornecer maiores benefícios para a organização (ISO/IAF, 2008a).

A não consideração de preocupações específicas resultantes de auditorias anteriores (Falha 3) elimina o potencial positivo proporcionado pela periodicidade e continuidade do programa de auditorias (ISO/IAF, 2004a) e pode demonstrar falta de comprometimento dos auditores.

Adotar uma abordagem baseada no risco, durante a preparação do plano de auditoria, não significa ter que usar metodologias complexas de análise de risco. Um primeiro passo simples poderia ser uma reunião preliminar com o especialista da equipe auditora, para conhecer as áreas e os processos críticos da organização e selecionar uma amostra apropriada de processos e pessoas a serem auditadas. Nesse ponto, a falha está em não adotar, no planejamento da auditoria, uma abordagem baseada no risco (Falha 4). A literatura aponta que os auditores devam conduzir uma análise preliminar resumida dos fatores críticos (de alto risco) nos vários processos, para que possa ser dada prioridade e atenção aos processos mais significativos em relação às expectativas do cliente, incluindo conformidade com os requisitos legais (ISO/IAF, 2004a; ISO/IAF, 2008a; ZACHARIAS, 2008). A falha, nesse caso, associa-se à falta de competência da equipe auditora (primeira falha identificada), pois a abordagem baseada no risco exige um nível de conhecimento específico do negócio da organização auditada.

As informações contidas em leis e outros requisitos regulamentares, aplicáveis ao escopo de atuação da organização a ser auditada, são fundamentais em áreas como a financeira, saúde, segurança, ambiental, responsabilidade social e até mesmo na área da qualidade. No entanto, a não observância ou a pouca atenção dada a esses requisitos regulamentares, durante o planejamento de uma auditoria (Falha 5), pode comprometer os seus resultados (ISO/IAF, 2004a).

Outra falha comum está relacionada ao dimensionamento inadequado da auditoria (Falha 6), que ocorre na fase de planejamento. A composição da equipe auditora e a previsão do tempo de duração da

auditoria devem considerar informações como o tamanho da organização, a complexidade dos seus processos e a maturidade do seu sistema de gestão, dentre outras (ISO/IAF, 2004a). Percebe-se que a não alocação de tempo suficiente para o alcance dos objetivos da auditoria é uma falha derivada das falhas apontadas anteriormente, dentre outras causas.

De acordo com Elliott, Dawson e Edwards (2007), a preparação é crucial para o sucesso de uma auditoria, e a conquista do auditado deve começar pela fase preparatória. Um planejamento efetivo da auditoria deveria resultar em comunicação suficiente a todos os auditados. A comunicação insuficiente entre auditores e auditados na preparação da auditoria pode gerar problemas difíceis de serem reparados posteriormente.

Como contribuição, adiciona-se que, dependendo da maneira como as auditorias são comunicadas e de como o seu processo é conduzido, elas podem ser entendidas pelo auditado como um mal necessário ou, ao contrário, como uma ferramenta útil, que pode alavancar o desempenho da organização.

3.6.1.2 Falhas na etapa de auditoria no local


De acordo com a orientação ISO/IAF (2008a), uma boa auditoria ocorre por meio de uma conduta eficaz, com a coleta de informações suficientes para um julgamento confiável em relação à capacidade do sistema de gestão em atender às expectativas relacionadas.

Essa coleta de informações, assim como as constatações e conclusões da equipe auditora, ocorrem durante as atividades executadas em campo, nas instalações da organização auditada, e estão sujeitas à falhas de auditores e auditados.

Na revisão de literatura realizada nesta pesquisa foram identificadas sete principais falhas consideradas obstáculos à agregação de valor durante a auditoria nas instalações do auditado, sendo cinco falhas associadas às atividades do auditor e duas falhas relacionadas à participação do auditado, conforme mostra o **Quadro 10** e os comentários que seguem.

Durante a etapa da auditoria no local, a comunicação da equipe auditora com os representantes da organização, na reunião de abertura, é importante para confirmar o plano de auditoria e para reforçar o raciocínio de que a auditoria deve ser entendida como uma oportunidade de melhoria do sistema de gestão.

A comunicação deficiente (Falha 7) entre auditores e auditados pode ocorrer em todo o processo de auditoria, sendo que tende a ser mais prejudicial nesta etapa, durante a qual é desejável uma grande interação entre as partes. Muitos trabalhos sugerem que os auditores devem dispor de habilidade interpessoal e de comunicação, o que pode ser importante para tranquilizar o auditado, reduzindo um possível grau de estresse (ELLIOTT; DAWSON; EDWARDS, 2007; SMITH, 2005; ABNT, 2002).

FALHAS NA ETAPA AUDITORIA		REFERÊNCIAS	
FALHAS DO AUDITOR	7	<i>Comunicação pessoal deficiente entre auditores e auditados</i>	(SMITH, 2005; RUSSEL, 2006b; ELLIOTT; DAWSON; EDWARDS, 2007)
	8	<i>Não aplicação de técnicas apropriadas de auditoria</i>	(ARTER, 2003; O'HANLON, 2005; RUSSEL, 2006b; CROFT; DOUGHERTY, 2007; ISO/IAF, 2008a,b)
	9	<i>Incapacidade de identificar oportunidades de melhoria e não-conformidades significativas</i>	(BEELER, 1999; WEALLEANS, 2000; BHATTI; AWAN, 2004; ISO/IAF, 2004a; ISO/IAF, 2005a; ELLIOTT; DAWSON; EDWARDS, 2007)
	10	<i>Registro de não-conformidades mal documentados</i>	(ISO/IAF, 2005a)
	11	<i>Não consideração de que existem situações em que o auditor pode estar errado</i>	(BEELER, 1999; BHATTI; AWAN, 2004)
			
FALHAS DO AUDITADO	12	<i>Adoção de uma postura defensiva, antagônica e de questionamento para a auditoria</i>	(REBELO, 1995; BANDYOPADHYAY, 1998; BHATTI; AWAN, 2004; CROFT; DOUGHERTY, 2007)
	13	<i>Falta de comprometimento com os resultados do sistema de gestão e da auditoria</i>	(ZENG; TIAN; TAM, 2007; KAZILIÛNAS, 2008)

Quadro 10 - Principais falhas durante a auditoria.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Bandyopadhyay (1998), Beeler (1999), Arter (2003), Bhatti e Awan (2004), ISO/IAF (2004a), O'Hanlon (2005), ISO/IAF (2005a), Smith (2005), Russell (2006b), Croft e Dougherty (2007); Elliott, Dawson e Edwards (2007), Zeng, Tian e Tam (2007), ISO/IAF (2008a,b) e Kaziliûnas (2008).

A comunicação é fundamental na coleta de dados, que, em grande parte, é feita por meio de entrevistas com pessoas associadas aos processos a serem auditados, com gerentes, diretores e, sempre que possível, com fornecedores e clientes.

As entrevistas estão dentre os mais importantes elementos de uma auditoria e convém que sejam conduzidas de forma sociável, com perguntas abertas e não induzidas, de forma que as respostas não sejam apenas sim ou não (RUSSELL, 2006a; ZACHARIAS, 2008). Pode-se fazer uso de entrevista de grupo, com pessoas de diferentes partes de um processo, para desafiar seus desempenhos e percepções (KAZILIÛNAS, 2008).

A entrevista simultânea com duas pessoas de um mesmo processo tem se mostrado muito produtiva na coleta de dados e, principalmente, na identificação de oportunidades de melhoria. Contudo, recomenda-se que os auditores evitem entrevistas com grandes grupos, pois esse método apresenta dificuldades como, por exemplo, a incapacidade do auditor de captar a linguagem corporal de várias pessoas ao mesmo tempo (RUSSELL, 2006a), além de favorecer atitudes contra-auditoria.

Seja individual ou em grupo, existe uma falha associada à não aplicação de técnicas apropriadas de auditoria (Falha 8). Essa falha está relacionada ao não uso de métodos de realização de auditoria como, por exemplo, a abordagem de processo (ABNT, 2002; ARTER, 2003; O`HANLON, 2005; RUSSELL, 2006b; CROFT; DOUGHERTY, 2007; ISO/IAF, 2008a).

A ISO/IAF (2008a) orienta os auditores a adotarem uma abordagem baseada no desempenho e com o foco mais em processos do que em procedimentos, sendo “holística” o suficiente para reunir evidências ao longo da auditoria, e não concentrada apenas nos requisitos da norma de referência do sistema de gestão. Nesse caso, o foco vai além dos documentos do sistema de gestão e alcança os resultados da organização (CROFT; DOUGHERTY, 2007).

Nessa abordagem, o auditor identifica os resultados que a organização deseja alcançar e então examina se o processo é gerenciado para alcançá-los, e se são rompidos os silos organizacionais e as barreiras para a comunicação efetiva rumo ao desempenho (RUSSELL, 2006b; O`HANLON, 2005; MUIR, 2009). O entendimento dessa abordagem é importante também para o auditado.

A auditoria de processo se utiliza de técnicas como o diagrama de processo, com ou sem a retroalimentação (ARTER, 2003; RUSSELL, 2006b); o diagrama de árvore, que liga elementos do processo com os elementos da norma; e o PDCA, que é um método reconhecido para avaliar a eficácia de um processo e verificar se este pode ser controlado com ou sem um procedimento escrito (ISO/IAF 2004b).

A ISO/IAF (2008b) observa que uma análise de processo deve identificar:

- cliente interno e externo do processo;
- características do bem/serviço, produto relacionado ao processo, e suas ligações com requisitos regulamentares;
- indicadores de monitoramento e pessoas responsáveis pelo processo;
- outros processos ou sub-processos terceirizados associados;
- métodos de comunicação para informar partes interessadas sobre os bens/serviços fornecidos pelo processo;
- métodos de medição do nível de satisfação do cliente;
- a relação do controle das características dos bens/serviços com o sistema de gestão.

Durante as entrevistas e as auditorias de processo, são coletadas informações e evidências documentadas e não documentadas, que poderão servir de alicerce para constatações, conclusões e registros da auditoria.

O auditor deve colocar suas decisões e conclusões dentro da perspectiva de agregação de valor, lembrando-se da avaliação do risco e do bom senso. Uma auditoria efetiva é aquela que registra resultados válidos e significativos, utilizando-se da análise dos objetivos e riscos para efetuar melhorias (BECKMERHAGEN et al., 2004).

Esse é o momento em que surge uma falha, relacionada com a falta de capacidade dos auditores em identificar oportunidades de melhoria e não conformidades significativas (Falha 9). Não perceber uma não conformidade ou oportunidade de melhoria, ou ainda, ponderar uma evidência coletada inapropriadamente, oferece um risco inerente ao resultado do processo de auditoria (BEELER, 1999; WEALLEANS, 2000; BHATTI; AWAN, 2004; ISO/IAF, 2004a; ISO/IAF, 2005a; ELLIOTT, DAWSON; EDWARDS, 2007).

Para que uma auditoria na área da qualidade possa agregar mais valor, Beeler (1999) argumenta que os auditores devem parar de relatar falhas pontuais, muito pequenas, como se fossem grandes revelações, e começar a explicar o porquê de uma não conformidade, justificando o seu registro. Nessa mesma linha, Wealleans (2000) argumenta que os auditores ocasionalmente valorizam deficiências que os auditados consideram triviais.

A pesquisa de Elliott, Dawson e Edwards (2007) sobre auditorias internas em uma grande organização no Reino Unido mostrou que boa parte dos auditados ficava ligeiramente aborrecida diante das não

conformidades detectadas e considerava pouco significativos os resultados da auditoria.

Bhatti e Awan (2004) criticam severamente o estilo dos auditores da qualidade no Paquistão, afirmando que estes possuem, merecidamente, a reputação de “catadores de pulgas”, que falam demais e escutam de menos, registram opiniões como se fossem escrituras sagradas, inventam requisitos, e estão permanente e persistentemente apontando falhas sem relevância para o sucesso da organização.

Esses pesquisadores argumentam que os auditores têm adotado uma atitude voltada para a não conformidade, assumindo um papel mais de policiais controladores da conformidade, do que de compartilhadores de informações e melhores práticas para a empresa.

É consenso, na literatura pesquisada, que a ênfase de uma auditoria não deve estar na busca por não conformidades. De acordo com a ISO/IAF (2005a), os auditores devem manter uma abordagem positiva e buscar fatos e não faltas, com o foco voltado para resultados e não para registros, e com atenção e aceitação de outras formas de evidenciar a conformidade (ISO/IAF, 2004a) como, por exemplo, a observação de práticas, que é algo muito distinto de registros palpáveis, como procedimentos e formulários.

Contudo, a orientação ISO/IAF (2005a) ressalta que a não conformidade precisa ser documentada, sempre que existir uma evidência (registro, fato ou informação) do não atendimento a um requisito do documento de referência da auditoria.

Nestes casos, as não conformidades precisam ser registradas, em vez de serem adotadas classificações mais suaves, como observações, oportunidades de melhorias ou recomendações, que não priorizam a tomada de ação corretiva para as irregularidades encontradas e que, no longo prazo, não trarão benefícios para nenhuma das partes interessadas nos resultados da auditoria.

Na opinião do pesquisador, a tenacidade dos auditores é saudável para a agregação de valor das auditorias, no entanto, somente diante de evidências relevantes é que se pode configurar e registrar uma não conformidade.

Outra falha comum, nesse contexto, é o registro de não conformidade mal documentado (Falha 10). Não conformidades bem evidenciadas, enquadradas e documentadas facilitam o entendimento por parte do auditado e a tomada das ações posteriores (ISO/IAF, 2005a).

Dessa forma, as não conformidades são fundamentais no processo de auditoria, pois talvez sejam a maior oportunidade para o estímulo a

um aprendizado e para a criação de novo conhecimento que conduza a melhorias no sistema de gestão da organização auditada.

Em situações de divergência de entendimento entre as partes, durante a auditoria, pode surgir outra falha, quando o auditor não considera que existem situações em que ele pode estar errado (Falha 11) (BEELER, 1999; BHATTI; AWAN, 2004). Isso é potencializado pela falta de uma “mente aberta”, atributo pessoal descrito na seção 2.2.4 como desejável para auditores de sistema de gestão.

Boa parte das falhas identificadas até o momento contribui para gerar, no auditado, uma postura de oposição às atividades de auditoria, influenciada pela cultura da organização. Ao adotar uma postura defensiva (Falha 12), o auditado comete uma falha comumente encontrada nos mais diversos tipos de auditorias de sistemas de gestão (BANDYOPADHYAY, 1998; BHATTI; AWAN, 2004; CROFT; DOUGHERTY, 2007). Esse engano ocorre quando o auditado não compreende a auditoria como um processo de colaboração para a melhoria (REBELO, 1995).

No âmbito de verificação de sistemas de gestão da qualidade, por exemplo, Bandyopadhyay (1998) argumenta que as auditorias não deveriam ser entendidas como algo punitivo, mas, pelo contrário, elas deveriam ser conduzidas por um espírito de cooperação, sem que os auditados se coloquem na defensiva.

No caso específico de auditorias internas da qualidade, Bhatti e Awan (2004) afirmam que o conceito de auditoria de melhoria contínua está baseado no entendimento, tanto de auditores como de auditados, da importância de trabalharem como uma equipe, para que os auditados percebam a auditoria como uma ocasião única de receber ajuda externa, por meio de conselhos e novas ideias, e os auditores compartilhem suas experiências, obtidas em outros departamentos da empresa. Para esses autores, ambas as partes deveriam entender que é preferível a cooperação no lugar do antagonismo, para que possam implementar soluções melhores e mais rápidas.

A falta de comprometimento da organização auditada (Falha 13) pode influenciar a postura defensiva e um possível antagonismo do auditado (ZENG; TIAN; TAM, 2007; KAZILIÛNAS, 2008). Uma pesquisa realizada pelo Registro de Auditores Certificados (RAC, 2006), no Brasil, com 396 auditores certificados, revelou que, na visão de 86% dos auditores entrevistados, a maioria das empresas busca a certificação ISO 9001 por exigência de clientes, atendimento a requisitos mandatórios ou por pura ação de *marketing*, e não por acreditar no valor que pode ser agregado à gestão.

Kaziliûnas (2008) corrobora afirmando que algumas organizações vêm a certificação apenas como uma ferramenta de *marketing* e não como uma ferramenta de gestão, não fazendo diferença, para elas, se estão conformes à norma ou não. São casos em que a organização auditada sequer está comprometida a operar conforme seus próprios procedimentos.

Ao final da auditoria nas instalações do auditado, é realizada a reunião de encerramento, ocasião em que o auditor apresenta as constatações e conclusões da auditoria, de forma que sejam compreendidas e reconhecidas pelo auditado e para negociar, se apropriado, o prazo para este apresentar um plano de ação corretiva e preventiva (ABNT, 2002).

A experiência tem mostrado que, nessa reunião, a discussão de possíveis correções, ações corretivas e preventivas para as não conformidades (sem sugestões ou aconselhamento do auditor) pode contribuir para mitigar falhas nas atividades pós-auditoria e para agilizar a conclusão da auditoria e a decorrente obtenção dos benefícios esperados para o sistema de gestão.

A efetividade e o resultado das atividades que ocorrem durante a auditoria no local somente serão percebidos se houver atenção para as falhas que surgem na etapa de pós-auditoria, para que sejam eliminadas.

3.6.1.3 Falhas na etapa de pós-auditoria

A revisão de literatura efetuada nesta pesquisa mostrou que, assim como as atividades da preparação da auditoria, as atividades pós-auditoria também não têm recebido atenção compatível com a sua importância, o que vem fazendo com que falhas na elaboração do relatório de auditoria, e principalmente na tomada de correções, ações corretivas e preventivas, ameacem a efetividade e a agregação de valor de todo o processo da auditoria.

Conforme mostra o Quadro 11, foram identificadas três principais falhas consideradas obstáculos à agregação de valor durante a auditoria nas instalações do auditado, sendo duas falhas associadas às atividades do auditor e uma associada à organização auditada.

Como as auditorias normalmente não são gravadas, e nem todos os auditados costumam fazer apontamentos durante esse processo, o relatório da auditoria, juntamente com os registros de não conformidades do auditor, são os mais importantes registros de uma auditoria.

A primeira falha dessa etapa ocorre quando o relatório de auditoria apresenta informações pouco úteis para a organização auditada (Falha 14) (ISO/IAF, 2004a; O'HANLON, 2005; ISO/IAF, 2007; ISO/IAF, 2008a,b). De acordo com O'Hanlon (2005), relatórios que agreguem valor são uma exigência crescente de auditados que demonstram estar comprometidos e que reconhecem o potencial das auditorias.

FALHAS NA ETAPA PÓS-AUDITORIA		REFERÊNCIAS
FALHAS DO AUDITOR	14 <i>Pouca utilidade das informações do relatório da auditoria</i>	(ISO/IAF, 2004a; O'HANLON, 2005; ISO/IAF, 2007; ISO/IAF, 2008a,b)
	15 <i>Falta de rigor na análise das ações corretivas</i>	(BETTES, 1993; BECKMERHAGEN ET AL. , 2004)
FALHAS DO AUDITADO	16 <i>Implementação de ações corretivas potencialmente ineficazes</i>	(WILLIANSON; ROGERSON; VELLA,1996; RUSSELL, 2006B; KETOLA; ROBERTS, 2003; TRISTÃO; COUTO, 2007)

Quadro 11 - Principais falhas após a auditoria.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Bettes (1993), Willianson, Rogerson e Vella (1996), Ketola e Roberts (2003), Beckmerhagen et al. (2004), ISO/IAF (2004a), O'Hanlon (2005), Russell (2006b), ISO/IAF (2007), ISO/IAF (2008a,b), Tristão e Couto (2007).

A norma ABNT NBR ISO 19011 (ABNT, 2002, p. 16) especifica que o relatório de auditoria de sistema de gestão deve ser “completo, preciso, conciso e claro”, contemplando, dentre outras informações, as constatações e conclusões da auditoria.

A orientação da ISO/IAF (2007) alerta que relatórios de auditoria que apenas consistem de uma lista de verificação das cláusulas da norma, com evidência objetiva mínima de conformidade e umas poucas notas de auditoria, não são suficientes.

Esse mesmo documento orientativo sugere que o relatório de auditoria inclua um nível adequado de detalhes com clareza e objetividade, compreendendo um julgamento acerca da conformidade substancial da organização, com os requisitos aplicáveis ao seu tipo de sistema de gestão.

No âmbito das auditorias da qualidade, a ISO/IAF (2004a) sugere que, para agregar valor, o relatório deve apresentar informações sensatas

dos resultados de auditoria, com diferentes abordagens que dependerão da maturidade da organização, do risco envolvido e da atitude e compromisso do auditado para com a auditoria (proativo ou reativo).

Para o ISO/IAF (2008a,b), um relatório de auditoria que agregue valor vai além da mera constatação da conformidade com os requisitos da norma de referência: ele identifica oportunidades para melhoria do desempenho do negócio, sem oferecer soluções específicas.

Por fim, para que o relatório da auditoria provoque maior impacto na organização, sugere-se que ele deva ser enviado para o mais alto nível de gestão possível (DOLINŠEK; KOPAČ, 2001; ISO/IAF, 2008a,b).

Uma segunda falha da etapa da pós-auditoria diz respeito à atividade do auditado e se configura como implementação de ações corretivas potencialmente ineficazes na eliminação das causas das não conformidades (Falha 16) (WILLIANSO; ROGERSON; VELLA, 1996; KETOLA; ROBERTS, 2003; RUSSELL, 2006b; TRISTÃO; COUTO, 2007).

As ações corretivas são necessárias para eliminar as causas das não conformidades, e a importância de sua eficácia para o resultado da auditoria é consenso em trabalhos nas mais diversas áreas do conhecimento (RUSSELL, 2006b; KETOLA; ROBERTS, 2003). Para Willianson, Rogerson e Vella (1996), a atenção dada às ações corretivas é um dos fortes indicadores da eficácia do sistema de gestão.

Entende-se, neste estudo, que as ações corretivas estão dentre as atividades mais importantes e significativas de todo o processo de auditoria, pois a sua implementação está diretamente associada com as melhorias e, por consequência, com a efetividade da agregação de valor que uma auditoria proporciona ao sistema de gestão.

Em pesquisa com auditores e auditados de uma grande empresa na Inglaterra, Elliott, Dawson e Edwards (2007) identificaram que poucos eram os esforços empreendidos na descoberta das causas das não conformidades encontradas pelas auditorias financeiras e na tomada das ações corretivas. Os autores afirmam que, para tornar as auditorias mais efetivas, é necessário entender os fatores que geraram as não conformidades, pois, se as causas raízes subjacentes não são bem tratadas, é provável que o problema volte a ocorrer.

A experiência do pesquisador sugere que a aplicação de ações corretivas eficazes está associada, no primeiro momento, ao conhecimento, à habilidade e à atitude da organização auditada na aplicação de métodos e ferramentas para a determinação das causas das não conformidades. Tais métodos podem variar desde um simples

brainstorming até a técnicas mais complexas de solução de problemas como, por exemplo, a Análise da Causa Raiz, o Diagrama Espinha de Peixe e os Cinco Porquês, dentre outras.

Em um segundo momento, a eficácia das ações corretivas é analisada pelos auditores, ocasião em que surge a terceira falha nessa etapa da auditoria. A falta de rigor do auditor na análise das ações corretivas tomadas pelo auditado (Falha 15) aumenta a possibilidade de a auditoria não gerar melhorias efetivas no sistema de gestão auditado (BECKMERHAGEN et al., 2004; BETTES, 1993).

Beckmerhagen et al. (2004) afirmam que uma auditoria efetiva é aquela que fornece evidência de melhora nas práticas de trabalho, e Bettes (1993) complementa que o desenvolvimento da cultura para a melhoria contínua se dá, em parte, pelo acompanhamento efetivo de ações corretivas.

A orientação da ISO/IAF (2005b) sugere que os auditores analisem as evidências das três partes que constituem a reposta a uma não conformidade: análise das causas, correções e ações corretivas.

A revisão de literatura apresentada nesta seção não esgota as falhas existentes no processo de auditoria, entretanto, permite identificar os pontos que mais receberam a atenção da ISO/IAF e dos trabalhos acadêmicos pesquisados, no que diz respeito à agregação de valor em auditorias de sistemas de gestão.

A análise integrada das falhas identificadas permite tecer, a seguir, algumas considerações que instigam estudos em busca de diferentes maneiras de tornar a auditoria mais útil para a organização auditada, sem ferir os princípios inerentes a esse processo.

3.7 CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO

Este capítulo apresentou os conceitos relacionados às auditorias de sistemas de gestão, sua importância para os sistemas de avaliação da conformidade, e apontou que existe uma tendência, das organizações auditadas, de optarem por auditorias com maior agregação de valor.

O estudo mostrou que mudanças estão ocorrendo no âmbito das auditorias internas e externas, principalmente no que diz respeito à expectativa das organizações auditadas. Há uma crescente ênfase para assuntos relacionados à eficácia e à agregação de valor proporcionada pelas auditorias, transcendendo a tradicional abordagem, limitada à verificação da conformidade.

Essa constatação justifica os conceitos sugeridos neste capítulo e abre oportunidade para pesquisas que busquem meios de melhorar o

processo de auditoria, de forma a tornar seus resultados mais úteis para as organizações auditadas, sem ferir os princípios inerentes ao referido serviço.

Corroborando com Piskar (2006), identificou-se que muitos estudos abordam o tema agregação de valor em auditorias ou auditorias com valor agregado, mas, na prática, as pesquisas pouco avançaram sobre como tornar as auditorias mais efetivas para as organizações auditadas.

O estudo sobre o tema agregação de valor e efetividade de auditorias possibilitou a identificação de 16 falhas, conforme demonstrado no Quadro 12, que, segundo a literatura pesquisada, se constituem obstáculos ao bom desempenho do processo de auditoria. Esse conjunto de falhas não esgota as possibilidades de falhas de auditoria, mas fornece uma base inicial para novos estudos e abordagens para a melhoria desse processo.

Com base na revisão apresentada e na experiência do pesquisador, pressupõe-se que as falhas identificadas exercem influência umas sobre as outras, e cada uma se constitui, em maior ou menor grau, um obstáculo à efetividade do processo de auditoria como um todo. Essa dependência entre as falhas sugere que, tratar uma ou outra falha de forma isolada pode não ser o melhor caminho em busca da agregação de valor global nesse processo.

Pela natureza das falhas identificadas, nota-se que o grau de agregação de valor de uma auditoria está especialmente associado à competência da equipe auditora. Entretanto, as falhas cometidas pelos auditados, e suas possíveis influências em outras falhas, sugerem que a potencial agregação de valor proporcionada por uma auditoria depende, de forma significativa, do comportamento do auditado, de seu conhecimento, sua habilidade e sua atitude.

A competência do auditado é um atributo que pode ser melhor explorado por pesquisas e práticas nessa área. Ao considerar a competência do auditado relevante para a análise e melhoria do processo de auditoria, esta pesquisa apresenta um diferencial em relação aos trabalhos revisados neste capítulo.

A base teórica de gestão do conhecimento e competências, discutida no Capítulo 2, possibilita a realização de uma análise do processo de auditoria, na qual as falhas encontradas passam a ser associadas a uma falta de conhecimento, de habilidade, e a uma atitude inapropriada. Esse tipo de análise não foi coberta pelos trabalhos relacionados, citados neste capítulo, e constitui-se outro diferencial desta pesquisa.

O estudo deste capítulo permitiu a proposição de um conceito específico para a competência no âmbito das auditorias: a capacidade para aplicar conhecimento, habilidade e atitude de forma a tornar a auditoria um processo agregador de valor para a organização.

FALHAS DO AUDITOR	<i>Não dispor de competência no escopo específico da auditoria</i>	(BECKMERHAGEN ET AL., 2004; POKSINSKA; DAHLGAARD; EKLUND, 2006; PISKAR, 2006; CROFT; DOUGHERTY, 2007; ELLIOTT; DAWSON; EDWARDS, 2007; KAZILIŪNAS, 2008; REMOR, 2009).
	<i>Não consideração das expectativas da organização a ser auditada</i>	(ISO/IAF, 2004a; PISKAR, 2006; ISO/IAF, 2008a)
	<i>Não consideração de preocupações específicas resultantes de auditorias anteriores</i>	(ISO/IAF, 2004a)
	<i>Falta de abordagem baseada no risco durante o planejamento da auditoria</i>	(ISO/IAF, 2004a; ISO/IAF, 2008a,b)
	<i>Não consideração de requisitos regulamentares aplicáveis ao escopo da organização</i>	(ISO/IAF, 2004a)
	<i>Inadequado dimensionamento da auditoria</i>	(ISO/IAF, 2004a)
	<i>Comunicação pessoal deficiente entre auditores e auditados</i>	(SMITH, 2005; RUSSEL, 2006b; ELLIOTT; DAWSON; EDWARDS, 2007)
	<i>Não aplicação de técnicas apropriadas de auditoria</i>	(ARTER, 2003; O'HANLON, 2005; RUSSEL, 2006b; CROFT; DOUGHERTY, 2007; ISO/IAF, 2008a)
	<i>Incapacidade de identificar oportunidades de melhoria e não-conformidades significativas</i>	(BEELER, 1999; WEALLEANS, 2000; BHATTI; AWAN, 2004; ISO/IAF, 2004a; ISO/IAF, 2005a; ELLIOTT; DAWSON; EDWARDS, 2007)
	<i>Registro de não conformidades mal documentados</i>	(ISO/IAF, 2005a)
	<i>Não consideração de que existem situações em que o auditor pode estar errado</i>	(BEELER, 1999; BHATTI; AWAN, 2004)
	<i>Pouca utilidade das informações do relatório da auditoria</i>	(ISO/IAF, 2004a; O'HANLON, 2005; ISO/IAF, 2007; ISO/IAF, 2008a,b)
	<i>Falta de rigor na análise das ações corretivas</i>	(BETTES, 1993; BECKMERHAGEN ET AL., 2004)
FALHAS DO AUDITADO	<i>Falta de comprometimento com os resultados do sistema de gestão e da auditoria</i>	(ZENG; TIAN; TAM, 2007; KAZILIŪNAS, 2008)
	<i>Adoção de uma postura defensiva, antagônica e de questionamento para a auditoria</i>	(REBELO, 1995; BANDYOPADHYAY, 1998; BHATTI; AWAN, 2004; CROFT; DOUGHERTY, 2007)
	<i>Implementação de ações corretivas potencialmente ineficazes</i>	(WILLIANSO; ROGERSON; VELLA, 1996; RUSSELL, 2006B; KETOLA; ROBERTS, 2003; TRISTÃO; COUTO, 2007)

Quadro 12 - Falhas potenciais de um processo de auditoria de sistema de gestão.
Fonte: Elaborado pelo autor, com base nas fontes citadas.

Para trabalhos que busquem aumentar a agregação de valor do processo de auditoria de sistema de gestão, esta pesquisa propõe que sejam considerados, de forma integrada, os seguintes aspectos:

- a relevância de todas as etapas do processo de auditoria, em especial das atividades pós-auditoria;
- o uso de conhecimento, habilidade e atitude (competência) dos auditores; e
- a importância da participação e da competência dos auditados no processo de auditoria.

Considerando esses três aspectos, o próximo capítulo apresenta o desenvolvimento do método utilizado para o desenvolvimento do quadro de referência para a análise da competência e agregação de valor em processos de auditorias de sistemas de gestão.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Neste capítulo, são apresentados os conceitos adotados nesta pesquisa, o delineamento metodológico do estudo, os seus participantes e o passo a passo da pesquisa, e o detalhamento dos procedimentos de coleta e análise dos dados.

4.1 BASES CONCEITUAIS DA PESQUISA

Partindo da revisão da literatura, apresentada nos capítulos anteriores, e da experiência deste pesquisador, este estudo adota uma relação de conceitos constitutivos e operacionais que norteiam as etapas desta pesquisa.

Competência: o conceito de competência adotado neste trabalho é o de Durand (1998), que define o termo como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito. Segundo o autor, **conhecimento** é uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem “entender o mundo”, ou seja, é a dimensão do saber (saber o que e porque fazer).

Habilidade está associada ao saber como fazer algo, ou seja, à capacidade de aplicar e fazer uso produtivo do conhecimento adquirido, utilizando-o em uma ação, com o objetivo de alcançar um propósito específico (saber como fazer).

Atitude se refere aos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho, sendo, portanto, associada a um sentimento ou um grau de aceitação da pessoa em relação aos outros, a objetos ou a situações (querer fazer).

Esses conceitos foram adotados por se aproximarem dos conceitos da norma ABNT NBR ISO 19011 (ABNT, 2002), por serem abrangentes, adaptáveis e de fácil compreensão (RUAS, 2001) e por possuírem ampla aceitação nos ambientes acadêmicos e organizacionais (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Competência aplicada ao processo de auditoria: o conceito específico para a competência no âmbito das auditorias, elaborado pelo autor com base na ABNT NBR ISO 19011 (ABNT, 2002) e na ISO/IAF (2004a), é a “capacidade para aplicar conhecimento, habilidade e atitude proativa, de forma a tornar a auditoria um processo agregador de valor para a organização”.

Auditoria com agregação de valor: para fins desta pesquisa, “auditoria com agregação de valor é aquela que resulta em constatações

significativas e úteis para as partes interessadas, em especial para a organização auditada e para a organização auditora.” Estas constatações são obtidas por meio de um “processo independente de determinação da extensão, na qual os critérios de referência são atendidos, de forma a propiciar resultados que estimulem a criação, disseminação e uso de conhecimento para a aprendizagem da organização auditada e para *feedback* para a organização auditora” (conceito de auditoria sugerido pelo autor com base na ABNT NBR ISO 19011 (ABNT, 2002) e nos conceitos da gestão do conhecimento apresentados no Capítulo 2).

Obstáculo à agregação de valor das auditorias: é entendido, neste trabalho, como sendo qualquer situação ou falha considerada contraproducente ao processo de auditoria, associada à atitude e ao mau uso de conhecimento e habilidade de auditores e auditados.

4.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa. Foi conduzida por meio de revisão bibliográfica e de aplicação do método da observação participante, seguida de questionamentos a indivíduos com conhecimento do processo de auditoria explorado.

O caráter descritivo da pesquisa advém do intuito de descrever as características do processo de auditoria sob a perspectiva da demonstração de conhecimento, habilidade e atitude do auditor e do auditado, e estabelecer o relacionamento dessas dimensões com a agregação de valor das auditorias de sistemas de gestão.

Da mesma forma, por não se tratar de um levantamento (*survey*) e por não requerer o uso de métodos e técnicas estatísticas, esta pesquisa foi conduzida por meio de uma abordagem qualitativa, baseada na atribuição de significados e na interpretação do processo de auditoria e seus fenômenos. Neste tipo de pesquisa, o pesquisador é o instrumento-chave e, o ambiente natural, neste caso, o processo de interação entre auditores e auditados é a fonte direta para a coleta de dados.

A ideia principal das abordagens qualitativas é a de que o significado é socialmente construído pelos indivíduos em suas interações com o mundo, assumindo-se que existem múltiplas construções e interpretações da realidade. Seu objetivo é compreender essas interpretações em um ponto particular no tempo e no espaço, e fazendo isso a partir da perspectiva do participante e não do pesquisador (MERRIAM, 1998, 2002).

Em pesquisas qualitativas, os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente, uma vez que buscam identificar e criar categorias de dados, como forma de compreender uma realidade (CRESWELL, 2007).

A pesquisa qualitativa envolve os sentimentos, interpretações, intuições e julgamentos do pesquisador, e suas perspectivas não têm qualquer pretensão de verdade científica absoluta ou de ser a única versão das formas dos fatos investigados (TAYLOR; BOGDAN, 1997).

Como o foco desta pesquisa está no estudo da competência e da agregação de valor das auditorias de sistemas de gestão que ocorrem em processos de certificação acreditados pela Coordenadoria Geral de Acreditação do Inmetro (Cgcre), a estratégia de investigação utilizada é o estudo de caso, que consiste na descrição e análise da entidade e do fenômeno de forma holística e profunda, com a apresentação de uma rica fonte de dados descritivos (MERRIAN, 1998).

Por fim, esta pesquisa envolve dois níveis de análise: o individual e o grupal. No nível individual, são analisados, na teoria e na prática, o processo de auditoria, o uso de conhecimento e a demonstração de habilidade e atitude do auditor e o comportamento e a competência do auditado. No nível de grupo, é analisada a troca de conhecimento, habilidade e atitudes entre os componentes das equipes auditoras, entre os grupos de representantes dos auditados e na interação entre as equipes auditoras e os grupos representantes dos auditados.

4.3 PARTICIPANTES DA PESQUISA

Para se analisar a competência de auditores e auditados, visando à agregação de valor de processos de auditoria de sistema de gestão, foi necessário identificar uma organização ou um sistema de organizações que atendessem aos seguintes critérios:

- a) que utilizasse auditorias de sistemas de gestão de terceira parte;
- b) que permitisse o acesso a processos de auditoria e a sua observação;
- c) que permitisse acesso aos profissionais que avaliam a competência dos auditores;
- d) que apresentasse interesse em participar como caso de estudo desta pesquisa.

Por atender a esses quatro critérios, e por atuar como gestor do Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade (SBAC), o Instituto

Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Inmetro) foi selecionado para o estudo. Na escolha do Inmetro para este estudo também foram considerados fatores como conveniência, familiaridade e interesse profissional, pois o pesquisador é servidor efetivo desse Instituto.

Cabe ressaltar que os processos de auditorias que ocorrem no âmbito do SBAC são confidenciais e, portanto, não podem ser abertos a terceiros, a não ser por ordem judicial. No entanto, o acesso a esses processos, para fins desta pesquisa, foi permitido pelo fato de este pesquisador ser servidor do referido Instituto, participar como avaliador em processos de acreditação no SBAC, e ter assegurado a confidencialidade da identidade das pessoas e das organizações envolvidas nos processos observados.

Quanto aos participantes desta pesquisa, foram selecionados três grupos de profissionais que atuam no SBAC:

- a) auditores de sistemas de gestão dos organismos certificadores;
- b) representantes das organizações auditadas; e
- c) avaliadores da Cgcre que testemunham e avaliam a atuação dos auditores de sistemas de gestão dos organismos certificadores.

Os auditores que realizam auditorias para os organismos de certificação e os representantes das organizações auditadas foram observados em campo, durante processos de auditoria. Os avaliadores da Cgcre que testemunham a atuação de auditores de sistemas de gestão foram entrevistados por meio de questionário, aplicado de forma presencial.

4.4 ETAPAS DA PESQUISA

Este trabalho aborda a competência inerente ao processo que se deseja estudar e aos resultados esperados deste processo, ou seja, o processo em estudo é a auditoria de sistema de gestão, e o resultado que se espera desse processo é que agregue valor para a organização auditada.

Portanto, a competência de auditores e auditados é analisada durante o processo de auditoria, com ênfase para momentos e situações pré-determinadas e consideradas críticas ou potenciais para agregação de valor desse processo.

Dessa forma, a necessidade de uma determinada competência é identificada por meio de análises *in loco* das práticas de processos de

auditoria, com a observação da atuação de auditores e dos auditados. Desse modo, são identificadas as lacunas de competências essenciais e específicas, diretamente associadas à execução do processo de trabalho.

Esta pesquisa está estruturada em três etapas, que foram executadas entre os anos de 2006 e 2010. Em cada etapa, a pesquisa obteve resultados que contribuíram para o alcance de um ou mais dos objetivos específicos deste trabalho.

Na **primeira etapa** desta pesquisa, foram descritos o processo de auditoria e as atividades de auditores e auditados entre os anos de 2006 e 2009, por meio da revisão de literatura (Capítulos 2 e 3). Além de aprofundar o conhecimento do processo em estudo (objetivo específico 1), essa etapa possibilitou iniciar a identificação dos obstáculos à agregação de valor da auditoria (objetivo específico 2). Esse conjunto preliminar de falhas ou situações contraproducentes formou a base do protocolo das observações participantes (Apêndice A), usado na segunda etapa desta pesquisa.

Na **segunda etapa**, o objetivo foi continuar a identificação de obstáculos que limitam a agregação de valor do processo de auditoria, associando-os ao uso de conhecimentos, habilidades e atitudes de auditores e auditados (objetivo específico 2). Foram acompanhados, na prática, processos de auditorias de sistemas de gestão no âmbito do SBAC, no período de 2006 a 2008, utilizando-se o método da observação participante. A coleta e análise dos dados obtidos com as observações foram importantes para:

- a) consolidar o conhecimento do processo de auditoria e identificar a importância de cada atividade dos auditores e auditados;
- b) confirmar as falhas do processo de auditoria identificadas na etapa 1 e identificar outras falhas significativas;
- c) conhecer, na prática, a demonstração de conhecimento, habilidade e atitude de auditores e auditados durante o processo de auditoria.

Esses resultados possibilitaram a elaboração do protocolo de entrevista (Apêndice B), utilizado na etapa 3, com base nas situações contraproducentes de auditoria identificadas na revisão de literatura e nas observações participantes.

A **terceira etapa** da pesquisa ocorreu no segundo semestre de 2010 e se constituiu de nova coleta de dados, por meio de entrevistas com profissionais que avaliam a competência dos auditores em processos de auditoria no âmbito do SBAC. Essa etapa teve o objetivo

de conhecer a opinião dos avaliadores de auditores sobre as situações limitadoras da agregação de valor das auditorias, qualificando-as quanto à pertinência, à frequência de ocorrência e ao grau de importância de cada situação. A análise dos dados coletados permitiu verificar a coerência e a pertinência das situações encontradas (objetivo específico 3).

A interpretação dos dados obtidos na revisão de literatura, nas observações participantes, nos documentos de auditoria e na consulta aos especialistas possibilitou ao pesquisador:

- a) consolidar um conjunto de oportunidades de uso de conhecimentos, habilidades e atitudes de auditores e auditados, em momentos críticos para agregação de valor do processo de auditoria;
- b) propor conceitos de uma abordagem baseada na competência para o processo de auditoria de sistema de gestão;
- c) elaborar uma lista de verificação prévia do potencial de agregação de valor de auditorias.

4.5 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Foram estabelecidas seis categorias de dados para análise, para explorar os obstáculos à agregação de valor das auditorias, gerados pelas falhas no uso de conhecimentos, habilidades e atitudes de auditores e auditados, em cada uma das etapas do processo em estudo:

- a) Dados sobre a demonstração da competência do auditor na preparação da auditoria;
- b) Dados sobre a demonstração da competência do auditor na auditoria;
- c) Dados sobre a demonstração da competência do auditor na pós-auditoria;
- d) Dados sobre o comportamento do auditado na preparação da auditoria;
- e) Dados sobre o comportamento do auditado na auditoria;
- f) Dados sobre o comportamento do auditado na pós-auditoria;

Além das informações fornecidas pela revisão de literatura, a coleta de dados ocorreu em outras duas etapas, sendo a primeira por meio de observação participante, que envolveu também pesquisa documental, e a segunda, por meio de entrevistas com profissionais com experiência no processo em estudo.

Na observação participante, foram obtidos dados primários, oriundos do acompanhamento em campo de sete processos de auditorias de sistemas de gestão, e dados secundários, disponíveis em documentos dos processos de auditorias, em formato eletrônico.

Nas consultas aos profissionais, foram contatados os avaliadores de auditores, por meio dos quais se obtiveram dados primários oriundos da resposta a questões objetivas e subjetivas, que tiveram o propósito de conhecer a opinião dos entrevistados sobre os resultados encontrados na revisão de literatura e nas observações de auditorias.

4.5.1 Procedimento para coleta de dados - observação participante

Durante os anos de 2006, 2007 e 2008, este pesquisador participou, como observador, de sete auditorias de sistemas de gestão que ocorreram durante processos de supervisão da acreditação de Organismos de Avaliação da Conformidade no Brasil, conduzidos por meio de auditorias testemunhas, realizadas pela Divisão de Acreditação de Organismos de Certificação do Inmetro (Dicor).

As auditorias testemunhas são processos em que os profissionais da Cgcre avaliam, na prática, a atuação das equipes auditoras dos organismos certificadores em processos reais de auditorias de terceira parte, como, por exemplo, os de certificação de sistemas de gestão.

Portanto, as auditorias testemunhas que a Cgcre efetua nos organismos de certificação acreditados oferecem um ambiente apropriado para a coleta de dados, pois esse tipo de auditorias têm como principal objetivo avaliar a competência das equipes auditoras dos organismos certificadores, por meio da observação da prática do processo de auditoria.

O objetivo das observações realizadas pelo pesquisador foi conhecer, por meio da obtenção de dados primários, o processo de auditoria de terceira parte de sistemas de gestão, e a interação entre auditores e auditados, especialmente quanto ao uso de conhecimento, habilidade e atitude que prejudica ou que agrega valor a esse processo.

O Quadro 13 apresenta as datas, os locais e as descrições das auditorias de sistemas de gestão cujo processo foi acompanhado pelo pesquisador pelo método da observação participante. Esse tipo de investigação envolveu a interação entre o pesquisador e os informantes, no meio em que esses últimos estão inseridos, durante a qual os dados foram coletados de forma sistemática e discreta (TAYLOR; BOGDAN, 1997).

Considerando apenas a etapa da auditoria nas instalações das organizações auditadas, essas auditorias tiveram duração média de dois a três dias e foram selecionadas de acordo com a disponibilidade de auditorias do plano anual de avaliações de acreditação da Divisão de Acreditação de Organismos de Certificação da Cgcre do Inmetro.

Mês/Ano	Descrição da auditoria	Local
Fev/2006	Auditoria de Organismo de Certificação em sistema de gestão de fabricante de polímeros	Curitiba/PR
Set/2006	Auditoria de Organismo de Certificação em sistema de gestão de fabricante de sistemas de distribuição hidráulica	São Paulo/SP
Nov/2006	Auditoria de Organismo de Certificação em sistema de gestão de fabricante de pneus	São Paulo/SP
Nov/2006	Auditoria de Organismo de Certificação em sistema de gestão de fabricante de tubos flexíveis	São Paulo/SP
Mar/2007	Auditoria de Organismo de Certificação em sistema de gestão de produtor de cachaça	São Paulo/SP
Mai/2008	Auditoria de Organismo de Certificação no sistema de gestão de fabricante de fios têxteis	Mandaguari/PR
Jul/2008	Auditoria de Organismo de Certificação em sistema de gestão de fabricante de sistemas de pré-impressão	Curitiba/PR

Quadro 13 - Auditorias testemunhas em que o pesquisador realizou a observação participante.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Essas sete visitas a campo totalizaram quatorze dias de auditorias, o que representa aproximadamente 112 horas de observação, que possibilitaram o acompanhamento da atuação de 51 profissionais, sendo assim distribuídos:

- a) sete auditores-líderes - responsáveis por conduzir a auditoria e tomar as decisões;
- b) dois auditores – responsáveis por realizar parte do trabalho de auditoria;
- c) sete especialistas - responsáveis por dar suporte técnico à equipe auditora;
- d) sete responsáveis pelo sistema de gestão das organizações auditadas; e
- e) aproximadamente 28 profissionais das organizações auditadas, responsáveis pelos processos que foram auditados.

Tanto as equipes auditoras quanto os representantes dos auditados tinham ciência de que estavam sendo investigados profissionalmente, pois, como mencionado anteriormente, este é o objetivo das auditorias testemunhas da Cgcre. Esse aspecto inerente ao processo das auditorias testemunhas facilitou a observação participante, porque não houve necessidade de informar aos auditores e auditados que, durante as auditorias, seriam coletados dados para uma pesquisa acadêmica. O fato de não ter revelado a pesquisa e seus objetivos evitou uma série de situações que poderiam causar desconfiança e insegurança aos informantes e, conseqüentemente, prejuízo à coleta de dados (DOUGLAS, 1976).

É importante frisar que a confidencialidade da identidade dos participantes será mantida, como forma de prevenção contra quaisquer riscos ou danos para a população em estudo, e que as possíveis publicações oriundas desta pesquisa serão submetidas ao consentimento do Inmetro.

Concomitantemente com a coleta de dados primários em campo, foi realizada a pesquisa documental, que forneceu um conjunto de dados secundários, antes, durante e depois das auditorias, oriundos de registros como, por exemplo, planos de auditoria, registros de não conformidades, relatórios de auditorias e propostas de ações corretivas, conforme mostra o Quadro 14.

ETAPA	FONTES DE DADOS DOS PROCESSOS DAS AUDITORIAS OBSERVADAS
PREPARAÇÃO DA AUDITORIA	Planos das auditorias observadas
AUDITORIA	Não conformidades registradas pelos auditores observados
PÓS-AUDITORIA	Relatórios das auditorias das equipes auditoras observadas e propostas de correções e ações corretivas das organizações auditadas

Quadro 14 - Fontes de dados acessados em cada etapa das auditorias observadas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os dados provenientes dos planos das auditorias permitiram explorar a competência dos auditores na etapa de preparação da auditoria. As notas de campo do pesquisador e os registros de não conformidades auxiliaram na análise da competência da equipe auditora e o comportamento dos auditados durante a auditoria no local, e, por

fim, os relatórios das auditorias e as propostas de correções e ações corretivas das organizações auditadas foram úteis para a análise de falhas na etapa pós-auditoria.

O protocolo usado nas observações, denominado de “Protocolo de coleta de dados das auditorias” (Apêndice A), foi constituído por quatro elementos básicos:

- a) o fluxo das atividades que compõem um processo de auditoria de sistema de gestão, segundo a ABNT NBR ISO 19011 (ABNT, 2002);
- b) os conceitos associados à competência e agregação de valor, adotados na seção 4.1 deste capítulo;
- c) o conjunto das falhas (situações contraproducentes de auditoria) identificadas na revisão da literatura (Capítulo 3);
- d) o formulário padrão que o Inmetro utiliza para efetuar registros em suas auditorias testemunhas (RAT - Relatório de Auditoria Testemunha) e que foi usado para registro das notas de campo do pesquisador.

Além da descrição do cenário, dos informantes e das observações, as notas de campo incluíram os registros dos sentimentos, interpretações, intuições e julgamentos do pesquisador, incluindo ideias e áreas para futuros questionamentos (TAYLOR; BOGDAN, 1997).

Na observação participante em um cenário onde o pesquisador atua profissionalmente, é tão importante quanto difícil manter o distanciamento, para que ele possa encontrar outras perspectivas e maneiras de analisar os fatos investigados.

As primeiras observações foram importantes para entender claramente o processo de auditoria de sistemas de gestão sob uma perspectiva de pesquisador observador da área da gestão do conhecimento, e não na de auditor. Isso permitiu formar uma ideia diferente para o cenário investigado e uma base de conhecimento que, a cada auditoria observada, introduzia novas perspectivas de estudo e novas visões para a próxima observação.

Com o avanço simultâneo da revisão de literatura (Capítulos 2 e 3) e das observações, o pesquisador percebeu a importância de:

- a) verificar a pertinência e a interdependência das falhas identificadas no processo de auditoria (revisadas no Capítulo 3);
- b) observar a relação dessas falhas com o uso de conhecimento, habilidade e atitude de auditores e auditados; e

- c) atentar para outras situações que poderiam se constituir obstáculos à agregação de valor do processo de auditoria.

Esses fatores nortearam a observação de campo e forneceram resultados importantes, até o momento em que foi percebido que as muitas horas no campo estavam levando a resultados muito semelhantes e pouco significativos.

Essa percepção levou a crer que a observação havia se aproximado de uma espécie de saturação e que se poderia, então, avançar para a análise final dos dados coletados nas sete observações.

4.5.2 Procedimento para análise de dados obtidos na observação participante

A análise dos dados considera os aspectos apontados por Yin (2005), Merriam (1998), Creswell (1998) e Bardin (2002), consolidados por Santos (2009), nas seguintes três fases:

- a) Pré-análise: nessa fase, foi realizada uma rápida releitura dos planos e dos relatórios das auditorias, incluindo os registros de não conformidades, para se obter uma visão geral dos dados coletados.
- b) Exploração do material: fase em que foi aprofundada a leitura de cada documento, buscando identificar, nos dados coletados, informações que caracterizavam situações semelhantes às identificadas na revisão de literatura, e novas situações contraproducentes de auditorias (falhas). As situações/falhas foram agrupadas em cada uma das seis categorias de dados para análise, que consideraram a competência do auditor e o comportamento do auditado em cada uma das três etapas do processo de auditoria (preparação da auditoria, auditoria e pós-auditoria).
- c) Tratamento dos dados, inferências e interpretação: as situações consideradas falhas do processo de auditoria foram descritas e relacionadas em uma figura, de forma a permitir a organização dessas situações sob a perspectiva dos auditores, dos auditados e das etapas da auditoria.

O objetivo foi obter um conjunto consolidado de situações de auditoria consideradas obstáculos à agregação de valor desse processo. O pesquisador inferiu que cada uma dessas situações consideradas falhas de auditoria está associada, em maior ou menor grau, a uma falta

ou mau uso de conhecimento, e/ou habilidade, e/ou atitude de auditores ou auditados, em cada uma das etapas da auditoria.

Como parâmetros e referência para a interpretação dos dados sob essa ótica, foram adotados os conceitos de competência de Durand (1998) (conhecimento, habilidade e atitude - descritos na seção 4.1 deste Capítulo), por se aproximarem dos conceitos da norma ABNT NBR ISO 19011 (ABNT, 2002), por serem abrangentes, adaptáveis e de fácil compreensão (RUAS 2001) e por possuírem ampla aceitação nos ambientes acadêmicos e organizacionais (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Nesse procedimento, tratou-se de analisar as falhas identificadas, associando-as a cada uma das três dimensões (conhecimento, habilidade e atitude), utilizando dois critérios para esta associação:

- a) a falha no uso da dimensão é potencial indutora de falha; e
- b) a dimensão é considerada significativa para eliminar ou minimizar a ocorrência da falha.

Como resultado dessa associação, identificou-se quais dimensões têm maior potencial de influenciar a ocorrência e a solução da falha e, com isso, abre-se espaço para inferências sobre as possibilidades de gestão do uso de conhecimento e da habilidade de auditores e auditados e de ações que possam influenciar suas atitudes.

4.5.3 Procedimento para coleta de dados – entrevista

O objetivo dessa segunda coleta de dados primários foi obter a opinião dos avaliadores da Cgcre em relação ao conjunto de situações de auditoria identificadas na revisão de literatura e na observação participante.

Dentre as funções desses avaliadores está a de testemunhar e avaliar a atuação dos auditores de sistemas de gestão dos organismos certificadores acreditados pela Cgcre. Essa função confere a esses profissionais propriedade para opinar sobre situações de auditoria que envolvam o uso de conhecimento, habilidade e atitude dos auditores de sistemas de gestão.

A coleta foi realizada por meio de um protocolo de questionamento, denominado de “Formulário de entrevista com os avaliadores do Inmetro/Cgcre/Dicor” (Apêndice B), constituído de seis partes, conforme mostra o quadro 4.3.

O objetivo desse protocolo foi obter informações relacionadas à percepção dos avaliadores sobre cada uma das situações identificadas, especificamente no que diz respeito aos seguintes questionamentos:

- a) **Questão objetiva 1:** A situação caracteriza-se como um obstáculo à agregação de valor da auditoria?
- b) **Questão objetiva 2:** Qual a intensidade da frequência de ocorrência da situação?
- c) **Questão objetiva 3:** Qual o grau de importância da situação, para a agregação de valor da auditoria?
- d) **Questão discursiva:** Que outras situações poderiam ter muita importância na agregação de valor de uma auditoria de sistema de gestão?

ESTRUTURA E OBJETIVOS DO PROTOCOLO DE QUESTIONAMENTO	
Primeira parte	Apresenta os objetivos da pesquisa e os conceitos e orientações necessárias para o correto fornecimento das respostas.
Segunda parte	Apresenta as situações de auditoria identificadas como contraproducentes e questiona, de forma objetiva, se cada situação se caracteriza como obstáculo à agregação de valor da auditoria.
Terceira parte	Apresenta as situações de auditoria identificadas como contraproducentes e questiona, de forma objetiva, sobre a intensidade da frequência de ocorrência de cada situação.
Quarta parte	Apresenta as situações de auditoria identificadas como contraproducentes e questiona, de forma objetiva, sobre o grau de importância de cada situação para a agregação de valor da auditoria.
Quinta parte	Questiona, de forma aberta, quais outras situações poderiam ter muita importância na agregação de valor de uma auditoria de sistema de gestão.
Sexta parte	Solicita informações sobre a experiência do avaliador, seu nome e sexo.

Quadro 15 - Estrutura do protocolo de questionamento aos avaliadores.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Considerando a necessidade de se obter um grande volume de informações objetivas sobre uma grande quantidade de situações de auditoria, o protocolo de questionamento apresentou-se como um instrumento adequado para essa segunda coleta de dados. Inicialmente, um piloto desse protocolo foi respondido por dois profissionais com experiência em auditorias de sistemas de gestão, que não faziam parte

do conjunto de sujeitos participantes da pesquisa. Essa aplicação inicial do instrumento possibilitou verificar a clareza dos questionamentos e a forma de apresentação do documento. A partir do parecer dos profissionais, melhorou-se a formatação do formulário e substituiu-se alguns termos, para facilitar a compreensão das informações.

A aplicação do protocolo de questionamento foi realizada nos dias 27 e 28 de maio de 2010, no auditório do prédio do Inmetro, localizado no Bairro do Rio Comprido, na cidade do Rio de Janeiro, durante o *workshop* de Avaliadores da Coordenação Geral de Acreditação do Inmetro (Cgcre). O instrumento foi apresentado de forma oral aos 22 avaliadores que participaram do evento.

Dos avaliadores que participaram do *workshop*, 19 responderam ao protocolo de questionamento, sendo que, destes, cinco estavam em treinamento ou não possuíam experiência em auditorias testemunhas e, portanto, suas respostas não foram consideradas válidas para a análise dos dados. Resultaram, então, 14 respostas consideradas válidas, às quais foram somadas outras duas respostas, recebidas por *e-mail*, de avaliadores experientes que não puderam participar do referido evento. Portanto, houve um total de 16 informantes com respostas válidas para a análise dos dados.

4.5.4 Procedimento para análise dos dados – entrevistas

Para facilitar a análise dos dados obtidos, as respostas a cada uma das três questões objetivas foram distribuídas em três planilhas distintas, e as respostas à questão descritiva foram agrupadas em um arquivo de texto.

Para a primeira questão objetiva (A situação caracteriza-se como um obstáculo à agregação de valor da auditoria?), a primeira planilha mostra, para cada situação analisada, a quantidade e o percentual de informantes que responderam “sim”, e a quantidade e o percentual de informantes que responderam “não” à primeira questão objetiva.

Para a segunda questão objetiva (Qual a intensidade da frequência de ocorrência da situação?), a segunda planilha mostra, para cada situação analisada, o percentual de informantes que apontou uma das respostas: “nunca percebi sua ocorrência”, “ocorre com baixa frequência”, “ocorre com média frequência” ou “ocorre com alta frequência”.

Para a terceira questão objetiva (Qual o grau de importância da situação para a agregação de valor da auditoria?), a terceira planilha mostra, para cada situação analisada, o percentual de informantes que

escolheu uma das opções: “sem importância”, “pouca importância”, “média importância” ou “muita importância”.

As respostas da questão descritiva foram agrupadas em um arquivo de texto para facilitar a análise de seu conteúdo.

4.5.5 Análise final dos dados obtidos na revisão da literatura, na observação participante e nas entrevistas

Ao final da pesquisa, foi feita uma análise qualitativa de cada situação caracterizada como obstáculo à agregação de valor das auditorias de sistemas de gestão. Esta análise parte de uma triangulação de dados, considerando as informações oriundas da revisão da literatura, dos dados obtidos na observação participante e do questionamento aos avaliadores do Inmetro (CRESWEL, 2007).

Nesta análise final, o pesquisador apresenta seus comentários tendo como base a sua experiência como avaliador de acreditação da Cgcre.

4.6 CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO

Os procedimentos metodológicos apresentados neste capítulo se mostraram pertinentes para a identificação de competências específicas para o suporte à agregação de valor do processo de auditoria de sistemas de gestão.

Inicialmente, a revisão de literatura, associada às observações de processos de auditoria foram importantes para o aprofundamento do conhecimento do processo de auditoria, e das atividades desenvolvidas por auditores e auditados. Tais procedimentos possibilitaram primeiro a identificação de falhas ou obstáculos à agregação de valor das auditorias e, posteriormente, o estabelecimento de relações desses obstáculos com a demonstração de conhecimentos, habilidades e atitudes de auditores e auditados, resultando em um conjunto de situações contraproducentes de auditoria.

A submissão dessas situações ao grupo de especialistas do Inmetro foi importante para verificar a pertinência dos resultados obtidos e, conseqüentemente, para dar sustentação ao quadro de referência para análise do uso de conhecimentos, habilidades e atitudes, proposto neste trabalho, como suporte à agregação de valor das auditorias de sistema de gestão.

O conhecimento proveniente da triangulação dos dados oriundos da literatura, das auditorias e dos especialistas permitiram ao

pesquisador finalizar este trabalho com a proposição de conceitos de uma abordagem baseada na competência para o processo de auditoria de sistema de gestão.

5 RESULTADOS

Este capítulo inicia com a apresentação do Inmetro e da acreditação de organismos de certificação, processo que avalia as auditorias de sistemas de gestão (alvo desta pesquisa) no desenvolvimento de certificações no Brasil. Na sequência, são apresentados os resultados das observações de campo das auditorias de sistemas de gestão e das entrevistas com profissionais com experiência na avaliação de auditorias de sistemas de gestão. A análise dos resultados desta pesquisa possibilita a construção do quadro de referência para suporte à análise das competências em momentos críticos para agregação de valor do processo de auditoria de sistema de gestão. O quadro de referência oferece insumos para a elaboração de uma lista de verificação do potencial de agregação de valor de auditorias de sistemas de gestão e ao estabelecimento de conceitos de uma abordagem baseada na competência, para agregação de valor do processo de auditoria de sistema de gestão.

5.1 O INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA, NORMALIZAÇÃO E QUALIDADE INDUSTRIAL – INMETRO

O Inmetro é uma autarquia do Governo Federal Brasileiro, vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, criada em 1973 com atribuições relacionadas à metrologia e avaliação da conformidade.

Sediado na cidade do Rio de Janeiro, o Instituto dispõe de dois prédios no Rio de Janeiro, e um *campus* de laboratórios em Xerém, no município de Duque de Caxias, com 2,3 milhões de m² (Figura 9).

O Inmetro possui mais de 1,5 mil servidores e colaboradores, que realizam, em sua maior parte, pesquisa e desenvolvimento em metrologia legal e científica em áreas como mecânica, elétrica, química, acústica, óptica e calor.



Figura 9 - Foto aérea do Campus do Inmetro em Xerém – RJ.

Fonte: http://www.inmetro.gov.br/inmetro/localizacao_xerem.asp.

A Figura 10 apresenta a estrutura organizacional de que dispõe o Inmetro para executar suas atribuições, que, de acordo com a Lei 5.966 (1999), são:

- I - elaborar e expedir regulamentos técnicos nas áreas que lhe forem determinadas pelo Conmetro;
- II - elaborar e expedir, com exclusividade, regulamentos técnicos na área de Metrologia, abrangendo o controle das quantidades com que os produtos, previamente medidos sem a presença do consumidor, são comercializados, cabendo-lhe determinar a forma de indicação das referidas quantidades, bem assim os desvios tolerados;
- III - exercer, com exclusividade, o poder de polícia administrativa na área de Metrologia Legal;
- IV - exercer o poder de polícia administrativa na área de Avaliação da Conformidade, em relação aos produtos por ele regulamentados ou por competência que lhe seja delegada;
- V - executar, coordenar e supervisionar as atividades de Metrologia Legal em todo o território brasileiro, podendo celebrar convênios com órgãos e entidades congêneres dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios para esse fim.

No que diz respeito à qualidade de seus serviços, vale destacar que o Inmetro recebeu o Troféu Ouro do Prêmio Nacional da Gestão

Pública 2010, sendo a única entidade do Governo Federal a alcançar esse reconhecimento de alto desempenho em gestão, no referido ano.

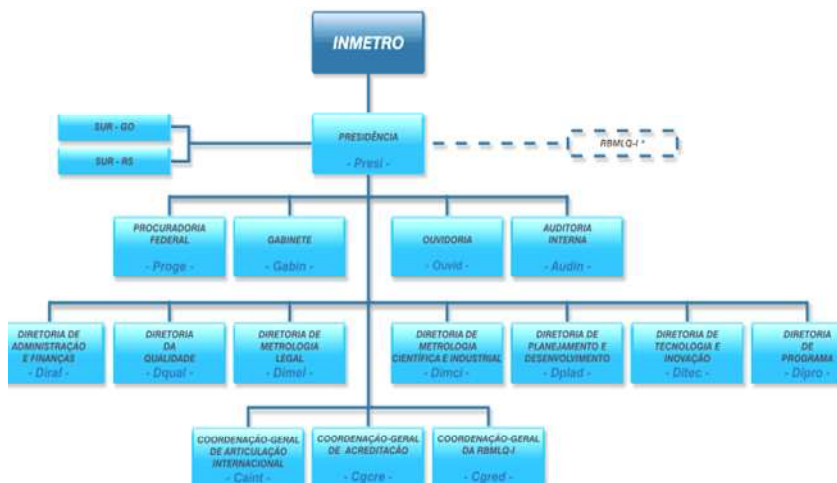


Figura 10 - Estrutura organizacional do Inmetro.

Fonte: www.inmetro.gov.br.

Corroborando esse reconhecimento, a Associação de Ensino Cândido Mendes realizou pesquisa revelando que o Inmetro também goza de credibilidade junto à população brasileira. A pesquisa realizada em dez Estados brasileiros, em 2010, mostrou que, dos brasileiros que conhecem o Instituto, 85% confiam no Inmetro. Dentre os que conhecem ao menos uma de suas atividades, a credibilidade é de 90%. Os resultados mostram que: 78% das decisões de compra de eletrodomésticos são influenciadas pela marca; 65% dos consumidores entrevistados optariam por produtos com o selo do Inmetro, mesmo que fossem mais caros; e 41% optariam por produtos com o selo, mesmo que fossem de marcas desconhecidas (NA MEDIDA, 2010).

Uma das atribuições do Inmetro, no âmbito da avaliação da conformidade, é a acreditação dos organismos que participam do Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade (SBAC), que é concedida pela Coordenação-Geral de Acreditação (Cgre).

Cabe destacar que a Cgre segue normas internacionais da ISO e do *International Electrotechnical Commission* (IEC), e mantém representações e o reconhecimento, em alguns escopos de atuação, de entidades internacionais como o *International Accreditation Forum*

(IAF), o *Interamerican Accreditation Cooperation* (IAAC), o *International Laboratory Accreditation Cooperation* (ILAC), o *European Co-operation for Accreditation* (EA) e a *American Aerospace Quality Group* (AAQG). Tais reconhecimentos conferem credibilidade aos programas que o Inmetro desenvolve no SBAC.

Dentre outras modalidades de acreditação, a Cgcre é responsável pela acreditação de organismos de certificação, cujos quantitativos, por tipo de acreditação, é apresentado no Quadro 16.

Modalidade	Tipo de Acreditação		Quant.
Organismos de certificação	Sistemas de gestão	• Qualidade (ISO 9001)	27
		• Ambiental (ISO 14001)	17
		• Aeroespacial (NBR 15100/AS 9100)	4
		• Manejo Florestal (ISO 14789)	4
		• Obras da Construção Civil (PBQP-h)	16
		• Segurança de Alimentos (ISO 22000)	4
		• Responsabilidade Social (NBR 16001)	3
		• Turismo de Aventura (ISO 15331)	2
		• Medição	1
	Produtos		58
	Pessoas		8
	Verificação de Desempenho		5

Quadro 16 - Quantidade de acreditações de organismos de certificação (dez.2010).

Fonte: Adaptado de Apresentação da Cgcre/Inmetro (2010).

A acreditação concedida pela Cgcre obedece aos critérios de normas internacionais e utiliza-se, dentre outros meios, das auditorias testemunhas. Nas auditorias testemunhas, os avaliadores do Inmetro avaliam a atuação dos auditores dos organismos certificadores durante processos de auditoria.

Convém ratificar que o foco desta pesquisa não foi as auditorias de acreditação, mas as auditorias de sistemas de gestão realizadas em processos de certificação acreditados pela Cgcre.

Como visto na seção 4.5.1, esta pesquisa investigou o processo de auditoria de sistema de gestão, por meio do acompanhamento de auditorias testemunhas que a Cgcre realiza para avaliar a competência dos organismos certificadores de produtos e de sistemas de gestão da qualidade, no SBAC.

O foco desta pesquisa não foi investigar o Inmetro ou a Cgcre como organização avaliadora, nem os organismos de certificação ou as organizações auditadas. A unidade de análise deste estudo não está em

nível organizacional, mas sim em nível individual, onde foram observadas a atuação e o comportamento de auditores e auditados, em todas as etapas dos processos de auditoria investigados.

5.2 VISÃO AMPLIADA DO PROCESSO DE AUDITORIA DE SISTEMA DE GESTÃO

As falhas evidenciadas durante a revisão da literatura e as observações de campo sugerem a importância da ampliação da tradicional visão do processo de auditoria de sistemas de gestão, conferindo maior ênfase nas atividades pós-auditoria e nas atividades dos auditados.

Conforme mostra a figura 11, essa visão ampliada incorpora dois diferenciais, em relação às tradicionais visões do processo de auditoria de sistema de gestão, como, por exemplo, o processo definido pela ABNT NBR ISO 19011 (ABNT, 2002) apresentado na seção 3.5.2.

O primeiro diferencial está na consideração e representação das atividades da entidade auditada, hachureadas na parte inferior da figura. O segundo fator de distinção está em considerar, como parte da auditoria, as atividades que ocorrem após a auditoria nas instalações do auditado, atribuindo mais relevância aos resultados dessas atividades. Tais atividades estão hachureadas na etapa 3 da figura.

Esta proposta de representação gráfica divide o processo de auditoria em três etapas, conforme vem sendo adotado neste trabalho: preparação da auditoria, auditoria e pós-auditoria. Considera, portanto, as principais atividades que ocorrem antes, durante e depois da auditoria nas instalações do auditado, tanto sob a perspectiva do auditor como do auditado.

Para cada uma das três etapas, a representação proposta traz, na parte superior, as atividades da entidade auditora e, na parte inferior, as atividades da organização auditada, mostrando a interação durante todo o processo.

Etapa 1 – Preparação da auditoria: é a etapa de preparação da auditoria, na qual ocorre a troca de informações entre entidade auditora e auditada antes da visita às instalações do auditado (esta etapa engloba a “auditoria fase 1” especificada pela ABNT ISO/IEC 17021).

Atividade 1.1: a seleção da equipe auditora serve para identificar o(s) auditor(es) e especialista(s) que formarão a competência global compatível com o propósito da auditoria.

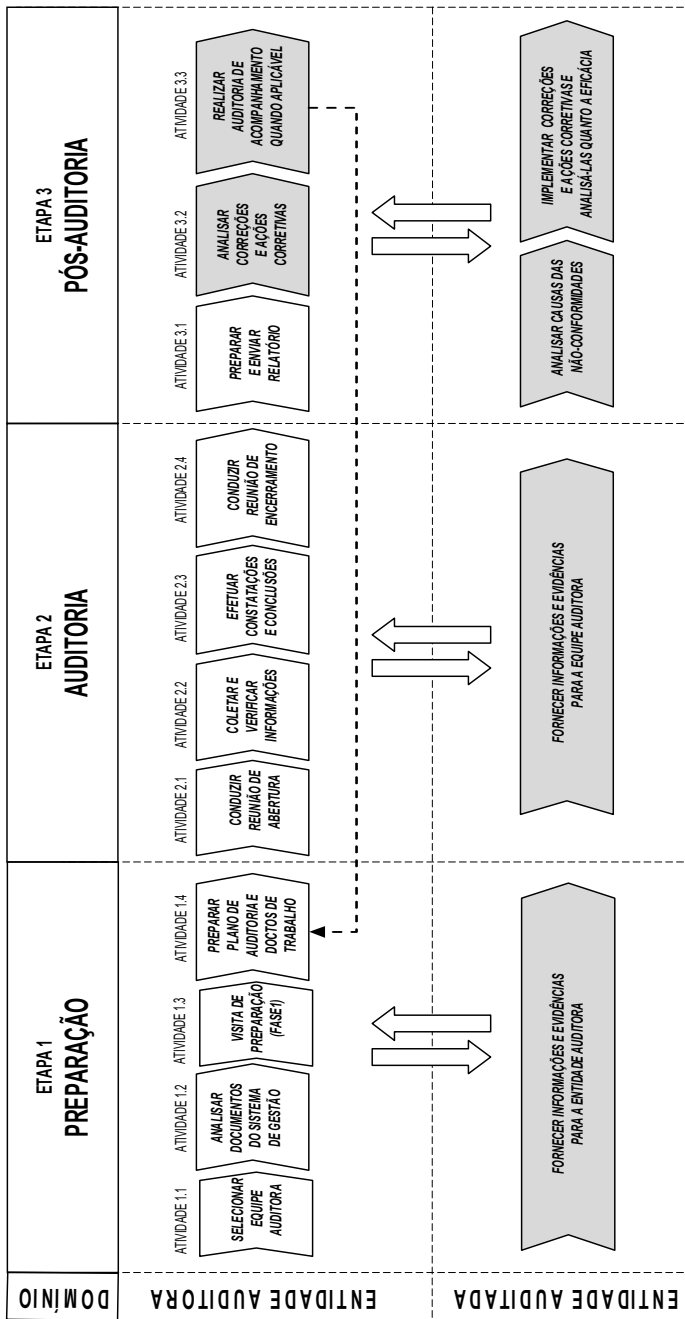


Figura 11 - Visão ampliada do processo de auditoria de sistemas de gestão.
 Fonte: Elaborada pelo autor.

Atividade 1.2: a análise dos documentos do sistema de gestão do auditado (fase 1) é fundamental para a preparação da equipe auditora. Serve como um termômetro para os auditores medirem a maturidade do sistema de gestão a ser auditado e como oportunidade para identificar as primeiras oportunidades de melhoria.

Atividade 1.3: dentre outras funções, a visita de preparação (fase 1) serve para avaliar as especificidades da localização e da preparação da organização a ser auditada, a compreensão dos auditados quanto aos requisitos da norma, e esclarecer questões quanto ao escopo do sistema de gestão e à identificação de aspectos-chave de desempenho e dos processos da organização. Estas informações são importantes para elaboração do plano da auditoria.

Atividade 1.4: o plano da auditoria permite à organização a ser auditada saber, com antecedência, as datas, os nomes dos componentes da equipe auditora, o tempo de duração da auditoria, as áreas a serem auditadas e os requisitos normativos a serem verificados, dentre outras informações.

Atividades do auditado: nesta primeira etapa, a responsabilidade da entidade auditada está em ser prestativa, fornecendo informações e documentos para a boa preparação da auditoria. Apesar da importância das atividades do auditado nesta etapa da auditoria, elas não despertam interesse em pesquisadores da área.

Etapa 2 - Auditoria: é a auditoria propriamente dita, durante a qual ocorre a troca de informações para o registro das evidências da auditoria nas instalações da organização auditada.

Atividade 2.1: a reunião de abertura tem o objetivo de confirmar a provisão de pessoas, recursos e condições necessárias da organização para o cumprimento do plano de auditoria.

Atividade 2.2: a coleta e verificação das informações de campo estão dentre as principais atividades do auditor e esse é o momento de maior interação entre auditores e auditados. Entrevistas, observação de atividades e análise de documentos são os métodos mais comuns aplicados nessa atividade, e seus resultados são a base para a atividade subsequente.

Atividade 2.3: as constatações e conclusões são fundamentais para o resultado do processo como um todo, pois é onde são feitos os registros de conformidade ou não conformidade e as oportunidades de melhoria que vão demandar ações por parte do auditado. Essa atividade é realizada com base na atividade anterior e, juntamente com aquela, constituem-se de críticas para a melhoria do sistema de gestão.

Atividade 2.4: a reunião de encerramento serve para comunicar, formalmente, a um grupo da organização auditada, as principais constatações e registros da auditoria e, quando aplicável, para acordar os prazos para o tratamento das não conformidades e para as demais ações de acompanhamento.

Atividades do auditado: nesta segunda etapa, a responsabilidade da entidade auditada está em prover com responsividade, à equipe auditora, os meios necessários para a evidência da conformidade do sistema de gestão, tais como, o acesso a pessoas, locais e documentos específicos. Estas atividades contribuem para o bom andamento da auditoria, no entanto, são pouco exploradas na literatura acadêmica e empresarial associada.

Etapa 3 – Pós-auditoria: é a etapa que contempla as atividades que ocorrem após a auditoria no local, onde o compromisso do auditado e o rigor do auditor são fundamentais para resultados efetivos da auditoria.

Atividade 3.1: o relatório é o principal registro da auditoria e é elaborado pelo líder da equipe auditora, para servir de comunicação formal das constatações e conclusões com o devido detalhamento.

Atividade 3.2: a análise das evidências das correções e ações corretivas implementadas pela organização auditada para o tratamento das não conformidades registradas é outra atividade crítica para a efetividade da auditoria.

Atividade 3.3: a auditoria de acompanhamento pode ser necessária para verificar a real implementação ou eficácia de correções e ações corretivas. Dependendo do prazo acordado com o auditado para o tratamento das não conformidades, esta verificação pode ser incluída no escopo da próxima auditoria constante na programação de auditorias (atividade 1.1).

Atividades do auditado: nesta terceira etapa, está a maior participação da organização auditada, com o compromisso de corrigir as não conformidades, investigar suas causas, implementar ações para evitar recorrências e para contemplar demais oportunidades de melhorias identificadas durante a auditoria, sem desconsiderar a análise da eficácia dessas correções, ações corretivas e preventivas. Mesmo estas atividades sendo fundamentais para a agregação de valor da auditoria, percebe-se que as pesquisas no âmbito das auditorias adentram pouco nesta esfera.

A representação proposta se difere da representação da norma ABNT NBR ISO 19011 (ABNT, 2002) porque induz a atenção às

atividades do auditado e às atividades da pós-auditoria, sendo ambas, fundamentais para a agregação de valor do processo de auditoria.

Considerar como relevantes as atividades realizadas pela entidade auditada no processo de auditoria justifica-se, pois, conforme os resultados da revisão de literatura e das observações de campo apresentados na próxima seção, existem comportamentos dos auditados que se constituem obstáculos à potencial agregação de valor da auditoria para a organização auditada.

De forma semelhante, ao se atribuir a devida relevância às atividades pós-auditoria, tanto de auditores como de auditados, se potencializa, por exemplo, a eficácia de ações corretivas, preventivas ou de melhoria. Nesta visão proposta, as ações pós-auditoria estão dentre as atividades mais importantes, pois, se não ocorrerem com a devida atenção e dedicação do auditado e do auditor, podem comprometer a efetividade de todo o processo de auditoria e sua potencial agregação de valor para a organização, independentemente de quão bons tenham sido os resultados das etapas anteriores (preparação da auditoria e auditoria).

Esta abordagem proposta para o processo de auditoria é uma das contribuições deste trabalho.

5.3 OBSTÁCULOS À AGREGAÇÃO DE VALOR DAS AUDITORIAS

Esta seção apresenta um conjunto de falhas na atuação de auditores e auditados, consideradas obstáculos à agregação de valor das auditorias de sistemas de gestão. Este conjunto é resultado da revisão de literatura e das observações participantes.

Além de ratificar a pertinência de cada atividade proposta na representação do processo de auditoria, apresentado na seção anterior, as observações das sete auditorias possibilitaram, ao pesquisador, perceber a ocorrência de parte das falhas apontadas pela literatura pesquisada, corroborando muitos dos pesquisadores citados no Capítulo 3.

Importante registrar que foram identificadas três “novas” situações que podem ser consideradas falhas e obstáculos que prejudicam a agregação de valor do processo de auditoria. Essas três situações não haviam sido apondadas na literatura pesquisada e são apresentadas e discutidas a seguir:

a) *Primeira situação* - Insuficiente análise da documentação do sistema de gestão (falha do auditor):

Das sete auditorias observadas, percebeu-se que, em três auditorias, os auditores apresentaram sinais de não disporem de suficiente conhecimento dos documentos dos sistemas de gestão que estavam sendo auditados. A análise insuficiente dos documentos, antes da auditoria, pode provocar consequências negativas no andamento da auditoria de campo.

A não realização dessa análise, ou uma análise mal feita, faz com que o auditor consuma mais tempo com leitura e entendimento de especificidades dos procedimentos operacionais durante a auditoria no local, o que diminui o tempo destinado a entrevistas e observação de práticas.

Uma pesquisa com 604 organizações certificadas ISO 9001 em 12 países da Ásia, em 2010, apontou que aproximadamente metade dessas organizações afirmaram que os auditores gastaram a maior parte do tempo da auditoria analisando procedimentos e registros (UNIDO, 2010).

O tempo de auditoria na empresa é precioso e deve ser aproveitado da melhor maneira possível, sem desperdício com a busca e leitura de documentos do sistema de gestão que estavam disponíveis na preparação da auditoria (ELLIOTT; DAWSON; EDWARDS, 2007).

Uma boa análise inclui documentos como manuais, procedimentos e registros, sem desconsiderar relatórios de auditorias anteriores. Quando bem feita, essa atividade confere maior segurança e autoconfiança à equipe auditora, pois permite conhecer previamente os processos e os controles a serem auditados *in loco*.

b) *Segunda situação* - Falta de conhecimento apropriado da tecnologia dos processos a serem auditados (falha do auditor):

Esta situação foi identificada em duas das auditorias observadas e, de certa forma, está embutida na falta de competência da equipe auditora e na falta de abordagem baseada no risco (falhas identificadas na revisão da literatura).

As boas práticas de auditoria indicam a importância de os auditores ultrapassarem a tradicional verificação da conformidade, com relação à norma, e avançarem para a verificação de desempenho do processo, agregando maior valor à auditoria (ISO/IAF, 2008a,b; RUSSELL, 2006b; O'HANLON, 2005; ISO/IAF, 2004b; ARTER, 2003).

Ao observarem itens de desempenho, os auditores se deparam com a necessidade da análise de indicadores e, conseqüentemente, com

a necessidade de possuir um domínio mínimo da tecnologia e do gerenciamento relacionado ao processo que está sendo auditado. Isto requer um real conhecimento do setor industrial e do negócio em que atua a organização auditada.

c) *Terceira situação* - Não compartilhamento proativo de informações e evidências importantes para a auditoria (falha do auditado):

Em auditorias, é normal o auditado não compartilhar suas necessidades e expectativas em relação ao processo e não indicar as áreas e processos críticos que merecem maior atenção da equipe auditora. Essa postura não foi considerada uma falha do processo de auditoria.

No entanto, quando o auditado não está comprometido ou não considera a auditoria como uma ferramenta de potencial utilidade, ele tende a não fornecer informações importantes para alimentar a preparação e o andamento da auditoria, podendo até mesmo dificultar o acesso às informações solicitadas pela equipe auditora. Esta é uma falha que foi percebida em uma das sete auditorias observadas.

Essas três situações identificadas na observação participante foram agrupadas com as falhas identificadas anteriormente na revisão da literatura, formando um conjunto maior falhas de auditores e auditados, conforme apresenta o Quadro 17 (objetivo específico 2 deste trabalho).

Esse conjunto de falhas, consideradas obstáculos à agregação de valor das auditorias de sistemas de gestão, constitui uma das contribuições deste trabalho e é um ponto de partida para pesquisas que tenham como objetivo a melhoria de auditorias dessa natureza. As quatro falhas identificadas na atuação dos auditados corrobora com a importância da participação desses na agregação de valor das auditorias.

Por fim, conforme registrado na seção 3.5.4 do Capítulo 3, cabe salientar que, mesmo não sendo especificados pela norma ABNT NBR ISO 19011, os atributos pessoais (atitudes) como persuasão e empatia foram percebidos como importantes para os auditores, principalmente em situações de conflito e divergência com o auditado.

	<i>Não dispor de competência no escopo específico da auditoria</i>	(BECKMERHAGEN ET AL., 2004; POKSINSKA; DAHLGAARD; EKLUND, 2006; PISKAR, 2006; CROFT; DOUGHERTY, 2007; ELLIOTT; DAWSON; EDWARDS, 2007; KAZILIUNAS, 2008; REMOR, 2009).
FALHAS DO AUDITOR	<i>Insuficiente análise da documentação do sistema de gestão</i>	(OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE)
	<i>Não entender as expectativas da organização a ser auditada</i>	(OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE)
	<i>Não consideração das expectativas da organização a ser auditada</i>	(ISO/IAF, 2004a; PISKAR, 2006; ISO/IAF, 2008a)
	<i>Não consideração de preocupações específicas resultantes de auditorias anteriores</i>	(ISO/IAF, 2004a)
	<i>Falta de abordagem baseada no risco durante o planejamento da auditoria</i>	(ISO/IAF, 2004a; ISO/IAF, 2008a,b)
	<i>Não consideração de requisitos regulamentares aplicáveis ao escopo da organização</i>	(ISO/IAF, 2004a)
	<i>Inadequado dimensionamento da auditoria</i>	(ISO/IAF, 2004a)
	<i>Comunicação pessoal deficiente entre auditores e auditados</i>	(SMITH, 2005; RUSSEL, 2006b; ELLIOTT; DAWSON; EDWARDS, 2007)
	<i>Não aplicação de técnicas apropriadas de auditoria</i>	(ARTER, 2003; O'HANLON, 2005; RUSSEL, 2006b; CROFT; DOUGHERTY, 2007; ISO/IAF, 2008a)
	<i>Incapacidade de identificar oportunidades de melhoria e não-conformidades significativas</i>	(BEELER, 1999; WEALLEANS, 2000; BHATTI; AWAN, 2004; ISO/IAF, 2004a; ISO/IAF, 2005a; ELLIOTT; DAWSON; EDWARDS, 2007)
	<i>Registro de não conformidades mal documentados</i>	(ISO/IAF, 2005a)
	<i>Não consideração de que existem situações em que o auditor pode estar errado</i>	(BEELER, 1999; BHATTI; AWAN, 2004)
	<i>Pouca utilidade das informações do relatório da auditoria</i>	(ISO/IAF, 2004a; O'HANLON, 2005; ISO/IAF, 2007; ISO/IAF, 2008a,b)
	<i>Falta de rigor na análise das ações corretivas</i>	(BETTES, 1993; BECKMERHAGEN ET AL., 2004)

FALHAS DO AUDITADO	<i>Falta de comprometimento com os resultados do sistema de gestão e da auditoria</i>	(ZENG; TIAN; TAM, 2007; KAZILIUNAS, 2008)
	<i>Adoção de uma postura defensiva, antagônica e de questionamento para a auditoria</i>	(BHATTI; AWAN, 2004; REBELO, 1995; BANDYOPADHYAY, 1998)
	<i>Não compartilhamento proativo de informações e evidências importantes para a auditoria</i>	(OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE)
	<i>Implementação de ações corretivas potencialmente ineficazes</i>	(RUSSELL, 2006B; KETOLA; ROBERTS, 2003; TRISTÃO; COUTO, 2007; WILLIANSON; ROGERSON; VELLA, 1996)

Quadro 17 - Falhas potenciais do processo de auditoria de sistema de gestão.
 Fonte: Elaborado pelo autor com base na revisão de literatura e na observação participante.

5.4 OPORTUNIDADES DE USO DE CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES NO PROCESSO DE AUDITORIA

Esta seção apresenta a associação dos obstáculos identificados na seção anterior com as dimensões da competência de auditores e auditados, e consolida um conjunto de oportunidades de uso de conhecimentos, habilidades e atitudes em momentos críticos para a agregação de valor das auditorias estudadas.

O acompanhamento em campo dos processos de auditorias possibilitou a exploração do uso de conhecimento, habilidade e atitude (CHA) de auditores e auditados.

Quanto à atuação do auditor, diversas situações podem ocorrer, como, por exemplo, quando o auditor não dispõe de todo conhecimento necessário para realizar uma boa auditoria (auditor não sabe o que fazer e porque fazer). Outra situação é quando ele dispõe do conhecimento, mas não possui habilidade para usá-lo como, por exemplo, na aplicação de técnicas apropriadas de auditoria (auditor não sabe como fazer). Outro exemplo é quando o auditor dispõe do conhecimento, possui habilidade para aplicá-lo, mas não tem atitude (vontade, motivação, interesse) de colocá-los em prática dentro de um perfil pessoal e uma conduta adequada ao processo de auditoria (auditor não quer fazer). Esta análise também pode ser estendida à função dos auditados, no processo de auditoria.

Adicionalmente, muitas outras situações surgem quando o conhecimento (saber o que e porque fazer), a habilidade (saber como fazer) e a atitude (querer fazer) se combinam para formar a competência, sendo que cada uma dessas dimensões pode apresentar diferentes proporções de intensidade, originando combinações variadas (DURAND, 1998).

Esta abordagem, baseada nos conceitos de competência de Durand (1998), adotados na seção 4.1 deste trabalho, permitiu analisar as falhas identificadas no processo de auditoria e inferir que cada uma delas está associada, em maior ou menor grau, a uma falta ou mau uso de conhecimento, habilidade e atitude de auditores ou de auditados, conforme mostra o Quadro 18.

Para abstrair estas três dimensões da competência em cada uma das falhas, foram utilizadas duas questões de reflexão:

- a) A falta da dimensão é potencial indutora da falha?
- b) A dimensão é considerada significativa para eliminar minimizar a ocorrência da falha?

FALHAS DO PROCESSO DE AUDITORIA DE SISTEMAS DE GESTÃO		C	H	A
FALHAS DO AUDITOR	<i>Não dispor de competência no escopo específico da auditoria</i>	C	H	A
	<i>Insuficiente análise da documentação do sistema de gestão</i>	-	-	A
	<i>Não considerar as expectativas da organização a ser auditada</i>	C	-	-
	<i>Não considerar preocupações específicas resultantes de auditorias anteriores</i>	C	-	-
	<i>Falta de abordagem baseada no risco durante o planejamento da auditoria</i>	C	-	-
	<i>Não considerar requisitos regulamentares aplicáveis ao escopo da organização</i>	C	-	-
	<i>Inadequado dimensionamento da auditoria</i>	C	-	-
	<i>Deficiente comunicação pessoal entre auditores e auditados</i>	-	H	-
	<i>Não aplicar técnicas apropriadas de auditoria</i>	C	H	-
	<i>Falta de conhecimento da tecnologia dos processos da organização auditada</i>	C	-	-
	<i>Incapacidade de identificar oportunidades de melhoria e não conformidades significativas</i>	C	H	A
	<i>Registros de não conformidade mal documentados</i>	-	H	-
	<i>Não considerar que existem situações em que o auditor pode estar errado</i>	-	H	A
	<i>Relatório de auditoria com informações pouco úteis</i>	C	H	A
<i>Falta de rigor na análise das ações corretivas</i>	C	-	A	
FALHAS DO AUDITADO	<i>Falta de comprometimento com os resultados do sistema de gestão e da auditoria</i>	C	-	A
	<i>Adoção de uma postura defensiva, antagonista e de questionamento para a auditoria</i>	-	-	A
	<i>Não compartilhamento de informações e evidências importantes para a auditoria</i>	C	-	A
	<i>Implementação de ações corretivas potencialmente ineficazes</i>	C	H	A

Quadro 18 - Associação das falhas do processo de auditoria com as dimensões da competência de auditores e auditados

Fonte: Elaborado pelo autor com base na revisão de literatura e na observação participante.

A reflexão foi no sentido de identificar quais dimensões têm maior potencial de influência na ocorrência ou na solução da falha, não significando, portanto, que a dimensão selecionada é a única responsável pela falha. Isto porque, conforme apresentado no Capítulo 2, entende-se que essas três dimensões são interdependentes e complementares, pois, para demonstrar uma habilidade, expor ou adotar um comportamento, presume-se que a pessoa deva ter conhecimentos sobre determinado processo ou técnica específica (DURAND, 1998).

Portanto, para cada falha, foram assinaladas as dimensões da competência (CHA) que foram consideradas mais significativas como responsáveis pela falha, ou mais importantes para eliminar ou mitigar as possíveis causas dessas falhas. Por outro lado, cabe salientar que as lacunas não assinaladas não representam a inexistência daquelas dimensões, para a falha em questão. Nesses casos, considerou-se que aquelas dimensões têm pouca significância para a ocorrência da falha ou para ações de eliminação da falha.

Dentre os resultados gerais revelados pela análise e pela associação apresentada no Quadro 18, para cada uma das três dimensões da competência destaca-se que:

- a dimensão conhecimento foi significativa na maioria das falhas, e a sua falta tem, portanto, impacto nas três etapas do processo de auditoria, em muitas das atividades do auditor e do auditado;
- a dimensão habilidade é um elemento cuja falta foi considerada significativa nas atividades do auditor, principalmente na etapa da auditoria no local;
- a dimensão atitude possui atributos cuja falta impactam principalmente nas atividades de preparação da auditoria e pós-auditoria do auditor, e influenciam as atividades do auditado, causando impacto em todas as suas falhas.

As associações apresentadas e a revisão de literatura permitem inferir sobre as possibilidades de eliminação das falhas ou de mitigação de seus efeitos, por meio da gestão do uso de conhecimento e da habilidade, de auditores e auditados, e de ações que possam influenciar suas atitudes.

Portanto, cada falha de auditor e auditado pode ser visualizada como uma situação oportuna para de uso de conhecimentos, habilidades e atitudes adequadas para agregar valor em cada etapa do processo de auditoria de sistemas de gestão, conforme mostra o quadro 5.4. Nesse quadro, cada falha foi reescrita como uma oportunidade de uso de CHA,

incluindo os termos conhecimento, habilidade e atitude quando apropriado. Em algumas destas oportunidades, o termo atitude foi substituído pelo termo iniciativa, em respeito à própria definição do termo atitude.

Como forma de verificar a pertinência e a coerência das oportunidades de uso de CHA identificadas e apresentadas nos

Quadro 19 e Quadro 20, as mesmas foram submetidas à análise de um grupo de avaliadores de auditores da Cgcre com experiência na avaliação do processo de auditoria em estudo. A coleta de dados foi feita com a aplicação de um questionário presencial (Apêndice B), de acordo com os critérios estabelecidos nas seções 4.5.3 e 4.5.4 deste trabalho.

	ETAPA	SITUAÇÃO OPORTUNA PARA O USO DE CHA
SITUAÇÕES DO AUDITOR	PREPARAÇÃO	<i>Não dispor de conhecimento e habilidade no escopo específico da auditoria</i>
		<i>Não dispor de iniciativa para analisar de forma suficiente a documentação do sistema de gestão</i>
		<i>Não conhecer as expectativas da organização a ser auditada (p.ex.: quanto às áreas da organização que necessitam de maior atenção da auditoria)</i>
		<i>Não considerar o conhecimento gerado em auditorias anteriores (p.ex.: relatórios e não-conformidades de auditorias anteriores)</i>
		<i>Não conhecer os fatores críticos (risco) dos processos de negócio a serem auditados</i>
		<i>Não conhecer os requisitos regulamentares aplicáveis ao escopo da organização</i>
		<i>Não conhecer os fatores determinantes para o dimensionamento do tempo da auditoria</i>
	AUDITORIA	<i>Não dispor de habilidade interpessoal e de comunicação</i>
		<i>Não dispor de conhecimento e habilidade para empregar técnicas apropriadas de auditoria</i>
		<i>Não conhecer a tecnologia dos processos a serem auditados</i>
		<i>Não dispor de conhecimento, habilidade e iniciativa que permita identificar constatações significativas para a organização</i>
		<i>Não ser capaz de comunicar e registrar as não-conformidades de forma apropriada</i>
		<i>Não dispor de “mente aberta” (atitude) e habilidade para compreender os argumentos do auditado em uma situação de divergência</i>

	PÓS- -AUDITORIA	<i>Não dispor de conhecimento, habilidade e iniciativa que lhe permita redigir o relatório de auditoria com informações úteis, de forma completa, concisa, clara e conclusiva</i>
		<i>Não dispor de conhecimento e iniciativa para a apropriada análise das ações corretivas e sua eficácia</i>

Quadro 19 - Oportunidades de uso de CHA para auditores.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na revisão de literatura e na observação participante.

A título de facilitar o entendimento dos informantes, e não induzir suas respostas, o questionário tratou as oportunidades de uso de CHA, como “situações” contraproducentes de auditoria, mantendo, contudo, o emprego dos termos conhecimento, habilidade e atitude na descrição de cada situação.

SITUAÇÕES DO AUDITADO	PREPA- RAÇÃO	<i>Não dispor de conhecimento que permita compreender o potencial de utilidade da auditoria para a gestão</i>
	AUDI- TORIA	<i>Adotar atitudes contra-auditoria e de questionamento aos auditores</i>
		<i>Não dispor de iniciativa para compartilhar, com a equipe auditora, problemas e áreas da organização que necessitam de melhoria</i>
PÓS- -AUDIT.	<i>Não dispor de conhecimento, habilidade e iniciativa para a implementação de ações corretivas eficazes</i>	

Quadro 20 - Oportunidades de uso de CHA para auditados.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na revisão de literatura e na observação participante.

Cabe registrar que a situação do auditor não dispor de conhecimento e habilidade no escopo específico da auditoria, foi excluída do conjunto de situações a serem questionadas, pois esta situação é um tanto quanto genérica e óbvia e está representada nas demais falhas do auditor.

As seções 5.4.1 à 5.4.4 apresentam e discutem o resultado consolidado das opiniões obtidas dos avaliadores da Cgcre sobre cada

uma situações contraproducentes de auditoria, e sobre outras possíveis situações sugeridas pelos entrevistados, até então não apontadas pela pesquisa.

5.4.1 Análise das respostas dos especialistas para a questão 1: A situação caracteriza-se como um obstáculo à agregação de valor da auditoria?

Esta questão teve o propósito de submeter ao julgamento de especialistas as situações apresentadas na seção anterior, para verificar a pertinência de considerá-las obstáculos à agregação de valor da auditoria.

O Quadro 21 apresenta uma consolidação dos resultados da entrevista e mostra que, de forma geral, as situações (S) propostas foram consideradas obstáculos à agregação de valor das auditorias pelos informantes, corroborando com os postulados desta pesquisa.

De forma mais específica, as respostas indicaram que, das 18 situações analisadas:

- 5,55% (10 situações) foram consideradas obstáculos à agregação de valor das auditorias por 100% dos especialistas entrevistados;
- 16,66% (3 situações) foram consideradas obstáculos à agregação de valor das auditorias por 93,8% dos informantes;
- 11,11% (2 situações) foram consideradas obstáculos à agregação de valor das auditorias por 87,5% dos respondentes;
- 11,11% (2 situações) foram consideradas obstáculos à agregação de valor das auditorias por 75,00% dos entrevistados;
- 5,55% (1 situação) foi considerada obstáculo à agregação de valor das auditorias por 81,3% dos informantes.

Cabe mencionar que houve um percentual de entrevistados que não considerou algumas situações como obstáculos à agregação de valor das auditorias. Dentre essas situações, destacam-se a de o auditor “não conhecer as expectativas da organização a ser auditada” (S2) e a situação de o auditado “não dispor de iniciativa para compartilhar, com a equipe auditora, problemas e áreas da organização que necessitam de melhoria” (S17). Ambas as situações não foram caracterizadas como

obstáculos à agregação de valor das auditorias por quatro dos 16 entrevistados (25%).

		QUESTÃO 1: A situação caracteriza-se como um obstáculo à agregação de valor da auditoria?		SIM	NÃO		
		CÓDIGO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO		Q	%	Q	%
SITUAÇÕES RELACIONADAS AO USO DE CHA NO PROCESSO DE AUDITORIA	PRÉ-AUDITORIA	S1. Não dispor de iniciativa para analisar de forma suficiente a documentação do sistema de gestão	16	100,0	0	0	
		S2. Não conhecer as expectativas da organização a ser auditada (p.ex.: quanto às áreas da organização que necessitam de maior atenção da auditoria)	12	75,0	4	25	
		S3. Não considerar o conhecimento gerado em auditorias anteriores (p.ex.: relatórios e não-conformidades de auditorias anteriores)	16	100,0	0	0	
		S4. Não conhecer os fatores críticos (risco) dos processos de negócio a serem auditados	13	81,3	3	18,75	
		S5. Não conhecer os requisitos regulamentares aplicáveis ao escopo da organização	15	93,8	1	6,25	
		S6. Não conhecer os fatores determinantes para o dimensionamento do tempo da auditoria	14	87,5	2	12,5	
	AUDITORES	AUDITORIA	S7. Não dispor de habilidade interpessoal e de comunicação (interação com pessoas e capacidade para questionar e ouvir)	16	100,0	0	0
			S8. Não dispor de conhecimento e habilidade para empregar técnicas apropriadas de auditoria (p.ex.: auditoria por processos, técnicas de entrevistas...)	16	100,0	0	0
			S9. Não conhecer a tecnologia dos processos a serem auditados	14	87,5	2	12,5
		PÓS	S10. Não dispor de conhecimento, habilidade e iniciativa que permita identificar constatações significativas para a organização (oportunidades de melhoria e não conformidades)	16	100,0	0	0
			S11. Não ser capaz de comunicar e registrar as não-conformidades de forma apropriada	16	100,0	0	0
			S12. Não dispor de "mente aberta" (atitude) e habilidade para compreender os argumentos do auditado em uma situação de divergência	16	100,0	0	0
	AUDITADOS	PRÉ	S13. Não dispor de conhecimento, habilidade e iniciativa que lhe permita redigir o relatório de auditoria com informações úteis, de forma completa, concisa, clara e conclusiva	16	100,0	0	0
			S14. Não dispor de conhecimento e iniciativa para a apropriada análise das ações corretivas e sua eficácia	16	100,0	0	0
		PÓS	S15. Não dispor de conhecimento que permita compreender o potencial de utilidade da auditoria para a gestão (falta de comprometimento com os resultados da auditoria).	15	93,8	1	6,25
			S16. Adotar atitudes contra-auditoria e de questionamento aos auditores	15	93,8	1	6,25
			S17. Não dispor de iniciativa para compartilhar, com a equipe auditora, problemas e áreas da organização que necessitam de melhoria	12	75,0	4	25
			S18. Não dispor de conhecimento, habilidade e iniciativa para a implementação de ações corretivas eficazes.	16	100,0	0	0

Quadro 21 - Respostas dos entrevistados para a questão 1.

Fonte: Elaborado pelo autor

Os resultados obtidos com as respostas a esta primeira questão, ou seja, o alto percentual de especialistas que consideram as situações apresentadas como obstáculos à agregação de valor das auditorias ratifica a coerência do conjunto de situações identificadas neste trabalho e pode auxiliar futuras pesquisas na identificação das etapas ou

atividades a serem priorizadas em ações de melhorias na agregação de valor das auditorias.

5.4.2 Análise das respostas dos especialistas para a questão 2: Qual a intensidade da frequência de ocorrência da situação?

Esta questão teve o propósito de conhecer a experiência dos especialistas quanto à frequência de ocorrência de cada uma das situações contraproducentes de auditoria.

O Quadro 22 apresenta uma consolidação das respostas para esta questão e mostra que, na experiência da maioria dos especialistas entrevistados, as situações propostas ocorrem com pouca ou média frequência.

Dentre as situações de auditoria apontadas, pelos especialistas, como sendo as que ocorrem com muita frequência, algumas merecem destaque, por terem recebido a maior quantidade de indicações:

- a S4, em que “o auditor não conhece os fatores críticos dos processos a serem auditados”, foi apontada por 37,5% dos entrevistados;
- a S18, em que “o auditado não dispõe de conhecimento, habilidade e iniciativa para a implementação de ações corretivas eficazes”, foi apontada por 37,5% dos entrevistados; e
- a S15, em que “o auditado não dispõe de conhecimento que permita compreender o potencial de utilidade da auditoria para a gestão”, foi apontada por 31,3% dos entrevistados.

Se forem somados os percentuais de respostas para a categoria das situações que ocorrem com muita frequência, com os percentuais de respostas para a categoria das situações que ocorrem com média frequência, além das situações S4, S18 e S15, acima descritas, pode-se destacar que:

- a S2, em que “o auditor não conhece as expectativas da organização a ser auditada”, foi apontada como de média ou muita frequência por 75,0% dos entrevistados; e
- a S17, em que “o auditado não dispõe de iniciativa para compartilhar, com a equipe auditora, problemas e áreas da organização que necessitam de melhoria”, foi apontada como de média ou muita frequência por 68,8% dos entrevistados.

		Q2: Qual a intensidade da frequência de ocorrência da situação?					
ATORES	ETAPAS	CÓDIGO DA SITUAÇÃO	% de informantes que responderam que a situação...				
			nunca ocorreu	ocorre com pouca frequência	ocorre com média frequência	ocorre com muita frequência	
SITUAÇÕES RELACIONADAS À COMPETÊNCIA DOS AUDITORES E AUDITADOS	PRÉ-AUDITORIA	S1	6,3	43,8	37,5	12,5	
		S2	12,5	12,5	50,0	25,0	
		S3	18,8	37,5	12,5	31,3	
		S4	0,0	31,3	31,3	37,5	
		S5	6,3	37,5	43,8	12,5	
		S6	18,8	25,0	37,5	18,8	
	AUDITORES	AUDITORIA	S7	12,5	50,0	31,3	6,3
			S8	12,5	43,8	43,8	0,0
			S9	6,3	31,3	37,5	18,8
			S10	12,5	50,0	25,0	12,5
			S11	12,5	31,3	43,8	12,5
			S12	6,3	37,5	31,3	25,0
	AUDITADOS	PÓS	S13	12,5	31,3	50,0	6,3
			S14	11,8	37,5	31,3	18,8
		PRÉ	S15	11,8	25,0	31,3	31,3
			S16	5,9	68,8	25,0	0,0
			S17	17,6	12,5	56,3	12,5
			S18	0,0	18,8	43,8	37,5

Quadro 22 - Respostas dos entrevistados para a questão 2.

Fonte:Elaborado pelo autor

Convém destacar também as situações que receberam os maiores percentuais de respostas como sendo situações que não ocorrem ou que ocorrem com pouca frequência, na experiência dos especialistas. Portanto, somando-se os percentuais de respostas para essas duas categorias, tem-se que:

- a S16, em que “o auditado adota atitudes contra-auditoria e de questionamento aos auditores”, foi apontada por 74,7% dos entrevistados;
- a S7, em que “o auditor não dispõe de habilidade interpessoal e de comunicação”, foi apontada por 62,5% dos entrevistados; e
- a S10, em que “o auditor não dispõe de conhecimento, habilidade e iniciativa que permita identificar constatações significativas para a organização”, foi apontada por 62,5% dos entrevistados.

As demais situações dividiram a opinião dos especialistas. A S3, por exemplo, situação em que “o auditor não considera o conhecimento gerado em auditorias anteriores”, recebeu um dos maiores percentuais de respostas, tanto na categoria das situações que ocorrem com muita frequência, com 31,3%, como na categoria das que nunca ocorreram, com 18,8%, na experiência dos especialistas.

Os resultados obtidos com as respostas a esta segunda questão sugerem situações em que os obstáculos ao uso de conhecimentos, habilidades e atitudes positivas ocorrem com maior frequência e que, portanto, podem ser priorizados em estudos e práticas que objetivem a melhoria do valor agregado das auditorias de sistemas de gestão.

5.4.3 Análise das respostas dos especialistas para a questão 3: Qual o grau de importância da situação para a agregação de valor da auditoria?

Esta questão teve o propósito de conhecer a opinião dos especialistas quanto ao grau de importância que cada uma das situações contraproducentes de auditoria tem para a agregação de valor do processo de auditoria.

O Quadro 23 apresenta uma consolidação das respostas para esta questão. Os resultados obtidos ratificam a relevância das situações identificadas neste trabalho, pois mostram que todas as situações apresentadas foram consideradas, pela maioria dos entrevistados, como sendo de muita ou média importância para a agregação de valor da auditoria.

Q3: Qual o grau de importância da situação para a agregação de valor da auditoria?

SITUAÇÕES RELACIONADAS À COMPETÊNCIA DOS AUDITORES E AUDITADOS	ATORES	ETAPAS	CÓDIGO DA SITUAÇÃO	% de informantes que responderam que, para a agregação de valor da auditoria, a situação...			
				não tem importância	tem pouca importância	tem média importância	tem muita importância
AUDITORES	PRÉ-AUDITORIA	S1	0,0	0,0	18,8	81,3	
		S2	0,0	25,0	50,0	25,0	
		S3	0,0	0,0	37,5	62,5	
		S4	0,0	6,3	50,0	43,8	
		S5	0,0	6,3	18,8	75,0	
		S6	6,3	6,3	37,5	50,0	
	AUDITORIA	S7	0,0	0,0	25,0	62,5	
		S8	0,0	0,0	18,8	81,3	
		S9	0,0	6,3	37,5	56,3	
		S10	0,0	0,0	31,3	68,8	
		S11	0,0	0,0	25,0	75,0	
		S12	0,0	0,0	37,5	62,5	
	PÓS	S13	0,0	0,0	25,0	75,0	
		S14	0,0	6,3	12,5	81,3	
AUDITADOS	PRÉ	S15	0,0	6,3	25,0	68,8	
		S16	0,0	0,0	31,3	68,8	
	PÓS	S17	0,0	6,3	62,5	31,3	
		S18	0,0	0,0	25,0	75,0	

Quadro 23 - Respostas dos entrevistados para a questão 3.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quinze das 18 situações analisadas foram apontadas, pela maioria dos entrevistados, como sendo de muita importância para a agregação de

valor da auditoria. Dentre estas, algumas merecem destaque, por terem recebido a maior quantidade de respostas:

- a S1, em que “o auditor não dispõe de iniciativa para analisar de forma suficiente a documentação do sistema de gestão”, foi apontada por 81,3% dos entrevistados;
- a S8, em que “o auditor não dispõe de conhecimento e habilidade para empregar técnicas apropriadas de auditoria”, foi apontada por 81,3% dos entrevistados;
- a S14, em que “o auditado não dispõe de conhecimento e iniciativa para a apropriada análise das ações corretivas e sua eficácia”, foi apontada por 81,3% dos entrevistados;
- a S5, em que “o auditor não conhece os requisitos regulamentares aplicáveis ao escopo da organização”, foi apontada por 75,0% dos entrevistados;
- a S11, em que “o auditor não é capaz de se comunicar e registrar as não conformidades de forma apropriada”, foi apontada por 75,0% dos entrevistados;
- a S13, em que “o auditor não dispõe de conhecimento, habilidade e iniciativa que lhe permita redigir o relatório de auditoria de forma completa, concisa, clara, conclusiva e com informações úteis”, foi apontada por 75,0% dos entrevistados; e
- a S18, em que “o auditado não dispõe de conhecimento, habilidade e iniciativa para a implementação de ações corretivas eficazes”, foi apontada por 75,0% dos entrevistados.

As três situações que mais receberam respostas como sendo situações de **média importância** para a agregação de valor da auditoria foram:

- a S17, em que “o auditado não dispõe de iniciativa para compartilhar, com a equipe auditora, problemas e áreas da organização que necessitam de melhoria”, foi apontada por 62,5% dos entrevistados;
- a S2, em que “o auditor não conhece as expectativas da organização a ser auditada”, foi apontada por 50,0% dos entrevistados; e
- a S4, em que “o auditor não conhece os fatores críticos dos processos a serem auditados”, foi apontada por 50,0% dos entrevistados.

Dentre as oito situações que receberam alguma indicação como sendo de **pouca importância** para a agregação de valor das auditorias, a S2 também se destaca por ter recebido o maior percentual de respostas, equivalente a 25% dos entrevistados.

Cabe relatar que algumas situações (como, por exemplo, a S17) que não foram apontadas como obstáculos à agregação de valor das auditorias (questão 1) por alguns dos entrevistados, foram apontadas, pelos mesmos entrevistados, de forma contraditória, como situações de média importância para a agregação de valor da auditoria, nesta questão. Essa incoerência pode ter ocorrido por falha no entendimento das questões ou por mudança de opinião do informante, no decorrer do preenchimento do formulário.

Importante enfatizar duas constatações oriundas dos resultados desta questão. A primeira constatação é que as três situações relacionadas ao uso de conhecimento, habilidade e determinada atitude nas atividades pós-auditoria foram percebidas pela maioria dos especialistas entrevistados como sendo situações de muita importância para a agregação de valor do processo de auditoria. A segunda constatação é que as quatro situações relacionadas ao uso de conhecimento, habilidade e atitude do auditado foram percebidas, pela maioria dos especialistas entrevistados, como sendo situações de muita ou média importância para a agregação de valor do processo de auditoria. Estas constatações consolidam a relevância que este trabalho atribuiu à etapa da pós-auditoria e às atividades do auditado para a agregação de valor do processo de auditoria.

Os resultados obtidos com as respostas a esta terceira questão sugerem que as situações propostas neste trabalho como oportunidades de uso de conhecimento, habilidade e atitude de auditores e auditados são, na opinião dos especialistas, significativas para a agregação de valor do processo de auditoria de sistema de gestão.

5.4.4 Análise das respostas dos especialistas para a questão discursiva optativa: Que outras situações poderiam ter muita importância na agregação de valor de uma auditoria de sistema de gestão?

Esta questão teve o propósito de solicitar aos especialistas que descrevessem suas sugestões sobre outras possíveis situações importantes para a agregação de valor das auditorias, que não haviam sido contempladas no questionário apresentado.

Dos 16 participantes, 11 responderam a esta questão, sendo que algumas respostas foram apenas comentários ou observações sobre a pesquisa e não sugeriram uma situação, enquanto que outras apresentaram uma ou mais possíveis situações relacionadas à competência de auditores.

Com base na análise das respostas coletadas, buscou-se abstrair possíveis situações contraproducentes de auditoria, que podem ser entendidas como oportunidades de uso de conhecimento, habilidade ou atitude dos envolvidos.

Três entrevistados apresentaram respostas que convergem para uma possível situação onde o auditor não avalia a contribuição do sistema de gestão nos resultados da organização. O primeiro entrevistado escreveu que, para agregar valor, o auditor precisa realizar uma “avaliação de forma efetiva da contribuição do sistema de gestão com relação aos resultados da organização”. O segundo entrevistado afirmou que “o valor agregado da avaliação de um sistema de gestão ou de produto deve ser medido através da modelagem estatística dos resultados da empresa, sob a ótica de clientes e consumidores.” O terceiro entrevistado respondeu que “a competência é um requisito prioritário, mas precisa estar aliada com resultados [da organização]”. Continuou afirmando que “esses são parâmetros quantitativos, mais palpáveis” e que “há ainda parâmetros tácitos, que podem ser observados [pelo auditor] de modo mais pragmático [...]”

A análise dessas respostas sugere a possibilidade da existência de uma situação contraproducente para agregação de valor da auditoria. Esta situação é quando o auditor não dispõe de competência para avaliar a contribuição do sistema de gestão nos resultados da organização.

Nessa situação, as três dimensões da competência são importantes, pois, para eliminar ou mitigar os efeitos dessa possível falha, pressupõe-se que a equipe auditora deva possuir conhecimento e habilidade para verificar o alinhamento do sistema de gestão com a estratégia, o planejamento e a medição de resultados da organização; e atitude, no sentido de o auditor ter interesse e vontade de realizar esta verificação com tenacidade.

Outra situação que pôde ser abstraída da análise das respostas de quatro entrevistados está relacionada com a ética e a postura do auditor. Dentre as sugestões apresentadas destacam-se: “ética, confidencialidade, isenção de conflito de interesses”; “falta de conduta ética apropriada do auditor: postura inadequada e arrogante”; e “disciplina e ética dos avaliadores, respeito por estar entrando na casa dos outros, integração com os responsáveis pelo sistema de gestão”.

A ética é apresentada pelos entrevistados como um atributo relacionado à postura, à conduta e ao comportamento do auditor para com os auditados. Percebe-se, portanto, certa confusão entre ética e diplomacia, dois atributos pessoais desejáveis para auditores estabelecidos pela norma ABNT NBR ISO 19011 (ABNT, 2002) e apresentados no Capítulo 3. Para esta norma, o auditor ético é justo, verdadeiro, sincero, honesto e discreto, enquanto que o auditor diplomático é aquele com tato para lidar com pessoas.

De qualquer forma, a falta de ética e de diplomacia está claramente associada com a dimensão da atitude do auditor, e as respostas sugerem a possibilidade da existência de uma situação em que o auditor não dispõe de posicionamento ético e diplomático com a organização auditada e seus colaboradores.

Um dos especialistas sugeriu situações relacionadas à competência do auditor para liderar a equipe auditora e para organizar a execução da auditoria. Escreveu que o auditor deve “ser capaz de motivar, desenvolver competências e conduzir equipes para o alcance de metas, formando parcerias e estimulando o desenvolvimento da equipe”, e completou sugerindo que o auditor deva “ser capaz de organizar as ações de acordo com o planejado, de modo a facilitar a execução do trabalho”.

No caso da liderança, uma possível situação seria quando o auditor não dispõe de habilidade e iniciativa para liderar a equipe auditora. Quanto à organização, o especialista associou-a à execução do planejamento da auditoria. Contudo, pode haver falhas na própria elaboração do planejamento. Portanto, a situação possível seria quando o auditor não dispõe de habilidade para elaborar e executar um planejamento adequado ao escopo da auditoria.

Um dos respondentes sugeriu a situação em que o auditor deve dispor de “conhecimento dos requisitos da norma do sistema de gestão que está sendo auditado.” Esta situação não foi identificada na revisão de literatura nem nas observações participantes, porque entendeu-se que este conhecimento é inerente à formação de um auditor. Partiu-se do princípio de que qualquer auditor tem domínio do conhecimento das normas dos sistemas de gestão para os quais ele está qualificado.

Contudo, esta sugestão foi importante, pois permitiu reconhecer que podem existir situações em que ocorrem divergências no entendimento da norma, ou seja, duas ou mais formas de interpretar seus requisitos, e isto pode ser considerado como uma situação que pode prejudicar o desempenho da auditoria.

Corroborando os postulados desta tese, ou seja, a possibilidade e necessidade de as auditorias de terceira parte gerarem valor, com resultados úteis para a organização auditada, um dos respondentes descreveu que: “O avaliador deve ter consciência de que seu trabalho, além de verificar a aderência aos requisitos normativos, é de realizar uma avaliação global do sistema de gestão, emitindo um relatório com um parecer que possa agregar valor à organização”.

Por fim, é importante registrar que alguns entrevistados sugeriram situações consideradas importantes para a agregação de valor das auditorias, mas que não estão associadas à competência de auditores ou de auditados. São situações que apontam para a responsabilidade de outros atores envolvidos no processo de certificação de sistemas de gestão, como os Organismos Certificadores e o Organismo Acreditor.

A primeira situação diz respeito ao “perfil inadequado do auditor, em desacordo com a norma 19011”, cuja responsabilidade é dos Organismos Certificadores. A segunda situação, também relacionada aos Organismos Certificadores, trata da “isenção de conflito de interesses”, de “Organismos que prestam serviços de consultoria e auditoria ao mesmo tempo”, de “pressão comercial” e de “falta de critérios claros para a definição da necessidade do especialista e de quem pode ser declarado como tal”. A terceira situação é sobre as auditorias testemunhas da Cgcre, nas quais “o papel da equipe avaliadora do Inmetro deve estar muito claro para a organização auditada (pelo Organismo Certificador), pois estas tendem a se defender muito, por entenderem que o Inmetro pode vir a suspendê-las nestas auditorias”.

Um entrevistado aproveitou o espaço de resposta da questão discursiva para comentar a S6 (em que o auditor não conhece os fatores determinantes para o dimensionamento do tempo da auditoria): “o dimensionamento da auditoria não cabe ao auditor, mas ao gestor do programa, que, neste caso, não está previsto nesta pesquisa”. O entrevistado tem razão, pois quem calcula e define o tempo da auditoria é o Organismo Certificador, e não o auditor. Essa percepção havia sido feita inicialmente por este pesquisador, mas, dada a grande importância do tempo para a realização de uma boa auditoria, essa situação foi mantida na relação de situações a serem questionadas. Contudo, por estar relacionada ao Organismo Certificador e não ao auditor, esta situação não constará no conjunto final de oportunidades de uso de conhecimento, habilidade e atitude para agregação de valor do processo de auditoria apresentado na próxima seção.

As situações sugeridas pelos entrevistados também não fazem parte deste conjunto final de oportunidades de uso de CHA, pois, de acordo com o método utilizado neste trabalho, essas situações teriam que, no mínimo, serem submetidas ao grupo de especialistas entrevistados para a análise de sua pertinência, o que pode ocorrer em uma possível continuidade desta pesquisa.

Com exceção da situação (S6), as constatações gerais obtidas com a consulta aos avaliadores da Cgcre ratificaram a coerência e a consistência do conjunto de oportunidades de uso de conhecimento, habilidade e atitude de auditores e auditados, propostos neste trabalho para a melhoria do valor agregado das auditorias de sistemas de gestão.

Por fim, é importante ratificar que, o alto percentual de especialistas que consideram as situações apresentadas neste trabalho, como obstáculos significativos à agregação de valor das auditorias, ratifica a coerência e a pertinência, do conjunto de oportunidades de uso de conhecimentos, habilidades e atitudes propostas neste trabalho.

5.5 QUADRO DE REFERÊNCIA PARA ANÁLISE DA COMPETÊNCIA E AGREGAÇÃO DE VALOR DAS AUDITORIAS DE SISTEMAS DE GESTÃO

Esta seção apresenta o quadro de referência para análise da competência em momentos críticos para agregação de valor do processo de auditoria de sistemas de gestão.

O quadro, conforme mostra a Figura 12, apresenta um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes específicas para o aproveitamento das oportunidades de agregação de valor consolidadas ao longo deste trabalho e apresentadas nos Quadros 19 e 20 da seção anterior.

Para a construção do quadro, as competências críticas para agregação de valor foram categorizadas quanto às etapas do processo em que ocorrem (preparação da auditoria, auditoria, pós-auditoria) e quanto aos atores aos quais as competências estão relacionadas (auditores e auditados).

Essa forma de estruturação facilita a visualização integrada do conjunto de competências que, associada à experiência obtida com as observações dos processos de auditorias em campo, permite a identificação de algumas influências existentes entre estas competências.

Essas relações de influência que algumas oportunidades exercem sobre outras estão representadas por setas no quadro de referência. O

conhecimento e atitude que permite ao auditado aproveitar o potencial de utilidade da auditoria, por exemplo, exerce influência em seu comportamento, com impacto nas suas outras competências, nas três etapas da auditoria.

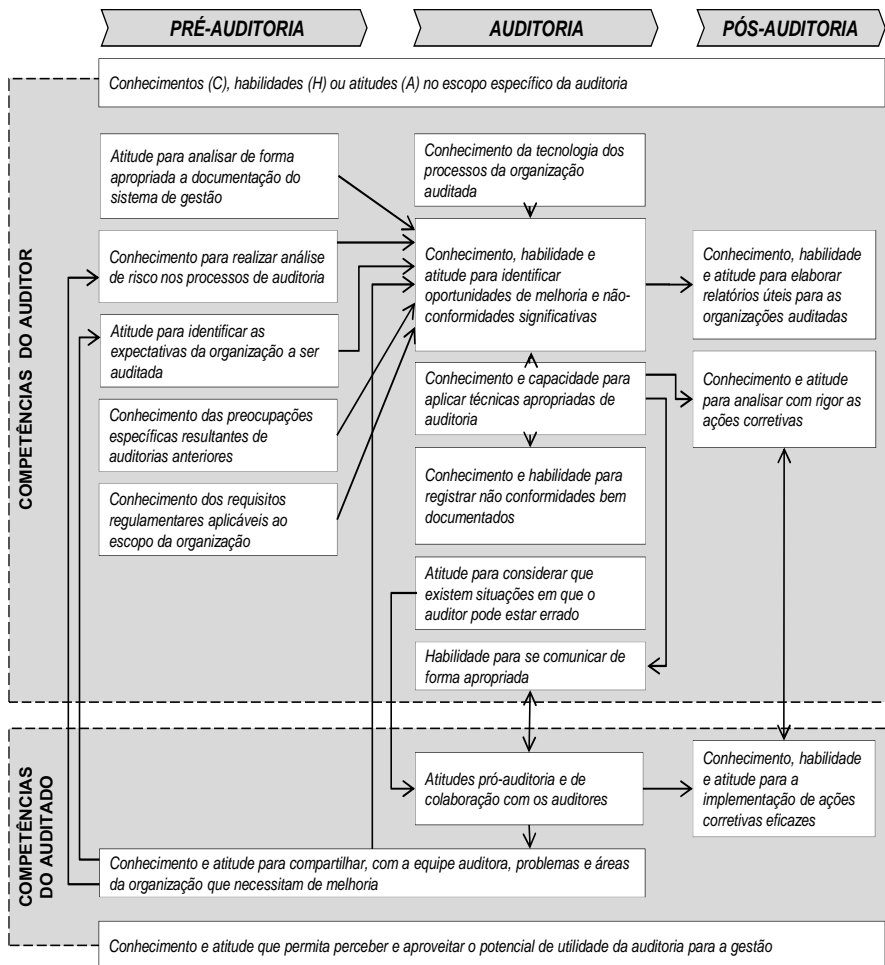


Figura 12 - Quadro de referência para análise da competência e agregação de valor da auditoria de sistema de gestão.

Fonte: Elaborada pelo autor, com base na revisão de literatura, na observação participante e nas respostas dos entrevistados.

A boa comunicação antes e durante a auditoria entre auditores e auditados, incentiva a adoção de atitudes pró-auditoria e de colaboração dos auditados que, por sua vez, pode influenciar seu comportamento nas atividades pós-auditoria, como a tomada de ações corretivas. Percebeu-se que todas as competências do auditor na preparação da auditoria têm influência positiva sobre o seu conhecimento e sua capacidade de identificar oportunidades de melhorias e não conformidades significativas. Esta capacidade, por sua vez, pode contribuir para a geração de relatórios de auditoria mais úteis para a organização auditada. O conhecimento e a habilidade para aplicar técnicas apropriadas de auditoria também pode contribuir para essa capacidade, além de poder influenciar na documentação de registro de não conformidades, na comunicação entre auditor e auditado e na análise das ações corretivas.

A distribuição e a interdependência dessas competências ao longo do processo de auditoria demonstram a importância de que, em pesquisas que tenham como objetivo um melhor aproveitamento das auditorias, sejam contempladas todas as etapas do processo e consideradas também as atividades do auditado. Essas constatações provêm da representação do processo de auditoria, proposto na seção 5.2.1 deste trabalho.

Cabe salientar que todas as oportunidades de uso de CHA propostas no quadro de referência têm o seu valor e são consideradas importantes. É a soma do aproveitamento dessas oportunidades que induzirá a uma maior agregação do processo de auditoria, e não o uso isolado de conhecimento, habilidade ou de determinada atitude, em uma ou outra das situações.

O quadro de referência apresentado traz uma perspectiva abrangente para o desenvolvimento de novas pesquisas e ferramentas que visem melhorar a efetividade das auditorias e sua consequente agregação de valor.

5.6 ELEMENTOS FORMADORES DO QUADRO DE REFERÊNCIA PARA ANÁLISE DE COMPETÊNCIA E AGREGAÇÃO DE VALOR DO PROCESSO DE AUDITORIA DE SISTEMAS DE GESTÃO

A melhoria da agregação de valor do processo de auditoria de sistemas de gestão está apoiada em uma adequada análise e gestão das competências de auditores e auditados. O quadro de referência apresentado na seção 5.5 oferece os insumos para a análise das

competências em momentos críticos para a agregação de valor destas auditorias. Este quadro é formado por um conjunto de elementos que merecem destaque:

- a) **Visão ampliada do processo de auditoria de sistema de gestão:** o quadro de referência incorpora a visão da importância das atividades do auditado e das atividades da pós-auditoria, pois ambas são fundamentais para a agregação de valor do processo de auditoria, conforme dissertado nas seções 3.5.2, 3.7 e 5.2.
- b) **Conjunto de oportunidades de uso de CHA para agregação de valor da auditoria:** o quadro de referência apresenta competências que contemplam o aproveitamento das oportunidades de uso de conhecimentos, habilidades e atitudes de auditores e auditados, em momentos críticos para a agregação de valor do processo de auditoria. Estas oportunidades são oriundas de falhas na atuação de auditores e auditados obtidas da revisão de literatura (seção 3.6.1), das observações de (campo seção 5.3) e da consulta a especialistas (seção 5.4).
- c) **Abordagem baseada na competência e agregação de valor para o processo de auditoria:** os resultados obtidos com a revisão de literatura, a observação participante e a consulta ao grupo de especialistas forneceram fundamentos teórico-práticos ao conjunto de competências do quadro de referência, e possibilitaram abstrair alguns conceitos preliminares de uma abordagem baseada no uso da competência para o processo de auditoria de sistema de gestão, sob a perspectiva de agregação de valor. A abordagem em questão enfatiza a importância da gestão do conhecimento e da competência para a agregação de valor do processo de auditoria de sistemas de gestão, trazendo formas particulares de entendimento:
 - a auditoria é vista como um serviço com atividades intensivas em conhecimento, o que induz a uma análise diferenciada dos obstáculos à agregação de valor do seu processo;
 - cada uma das situações contraproducentes identificadas no processo de auditoria é percebida como a consequência de uma deficiência no uso de CHA por parte de auditores e auditados;
 - cada falta ou mal uso de CHA pode ser associada a uma potencial oportunidade de eliminar ou mitigar as falhas do

processo de auditoria e as não conformidades do sistema de gestão;

- a aplicação do CHA necessário para eliminar ou mitigar as falhas do processo de auditoria está diretamente associada ao grau de agregação de valor proporcionado pela auditoria.

Essa abordagem está fundamentada em conceitos da gestão do conhecimento, que a diferenciam da abordagem tradicional de uma auditoria. O Quadro 24 apresenta um comparativo de conceitos e visões usualmente empregados em auditorias, com conceitos e visões sugeridos sob a abordagem proposta.

AUDITORIA DE SISTEMA DE GESTÃO	VISÃO TRADICIONAL	ABORDAGEM BASEADA NA COMPETÊNCIA
<i>a) Conceito de auditoria</i>	<i>Processo sistemático, documentado e independente, para obter evidências de auditoria e avaliá-las objetivamente para determinar a extensão na qual os critérios de referência são atendidos (ISO 19011, 2002).</i>	<i>Processo independente de determinação da extensão na qual os critérios de referência são atendidos, por meio da obtenção de constatações úteis para o desenvolvimento da competência e da aprendizagem da organização auditada e de demais partes interessadas.</i>
<i>b) Foco da auditoria</i>	<i>Conformidade aos requisitos especificados, com ênfase no sistema de gestão.</i>	<i>Conformidade do sistema de gestão, com ênfase na gestão do conhecimento e no resultado da organização.</i>
<i>c) Competência do auditor</i>	<i>Atributos pessoais demonstrados e capacidade demonstrada para aplicar conhecimentos e habilidades (ISO 19011, 2002).</i>	<i>Demonstração de atitudes proativas e capacidade de aplicar conhecimentos e habilidades para tornar a auditoria um processo útil para as partes interessadas.</i>
<i>d) Competência do auditado</i>	<i>Não é considerada por normas e é pouco explorada por pesquisadores e praticantes.</i>	<i>Demonstração de CHA, para perceber a auditoria como uma ferramenta útil, cooperar com a equipe auditora e implementar ações corretivas eficazes.</i>
<i>e) Não conformidade</i>	<i>Não atendimento a um requisito (ISO 9000, 2005).</i>	<i>Deficiência na aplicação de uma combinação de CHA. Oportunidade de criar, codificar, disseminar e sistematizar o uso de conhecimento.</i>
<i>f) Relatório de Auditoria</i>	<i>Documento que fornece um registro completo, preciso, conciso e claro das constatações e conclusões da auditoria (ISO 19011, 2002).</i>	<i>Documento que fornece informações conclusivas e úteis para estimular a gestão do conhecimento para as partes interessadas.</i>
<i>g) Ação corretiva</i>	<i>Ação para eliminar a(s) causa(s) de uma não conformidade identificada ou outra situação indesejada (ISO 9000, 2005).</i>	<i>Ação para eliminar a falta ou mau uso de CHA que causou a não conformidade identificada ou outra situação indesejada.</i>
<i>h) Importância das atividades da auditoria</i>	<i>Nem todas as atividades do processo têm recebido atenção apropriada.</i>	<i>Considera que todas as atividades têm influência significativa na efetividade do processo de auditoria.</i>

Quadro 24 - Comparativo de conceitos da visão tradicional e da abordagem baseada na competência para as auditorias de sistemas de gestão.

Fonte: Elaborado pelo autor

No entanto, é importante ressaltar que os conceitos propostos nesta nova abordagem são preliminares, limitados ao escopo desta pesquisa, e servem apenas de ponto de partida para futuras discussões sobre a gestão de competências para a agregação de valor dos processos de auditorias de sistemas de gestão.

As perspectivas apresentadas não têm qualquer pretensão de verdade científica absoluta ou de ser a única versão das formas dos fatos investigados. É conveniente o desenvolvimento de futuras pesquisas teóricas e empíricas, para consolidar os conceitos da abordagem proposta.

Cada um desses conceitos da abordagem baseada na competência do Quadro 24 são discutidos no apêndice C.

5.7 LISTA DE VERIFICAÇÃO DO POTENCIAL DE AGREGAÇÃO DE VALOR DAS AUDITORIAS DE SISTEMAS DE GESTÃO

A partir das competências para agregação de valor apresentadas no quadro de referência proposto na seção 5.5 (Figura 12), foram identificados itens para verificação do uso de conhecimentos, habilidades e atitudes, de auditores e auditados, potenciais para agregação de valor das auditorias de sistemas de gestão. Estes itens de verificação foram organizados em uma lista de verificação que é apresentada no Quadro 25.

Com o objetivo de servir de suporte à análise da competência de auditores e auditados, nas três etapas do processo de auditoria (pre-auditoria, auditoria e pós-auditoria), a lista de verificação proposta é composta por seis conjuntos de itens a serem verificados, sendo três conjuntos para verificações no domínio da entidade auditora, e três conjuntos para verificações no domínio da entidade auditada.

Na etapa *preparação da auditoria*, ou seja, antes da ocorrência da auditoria, as verificações auxiliam na identificação de lacunas de conhecimentos, habilidades e atitudes desejáveis no domínio da entidade auditora, durante a fase de preparação da auditoria. A verificação no domínio da entidade auditada nesta etapa auxilia na sensibilização e percepção da auditoria como uma ferramenta de suporte à gestão organizacional e agregação de valor.

Na etapa *auditoria*, as verificações auxiliam na identificação de lacunas de conhecimentos, habilidades e atitudes desejáveis dos auditores e na identificação de atitudes positivas ou negativas dos auditados.

Na etapa *pós-auditoria*, as verificações auxiliam na identificação de lacunas de conhecimentos, habilidades e atitudes desejáveis de auditores e auditados nas atividades críticas para a agregação de valor após a auditoria.

E	VERIFICAÇÕES NO DOMÍNIO DA ENTIDADE AUDITORA	C	NC	AÇÕES DE MELHORIA
PRÉ-AUDITORIA	A competência global da equipe auditora selecionada é compatível com o escopo da auditoria e com a natureza dos processos a serem auditados?			
	A análise dos documentos do sistema de gestão foi suficiente para propiciar o conhecimento necessário ao suporte da auditoria?			
	A equipe auditora conhece os aspectos críticos e fatores de risco dos processos a serem auditados?			
	A equipe auditora conhece e planeja auditar as preocupações específicas de auditorias anteriores?			
	A equipe auditora conhece e planeja auditar os requisitos regulamentares aplicáveis à atividade econômica da organização a ser auditada?			
	O plano de auditoria considera as expectativas da organização a ser auditada, no que diz respeito às áreas que necessitam maior atenção?			
	O tempo dimensionado para a auditoria é suficiente para o cumprimento do plano da auditoria?			
AUDITORIA	A equipe auditora demonstrou conhecimentos e habilidades na aplicação de técnicas de auditoria, como as entrevistas e abordagem de processos, com ênfase nos resultados da organização auditada?			
	A equipe auditora demonstrou habilidade para se comunicar de forma apropriada?			
	A equipe auditora demonstrou conhecimento da tecnologia dos processos auditados?			
	A equipe auditora demonstrou conhecimento, habilidade e atitude para identificar oportunidades de melhoria e não conformidades significativas para os resultados da organização auditada?			
	As não conformidades foram claramente comunicadas, registradas e documentadas de forma a propiciar a criação, disseminação e sistematização do conhecimento organizacional?			
Todas as divergências entre auditores e auditados foram dirimidas, e a equipe auditora foi persuasiva, ao mesmo tempo, que demonstrou empatia e mente aberta?				
PÓS-AUD.	O relatório de auditoria está completo, preciso, conciso e claro, com informações úteis para a gestão da organização auditada?			
	A eficácia das ações corretivas foi analisada com o devido rigor, verificando evidências de eliminação das lacunas de conhecimentos, habilidades ou atitudes indesejáveis, provocadas pelas não conformidades identificadas na auditoria?			
E	VERIFICAÇÕES NO DOMÍNIO DA ENTIDADE AUDITADA	C	NC	AÇÕES DE MELHORIA
PRÉ-AUDIT.	Os representantes da organização auditada compreendem o potencial de utilidade da auditoria como suporte à gestão?			
	Os auditados demonstraram atitude para compartilhar informações, problemas e áreas da organização que necessitam de melhoria?			
	Os auditados demonstraram comprometimento com os resultados da auditoria, e atitude para aproveitar seus benefícios?			
PÓS	Os auditados demonstraram conhecimentos, habilidades e atitudes para implementar ações corretivas eficazes no tratamento das não conformidades?			

Quadro 25 - Lista de verificação do potencial de agregação de valor de auditorias de sistemas de gestão.

Legenda: E = Etapa da auditoria, C = Conforme, NC = Não conform.

Fonte: Elaborado pelo autor

Para cada item de verificação, a lista dispõe de campos para o registro da conformidade ou da não conformidade, e para a descrição de possíveis ações de melhoria para eliminar as não conformidades identificadas e mitigar os seus efeitos.

Ratifica-se que os itens desta lista de verificação foram originados do conjunto de competências específicas para agregação de valor das auditorias, consolidadas ao longo deste trabalho de pesquisa.

No entanto, a lista de verificação proposta é apenas uma versão preliminar, na qual, futuras aplicações e análises identificarão a pertinência de inclusão de novos itens de verificação, ou a possibilidade da exclusão de alguns dos itens propostos.

6 CONCLUSÕES, CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

O quadro de referência do conjunto de competências de auditores e auditados, em momentos críticos para a agregação de valor do processo de auditoria de sistemas de gestão, demonstra o alcance do objetivo geral desta pesquisa.

Os resultados encontrados indicam que existem oportunidades de tornar as auditorias mais úteis e valorizadas pelas partes interessadas, por meio do melhor uso de conhecimentos e habilidades e pela adoção de atitudes proativas de auditores e auditados, em todas as etapas do processo.

Como primeira contribuição, este trabalho sugere uma visão ampliada do processo de auditoria, que enfatiza as atividades da pós-auditoria e considera relevantes as atividades do auditado para a agregação de valor deste processo (Figura 11).

Foram identificadas falhas de auditores e auditados que se constituem obstáculos à agregação de valor das auditorias. Estes obstáculos foram associados à falta de competência de auditores e auditados, o que gerou um conjunto de oportunidades de uso de conhecimento e habilidade e de atitude desejável para agregação de valor do processo de auditoria (Quadros 19 e 20). Este conjunto de oportunidades de uso de CHA foi analisado e considerado pertinente por um grupo de especialistas.

Com base nos resultados obtidos, foi estruturado um quadro de referência constituído por um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, de auditores e auditados, importantes em momentos críticos para a agregação de valor das auditorias de sistemas de gestão (Figura 12).

Como contribuição de ordem prática, o quadro de referência serviu de base para a elaboração de uma lista de verificação do potencial de agregação de valor, para ser aplicada e testada em auditorias de sistemas de gestão (Quadro 25). Esta ferramenta pode ser usada na preparação de futuras auditorias e na análise crítica de auditorias realizadas, tendo como objetivo o suporte na análise de potenciais riscos à não agregação de valor das auditorias.

Como contribuição de ordem conceitual, o quadro de referência abre caminho para novos conceitos de uma abordagem baseada em competências, para agregação de valor das auditorias de sistema de gestão (Quadro 24, Quadro 25 e apêndice C).

Esta abordagem introduz conceitos e visões que a diferem das abordagens tradicionais e que se apresentam como pontos de partida para futuros estudos de melhoria do processo de auditoria de sistemas de gestão.

Neste contexto, o Quadro 26 apresenta, de forma resumida, fatores de competência de auditores e auditados que, segundo os resultados deste trabalho, podem alavancar a agregação de valor das auditorias de sistemas de gestão.

Estes fatores podem incentivar organizações auditadas e organismos certificadores a empreenderem estudos e análises críticas para identificarem os meios de aproveitar as constatações propostas.

	PREPARAÇÃO DA AUDITORIA	AUDITORIA	PÓS-AUDITORIA
EQUIPE AUDITORA	<i>Conhecimento no escopo da auditoria e nos processos a serem auditados</i>	<i>Significância de constatações, oportunidades de melhoria e não conformidades</i>	<i>Relatório útil e análise apropriada da eficácia das ações corretivas implementadas pelo auditado</i>
ORGANIZAÇÃO AUDITADA	<i>Comprometimento e percepção do potencial da auditoria, como ferramenta de melhoria</i>	<i>Cooperação e compartilhamento de informações importantes para a auditoria</i>	<i>Implementação de ações corretivas, com ênfase no fechamento das lacunas de conhecimento, habilidade e atitude</i>

Quadro 26 - Fatores de competência para agregação de valor ao processo de auditoria de sistemas de gestão.

Fonte: Elaborado pelo autor

As constatações deste trabalho servem de fundamentos para inovar a forma de abordagem do processo de auditoria, não por modificá-lo, mas por gerar subsídios com ênfase no uso de CHA de auditores e auditados, em momentos críticos para a agregação de valor.

Convém ratificar que as competências que compõem o quadro de referência proposto não esgotam as possibilidades de alavancar a agregação de valor das auditorias estudadas. Como forma de melhoria deste trabalho, outras competências podem ser estudadas, para verificar suas pertinências e seus impactos na agregação de valor das auditorias.

A abordagem baseada na competência, proposta nesta pesquisa, abre espaço para pesquisas teóricas e empíricas sobre os meios de tornar o processo de auditoria de terceira parte mais agregador de valor para as partes interessadas. Futuras pesquisas podem contemplar ou responder:

- a) Investigação dos resultados da auditoria, ao se considerar as não conformidades como *gaps* no uso de conhecimento, habilidade e atitude. Qual a eficácia das ações corretivas, ao se

considerar, na sua identificação e implementação, as etapas do ciclo de gestão do conhecimento (criação, codificação, disseminação e sistematização) e os níveis organizacionais envolvidos (indivíduo, grupo, organização e interorganização)?

- b) Entrevista com uma amostragem de auditores e auditados, para conhecer suas opiniões sobre cada uma das oportunidades de uso de CHA propostos para a agregação de valor das auditorias. O objetivo seria verificar se existem diferenças de opinião destes em relação aos avaliadores da Cgcre entrevistados neste trabalho.
- c) Estudos com objetivo de identificar os meios de procedimentar ações para aproveitar cada oportunidade de uso de CHA de auditores e auditados propostos neste trabalho.
- d) Aplicação do método deste trabalho em processos de auditorias em outras áreas, como a saúde, segurança, meio ambiente e a acreditação de organismos.
- e) Avaliação das vantagens de se identificar competências existentes e desejadas por meio da observação e análise do uso de conhecimento, habilidade e atitude das pessoas durante a execução de suas atividades nos processos organizacionais (como feito neste trabalho), e não apenas por meio de entrevistas, como nos modelos tradicionais de gestão de competências.
- f) Qual a relação entre o conteúdo do documento normativo e a potencial agregação de valor de uma auditoria? Diferentes normas geram potenciais de agregação de valor diferentes?
- g) Avaliação e adequação do Guia de Boas Práticas de Gestão do Conhecimento, do Comitê Europeu de Normalização, com o objetivo de facilitar a implementação e a certificação de sistemas de gestão do conhecimento no Brasil (EUROPEAN, 2008).

REFERÊNCIAS

ABARCA, D. **Making the most of internal audits**. 2005. Disponível em: <http://www.qualitydigest.com/feb99/html/body_audits.html>. Acesso em: 30 jul. 2007.

ABDOLMOHAMMADI, M. J.; BURNABY, P.; HASS, S. A review of prior common body of knowledge (CBOK) studies in internal auditing and an overview of the global CBOK 2006. **Managerial Auditing Journal**, v. 21, n. 8, 2006, p. 811-821.

ABECKER, A. et al. (Org.). **Geschäftsprozessorientiertes wissensmanagement**. Berlin: Springer, 2002.

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR ISO/IEC GUIA 65**. Requisitos gerais para organismos que operam sistemas de certificação de produtos. Rio de Janeiro, 1997.

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

_____. **NBR ISO 14001**. Sistema de Gestão ambiental: requisitos com orientações para uso. Rio de Janeiro, 2004a.

_____. **NBR 16001**. Responsabilidade social. Sistemas da gestão: Requisitos. Rio de Janeiro, 2004b.

_____. **NBR ISO/IEC 9000**. Sistema de gestão da qualidade: fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro, 2005a.

_____. **NBR ISO/IEC 17025**. Sistemas de gestão para competência de laboratórios de ensaios e calibração. Rio de Janeiro, 2005b.

_____. **NBR ISO 22000**. Sistemas de gestão da segurança de alimentos: requisitos para qualquer organização na cadeia produtiva de alimentos. 2006a.

_____. **NBR ISO/IEC 17020**. Critérios gerais para o funcionamento de diferentes tipos de organismos que executam inspeção. Rio de Janeiro, 2006b.

_____. **NBR ISO/IEC 17021**. Avaliação da conformidade: requisitos para organismos que fornecem auditoria e certificação de sistemas de gestão. Rio de Janeiro, 2007.

_____. **NBR ISO 9001**. Sistemas de gestão da qualidade: requisitos. Rio de Janeiro, 2008.

ACKOFF, R. L. From Data to Wisdom. **Journal of applies systems analysis**. Bailrigg, Lancaster: University of Lancaster, v. 16, 1989, p. 3-9.

AJZEN, I. Nature and operation attitudes. **Annual Review of Psychology**, n. 52, 2001, p. 27-58.

ANDERSON, R. J; LEANDRI, S. J. Uneath the power of knowledge. **The Internal Auditor**, v. 63, n. 5, ABI/INFORM Global, 2006 p. 58-65.

ANTAL, A. B. et al. Organizational learning and knowledge: reflections on the dynamics of the field and challenges for the future. In: DIERKES, M. et al. **Handbook of Organizational Learning and Knowledge**. New York: Oxford University Press, 2003, p. 921-939.

ARAÚJO, M. S. V. **Auditoria como uma ferramenta para atingir a melhoria contínua em construtoras**. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2004.

ARAÚJO, I. P. S. **Introdução à Auditoria Operacional**. 3ª ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2006.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational learning: A theory of action perspective**. Addison-Wesley, Reading, 1978.

ARTER, D. R. **Quality Audits for Improved Performance**. Milwaukee, Wisconsin: ASQ Quality Press, 2003.

AZAMBUJA, T. T. de. **Similia Similibus Curantur**. Apresentação em *PowerPoint*. Management Consulting Group MCG Qualidade, 2006.

BANDYOPADHYAY, J. K. **QS 9000 HAND BOOK: A Guide to Registration and Audit.** Infotech Standards India Pvt. Ltd, 1998.

BARNARD, C. **The functions of executive.** Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1938.

BARNEY, J. B. Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. **Management Science**, v. 32, n. 10, 1984, p.1231-1241.

BASTOS, A. V. B.; GONDIM, S. M. G.; LOIOLA, E. Aprendizagem organizacional versus organizações de aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. **Rev. de Administração**, v. 39, n. 3, p. 220-230, jul./ago., 2004.

BECKMERHAGEN, I. A. et al. On the effectiveness of quality management system audits. **The TQM Magazine**, v. 16, n. 1, p.14-25, 2004.

BEELE, D. L. Internal Auditing: The Big Lies. **Quality Progress**, v. 32, n. 05, 1999, p. 73–78.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **The social construction of reality.** New York: Anchor Books, 1966.

BHATTI, M. I; AWAN, H. M. The Role of Quality Auditing in the Continuous Improvement of Quality: lessons from Pakistani Experience. **International journal of auditing**, v. 18, 2004, p. 21-32.

BILOSLAVO, R. Use of the knowledge management framework as a tool for innovation capability audit. **International Journal of Innovation and Learning**, v. 2, 2005, p. 402-424.

BIRKETT, W. P. et. al. **Internal auditing: the global landscape.** The Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, FL, 1999.

BOYATIZIS, R. **The competent manager: a model of effective performance.** New York: Wiley, 1982.

BRANDÃO, H. P. Aprendizagem e competências nas organizações: uma revisão crítica de pesquisas empíricas. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 6, n.3, p. 321-342, 2008.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Rev. de Administração de Empresas**, v. 41, p. 8-15, 2001.

BRANSKY, J. R. Raising the credibility of third party certification to ISO 9001:2000. **ISO Management Systems**, v. 5, n. 6, p. 7, 2004.

BRASIL. Lei nº 5966, de 11 de dezembro de 1973. Institui o Sistema Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial, e dá outras providências. **Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]**, Brasília, DF.

BSI – British Standards International - OHSAS 18001. **Occupational Health and Safety Management Systems**. Requirements. London, 2007. Disponível em: <<http://www.bsi-global.com>>. Acesso em: 12 dez. 2008.

CALDAS, L. A.; SORATTO, A. N.; POHLMANN FILHO, O. Monitoramento na Rede Brasileira de Metrologia Legal e Qualidade do Inmetro. II SEMINÁRIO DA REDE BRASILEIRA DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO, 2010. **Anais**. Fortaleza (CE), 2010.

CHAN F. Y.; WILLBORN, W.; XIAO, H. Research report: an expert system for quality management auditing. **Asia pacific journal of quality management**, v. 2, n. 1, 1993, p. 65- 72.

CHOO, C. W. **Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment**. Medford: Information Today, 1998.

_____. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. 2. ed. São Paulo: SENAC, 2006.

CLEVELAND, H. Information as a resource. **The Futurist**, v. 16, dec/1982, p. 34-9.

CONNER, K., PRAHALAD, C. A resource-based theory of the firm: knowledge versus opportunism. **Organization Science**. V. 7, n. 5, p. 477-501, 1996.

COUTINHO, M. A. de O. **Implementação dos requisitos da Norma NBR ISO/IEC 17025 a laboratórios**: uma proposta de ações para reduzir a incidência de não conformidades nos processos de concessão e manutenção da acreditação pela CGCRE/INMETRO. 2004. 122f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) - Universidade Federal Fluminense (UFF). Niterói, 2004.

CRESWELL, J.W. **Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions**. Thousand Oaks: Sage, 1998.

_____. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e mistos**. 2. ed. Tradução de Luciana Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Artmed, Bookman, 2007. Original em inglês.

CROFT, N. H.; DOUGHERTY, R. Preserving the credibility of ISO 9001: 2000 certification. **ISO Management Systems**, Vol 7, n.5, Sep-Oct, p 31-34, 2007.

_____. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e mistos**. Tradução de Luciana Oliveira da Rocha. 2. ed, Porto Alegre: Artmed, Bookman, 2007. Original em inglês.

CSILLAG, J. M. **Análise do Valor**. São Paulo. Ed. Atlas. 4. Ed. 1995, 369 p.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A Behavioral Theory of the Firm**. Cambridge, 1963.

DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Toward a model of organizations as interpretation systems. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, 1984, p. 284-295.

DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice**. Elsevier: USA, 2005.

DAVENPORT, T. H. **Pense fora do quadrado**: descubra e invista em seus talentos para maximizar resultados da sua empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DE GEUS, A. P. Planning as learning. **Harvard Business Review**, March-April, p. 70-74, 1988.

DONADEL, A. C. et al. Um Estudo de Ferramentas de Representação de Processos Intensivos em Conhecimento. In: CONFERÊNCIA SUL-AMERICANA EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA APLICADA AO GOVERNO ELETRÔNICO (CONeGOV). **Anais**. Palmas (TO), Brasil. 2007, p. 20-22.

DOUGLAS, J. D. **Investigative Social Research**. Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc., 1976.

DOUGHERTY, R; DALRYMPLE, A. Certification and consultancy of management systems. **ISO Focus**, v. 1, n.3, March 2010.

DRUCKER, P. F. **Post-Capitalist Society**. New York: HarperCollins, 1993.

DURAND, T. Strategizing for innovation: competence analysis in assessing strategic change. In: **Competence-based strategic management**. Chichester, England: John Wiley & Sons, 1997.

_____. Forms of incompetence. In: **Fourth International Conference on Competence-Based Management**. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

_____. L'alchimie de la compétence. **Reviste Française de Gestion**, n. 127, p. 84-122, jan/fev. 2000.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Gestão de Pessoas por Competências: o Caso de uma Empresa do Setor de Telecomunicações. **RAC**, v. 4, n. 1, jan./abr, p. 161-176, 2000.

EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. Introduction: Watersheds of organizational learning and knowledge management. In: EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. (eds). **Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management**. Malden: Blackwell, 2005, p. 1-15.

ECKSCHMIDT, A. **Avaliação de um Método de Desenvolvimento de Programas de Certificação Setorial como uma Ferramenta de Gestão do Conhecimento**. 2008. 170 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2008.

ELLIOTT, M.; DAWSON, R.; EDWARDS, J. An improved process model for internal auditing. **Managerial Auditing Journal**. V. 22, n.6, 2007, p. 552-565.

EUROPEAN Committee for Standardization. **European Guide to Good Practice in Knowledge Management**, 2008. Disponível em: <<http://www.cen.eu>>. Acesso em: 20 dez. 2008.

FEARY, S. Effective accreditation is essential for audit competence. **ISO Management Systems**, v. 5, 2005, p.18-22.

FERREIRA, J. J. A. Como vencer os modelos paradigmáticos do mercado de acreditação. Entrevista publicada na revista **Banas Qualidade**, São Paulo. Jun. p.22-24, 2007.

FIRESTONE, J. M.; McELROY, M. W. Organizational Learning and Knowledge Management: the relationship. **The learning organization**. V. 11, n. 2, 2004, p. 177-184.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando Estratégia e Competência. **Rev. de Administração de Empresas**, v. 44, n. 01, p. 44-57, jan./mar., 2004.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. de M. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

FLIESS, B.; SCHONFELD, R. Trends in conformity Assessment practices and barriers to trade - Final report on survey of CABS and

exporters. Organization for Economic Cooperation and Development - OECD. **Trade Policy Working Paper**, n. 37, 2006, 59 p. Disponível em: <<http://www.oilis.oecd.org/oilis/2006doc.nsf>>. Acesso em: 10 nov. 2008.

FONSECA, L. **Certificação de Sistemas de Gestão em Portugal, 2005**. Disponível em: <http://www2.egi.ua.pt/cursos_2005/files/GQ/Artigo>. Acesso em: 12 dez. 2008.

GONCZI, A. Competency-based learning: a dubious past – an assured future? In: BOUD, D.; GARRICK, J. (Orgs.). **Understanding learning at work**. London: Routledge, 1999.

GRANT, R. M. Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. **Strategic management journal**, v. 17. 1996a, p. 109-122.

_____. Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. **Organization Science**, v. 7, n. 4, p. 375-387, 1996b.

GRUTTNER SILVEIRA, V. **Identificação de atividades intensivas em conhecimento em instituições financeiras: uma proposta de método**. 2007. 116f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2007.

HOUAISS, A. **Dicionário eletrônico Houaiss**. Versão 1.0, 2001. CD-ROM.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMMER, M.; LEONARD, D.; DAVENPORT, T. Why don't we know more about knowledge? **MIT sloan management review**, v.4, n.45, p.14-18, 2004.

HUTCHINS, G. **ISO 9000: a comprehensive guide to registration, audit guidelines and successful certification**. Essex Junction, Vermont: Oliver

Wight Publications Inc. Johnson, JM Doing Field Research. New York: Free Press, 1975.

IIA – The Institute of Internal Auditors (2004a). Disponível em: <www.iaa.org.uk/about/>. Acesso em: 10 jun. 2008.

_____. **The Professional Practices Framework**. The Institute of Internal Auditors Research Foundation, Altamonte Springs, FL, 2004b.

INMETRO – Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial - Avaliação da conformidade. **Publicação da Diretoria da Qualidade do Inmetro**. 5. ed., maio, Rio de Janeiro: [s.n.], 2007. 52 p. Disponível em: <<http://www.inmetro.gov.br/infotec/publicacoes/acpq.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2007.

_____. **NIE-CGCRE-029 rev.00 – Norma Interna Específica: Avaliação**. 6p. Dezembro, 2008a. Disponível em: <<http://www.inmetro.gov.br/credenciamento/auditores/index.asp>>. Acesso em: 22 abr. 2009.

_____. **ISO 9000 Certification – Survey** – Purchaseres’ perception of their suppliers. 2008b. Disponível em: <www.inmetro.gov.br>. Acesso em: 30 mai. 2008.

_____. **Pesquisa de satisfação dos usuários do serviço de certificação voluntária - ISO 9001 e ISO 14001**. Abril, 2009. Disponível em: <www.inmetro.gov.br>. Acesso em: 30 mai. 2009.

ISO – Internacional Organization for Standardization. **ISO/IEC 17024**. Requisitos gerais para organismos que realizam certificação de pessoas. Genebra, 2003.

_____. **ISO/IEC 17000**. Conformity assessment – Vocabulary and general principles. Genebra, 2004a.

_____. **ISO/IEC Guide 2**. Standardization and related activities – general vocabulary. 8 ed., 2004b.

_____. **ISO/PAS 17001:2005**. Conformity assessment — Impartiality — Principles and requirements, 2005.

_____. **Expected Outcomes.** IAF TC Task Force on Strategic Initiative n. 5. 2008. Disponível em: <www.iso.ch>. Acesso: 15 fev. 2008.

_____. **ISO 9004 2009.** Managing for the sustained success of an organization — A quality management approach. Genebra, 2009.

_____. The ISO Survey 2009. **ISO, Printed in Switzerland.** 2010. Disponível em: <http://www.iso.org/iso/publications_and_products.htm>. Acesso em: 20 dez. 2010.

ISO/IAF – International Organization for Standardization. International Accreditation Forum. How to add value during the audit process, **ISO 9001 Auditing Practices Group Guidance.** ISO & IAF, 2004a. Disponível em: <<http://isotc.iso.org>> Acesso em: 12 mar. 2008.

_____. _____. Understanding the process approach. **ISO 9001 Auditing Practices Group Guidance.** ISO & IAF, 2004b. Disponível em: <<http://isotc.iso.org>> Acesso em: 12 mar. 2008.

_____. _____. Documenting a nonconformities. **ISO 9001 Auditing Practices Group Guidance.** ISO & IAF, 2005a. Disponível em: <<http://isotc.iso.org>> Acesso em: 12 mar. 2008.

_____. _____. Guidance for reviewing and closing nonconformities. **ISO 9001 Auditing Practices Group Guidance.** ISO & IAF, 2005b. Disponível em: <<http://isotc.iso.org>> Acesso em: 12 mar. 2008.

_____. _____. Auditing the effectiveness of the internal audit. **ISO 9001 Auditing Practices Group Guidance.** ISO & IAF, 2005c. Disponível em: <<http://isotc.iso.org>> Acesso em: 12 mar. 2008.

_____. _____. Key criteria for assessing the competency of crbs and their ability to deliver credible results. ISO & IAF, 2007. **AAPG - Accreditation Auditing Practices Group.** Disponível em: <<http://isotc.iso.org>> Acesso em: 26 nov. 2008.

_____. _____. Added value certification audit versus consultancy. **ISO 9001 Auditing Practices Group Guidance**. ISO & IAF, 2008a. Disponível em: <<http://isotc.iso.org>> Acesso em: 12 mar. 2008.

_____. _____. Best practices for the conduct of certification international accreditation audits, ISO & IAF, 2008b. **AAPG - Accreditation Auditing Practices Group**. Disponível em: <<http://isotc.iso.org>> Acesso em: 26 nov. 2008.

KAKABADSE, N. K.; KAKABADSE, A.; KOUZMIM, A. Reviewing the knowledge management literature: towards a taxonomy. **Journal of knowledge management**, v.7, n. 4, 2003, p. 75-91.

KARAPETROVIC, S.; WILLBORN, W. Generic audit for management system: fundamental', **Managerial Auditing Journal**, v. 15, n. 6, 2000, p. 279-94.

KAZILIŪNAS, A. Problems of auditing using quality management systems for sustainable development of organizations. **Baltic journal on sustainability**, v. 14, n. 1, 2008, p. 64-75.

KETOLA, J; ROBERTS, K. **Correct!, prevent!, improve!:** driving improvement through problem solving and corrective and preventive action. American Society for Qualit, 2003.

LE BOTERF, G. **De la compétence**. Essai sur un attracteur étrange. Les Éditions d'Organisation, Paris, 1995.

LE DEIST, F. D.; WINTERTON, J. What is competence? **Human resource development international journal**, v. 8, n. 1, 2005, p. 27-46.

LINDERMAN, K.; SCHROEDER, R.; ZAHEER, S. Integrating quality management practices with knowledge creation processes. **Journal of operations management**, v. 22, 2004, p.589-607.

LERIPIO, A. A.; SELIG, P. M. A análise do valor como suporte à tomada de decisão no sistema de gerenciamento ambiental. **Revista Alcance**, vol. 9, n.1, 2003, p. 113-140.

MACDUFFIE, J. P. The road to root cause: shop-floor problem-solving at three auto assembly plants. **Management science**, v. 43, n. 4, 1997, p. 479-502.

MARJANOVIC, O. Towards IS supported coordination in emergent processes. **Business process management journal**, v.11, n. 5, 2005, p. 476-487.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than intelligence. **American psychologist**, n. 28, 1973, p. 1-4.

MCCLELLAND, D. C.; DAILEY, C. **Improving officer selection for the foreign service**. Boston: McBer, 1972.

MCELROY, M. W. The Second Generation of KM. **Knowledge Management**. October/99, p. 86-88.

MCNAMEE, D. **Back to the future with control self-assessment**. 1999. Disponível em: <<http://www.mc2consulting.com/csaart.htm>>. Acesso em: 10 jul. 2006.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case studies applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass Publications, 1998.

_____. **Qualitative research in practice: examples for discussion and analysis**. San Francisco: Jossey-Bass, 2002

MILES, I. Knowledge Intensive Service' Suppliers and clients. Ministry of Trade and Industry Finland. **Studies and Reports**. 15/2003. Edita Publishing, Helsinki.

MILLS, C. **The quality audit: a management evaluation tool**. New York: McGraw-Hill, 1989.

MONTEIRO, F. T.; DA COSTA, S. R. R. Identificação das lacunas de competências requeridas para avaliadores do Inmetro/Cgcre nos processos de acreditação. V CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO. **Anais..** Niterói, RJ, Brasil, 2009.

MUIR, I. Certified clients want “more” – challenge is defining “of what”. *ISO Management Systems*, vol 9, n.2, March-April, p 15-16, 2009.

NA MEDIDA. Jornal interno do Inmetro e da Rede Brasileira de Metrologia Legal e Qualidade. Junho, 2010, Ano 26, n.414, 8 p. Disponível em: <<http://www.inmetro.gov.br/>> Acesso em: 22 ago. 2010.

NELMS, C. R. The problem with root cause analysis. In: **Human Factors and Power Plants and HPRCT 13th Annual Meeting, 2007 IEEE 8th**, v. 26, n.31 Aug. 2007, p.253-258.

NELSON, R.; WINTER, S. **An evolutionary theory of economic change.** Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982.

NONAKA, I. Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. **Organization Science**, v. 5, n. 1, p. 14-37, feb/1994.

NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of ‘ba’: building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**, v. 40, n. 3, p. 40-54, Spring 1998.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company:** how Japanese companies create the dynamics of innovation. New York, NY: Oxford University Press, 1995.

NONAKA, I.; TOYAMA, R. The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 01, p. 2-10, 2003.

NONAKA, I; VON KROGH, G. Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. **Organization Science**, v. 20, n. 3, p. 635–652, mai/jun/2009.

NONAKA, I.; VON KROGH, G.; VOELPEL, S. Organizational knowledge creation theory: Evolutionary paths and future advances. **Organization Studies**, v. 27, n. 8, p.1179-1208, 2006.

NORTH, K. **Gestão do Conhecimento:** um guia prático rumo à empresa inteligente. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

NGS – Núcleo de Gestão para Sustentabilidade. Atividade de Pesquisa Programada (APP). Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). 2008. Disponível em: <<http://ngs.ufsc.br/>>. Acesso em: 23 mar. 2009.

OCDE-Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo – **Relatório da OCDE 2007**: Bélgica, OCDE, Paris, 2007.

_____. Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo – **Relatório da OCDE 2010**: Brasil, OCDE, Paris, 2010.

O'HANLON, T. **Auditoria da Qualidade**: com base na ISO 9000:2000 conformidade agregando valor. São Paulo: Saraiva, 2005.

_____. **Trade-Related Assistance** – What Do Recent Evaluations Tell Us? 2006. Disponível em: <<http://www.oecd.org/dataoecd/31/45/37624158.pdf>>. Acesso em: 16 mai. 2008.

PACHECO, A. P. R. **Competências essenciais: proposta de um modelo de concepção**. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

PARRY, S. The quest for competencies. NY, v. 33, n. 7, July, 1996, p. 48-56.

PENROSE, E. T. **The Theory of the Growth of the Firm**. New York: John Wiley, 1959.

PISKAR, F. Quality audits and their value added. **International journal of services and standards**, v. 2, n. 1, 2006, p. 69-83.

PIVKA, M. ISO 9000 Value-added auditing. **Total Quality Management and Business Excellence**, v. 15, n. 3, p.345–355, 2004.

POKSINSKA, B.; DAHLGAARD, J. J.; EKLUND, J. A. E. From compliance to value-added auditing - experiences from Swedish ISO

9001:2000 certified organisations. **Total Quality Management & Business Excellence**. Abingdon: v.17, n. 7; set/2006, p. 879.

POLANYI, M. **Personal Knowledge**. Chicago, IL: University of Chicago Press, 1958.

_____. **The tacit dimension**. Doubleday & Company: Inc. Garden City, New York, 1966.

PORTELLA, A. B. **Uma proposta para a gestão da qualidade em unidades metrológicas conveniadas ao Inmetro, no âmbito da metrologia legal**. Dissertação (Mestrado). Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão. Universidade Federal Fluminense. Niterói, 2004.

PPEGC-Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. **Interação das áreas na busca do objeto de pesquisa do programa**. Disponível em: <<http://www.egc.ufsc.br>>. Acesso em: 12 Jul. 2009.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard business review**, v. 68, n. 3, 1990, p. 79-91.

RAC-Registro de Avaliadores Certificados. Pesquisa RAC com Auditores, apresentada no 6º ENCONTRO DE APRIMORAMENTO DO PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO NO SBAC 2006. **Anais...** Guaratinguetá (SP), 2006.

RAJENDRAN, M.; DEVADASAN, S. R. Quality audits: their status, prowess and future focus. **Managerial auditing journal**, V. 20, n. 4, 2005, p. 364-382.

REBELO, A. R. C. **Auditorias da Qualidade**. Qualitymark Editora Ltda., São Paulo-SP, 1995.

REBELO, T. M.; GOMES, A. D. Organizational learning and the learning organization: reviewing evolution for prospecting the future. **The learning organization**, v. 15, n. 4, 2008, p. 294-308.

REMOR, L. C. **A auditoria como apoio à gestão do SUS**. Florianópolis, 125p. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão

do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Florianópolis, 2009.

RESENDE, E. **Remuneração e carreira baseadas em competências e habilidades**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed. ABRH – Nacional, 2002.

RIBEIRO, L. M. M.; GUIMARÃES, T. A.; SOUZA, E. C. L. Remuneração por competências: o ponto de vista de gestores de uma organização financeira estatal. **Revista de Administração Mackenzie**, ano 4, n.2, 2002, p. 135-154.

RICHTER-VON HAGEN, C.; RATZ, D.; POVALEJ, R. Towards self-organizing Knowledge-intensive Processes. **Journal of universal knowledge management**, v. 0, n. 2, 2005, p. 148-169.

ROWLEY, J. The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy. **Journal of Information Science**, v. 33. n. 2, ab/07, p. 163-180.

RUAS, R. L. **Gestão por Competências: uma contribuição à estratégia das organizações**. In: RUAS, R; ANTONELLO, C; BOFF, L. H. (org). Aprendizagem Organizacional e Competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUNGTUSANATHAM, M. Beyond improved quality: The motivational effects of statistical process control. *Journal of operations management*, v. 19, n. 6, nov/01, p. 653-673.

RUSSELL, J. P. **The internal auditing pocket guide**. ASQC Quality Audit Division. Quality Press, Milwaukee, WI, 2001.

_____. Improve your audit interviews. **Quality Progress**, v. 39, n. 3, p. 20–24, 2006a.

_____. Process auditing and techniques. **Quality Progress**, v. 39, n. 6, p. 71–74, 2006b.

_____. Know and follow ISO 19011's auditing principles. **Quality Progress**, v. 40, n. 2, p. 29–34, 2007.

SAKOFKY, S. Twelve ways to make a quality audit work for you. **Journal of Quality and Participation**, v.16, n. 6, 1993, p. 30-32.

SANTOS, J. L. S. **Processo de aprendizagem organizacional durante a implementação do planejamento estratégico na Universidade Federal de Alagoas**. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2009.

SAYLE, A. **Management audits**. Milwaukee, WI: Quality Press, 1985.

SCHREIBER, G. et al. **Knowledge Engineering and Management: The Commonkads Methodology**. Cambridge: MIT Press, 2002.

SELIG, P. M. Análise do valor. **Apostila Didática da Disciplina Análise do Valor**. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1996.

SENGE, P. **The fifth discipline: the art and practice of the learning organization**. New York: DoubleDay/Currency, 1990.

SILVA, C. E. S. et al. Auditoria ambiental: problemas comportamentais vivenciados pelos auditores na pré-certificação. **Revista Tecnológica**. n. 7, 1998, p. 121-126.

SIMON, H. A. **Administrative behavior**. New York: MacMillan, 1945.

SMITH, G. Communication skills are critical for internal auditors. **Managerial Auditing Journal**, v. 20, n. 5, 2005, p. 513-519.

SAI - Social Accountability International. **SAI AS 8000:2001**. Social Accountability 8000. New York. 2001. Disponível em: <<http://www.sai-intl.org/>> Acesso em: 17 mai. 2006.

SOHARAB, K. **Quality audit**. Allied Publishers Limited, 1996.

SORATTO, A. N. **Gerenciamento da responsabilidade de serviços: uma proposta para agilizar processos e moderar os efeitos da espera**. 2004. 128f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Florianópolis, 2004.

_____. Modelo de certificação para sistemas de gestão do conhecimento. **Artigo não publicado**. 2006.

_____. **Auditoria interna da qualidade: princípios e competências. Apostila da disciplina Auditoria Interna da Qualidade** - Curso de Especialização em Auditoria de Gestão Empresarial da Faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina, 2007. 48p.

SORATTO, A. N.; VARVAKIS, G. GRS: uma metodologia para o gerenciamento da responsividade de serviços. In: XXV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO- ENEGEP 2005. **Anais**. Porto Alegre, 2005.

_____. Criação do conhecimento apoiada na abordagem de processos. In: KNOWLEDGE MANAGEMENT BRASIL, KMB 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2007.

SORATTO, A. N.; HORIL, J.; VARVAKIS, G. A certificação agregando valor à cachaça do Brasil. *Ciência e Tecnologia de Alimentos*. **Rev. Gestão Industrial** (online), v.27, p. 681-687, 2007.

SORATTO, A. N. et al. Auditorias: uma análise da conformidade da rede brasileira de metrologia legal e qualidade. 2010. I CONGRESSO INTERNO DO INMETRO. **Anais...** Rio de Janeiro, 2010.

SPANHOL, G. K.; SANTOS, N. dos. Tecnologias da informação e comunicação e a gestão do conhecimento como apoio ao gerenciamento das comunicações em projetos. **Rev. Gestão Industrial** (online), v. 05, n. 01, p. 43-58, 2009.

SPECIAL LIBRARIES ASSOCIATION. **Competencies for Special Librarians of the 21st century**. Washington DC: Special Libraries Association, 2003. Disponível em:
<<http://www.sla.org/content/SLA/professional/meaning/comp2003.cfm>.>
> Acesso: 14 out. 2009.

SPRADLEY, J. P. **The ethnographic interview**. Belmont (CA): Wadsworth, 1979.

_____. Participant observation. Orlando: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, 1980.

STARKE-RODRIGUES, F. C. T.; SILVA, L. B.; MARTIN, D. M. L. O impacto de longo prazo da certificação ISO 9000 no desempenho financeiro: um estudo com dados em painel das companhias abertas brasileiras no período 1995-2006. SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS - SIMPOI 2008. FGV SP. **Anais...** Disponível em: <<http://www.simpoi.fgvsp.br/simpoi/arquivo/2008/artigos>> Acesso em: 12 nov. 2008.

STEWART, T. A. Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. **The new organization wealth: managing & measuring knowledge-based assets.** San Francisco: Berrett-Koehler, 1997.

TAYLOR, S. J.; BOGDAN, R. **Introduction to qualitative research methods: a guidebook and resource.** 3. ed. New York: John Wiley, 1997.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, 1997, 509–533.

TERZIOVSKI, M.; POWER, D. Increasing ISO 9000 certification benefits: a continuous improvement approach. **International Journal of Quality and Reliability**, v. 24, n. 2, 2007, p. 141-163.

TERZIOVSKI, M.; POWER, D.; SOHAL, A. S. The longitudinal effects of ISO 9000 certification process on business performance. **European Journal of Operational Research**, v. 146, p. 580-595, 2003.

TOFFLER, A. **Powershift: knowledge, wealth and violence at the edge of 21st century.** New York: Bantam Books, 1990.

TSANG, E. W. K. Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research. **Human Relations**, v. 5, n.1, 1997, p. 73-89.

UNIDO-Trade Capacity Building Branch. Implementation of ISO 9001 Quality Management Systems in Asian developing countries: Survey covering system development, certification, accreditation and economic benefits. **Apresentação em Workshop Internacional**. Shanghai, China. October 25th 2010.

URIONA MALDONADO, M. **Análise do Impacto das Políticas de Criação e Transferência de Conhecimento em Processos Intensivos em Conhecimento**: um modelo de Dinâmica de Sistemas.

Florianópolis, 2008. 138f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2008.

URIONA MALDONADO, M.; SORATTO, A. N.; GIUGLIANI, E. **The knowledge transformation cycle**: toward an Organizational Learning and Knowledge Management integrative view. Forthcoming. Disponível em: <www.systemdynamics.org/cgi-bin/sdsweb?P1066+0>. Acesso em: 10 dez. 2008.

VERA, D.; CROSSAN, M. Organizational learning and knowledge management: toward an integrative framework. In: EASTERBY-SMITH; LYLES, M. (eds). **Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management**. Malden: Blackwell, 2005, p. 122-141.

VINGE, J. J. **O perfil do profissional de nível superior de metrologia, face aos novos desafios científicos e tecnológicos**: estudo de caso Inmetro/Dimci. Dissertação (Mestrado). Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão. Universidade Federal Fluminense. Niterói, 2004.

WEALLEANS, D. **The quality audit for ISO 9001:2000**. A Practical Guide, Gower Publishing Company, Oxon, 2000.

WIIG, K. M. **Knowledge Management foundations**: thinking about thinking. How people and organizations create, represent and use knowledge. Arlington: Schema Press, 1993.

WILSON, T.D.; LINDSEY, S.; SCHOOLER, T.Y. A model of dual attitudes. **Psychology Review**, n. 107, 2000, p. 101-26.

WILLIAMSON, A.; ROGERSON, J. H.; VELLA, A. D. Quality system auditors attitudes and methods: a survey. **International Journal of Quality Reliability and Management**, v. 13, n. 8, 1996, p. 39-52.

WOOD, D. A. Increasing value through internal and external auditor coordination. Prepared for the **IIA Research Foundation**, Esther R. Sawyer Scholarship Award, Brigham Young University, 2004, p.14.

WOODRUFFE, C. Competent by Any Other Name. **Personnel Management**, London, v. 23, iss. 9, p. 30-33, Sep. 1991.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZACHARIAS, O. A importância de se formar bons auditores da qualidade. **Banas Qualidade**, São Paulo. Dez. n.199, p.54-59, 2008.

ZARIFIAN, P. A gestão da e pela competência. In: SEMINÁRIO EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, TRABALHO E COMPETÊNCIAS. **Anais...** Rio de Janeiro: Centro Internacional para a Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia, 1996. Mimeo.

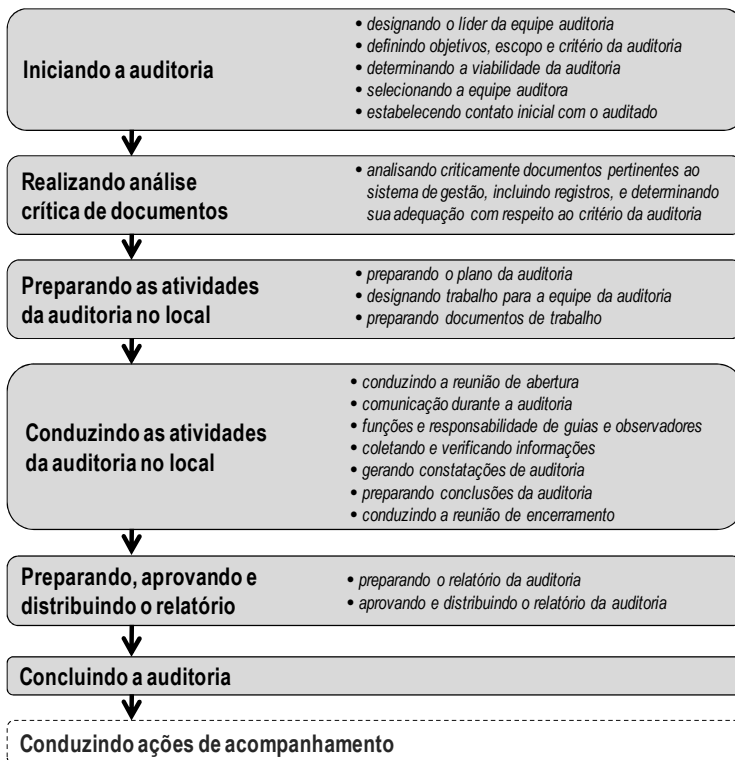
_____. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

ZELENY, M. Management support systems: towards integrated knowledge management. **Human Systems Management**, v. 7, n. 1, 1987, p. 59–70.

ZENG, S. X.; TIAN, P.; TAM, C. M. Overcoming barriers to sustainable implementation of the ISO 9001 system. **Managerial Auditing Journal**, v. 22, n. 3, 2007, p. 244-254. Emerald Group Publishing Limited.

APÊNDICE A – Protocolo de coleta de dados das auditorias

1 - REPRESENTAÇÃO DO PROCESSO DE AUDITORIA DE SISTEMA DE GESTÃO DA ABNT NBR ISO 19011 (Cap. 3, seção 3.5.2):



2 - CONCEITOS CONSTITUTIVOS E OPERACIONAIS ADOTADOS PARA AS OBSERVAÇÕES DAS AUDITORIAS (Cap.4, seção 4.1)

Competência: conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito (DURAND, 1998), onde:

- **Conhecimento** é uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permite “entender o mundo”, ou seja, é a dimensão do saber (saber o que e porque fazer).
- **Habilidade** está associada ao saber como fazer algo, ou seja, a capacidade de aplicar e fazer uso produtivo do conhecimento adquirido utilizando-o em uma ação, com o objetivo de alcançar um propósito específico (saber como fazer).
- **Atitude** está relacionada com os aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho, sendo, portanto, associada a um sentimento ou um grau de aceitação da pessoa em relação aos outros, a objetos ou a situações (querer fazer).

Competência aplicada no processo de auditoria: “*capacidade para aplicar conhecimento, habilidade e atitude proativa, de forma a tornar a auditoria um processo agregador de valor para a organização*” [Elaborado com base na ISO 19011 (ABNT, 2002) e na ISO/IAF, 2004a)].

Auditoria com agregação de valor: “*auditoria que resulta em constatações significativas e úteis para as partes interessadas, em especial para a organização auditada e para a organização auditadora*”. [Elaborado com base na ISO 19011 (ABNT, 2002) e na ISO/IAF, 2004a)].

Obstáculo à agregação de valor das auditorias: é entendido neste trabalho como sendo qualquer situação ou falha considerada contraproducente ao processo de auditoria, associada à atitude e ao mau uso de conhecimento e habilidade de auditores e auditados.

3 - SITUAÇÕES DE AUDITORIA CONSIDERADAS CONTRAPRODUCENTES PARA A AGREGAÇÃO DE VALOR (Cap. 3, seção 3.7)

Não dispor de competência no escopo específico da auditoria

Não consideração das expectativas da organização a ser auditada

Não consideração de preocupações específicas resultantes de auditorias anteriores

Falta de abordagem baseada no risco durante o planejamento da auditoria

Não consideração de requisitos regulamentares aplicáveis ao escopo da organização

Inadequado dimensionamento da auditoria

Deficiente comunicação pessoal entre auditores e auditados

Não aplicação de técnicas apropriadas de auditoria

Incapacidade de identificar oportunidades de melhoria e não-conformidades significativas

Registro de não conformidades mal documentados

Não consideração de que existem situações em que o auditor pode estar errado

Pouca utilidade das informações do relatório da auditoria

Falta de rigor na análise das ações corretivas

FALHAS DO AUDITOR

Falta de comprometimento com os resultados do sistema de gestão e da auditoria

Adoção de uma postura defensiva, antagônica e de questionamento para a auditoria

Implementação de ações corretivas potencialmente ineficazes

FALHAS DO AUDITADO

4 –RAT - RELATÓRIO DE AUDITORIA TESTEMUNHA DO INMETRO (Principais partes)

PROCESSO Nº	PERÍODO DA AUDITORIA TESTEMUNHA	FOLHA Nº

NOME DA ORGANIZAÇÃO TESTEMUNHADA
NOME DA EMPRESA CLIENTE
ESCOPO TESTEMUNHADO
NOME INDICAÇÃO DAS FUNÇÕES DOS COMPONENTES DA EQUIPE AUDITORA DO ORGANISMO DE CERTIFICAÇÃO
NOME, INDICAÇÃO E ASSINATURA DAS FUNÇÕES DOS COMPONENTES DA EQUIPE AUDITORA DA CGCRE/INMETRO

RESULTADO DO MONITORAMENTO				
ITEM	TÍTULO	RESUMO		
1	Preparação	<input type="checkbox"/> PF	<input type="checkbox"/> CF	<input type="checkbox"/> NC
2	Comunicação	<input type="checkbox"/> PF	<input type="checkbox"/> CF	<input type="checkbox"/> NC
3	Coleta e verificação	<input type="checkbox"/> PF	<input type="checkbox"/> CF	<input type="checkbox"/> NC
4	Constatações e conclusões	<input type="checkbox"/> PF	<input type="checkbox"/> CF	<input type="checkbox"/> NC
5	Conhecimento e habilidades	<input type="checkbox"/> PF	<input type="checkbox"/> CF	<input type="checkbox"/> NC

Obs.: PF - Ponto Forte , CF - Conforme , NC - Não-conforme

CONCLUSÃO

ASSINATURA DO AUDITOR-LÍDER DA CGCRE/INMETRO	DATA

PROCESSO Nº	COMPONENTE (S) DA EQUIPE AUDITORA DO ORGANISMO DE CERTIFICAÇÃO AVALIADO (S)	FOLHA Nº

1 Preparação

Planejamento e disponibilidade de todas as normas e formulários necessários para a realização da auditoria

Ponto Forte Conforme Não-conforme (RNC Nº)

Observações:

2 Comunicação

Comunicação do auditor com o auditado de acordo com o item 6.5.3 da NBR ISO 19011:

Ponto Forte Conforme Não-conforme (RNC Nº)

Observações:

3 Coleta e Verificação

Coleta e verificação de informações em auditoria de acordo com o item 6.5.4 da NBR ISO 19011:

Ponto Forte Conforme Não-conforme (RNC Nº)

Observações:

4 Constatações e conclusões

Geração de constatações e conclusões de auditoria de acordo com os itens 6.5.5 a 6.8 da NBR ISO 19011:

Ponto Forte Conforme Não-conforme (RNC Nº)

Observações:

5 Conhecimento e habilidades

Conhecimento e habilidades genéricas e específicas de auditor de SGQ e/ou SGA de acordo com os itens 7.3.2, 7.3.3 e 7.3.4 da NBR ISO 19011:

Ponto Forte Conforme Não-conforme (RNC Nº)

Observações:

6 Especialidade

Conhecimento e habilidades genéricas e específicas do especialista nas normas e processo produtivo do produto:

Ponto Forte Conforme Não-conforme (RNC N°)

Observações:

7 Observações da Equipe Auditora da Cgcre/Inmetro

Registro de pontos relevantes observados durante a auditoria-testemunha.

Observações:

NOME DO AUDITOR-LÍDER DA CGCRE/INMETRO	RUBRICA DO AUDITOR-LÍDER DA CGCRE/INMETRO	DATA

APÊNDICE B – Formulário de entrevista com os avaliadores do INMETRO/CGCRE/DICOR

Maio 2010

Esta entrevista é parte de uma pesquisa que tem como objetivo identificar oportunidades de agregação de valor no processo de auditoria de sistemas de gestão de terceira parte, por meio de uma abordagem baseada na competência dos atores deste processo.

Para fins desta pesquisa, a auditoria com agregação de valor é aquela que resulta em constatações significativas e úteis para as partes interessadas, em especial para a organização auditada e para a organização auditora.

Um estudo das etapas do processo de auditoria de sistema de gestão (preparação da auditoria, auditoria e pós-auditoria) identificou um conjunto de situações consideradas contraproducentes, relacionadas à atitude e ao uso de conhecimento e habilidade de auditores e auditados. Este estudo pressupõe que estas situações se constituem obstáculos à agregação de valor das auditorias de sistemas de gestão.

O objetivo desta entrevista é obter informações de sua percepção sobre cada uma das situações identificadas, especificamente no que diz respeito aos seguintes questionamentos (que serão feitos para cada uma das situações nas próximas páginas):

- 1) A situação caracteriza-se como um obstáculo à agregação de valor da auditoria?
- 2) Qual a intensidade da frequência de ocorrência da situação?
- 3) Qual o grau de importância da situação para a agregação de valor da auditoria?

Obs. 1: Responda com base na sua experiência em auditorias testemunhas em Organismos de Certificação de Sistemas de Gestão (OCS) e em Organismos de Certificação de Produto (OCP), pois é neste tipo de auditoria que se tem maior oportunidade de observar a competência das equipes auditoras e o comportamento dos auditados.

Obs. 2: Esta entrevista não tem o objetivo de avaliar o conhecimento ou a percepção dos informantes entrevistados, mas sim as suas opiniões a respeito de situações que envolvem a competência das equipes auditoras dos OAC e o comportamento dos auditados.

Obs. 3: A confidencialidade das informações coletadas nesta entrevista será mantida, e a identidade dos informantes não será revelada em caso de futuras publicações autorizadas pelo Inmetro.

1) A situação caracteriza-se como um obstáculo à agregação de valor da auditoria?

Para cada situação, marque na coluna da direita, **S** para sim ou **N** para não.

SITUAÇÕES RELACIONADAS À COMPETÊNCIA DA EQUIPE AUDITORA		
PRÉ-AUDITORIA	1. Não dispor de atitude para analisar de forma suficiente a documentação do sistema de gestão	
	2. Não conhecer as expectativas da organização a ser auditada (p.ex.: quanto às áreas da organização que necessitam de maior atenção da auditoria)	
	3. Não considerar o conhecimento gerado em auditorias anteriores (p.ex.: relatórios e não-conformidades de auditorias anteriores)	
	4. Não conhecer os fatores críticos (risco) dos processos de negócio a serem auditados	
	5. Não conhecer os requisitos regulamentares aplicáveis ao escopo da organização	
	6. Não conhecer os fatores determinantes para o dimensionamento do tempo da auditoria	
AUDITORIA	7. Não dispor de habilidade interpessoal e de comunicação (interação com pessoas e capacidade para questionar e ouvir)	
	8. Não dispor de conhecimento e habilidade para empregar técnicas apropriadas de auditoria (p.ex.: auditoria por processos, técnicas de entrevistas...)	
	9. Não conhecer a tecnologia dos processos a serem auditados	
	10. Não dispor de conhecimento, habilidade e atitude que permita identificar constatações significativas para a organização (oportunidades de melhoria e não-conformidades)	
	11. Não ser capaz de comunicar e registrar as não-conformidades de forma apropriada	
	12. Não dispor de "mente aberta" (atitude) e habilidade para compreender os argumentos do auditado em uma situação de divergência	
PÓS-AUD.	13. Não dispor de conhecimento, habilidade e atitude que lhe permita redigir o relatório de auditoria com informações úteis, de forma completa, concisa, clara e conclusiva	
	14. Não dispor de conhecimento e atitude para a apropriada análise das ações corretivas e sua eficácia	

SITUAÇÕES RELACIONADAS AO COMPORTAMENTO DOS AUDITADOS		
PRÉ-A	15. Não dispor de conhecimento que permita compreender o potencial de utilidade da auditoria para a gestão (falta de comprometimento com os resultados da auditoria).	
	16. Adotar atitudes contra-auditoria e de questionamento aos auditores	
AUDITORIA	17. Não dispor de atitude para compartilhar, com a equipe auditora, problemas e áreas da organização que necessitam de melhoria	
PÓS-A	18. Não dispor de conhecimento, habilidade e atitude para a implementação de ações corretivas eficazes.	

2) Qual a intensidade da frequência de ocorrência da situação?

Para cada situação, marque na coluna da direita:

0 – nunca percebi sua ocorrência

1 – ocorre com baixa frequência

2 – ocorre com média frequência

3 – ocorre com alta frequência

SITUAÇÕES RELACIONADAS À COMPETÊNCIA DA EQUIPE AUDITORA		
PRÉ-AUDITORIA	1. Não dispor de atitude para analisar de forma suficiente a documentação do sistema de gestão	
	2. Não conhecer as expectativas da organização a ser auditada (p.ex.: quanto às áreas da organização que necessitam de maior atenção da auditoria)	
	3. Não considerar o conhecimento gerado em auditorias anteriores (p.ex.: relatórios e não-conformidades de auditorias anteriores)	
	4. Não conhecer os fatores críticos (risco) dos processos de negócio a serem auditados	
	5. Não conhecer os requisitos regulamentares aplicáveis ao escopo da organização	
	6. Não conhecer os fatores determinantes para o dimensionamento do tempo da auditoria	
AUDITORIA	7. Não dispor de habilidade interpessoal e de comunicação (interação com pessoas e capacidade para questionar e ouvir)	
	8. Não dispor de conhecimento e habilidade para empregar técnicas apropriadas de auditoria (p.ex.: auditoria por processos, técnicas de entrevistas...)	
	9. Não conhecer a tecnologia dos processos a serem auditados	
	10. Não dispor de conhecimento, habilidade e atitude que permita identificar constatações significativas para a organização (oportunidades de melhoria e não-conformidades)	
	11. Não ser capaz de comunicar e registrar as não-conformidades de forma apropriada	
	12. Não dispor de "mente aberta" (atitude) e habilidade para compreender os argumentos do auditado em uma situação de divergência	
PÓS-AUD.	13. Não dispor de conhecimento, habilidade e atitude que lhe permita redigir o relatório de auditoria com informações úteis, de forma completa, concisa, clara e conclusiva	
	14. Não dispor de conhecimento e atitude para a apropriada análise das ações corretivas e sua eficácia	

SITUAÇÕES RELACIONADAS AO COMPORTAMENTO DOS AUDITADOS		
PRÉ-A	15. Não dispor de conhecimento que permita compreender o potencial de utilidade da auditoria para a gestão (falta de comprometimento com os resultados da auditoria).	
AUDITORIA	16. Adotar atitudes contra-auditoria e de questionamento aos auditores	
	17. Não dispor de atitude para compartilhar, com a equipe auditora, problemas e áreas da organização que necessitam de melhoria	
PÓS-A	18. Não dispor de conhecimento, habilidade e atitude para a implementação de ações corretivas eficazes.	

3) Qual o grau de importância da situação para a agregação de valor da auditoria?

Para cada situação, marque na coluna da direita:

0 – sem importância

1 – pouca importância

2 – média importância

3 – muita importância

SITUAÇÕES RELACIONADAS À COMPETÊNCIA DA EQUIPE AUDITORA		
PRÉ-AUDITORIA	1. Não dispor de atitude para analisar de forma suficiente a documentação do sistema de gestão	
	2. Não conhecer as expectativas da organização a ser auditada (p.ex.: quanto às áreas da organização que necessitam de maior atenção da auditoria)	
	3. Não considerar o conhecimento gerado em auditorias anteriores (p.ex.: relatórios e não-conformidades de auditorias anteriores)	
	4. Não conhecer os fatores críticos (risco) dos processos de negócio a serem auditados	
	5. Não conhecer os requisitos regulamentares aplicáveis ao escopo da organização	
	6. Não conhecer os fatores determinantes para o dimensionamento do tempo da auditoria	
AUDITORIA	7. Não dispor de habilidade interpessoal e de comunicação (interação com pessoas e capacidade para questionar e ouvir)	
	8. Não dispor de conhecimento e habilidade para empregar técnicas apropriadas de auditoria (p.ex.: auditoria por processos, técnicas de entrevistas...)	
	9. Não conhecer a tecnologia dos processos a serem auditados	
	10. Não dispor de conhecimento, habilidade e atitude que permita identificar constatações significativas para a organização (oportunidades de melhoria e não-conformidades)	
	11. Não ser capaz de comunicar e registrar as não-conformidades de forma apropriada	
	12. Não dispor de "mente aberta" (atitude) e habilidade para compreender os argumentos do auditado em uma situação de divergência	
PÓS-AUD.	13. Não dispor de conhecimento, habilidade e atitude que lhe permita redigir o relatório de auditoria com informações úteis, de forma completa, concisa, clara e conclusiva	
	14. Não dispor de conhecimento e atitude para a apropriada análise das ações corretivas e sua eficácia	

SITUAÇÕES RELACIONADAS AO COMPORTAMENTO DOS AUDITADOS		
PRÉ-A	15. Não dispor de conhecimento que permita compreender o potencial de utilidade da auditoria para a gestão (falta de comprometimento com os resultados da auditoria).	
AUDITORIA	16. Adotar atitudes contra-auditoria e de questionamento aos auditores	
	17. Não dispor de atitude para compartilhar, com a equipe auditora, problemas e áreas da organização que necessitam de melhoria	
PÓS-A	18. Não dispor de conhecimento, habilidade e atitude para a implementação de ações corretivas eficazes.	

Que outras situações poderiam ter muita importância na agregação de valor de uma auditoria de sistema de gestão?

Em média, quantas auditorias testemunhas em OCS e OCP você participou nos últimos cinco anos?

menos de 25 entre 25 e 50 mais de 50

Qual o seu sexo: Feminino Masculino

Nome (opcional)

APÊNDICE C – Proposta de uma nova abordagem para as auditorias de sistemas de gestão: conceitos para discussão

Este apêndice apresenta alguns conceitos de uma abordagem baseada na competência (ABC) para agregação de valor do processo de auditoria de sistemas de gestão nos seguintes tópicos de discussão: auditoria de sistema de gestão, foco da auditoria, competência do auditor, competência do auditado, não conformidade, relatório de auditoria, ação corretiva, e importância das atividades da auditoria.

a) Auditoria de sistema de gestão

Na ABC, a determinação da extensão na qual os critérios de referência são atendidos utiliza-se da obtenção de constatações úteis para a gestão do conhecimento e a aprendizagem da organização auditada e demais partes interessadas, como a própria entidade auditora e o organismo acreditador.

Na abordagem proposta, a agregação de valor proporcionada por uma auditoria ocorre principalmente mediante uma postura diferenciada de auditores e auditados, diante de cada uma das etapas e atividades que compõem este processo. Ambas as partes passam a prestar mais atenção ao uso de elementos como conhecimentos, habilidades e atitudes, durante cada atividade do processo.

A experiência de campo mostrou que o processo de auditoria oportuniza uma troca intensa de conhecimento entre auditores e auditados, sendo que a geração de novos conhecimentos pode ser induzida com maior ou menor intensidade neste processo, dependendo do comportamento e da interação de ambas as partes.

Nesta visão, a competência dos auditores e dos auditados é considerada de muita importância para a potencial contribuição da auditoria, que é percebida como uma ferramenta indutora da criação, codificação, disseminação e sistematização de novos conhecimentos (Capítulo 2), sem ferir os princípios básicos de auditoria preconizados pela norma ISO 19011 (ABNT, 2002), apresentados no Capítulo 3.

b) Foco da auditoria

Na ABC, a verificação da conformidade do sistema de gestão tem ênfase na gestão do conhecimento e no resultado da organização.

A experiência mostrou que as auditorias tornam-se mais úteis quando ultrapassam a tradicional verificação da conformidade com

relação aos requisitos normativos e avançam para a análise de desempenho dos processos organizacionais.

Na ABC, ao aprender com auditorias anteriores, os auditores passam a encarar o desafio de avaliar em suas futuras auditorias, não somente a conformidade, mas a identificação de oportunidades de gerar uma criação mais efetiva de conhecimento e aprendizagem para as organizações auditadas.

c) Competência do auditor

A abordagem baseada na competência desenvolvida neste trabalho mostrou que a maioria dos obstáculos considerados críticos para a utilidade das auditorias estão relacionados com a atuação dos auditores, mais precisamente, com a falta de capacidade para demonstrar, em determinados momentos de auditoria, uma ou mais das três dimensões da sua competência: conhecimento, habilidade e atitude.

Outra constatação importante é que essa incapacidade reduz o potencial do auditor de elaborar e executar um bom planejamento da auditoria, de identificar oportunidades de melhoria e não conformidades significativas, e de gerar relatórios mais úteis para a organização auditada.

d) Competência do auditado

Este estudo mostrou que, assim como a competência dos auditores, o comportamento dos auditados também deve ser percebido como importante para a agregação de valor de uma auditoria.

Da mesma forma que evidenciado com as falhas do auditor, as falhas do auditado estão inter-relacionadas e são influenciadas pela intensidade de seu comprometimento e de sua competência.

A falta de conhecimento do auditado sobre as potencialidades de uma auditoria pode contribuir para despertar atitudes negativas como, por exemplo, a oposição à auditoria e a omissão de informações importantes.

A ABC pressupõe que o auditado deva dispor de CHA, que lhe permita perceber a auditoria como uma ferramenta de suporte à gestão, com um potencial de agregação de valor aos processos organizacionais.

e) Não conformidade

No âmbito das auditorias estudadas, a experiência mostrou que o valor de uma não conformidade está na oportunidade de melhoria que ela proporciona ao sistema de gestão, e que esta melhoria depende da maneira como a não conformidade é entendida e tratada.

Mesmo não tendo como objetivo o estudo da natureza das não conformidades identificadas em uma auditoria, esta pesquisa ofereceu uma maneira diferente de se entender as não conformidades e, conseqüentemente, de se analisar suas causas e efetuar seus respectivos tratamentos.

A abordagem baseada na competência, desenvolvida neste trabalho, propõe que a não conformidade seja entendida como uma situação gerada por um enfraquecimento no ciclo de conhecimento individual e organizacional (criação, codificação, disseminação e sistematização/uso). Essa situação está diretamente associada a lacunas, que podem ser de falta ou mau uso de conhecimento e habilidade, ou de atitude inadequada de um indivíduo, de um grupo ou de toda a organização. Dessa forma, a não conformidade passa a ser considerada como uma oportunidade importante de desenvolvimento de conhecimento individual e organizacional.

Na visão tradicional das auditorias, é incomum ver as causas de uma não conformidade sendo associadas diretamente à falha de uma ou mais pessoas, em particular. Durante a exposição de suas constatações ao auditado, é comum os auditores atribuírem as não conformidades identificadas a possíveis falhas do sistema de gestão, e não às pessoas. Nessa visão, o tratamento das não conformidades raramente abrange ações de melhoria da competência das pessoas envolvidas.

Contudo, a pesquisa mostrou que as não conformidades estão muito mais relacionadas a falhas humanas do que se pressupõe ou se explicita. Essa constatação corrobora, em grande parte, o posicionamento de Nelms (2007) (revisado no Capítulo 3), que defende que as causas raízes dos problemas “nunca” estão relacionadas aos sistemas, porque “sempre”, por um motivo ou por outro, as pessoas são as próprias causas raízes de seus problemas. Para Nelms, os seres humanos causam problemas; os sistemas, a sociedade, a cultura, não.

Assim como Nelms, a ABC não é a favor de apontar culpados pelas coisas que dão errado. O que se propõe é que deva haver um espaço maior de consideração das pessoas no contexto das não conformidades e de seu tratamento. Um espaço que estimule a introspecção das pessoas, possibilitando que reflitam sobre seus próprios

pensamentos e sentimentos acerca de sua experiência vivida no ambiente de trabalho, e entendam que também são parte do problema e das coisas que dão errado.

Quando uma não conformidade é vista simplesmente como o “não atendimento a um requisito” (ISO 9000, 2005), as correções e ações corretivas para seu tratamento se limitam ao atendimento do requisito e, não raro, desconsideram o fator humano e de conhecimento, inerente ao processo gerador da não conformidade.

Por outro lado, quando uma não conformidade é entendida como uma situação em que um determinado conhecimento não foi devidamente criado, codificado, disseminado ou sistematizado para uso em um ou mais níveis organizacionais, o enfoque do seu tratamento é modificado significativamente.

Importante enfatizar que a ABC não está propondo que as auditorias de sistemas de gestão se tornem auditorias de uso de CHA das pessoas da organização auditada, ressalva esta feita no escopo deste trabalho (Capítulo 1). O que a ABC pressupõe é que as não conformidades devem ser percebidas como *gaps* de aplicação de conhecimento, habilidade ou atitude por parte de uma ou mais pessoas envolvidas de alguma forma no processo auditado.

Essa ampliação na interpretação das não conformidades se apresenta como um ponto de partida para futuros estudos e é uma das contribuições deste trabalho.

f) Relatório de auditoria

De acordo com a ABC, os auditores podem agregar valor aos seus relatórios, apontando os pontos em que existem lacunas no uso de conhecimento da organização e que, por consequência, necessitam de ações para criar, codificar, disseminar e sistematizar o uso desse conhecimento faltante.

É com base no conteúdo do relatório de auditoria e nos registros de não conformidades que a organização auditada tomará as medidas de correção, ação corretiva e ações preventivas, para tratar as não conformidades e as oportunidades de melhoria identificadas pela auditoria.

É razoável que as organizações auditadas prefiram relatos com informações que lhes forneçam soluções simples, econômicas e rápidas para as suas não conformidades. No entanto, em auditoria de terceira parte, questões como imparcialidade, confidencialidade e integridade

dos auditores exigem a não provisão de conselhos ou sugestões, o que dificulta a elaboração de relatórios com o viés de agregação de valor.

Da experiência vivenciada nas observações de campo e pela revisão de literatura, em especial das orientações da ISO/IAF (2004a, 2007, 2008a, b), pressupõe-se que um relatório se torna mais útil se incluir informações que:

- detalhem as evidências que apoiam as constatações e conclusões do auditor, em especial, que fundamentem e justifiquem as não conformidades detectadas;
- induzam a determinação das causas raízes das não conformidades e suas conexões com possíveis *gaps* de conhecimento, habilidade e atitude;
- estimulem a criação, codificação, disseminação e sistematização de conhecimento e, quando possível, o desenvolvimento de habilidades e atitudes necessários ao tratamento das não conformidades;
- comentem potenciais melhorias nos resultados da organização, advindas do tratamento adequado das não conformidades;
- conduzam a um maior alinhamento do sistema de gestão com os objetivos da organização;
- atendam, dentro do permitido, às expectativas de gerentes e da alta direção do auditado;
- exponham processos ou documentos que, apesar de estarem conformes, podem ser melhorados;
- incentivem a investigação de possíveis ações preventivas, durante a análise das causas das não conformidades detectadas;
- estimulem o uso do conhecimento existente em outras normas e orientações de apoio ao desenvolvimento do sistema de gestão auditado; e
- salientem, quando apropriado, aspectos positivos do sistema de gestão da organização.

Explicitar muitas dessas informações em um relatório de auditoria é um verdadeiro desafio para os auditores da visão tradicional e limitada à verificação da conformidade aos requisitos normativos.

De toda forma, o relatório da auditoria é um instrumento valioso de explicitação de conhecimento, que pode ser enriquecido com as informações sugeridas.

g) Ações corretivas

Diante da abordagem baseada no conhecimento, uma organização, ao investigar as causas de uma não conformidade, prioriza a identificação das lacunas de conhecimento organizacional e de conhecimentos, habilidades e atitudes individuais que vêm provocando interferência em uma ou mais fases do ciclo de conhecimento dentro da organização.

Desse ponto de vista, as ações corretivas priorizarão fases do processo de gestão do conhecimento de indivíduos, de grupos e de toda a organização. Na ABC, o estudo e a decisão pela implementação de determinadas ações corretivas para o tratamento das não conformidades podem abranger fases do processo de gestão do conhecimento, como a criação, a codificação, a disseminação e a sistematização para o uso do conhecimento.

Neste ponto, esta abordagem parte do princípio de que:

- as empresas devem, sempre que possível, solucionar seus problemas usando, primeiramente, seus próprios conhecimentos, por meio da criação de novo conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1995; FIRESTONE; MCELROY, 2004);
- o monitoramento contínuo dos processos, por meio das auditorias, e o processo de tomada de ações corretivas para o tratamento de não conformidades induzem as organizações a internalizar o conhecimento adquirido com as atividades de melhoria (RUNGTUSANATHAM, 2001); e
- tratar problemas organizacionais como oportunidades de aprendizagem tem um efeito positivo na melhoria das atividades de uma organização (MACDUFFIE, 1997).

Na ABC, a análise do auditor sobre o tratamento disposto pela organização para eliminar as não conformidades também é diferenciada. Neste caso, a atenção do auditor é direcionada para evidenciar se a organização empreendeu, ou pretende empreender esforços para identificar o conhecimento faltante que ocasionou a não conformidade.

Mais especificamente nesta abordagem, os auditores analisam as correções e ações corretivas propostas para o tratamento das não conformidades, de forma a constatar se a organização implementou ações, para eliminar a falta de conhecimento, habilidade, ou a atitude indesejada que provocou a lacuna no ciclo de conhecimento

organizacional. Esta análise pode considerar elementos como o conhecimento criado e os meios usados para sua codificação e sistematização, ou aspectos como a efetividade da disseminação do conhecimento novo nos níveis organizacionais afetados pela não conformidade.

Com o acompanhamento rigoroso nesta etapa final, o auditor assegura maior eficácia do seu trabalho e estimula a criação de conhecimento e a aprendizagem da organização auditada.

h) Importância de todas as atividades da auditoria

Conforme apresentado neste capítulo, muitas atividades que acontecem na preparação da auditoria, durante a auditoria e após a auditoria envolvem o uso de conhecimentos, habilidades e atitudes consideradas importantes para eliminar ou mitigar os obstáculos à agregação de valor das auditorias de sistemas de gestão.

Partindo dessa constatação, a ABC considera que as atividades da pós-auditoria têm tanta significância na efetividade do processo quanto as atividades que ocorrem antes e durante a auditoria, na organização.

Esta pesquisa mostrou a dificuldade de apontar apenas uma ou duas atividades da auditoria como as reponsáveis pela agregação de valor de todo o processo. Conforme comentado na seção 5.3.2 as oportunidades de uso de CHA são interdependentes e exercem influências umas sobre as outras.

Mesmo as oportunidades consideradas mais importantes, como, por exemplo, a identificação de oportunidades de melhoria e não conformidades significativas (S10), não asseguram, por si só, valor agregado ao processo, pois as ações corretivas implementadas pelo auditado para o tratamento das não conformidades podem ser ineficazes (S18) e podem não ser analisadas com a devida atenção pelos auditores (S14), o que comprometeria a efetividade e agregação de valor da auditoria.

Portanto, na ABC, todas as oportunidades de uso de CHA propostas têm o seu valor e são consideradas importantes. É a soma do aproveitamento dessas oportunidades que induzirá a uma maior agregação do processo de auditoria, e não o uso isolado de conhecimento, habilidade ou atitude, em uma ou outra das situações.

Os conceitos e pressupostos apresentados nesta seção são apenas o primeiro passo para a construção de uma abordagem baseada na competência para a agregação de valor dos processos de auditorias de sistemas de gestão. As perspectivas apresentadas não têm qualquer

pretensão de verdade científica absoluta ou de ser a única versão das formas dos fatos investigados (TAYLOR; BOGDAN, 1997). É conveniente o desenvolvimento de futuras pesquisas teóricas e empíricas, para consolidar a abordagem proposta.