



CENTRO DA QUALIDADE, SEGURANÇA E PRODUTIVIDADE  
PARA O BRASIL E AMÉRICA LATINA

**QSP**  
**Informe Reservado**  
Nº 61 – Agosto/2006

## **Como auditar os processos da alta direção**

*Tradução para o português especialmente preparada para os  
Associados ao QSP.*

*Este guidance paper foi elaborado pelo Grupo de Práticas de Auditoria  
ISO 9001, o qual é composto por especialistas do ISO/TC 176 e do IAF.*



International Organization for Standardization



International Accreditation Forum

### ***Grupo de Práticas de Auditoria ISO 9001***

## **Como auditar os processos da alta direção**

Reconhecendo que a auditoria da alta direção é uma questão delicada, este documento fornece diretrizes para essa categoria de auditoria.

Os auditores devem envolver a alta direção na auditoria, isto é, convidá-los a fazer a abertura e o fechamento das reuniões, deixar tempo suficiente no plano de auditoria para entrevistar a alta direção, discutir as constatações da auditoria diretamente com ela, buscar evidências de seu comprometimento, etc. É importante deixar de focalizar simplesmente o gerente da qualidade e mudar o foco de atenção para a alta direção da organização.

O auditor deve considerar as atividades da alta direção como processos e auditá-las a partir dessa premissa.

### **Estágio de planejamento**

O auditor deve identificar os processos da alta direção e:

- a) conhecer a organização e sua estrutura de gestão, analisando criticamente informações como gráficos da organização, relatórios anuais, planos de negócios, perfis da empresa, comunicados (*press releases*) e *sites*;
- b) tomar providências no plano de auditoria para reunir informações relevantes sobre o comprometimento da alta direção, obtidas diretamente e mediante entrevistas com ela;
- c) conhecer a cultura da organização e da alta direção, a fim de determinar seu impacto no plano de auditoria, e fazer os devidos ajustes;
- d) dar um enfoque profissional na própria aparência do auditor, determinando o código de vestuário da organização.
- e) planejar o tempo da entrevista com a alta direção, para assegurar conveniência e pontualidade.

Não se deve designar auditores com uma limitada experiência em auditoria para entrevistar a alta direção.

## Conduzindo a auditoria

Eis alguns métodos comuns para avaliar o comprometimento da alta direção:

### 1. Entrevistas com a alta direção

O auditor pode, mediante a utilização de uma terminologia apropriada para a alta direção, fazer perguntas pertinentes que:

- a) busquem obter evidências da conscientização e do comprometimento da alta direção com relação à qualidade e sua pertinência aos objetivos gerais e ao sistema de gestão da organização;
- b) estabeleçam evidências de conformidade com os requisitos da ISO 9001 referentes à responsabilidade da direção.

### 2. Coleta e corroboração de evidências

O auditor ou a equipe de auditoria devem estar constantemente buscando oportunidades para corroborar as respostas recebidas da alta direção quando entrevistada.

Isso inclui:

- a) a disponibilização e relevância de políticas e objetivos;
- b) o estabelecimento de relações entre as políticas e os objetivos;
- c) a obtenção de evidências de que essas políticas e objetivos são eficazes e conhecidos por toda a organização;
- d) a determinação de se as políticas e objetivos são apropriados para a melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade e para conquistar a satisfação do cliente;
- e) a determinação de se a alta direção está envolvida nas análises críticas da direção.

Entrevistas e evidências adicionais podem ser necessárias para fornecer a corroboração necessária.

A equipe de auditoria deve assegurar que toda evidência adicional do comprometimento da alta direção também seja coletada.

O auditor ou a equipe de auditoria deve analisar criticamente as evidências coletadas, para assegurar a totalidade e exatidão das informações e para inspirar confiança nas conclusões tiradas.

## Relatório da auditoria

Os auditores devem preparar os relatórios de auditoria a fim de torná-los adequados para serem apresentados à alta direção das organizações. Talvez seja conveniente apresentar um resumo executivo do relatório da auditoria, que seja adequado para se fazer uma apresentação para a alta direção e para as principais partes interessadas da organização. O resumo executivo deve destacar as constatações principais, tanto as positivas como as negativas, e identificar oportunidades de melhoria.

---

O *feedback* de usuários será usado pelo *Grupo de Práticas de Auditoria ISO 9001* para determinar se deverão ser desenvolvidos documentos com informações adicionais ou se devem ser revisados os documentos atuais.

Comentários sobre este e outros *guidance papers* devem ser enviados em inglês para o seguinte endereço eletrônico: [charles.corrie@bsi-global.com](mailto:charles.corrie@bsi-global.com).

Os outros *guidance papers* do *Grupo de Práticas de Auditoria ISO 9001* podem ser acessados nos sites:

[www.iaf.nu](http://www.iaf.nu) e [www.iso.org/tc176/ISO9001AuditingPracticesGroup](http://www.iso.org/tc176/ISO9001AuditingPracticesGroup)

### **Declaração de Isenção de Responsabilidade**

Este *paper* não foi submetido ao processo de endosso por parte da ISO (*International Organization for Standardization* – Organização Internacional de Normatização), do ISO/TC 176 (*Technical Committee* – Comitê Técnico) ou do IAF (*International Accreditation Forum* – Fórum Internacional de Credenciamento).

As informações aqui contidas estão disponíveis para fins educativos e de comunicação. O *Grupo de Práticas de Auditoria ISO 9001* não assume responsabilidade por erros, omissões ou outras responsabilidades legais que possam surgir do fornecimento ou do subsequente uso de tais informações.

*Tradução: Marily Sales dos Reis.  
Revisão e adaptação: Francesco De Cicco.  
QSP, 2006.*