

# Linhas de orientação para auditorias internas

## Considerações para a elaboração de um programa de auditorias internas

- Desafios que a organização vai enfrentar no ciclo de gestão em curso;
- Pontos fracos levantados no anterior ciclo de gestão;

Ao equacionar a composição de um programa de auditorias internas, propomos que se enumerem os desafios estratégicos que se colocam à organização, no período em que o programa de auditorias vigorará, para desenhar a sua composição. Por exemplo, se um dos objectivos estratégicos passa por “Apoiar as vendas”, então, uma das auditorias a incluir no âmbito do programa deverá ter por objectivo avaliar até que ponto a organização está realmente a desenvolver acções eficazes para apoiar as vendas. Se a organização assume como um dos seus objectivos para o ano seguinte “Reduzir os custos unitários”, então, uma das auditorias do programa deve incluir no seu âmbito a avaliação dos esforços, e dos resultados, de redução dos custos unitários.

Outro racional a considerar, aquando da elaboração de um programa de auditorias internas, passa por avaliar os pontos fracos identificados durante as auditorias realizadas no ciclo de gestão anterior, de forma a acompanhar com mais cuidado a evolução do sistema.

## Considerações para a definição e comunicação do objectivo de uma auditoria interna

Havendo uma base racional para a elaboração de um programa de auditorias internas, para além da simples necessidade de auditar todos os processos que compõem o sistema de gestão, então essa motivação concreta deve ser explicitada como: “o objectivo da auditoria”. Uma auditoria não se deve realizar para cumprir calendário, uma auditoria não é mais uma peça de teatro em que os auditores representam uma série de etapas e preenchem uns impressos, para que auditores externos de terceira parte, mais tarde, encontrem evidências da sua realização.

Uma auditoria interna deve ser planeada para responder a uma, ou mais questões concretas, que decorrem do objectivo da auditoria. Por exemplo:

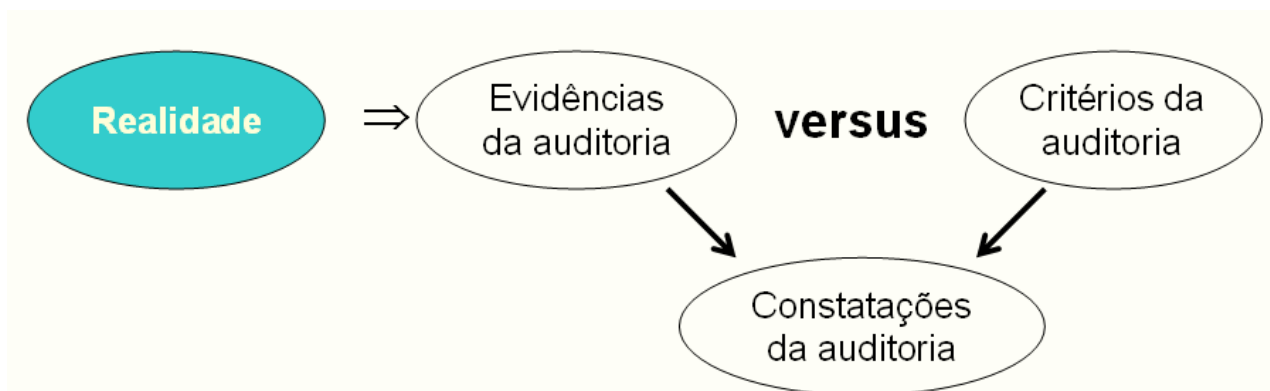
- “Estamos a dar a atenção devida às reclamações? Estamos a responder no prazo previsto? Estamos a utilizar a informação das reclamações para desencadear projectos de melhoria do desempenho?”
- “A nossa manutenção preventiva é adequada, suficiente e eficaz? Cumprimos os nossos objectivos para o tempo de paragem por avaria? Estamos a aproveitar a informação recolhida sobre a manutenção curativa para melhorar o desempenho?”
- “As regras de controlo de documentos e de registos estão a ser cumpridas?”

Uma vez estabelecido qual ou quais, o(s) objectivo(s) de uma auditoria, este(s) devem ser comunicados ao auditor interno quando este é convidado para a realização dessa auditoria.

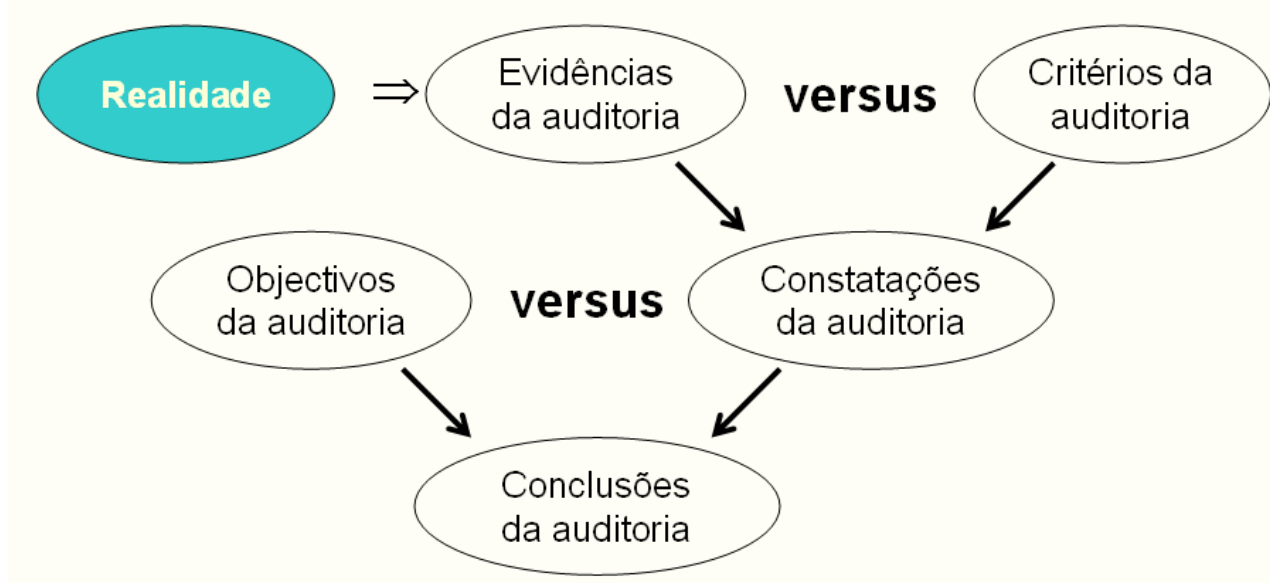
Um auditor interno, não faz uma auditoria interna porque lhe apetece, não é o seu modo de vida... faz auditorias porque lhe pedem, porque tem um cliente que lhe solicita a realização da

auditoria, e não chega comunicar qual o âmbito da auditoria (que processos), nem quais os critérios da auditoria (cláusulas de normas de referência, legislação, regulamentos, metas internas, ...), é fundamental comunicar qual o objectivo da auditoria, a que perguntas, no final de uma auditoria, uma equipa auditora deve estar em condições de responder factualmente, com base nas questões que colocou durante a auditoria, com base no que viu, com base na amostra que testou durante a realização da auditoria.

Assim, todo o trabalho de planeamento, de preparação, que uma equipa auditora efectua, antes do começo de uma auditoria, deve ser desenhado em torno do objectivo da auditoria. O objectivo da auditoria é a razão de ser da auditoria, tudo o que a equipa auditora vai fazer é instrumental para que, ao redigir o seu relatório, possa em consciência responder às questões colocadas pelo objectivo da auditoria numa base factual.



Durante a realização de uma auditoria, a equipa auditora vai à realidade e retira, selecciona, destila evidências da auditoria, factos concretos que são comparados com os critérios da auditoria. Os resultados dessa comparação são as constatações da auditoria, factos concretos qualificados como positivos, ou negativos, em função do respeito, ou não, dos critérios da auditoria. Um relatório de uma auditoria não deveria ser uma listagem, um rol de constatações. Essa listagem de constatações tem de ser trabalhada, e ser ela própria comparada com os objectivos da auditoria.



Só comparando as constatações (os elementos factuais recolhidos, avaliados e classificados em função dos critérios da auditoria) com os objectivos da auditoria, é que faremos justiça à razão de ser da auditoria. O relatório de uma auditoria deve conter, deve transmitir as conclusões da auditoria, as respostas às questões colocadas pelos objectivos da auditoria.

Assim, as auditorias internas podem ser, ou um ritual oco ineficiente que é motivo de chacota escondida, ou mais uma ferramenta que acrescenta valor às organizações. A opção começa cedo, com o desenho do programa das auditorias.

A Redsigma – Sistemas de Gestão, Lda é uma organização que se dedica a facilitar a transformação estratégica das empresas, em torno da sua estratégia para o negócio, apoiando a formulação, o desenho e a implementação de sistemas de gestão, com o auxílio do Balanced Scorecard. O Balanced Scorecard é uma ferramenta que coloca a estratégia de uma organização no centro da gestão, permitindo concentrar, alinhar, sintonizar, os recursos, as atenções, as energias, as motivações, no que é essencial para que se cumpra, para que se execute a estratégia. A organização de hoje gera os resultados de hoje, os resultados futuros desejados têm de ser gerados por uma organização diferente, a organização do futuro, e a estratégia é o guião para essa transformação.

Questões e dúvidas relativas ao Balanced Scorecard podem ser dirigidas para [redsigma@redsigma.pt](mailto:redsigma@redsigma.pt).



## **Redsigma – Sistemas de Gestão, Lda**

Rua das Tílias #34,  
3860 – 345 Estarreja  
[redsigma@redsigma.pt](mailto:redsigma@redsigma.pt)  
Tel. 234 185 142; 917 606 424  
Fax: 234 185 140