



International Organization for Standardization



International Accreditation Forum

Data: 13 de janeiro de 2016

Grupo de Práticas de Auditoria ISO 9001

Linhas de orientação em:

Processos

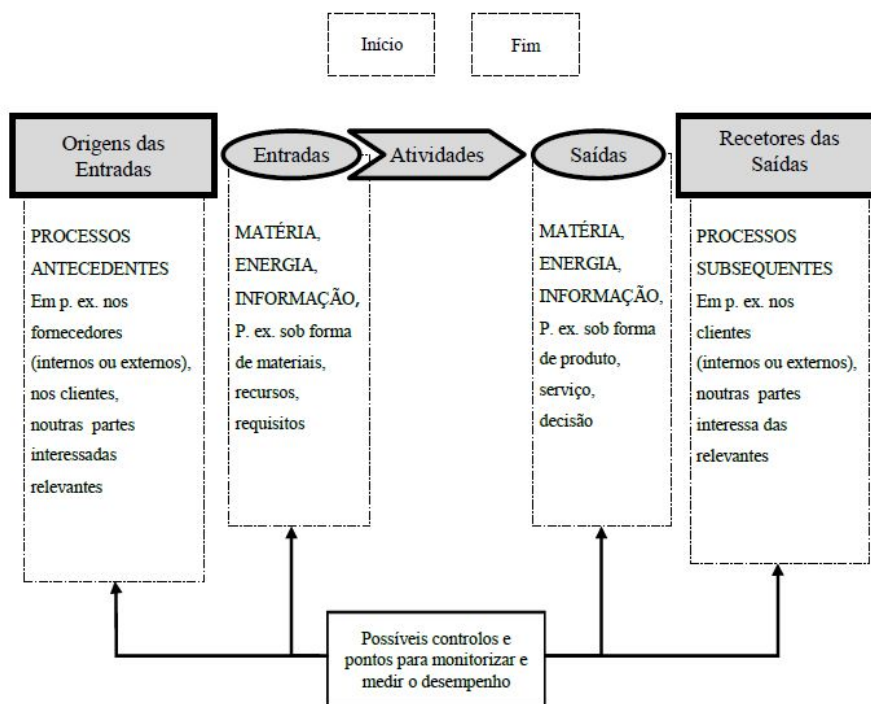
1. Introdução

A utilização da “abordagem por processos” é um requisito obrigatório da ISO 9001:2015 e um dos mais importantes para um sistema de gestão da qualidade (SGQ). Os auditores têm que compreender que auditar um SGQ é auditar os processos de uma organização e as suas interações.

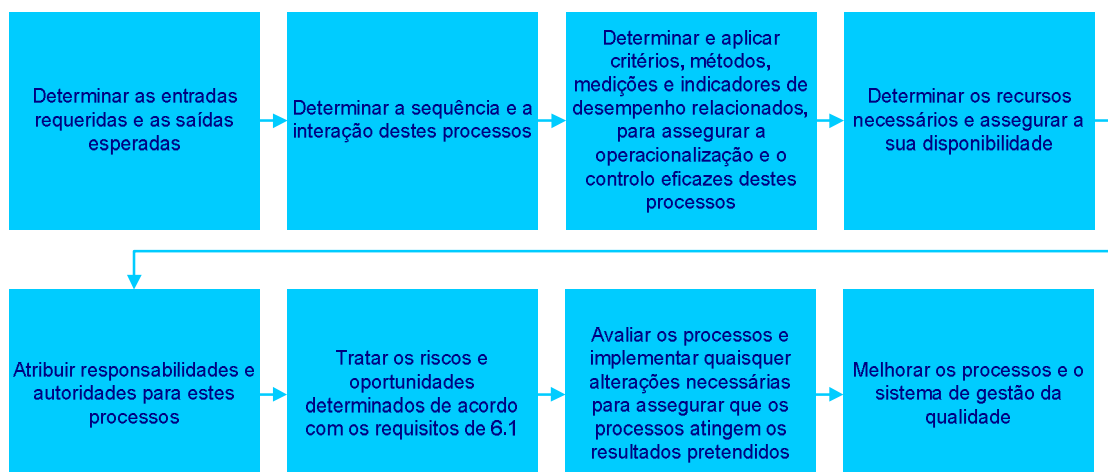
A “abordagem por processos” é um dos princípios de gestão da qualidade fundamentais, que é apresentado assim: “Resultados coerentes e previsíveis podem ser atingidos de maneira mais eficaz e eficiente quando as atividades são compreendidas e geridas como processos inter-relacionados que funcionam como um sistema coerente.”

Na fundamentação deste princípio de gestão da qualidade diz-se ainda que “o SGQ é constituído por processos inter-relacionados. Compreender como é que o sistema produz resultados permite às organizações otimizar o sistema e o seu desempenho.”

A descrição da “abordagem por processos” na introdução da ISO 9001 é meramente informativa e por si só não acrescenta qualquer requisito, mas é útil para compreender a maneira como a “abordagem por processos” se desenvolve na norma. A imagem seguinte (figura 1 da “Introdução” da ISO 9001) proporciona um bom entendimento de um processo único.



A secção 4.4 da ISO 9001 estabelece requisitos abrangentes para uma organização determinar e aplicar os processos necessários para o seu SGQ considerando também o ciclo PDCA (Plan – Do – Check – Act¹) para a melhoria contínua e integrando o “pensamento baseado no risco”. Assim, as auditorias deverão ser orientadas para a análise dos processos da organização. O diagrama seguinte ajudará os auditores a estabelecer uma sequência para auditar os processos de uma organização.



A organização precisa de determinar o nível de informação documentada para os processos (i.e. documentos ou registos), na medida necessária para garantir que o SGQ é eficaz, embora a norma não defina nenhum formato ou conteúdo específicos.

Exemplos de documentos possíveis são: fichas de processos, mapas de processos, fluxogramas de TI², diagramas de tartaruga, etc.

¹ Planear – Executar – Verificar – Atuar

² IT workflows no original

Se a descrição de um processo não for interpretada da mesma maneira pelo auditor e pelo auditado, o auditor deverá procurar compreender o ponto de vista do auditado e não impor a sua própria visão, a menos que seja claro (e suportado em evidência objetiva suficiente) que os requisitos da norma não estão a ser cumpridos. O mesmo é verdade se o auditor considerar que alguns processos não foram identificados corretamente ou estão em falta.

O auditado tem o direito de utilizar a sua própria terminologia, desde que os requisitos da norma sejam cumpridos. O auditor deverá desenvolver mentalmente uma lista de equivalências para assegurar coerência e melhor compreensão.

Durante a auditoria, o auditor deverá determinar se há apenas um problema de utilização de terminologia diferente ou se há uma falta de implementação efetiva da “abordagem por processos” por parte do auditado.

2. Objetivos, entradas, saídas, atividades e recursos

Se o auditado não compreender que um processo deve ter objetivos (não necessariamente mensuráveis quantitativamente), entradas, saídas, atividades e recursos definidos, o auditor deverá tentar reformular as perguntas ao auditado evitando o uso de gíria da gestão da qualidade.

A seguir estão algumas perguntas, a título de exemplo, para auditar a “abordagem por processos”. Para mais orientações ver o anexo deste documento que inclui um conjunto de perguntas comuns em listas de comprovação e que poderão ser utilizadas para auditar qualquer processo em qualquer organização.

- Pode explicar-me o que é que faz aqui?
- Quais são as tarefas principais do seu departamento?
- Qual é a informação que precisa para começar o seu trabalho?
- De onde é que vem essa informação?
- Quem recebe o resultado do seu trabalho?
- Como é que sabe se fez a sua tarefa corretamente?
- etc.

Isto deverá ajudar o auditor a perceber, nomeadamente, se os processos já estão definidos, se têm entradas, saídas e objetivos claros. O auditor precisa também de verificar se, para os processos relevantes, a organização definiu objetivos da qualidade alinhados com os objetivos de negócio e se estes dois conjuntos de objetivos não estão em conflito entre si.

Os indicadores de desempenho de processo estabelecidos para os processos relevantes poderão ser utilizados para monitorizar estes objetivos. Neste caso, os auditores deverão avaliar a adequação dos indicadores ao fim pretendido.

O auditor deverá avaliar se os indicadores de desempenho da organização permitem a operação e o controlo eficazes dos seus processos e se aqueles se relacionam com os riscos e oportunidades desses processos.

Os auditores deverão verificar se os indicadores de desempenho estabelecidos são equilibrados, não estão em conflito uns com os outros, são realistas e compreendidos em toda a organização.

3. Os processos deverão ser analisados, monitorizados, medidos e melhorados

Se não houver qualquer informação documentada, ou outra prova, que demonstre que os processos da organização são analisados, monitorizados, medidos e melhorados, o auditor pode ser levado a emitir uma não conformidade.

O nível de monitorização, medição e melhoria de cada processo dependerá do contexto da organização, da sua intenção estratégica e dos riscos e oportunidades determinados.

O auditor não deverá perder de vista a orientação geral da auditoria e deixar-se distrair por detalhes supérfluos. É importante que o auditor esteja atento à informação fornecida pelo auditado, especialmente à informação documentada que define a interação dos processos da organização. As entrevistas deverão ser conduzidas de maneira a que os auditores possam determinar as entradas e saídas do processo que é objeto da auditoria.

O auditor deverá ser capaz de determinar a importância do processo que está a auditar num dado momento e de não perder de vista a orientação geral da auditoria. Isto ajudará também o auditor a compreender a ligação entre os processos.

Durante uma auditoria, o auditor tem oportunidade de verificar a descrição do auditado sobre a inter-relação dos seus processos. O auditor deverá analisar alguns casos para verificar se as descrições apresentadas na informação documentada do auditado refletem apropriadamente a inter-relação real dos processos, porque isto ajudará a determinar se a descrição do processo é adequada.

Os auditores devem estar cientes de que a aplicação da “abordagem por processos” será diferente de uma organização para outra, dependendo da dimensão e complexidade da organização e das suas atividades.

Deverá ser dada atenção especial à situação nas PME (pequenas e médias empresas), sendo que os auditores não deverão esperar tantos processos nos respetivos SGQs.

4. Ajudar o auditado a interpretar a “abordagem por processos”

Se o auditor constatar uma incompreensão total da “abordagem por processos” por parte de um auditado, esta situação deverá normalmente ser identificada na 1ª fase da auditoria de certificação inicial.

O auditor deverá remeter o auditado para fontes de informação reconhecidas, como seja o documento [“The Process Approach in ISO 9001:2015”](#), que define os diferentes passos da “abordagem por processos” e dá orientações úteis com exemplos.

O auditado deverá também ter em devida consideração:

- o estabelecimento dos objetivos do processo;
- o planeamento do processo;

- a disponibilidade de informação documentada adequada.

Muitas vezes, os auditados identificam demasiados processos; alguns deles ou todos são atividades, ou foram definidos um por cada seção da norma, o que não satisfaz os requisitos de um processo no sentido em que o conceito é utilizado na ISO 9001. Perante esta situação, o auditor deverá, na 1ª fase da auditoria inicial, levantar a questão da necessidade de redefinição dos processos, baseada, por exemplo, na criticidade das atividades e na “abordagem por processos”. Isto poderá ser particularmente relevante para as PME.

Também nesta situação, o auditor deverá remeter o auditado para documentos relevantes da ISO, tal como [“The Process Approach in ISO 9001:2015”](#), que dá orientações claras sobre este assunto.

Anexo A

Uma lista genérica de perguntas para auditoria

Usando esta lista de verificação, os auditores podem cobrir a maioria dos requisitos da ISO 9001.

- 1) Qual(is) ou quem é(são)
 - os processos?
 - o dono do processo?
 - as pessoas entrevistadas?
 - a documentação revista?
 - os registos visualizados?
- 2) Quais são os recursos necessários para o processo?
- 3) Estes recursos são apropriados?
- 4) As autoridades e responsabilidades dos recursos requeridos estão definidas, documentadas e são conhecidas em toda a organização?
- 5) Estas pessoas são competentes?
- 6) Os critérios da competência estão definidos? Quais são esses critérios?
- 7) Como é que a competência é avaliada, aprovada e monitorizada, e com que método(s)?
- 8) Estes métodos são eficazes? (Reportar-se às saídas)
- 9) Os recursos são adequados? Quais são eles?
- 10) Os registos estão disponíveis e são mantidos adequadamente?
- 11) Quais são as entradas deste processo?
- 12) Estas entradas estão documentadas e são revistas por pessoas competentes?
- 13) As descrições dos processos estão disponíveis e documentadas?
- 14) Estas descrições são controladas? (Verificar a eficácia do procedimento de controlo da informação documentada da organização)
- 15) Quem são os clientes (internos e externos) dos processos?
- 16) Quais são os requisitos desses clientes?
- 17) Quais são as características dos resultados esperados do processo?
- 18) Quais são as características dos resultados não desejados do processo?
- 19) As correções e ações corretivas são aplicadas conforme apropriado?
- 20) Quais são os critérios de monitorização, medição e análise?
- 21) Como é que esses critérios são incorporados no planeamento dos processos?
- 22) Os problemas de desempenho do negócio são devidamente considerados?
- 23) Quais os métodos utilizados para recolha de dados?
- 24) Que registos são retidos e como são mantidos?
- 25) Quais são os canais de comunicação?
- 26) Como é disponibilizada a informação externa e interna sobre o processo?
- 27) Quais são as saídas do processo? (Identificar as saídas)
- 28) Essas saídas evidenciam a implementação eficaz do processo?
- 29) Como é monitorizado o desempenho do processo?
- 30) Estão definidos controlos apropriados?
- 31) Que medições são aplicadas?
- 32) Como é analisada a informação recolhida?
- 33) Como são tidos em conta os resultados da análise?

- 34) Como é que é obtido retorno de informação (*feedback*)?
35) Que dados são recolhidos?
36) A questão da melhoria do processo é devidamente abordada? Como? Quais são os resultados?
-

Para mais informação sobre o *Grupo de Práticas de Auditoria ISO 9001*, por favor ver o artigo: *Introdução ao Grupo de Práticas de Auditoria ISO 9001*.

O *feedback* dos utilizadores será usado pelo *Grupo de Práticas de Auditoria ISO 9001* para determinar se deverão ser desenvolvidos documentos de orientação adicionais ou se os documentos atuais deverão ser revistos.

Comentários sobre artigos ou apresentações podem ser enviados para o seguinte endereço de correio eletrónico: charles.corrie@bsi-group.com.

Os outros artigos e apresentações podem ser descarregados das páginas eletrónicas:

www.iaf.nu

www.iso.org/tc176/ISO9001AuditingPracticesGroup

Advertência

Este artigo não foi sujeito a um processo de endosso pela Organização Internacional de Normalização (ISO), pelo Comité Técnico 176 da ISO, ou pelo Fórum Internacional de Acreditação (IAF).

A informação nele contida está disponível para fins de formação e de comunicação. O *Grupo de Práticas de Auditoria ISO 9001* não assume a responsabilidade por quaisquer erros, omissões ou outras responsabilidades que possam surgir pela disponibilização ou uso subsequente desta informação.