



International Organization for Standardization



International Accreditation Forum

Data: 13 de janeiro de 2016

Versão portuguesa de 2018-07-06

Grupo de Práticas de Auditoria ISO 9001

Linhas de orientação em:

Comunicação interna

1. Introdução

Um processo de comunicação interna eficaz contribui para o sucesso de qualquer sistema de gestão da qualidade (SGQ) de qualquer organização. Pelo contrário, muitos problemas que ocorrem com o SGQ de uma organização podem muitas vezes estar relacionados com uma comunicação deficiente.

Embora a secção 7.4 Comunicação da ISO 9001 especifique requisitos para comunicação externa e interna, este artigo centra-se na auditoria às comunicações interna da organização.

2. Requisitos e orientações

Na ISO 9001 há requisitos explícitos e implícitos sobre as comunicações internas que visam uma gestão da qualidade eficaz, p. ex.:

- a) os requisitos explícitos das secções
 - 5.2.2 Comunicação da política da qualidade
 - 7.4 Comunicação
- b) os requisitos implícitos das secções
 - 5.1 Liderança e compromisso (que especifica requisitos para a gestão de topo, muitos dos quais irão requer comunicação pela gestão de topo, p. ex. aqueles que promovem conceitos relevantes do SGQ, como sejam abordagem por processos, pensamento baseado no risco, melhoria e assegurar a eficácia do SGQ)
 - 9.2.2 d) sobre reporte dos resultados das auditorias internas

Orientações adicionais sobre comunicação podem ser encontradas na secção 5.4 da ISO 9004:2009:

«A comunicação eficaz da estratégia e das políticas é essencial para o sucesso sustentado da organização.»

Esta comunicação deverá ser cheia de significado, oportuna e contínua. A comunicação deverá igualmente incluir um mecanismo de retorno de informação, um ciclo de revisão e deverá incluir disposições que permitam abordar de forma proactiva alterações no ambiente da organização.

O processo de comunicação de uma organização deverá funcionar tanto vertical, como horizontalmente e deverá ser adaptado às diferentes necessidades dos seus destinatários. Por exemplo, a mesma informação pode ser transmitida de forma diferente para as pessoas dentro da organização da usada para os clientes ou outras partes interessadas.»

É importante notar que estas orientações da ISO 9004 não são requisitos, mas proporcionam uma perceção adicional da relevância da comunicação interna.

3. Auditoria à comunicação interna

Todos ou alguns dos seguintes meios de comunicação de informação na organização deverão ser examinados pelo auditor:

- comunicação liderada pela gestão nas áreas de trabalho;
- reuniões de equipa e outras, tais como as de reconhecimento de resultados;
- quadros de avisos;
- correio eletrónico, intranet e sítios web;
- revista ou boletim da empresa;
- reuniões de pessoal;
- notificações ou cartas individuais.

O auditor pode avaliar a eficácia dos processos de comunicação interna da organização através de:

- entrevista à gestão de topo, para conhecer a sua perspetiva sobre as práticas e a eficácia da comunicação interna;
- obter uma visão geral das estruturas definidas para a comunicação interna e análise da sua adequação;
- entrevistas a pessoas para determinar se estão cientes da política da qualidade, dos objetivos e do desempenho do sistema de gestão, bem como de outros conceitos relevantes do SGQ;
- avaliação dos processos de ação corretiva da organização, para verificar se a comunicação interna é apropriada;
- avaliação da relevância e da data de publicação da informação afixada (a informação que está a ser comunicada não tem valor se estiver desatualizada);
- exame dos mecanismos de retorno de informação dentro da organização, p. ex. entrevistas ou avaliações individuais, inquéritos aos empregados, etc.
- avaliação dos programas de formação e indução da organização. Estes programas deverão conter informação de como funciona o SGQ;
- leitura de informação documentada (p. ex. atas de reuniões), que deverá conter elementos de comunicação interna.

4. Avaliação da conformidade da organização com os requisitos de comunicação da ISO 9001

Não é certo que um auditor possa determinar a eficácia das práticas de comunicação interna da organização no decorrer de uma única sessão ou de um "tempo" de

auditoria. É necessária uma abordagem mais abrangente ao longo de toda a auditoria, mas pode não ser preciso incluir no plano de auditoria um tópico dedicado em exclusivo à comunicação interna. As equipas auditoras deverão planear uma análise colaborativa desta questão. A comunicação interna deverá ser abordada durante as auditorias a todos os processos e funções relevantes da organização.

Também não é certo que a eficácia da comunicação interna da organização possa ser determinada a partir de uma única fonte na organização.

Uma abordagem simplista (que use perguntas de resposta "sim" ou "não") pode não ser adequada para avaliar a implementação eficaz da comunicação interna na organização.

A conformidade com os requisitos da ISO 9001 em matéria de comunicação só deverá ser determinada no final da auditoria, depois da avaliação das evidências de auditoria e dos membros da equipa auditora chegarem a um consenso.

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@bsigroup.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.