



International Organization for
Standardization
Web: www.iso.org



International
Accreditation Forum
Web : www.iaf.nu

Edição 2
Data: 2020-07-19

Grupo de Práticas de Auditoria ISO 9001

Linhas de orientação em

PROCESSOS

Sumário

INTRODUÇÃO.....	1
QUESTÕES RELACIONADAS COM A ABORDAGEM POR PROCESSOS.....	4
OS PROCESSOS DEVERÃO SER ANALISADOS, MONITORIZADOS, MEDIDOS E MELHORADOS.....	4
AJUDAR O AUDITADO A INTERPRETAR A “ABORDAGEM POR PROCESSOS”	5

INTRODUÇÃO

A “abordagem por processos” é um dos princípios da gestão da qualidade, que é apresentado como: “Resultados consistentes e previsíveis podem ser mais eficaz e eficientemente atingidos 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 os resultados permite que uma organização otimize o sistema e o seu desempenho.”

Uma organização que está comprometida em garantir a eficácia e a melhoria contínua do seu SGQ e em aumentar a satisfação do cliente, deverá adotar a “abordagem por processos”. A abordagem por processos incorpora o ciclo Planear-Executar-Verificar-Atuar (PDCA) e o pensamento baseado em risco.

Os auditores deverão planear a auditoria com base nos processos identificados pela organização e preparar questões para avaliar a implementação da abordagem por processos na organização.

O auditor deverá considerar a definição de processo da ISO 9000: “conjunto de atividades inter-relacionadas ou interatuantes que utiliza entradas para disponibilizar um resultado pretendido” e a descrição da abordagem por processos na Introdução à ISO 9001. Esta descrição da “abordagem por processos” na introdução da ISO 9001 é meramente informativa e por si só não acrescenta qualquer requisito, mas facilita a compreensão na 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.

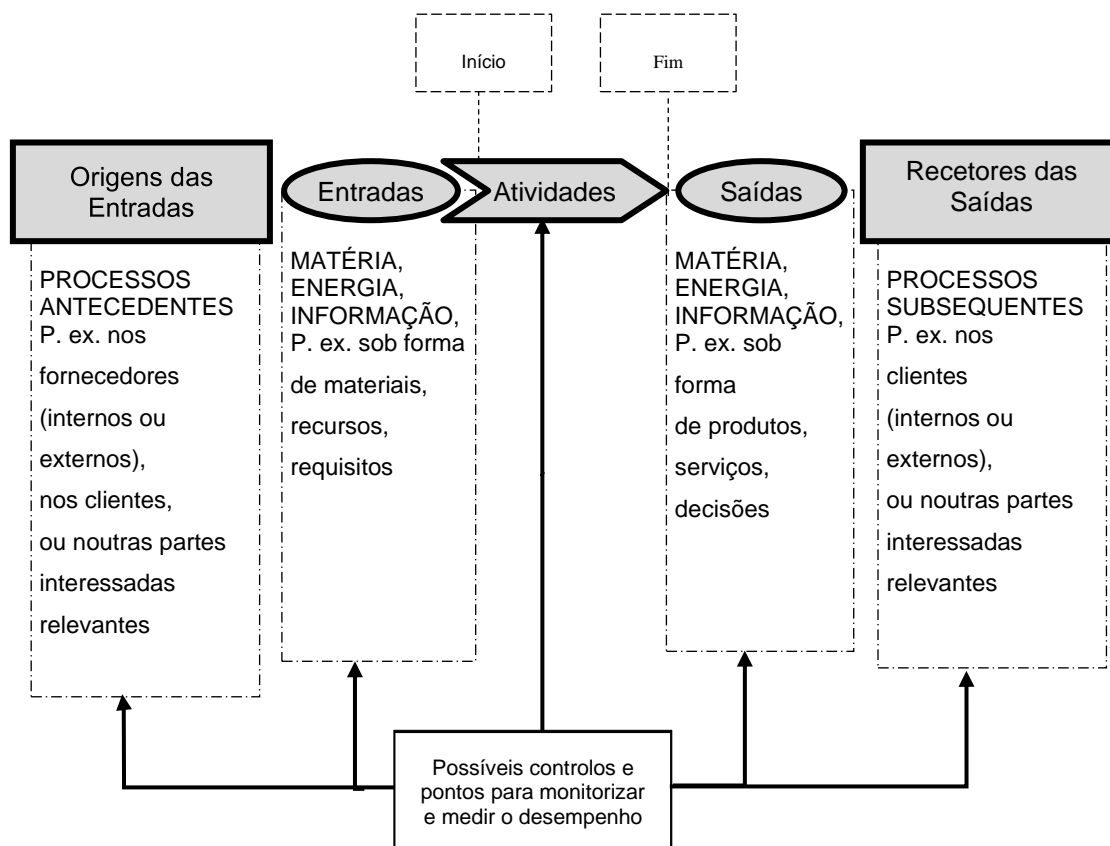
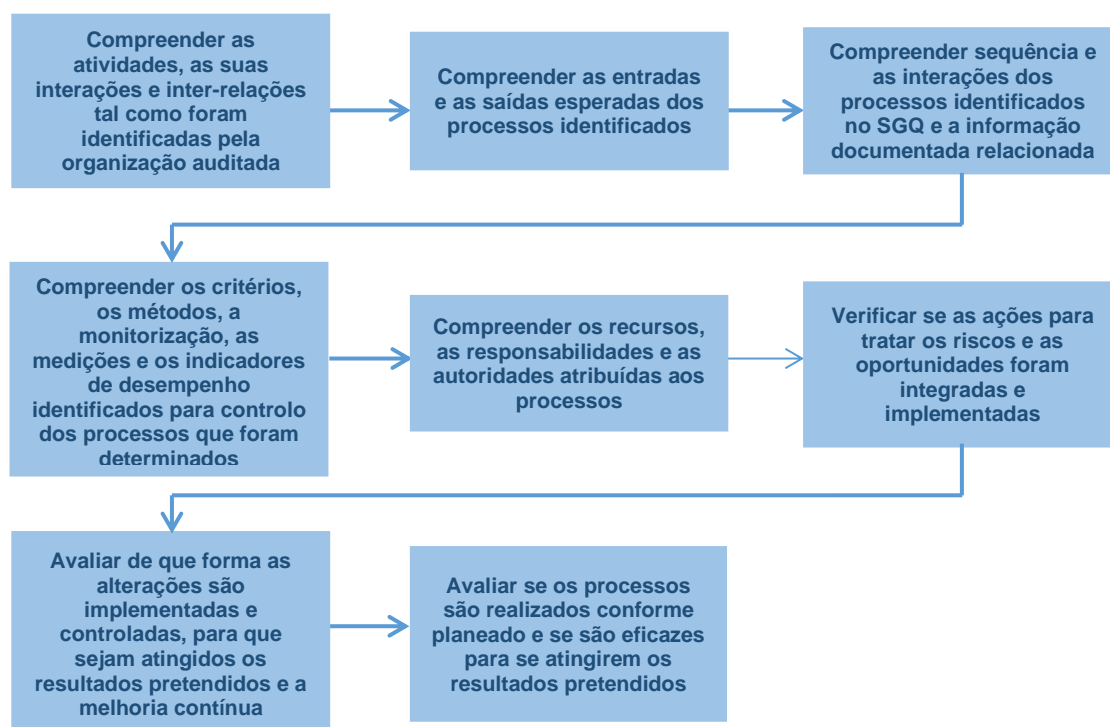


Figura 1

A secção 4.4 da ISO 9001:2015 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.

¹ Planear – Executar – Verificar – Atuar



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

Se houver requisitos específicos de clientes ou exigências estatutárias ou regulamentares para manter ou reter informações documentadas, o auditor deverá verificar a conformidade com esses requisitos.

Exemplos possíveis de informação documentada são: fichas de processos, mapas de processos, fluxogramas de TI², diagramas de tartaruga, etc. A informação documentada também pode estar integrada em programas de *software* e noutros suportes digitais, como *software* de ensaio ou sistemas de informação das organizações (também traduzido como planeamento de recursos da empresa³).

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 se aplica se o auditor considerar que alguns processos não foram corretamente identificados ou estão em falta.

O auditor deverá avaliar se a organização estabeleceu informação documentada adequada para garantir que os processos sejam compreendidos na extensão necessária para apoiar a implementação eficaz dos seus processos.

² IT workflows no original

³ ERP no original

O auditado tem o direito de utilizar a sua própria terminologia. É responsabilidade do auditor garantir a compreensão clara dos conceitos do auditado, para verificar se os requisitos da norma são cumpridos.

QUESTÕES RELACIONADAS COM A ABORDAGEM POR PROCESSOS

A seguir encontram-se alguns exemplos de perguntas para auditar a abordagem por processos. O código a seguir às perguntas representa: P= Planear, D=Executar, C= Verificar e A=Atuar

- Pode explicar-me o que é que faz aqui? D
- Qual é a informação que precisa para começar o seu trabalho? P
- Como sabe como executar a sua tarefa? P
- De onde vem a informação? P
- É responsável por tomar que decisões? D
- Qual o resultado da sua tarefa? C
- Quem recebe o resultado do seu trabalho? D
- Como é que sabe se fez a sua tarefa corretamente? C
- Que tipo de verificações executa? C
- Que registos são mantidos? C
- Há alterações? Como e porquê? A
- O que pode correr mal e o que poderá fazer nessa situação? C/A

Os auditores deverão avaliar a adequação para o propósito pretendido dos indicadores de desempenho de processo estabelecidos para processos relevantes. Podem ser usados para monitorizar objetivos.

OS PROCESSOS DEVERÃO SER ANALISADOS, MONITORIZADOS, MEDIDOS E MELHORADOS

O auditor deverá ser capaz de compreender a criticidade do processo a auditar. Isso facilitará a compreensão do auditor sobre a ligação entre os processos e os riscos percebidos.

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.

Os auditores deverão estar cientes de que a aplicação da abordagem por processos será diferente de organização para organização, dependendo da dimensão e da complexidade da organização e de suas atividades. Deverá ser dada atenção especial à situação em pequenas e médias empresas (PME), onde pode haver menos processos.

Os auditores deverão verificar se os indicadores de desempenho estabelecidos estão equilibrados, não estão em conflito entre si, são realistas, fornecem perceções sobre o desempenho do processo e são compreendidos em toda a organização.

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

AJUDAR O AUDITADO A INTERPRETAR A “ABORDAGEM POR PROCESSOS”

Durante a 1ª fase da auditoria, um auditor pode tomar consciência de falhas na compreensão da abordagem por processos por parte do auditado. O auditor deverá remeter o auditado para os requisitos, introdução e anexos da norma ISO 9001: 2015. Referências adicionais podem ser feitas para que o auditado aceda a fontes de informação reconhecidas, como o artigo sobre "The Process Approach in ISO 9001: 2015" (disponível no site da ISO no [link](#)), que define diferentes etapas na abordagem por processos e fornece orientação útil com exemplos. Frequentemente os auditados identificam processos desnecessários. Alguns são atividades que ocorrem dentro dos processos. Outros foram definidos de acordo com as cláusulas da norma, independentemente de sua aplicabilidade. Estes não cumprem os requisitos de um processo no sentido da ISO 9001: 2015, nem refletem com precisão a sequência e a inter-relação das atividades dentro do SGQ.

Nesta situação, o auditor (na 1ª fase da auditoria) deverá levantar uma questão sobre a necessidade de uma redefinição dos processos, com base, por exemplo, na criticidade das atividades e na abordagem por processos. Isto pode ser particularmente relevante para as PME.

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 do Grupo de Práticas de Auditoria ISO 9001 podem ser descarregados das páginas eletrónicas:

www.iaf.nu

<https://committee.iso.org/home/tc176/iso-9001-auditing-practices-group.html>

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.