



International Organization for Standardization



International Accreditation Forum

Data: 13 de janeiro de 2016

Grupo de Práticas de Auditoria ISO 9001 **Linhas de orientação em:**

Retorno de informação do cliente

1. Introdução

O processo de retorno de informação do cliente é uma parte crítica do sistema de gestão da qualidade (SGQ) e, portanto, deverá merecer atenção adequada durante uma auditoria de terceira parte. O retorno de informação do cliente é um dos indicadores de desempenho principais que podem ser usados para avaliar a eficácia geral do SGQ. Assim, é importante que o auditor verifique se:

- a) os canais de comunicação da organização com o cliente promovem uma consciencialização adequada do processo pelo qual os clientes podem dar retorno de informação;
- b) as entradas do processo de retorno de informação do cliente incluem dados relevantes, representativos e fiáveis;
- c) os dados são eficazmente analisados; e
- d) a saída deste processo dá informação útil para a revisão pela gestão e para outros processos do SGQ, para aumentar a satisfação do cliente e impor a melhoria contínua.

2. Quais são os requisitos?

2.1 O objetivo global da ISO 9001 é especificar requisitos para um SGQ quando uma organização:

- a) necessita demonstrar a sua aptidão para, *“de forma consistente, fornecer produtos e serviços que satisfaçam tanto os requisitos dos clientes como as exigências estatutárias e regulamentares aplicáveis”*; e
- b) visa *“aumentar a satisfação do cliente”* através da aplicação eficaz do sistema, incluindo processos para a melhoria do sistema e para a garantia da conformidade tanto com os requisitos do cliente e como com *as exigências estatutárias e regulamentares aplicáveis*.

2.2 A secção 8.2.1 requer da organização que a *“Comunicação com os clientes deve incluir (...) obter retorno de informação dos clientes relativa a produtos e serviços, incluindo reclamações”*.

2.3 A secção 9.1.2 da ISO 9001 diz que:

"A organização deve monitorizar a percepção do cliente quanto à medida em que as suas necessidades e expectativas foram satisfeitas. A organização deve determinar os métodos para obter, monitorizar e rever esta informação".

A ISO 9000 define "monitorização" como "determinação do estado de um sistema, de um processo, de um produto, de um serviço ou de uma atividade". É importante que os auditores reconheçam que não existe um requisito específico na ISO 9001 que exija à organização a realização de inquéritos formais de satisfação do cliente ou outro tipo de medição da satisfação do cliente, embora isso possa, obviamente, ser uma ferramenta útil para monitorizar a percepção dos clientes. Assim, é importante que a organização procure ver as coisas na perspetiva do cliente e monitorize a percepção do cliente; a medição da satisfação do cliente pode ser apropriada em algumas situações, mas não é um requisito específico da norma.

NOTA: Para além destas referências específicas ao processo de retorno de informação do cliente, há várias referências indiretas ao longo de toda a norma, que o auditor precisa de ter em consideração. Exemplos incluem o retorno da informação como parte do processo de *design* e desenvolvimento, da validação de processos e outros.

3. O que deve ser abordado na auditoria ao processo de retorno de informação do cliente?

O retorno de informação do cliente precisa de ser auditado como um processo e não como uma "secção da norma". Também é preciso avaliar o modo como o processo é gerido, assim como a sua capacidade para fornecer informação válida para avaliar a eficácia geral do SGQ. Compete à organização definir o modo (o método) pelo qual obtém essa informação.

O auditor deverá, portanto, estar consciente dos múltiplos fatores que podem afetar a abordagem da organização e deverá reconhecer que não existe uma "receita" única. Devem ser devidamente considerados fatores como:

- dimensão e complexidade da organização;
- grau de sofisticação de produtos e serviços, e clientes;
- riscos associados aos produtos e serviços;
- diversidade da carteira de clientes.

3.1 Antes da auditoria ao processo de retorno de informação do cliente (fase de preparação)

O auditor precisa de estar consciente das características específicas dos produtos e serviços da organização com impacto provável na satisfação do cliente. No decorrer da auditoria, o auditor deverá estar atento a sinais que possam sugerir satisfação ou insatisfação do cliente, que poderão constituir entradas da auditoria ao processo de retorno de informação do cliente. Boas fontes de informação são, por exemplo:

- devoluções;
- reclamações durante a garantia;
- faturas revisadas;

- notas de crédito;
- artigos nos meios de comunicação social;
- sítios web de consumidores;
- observação ou comunicação direta com o cliente (p. ex. numa organização de serviços).

3.2 Durante a avaliação do processo

Estas são algumas das questões que o auditor deverá abordar durante uma auditoria ao processo de retorno de informação do cliente:

- a) Qual é a saída desejada deste processo? Que informação está realmente *disponível* sobre as perceções dos clientes? Como é que esta informação é usada pela gestão para impor melhorias no produto, nos processos e no SGQ?
 - Esta informação abrange todas as categorias de clientes? É importante recordar que a organização pode ter várias categorias de clientes – veja-se a definição de "cliente" na ISO 9000. Por exemplo, um fabricante pode vender a grossistas, que vendem a retalhistas, que, por sua vez, vendem ao público em geral. Neste caso, a organização pode precisar de considerar todos os tipos de partes interessadas relevantes, pois podem ter perceções diferentes. A organização pode estar a satisfazer um grupo e a perturbar outro.
- b) Como são recolhidos os dados para alimentar o processo?
 - Há muitas maneiras de uma organização monitorizar as perceções dos seus clientes e o auditor deverá evitar ideias preconcebidas sobre como isso deverá ser feito. Alguns exemplos de técnicas que a organização pode utilizar incluem:
 - avaliações presenciais, que podem ser apropriadas em muitas organizações de serviços, tais como hotéis - "Como foi a sua estadia conosco?" ou restaurantes - "Espero que tenha gostado do seu jantar";
 - chamadas telefónicas ou visitas, feitas periodicamente ou após a entrega de produtos e serviços;
 - questionários ou inquéritos realizados pela própria organização ou por entidades independentes de estudos de mercado;
 - outros contatos com clientes, por exemplo por pessoal dos serviços de instalação ou manutenção;
 - consultas internas ao pessoal da organização que está em contacto com os clientes;
 - avaliação de negócios repetidos;
 - monitorização de contas a receber, reclamações em garantia, etc.;
 - análise das reclamações de clientes.

Muitas vezes, as reclamações são o único retorno de informação espontâneo que é recebido dos clientes e deverão ser analisadas para detetar tendências, principais preocupações, impactos, etc. Contudo, deve ser salientado que as reclamações dos clientes não deverão ser o único aporte para a monitorização das perceções do cliente. Além disso, o auditor deverá evitar tirar conclusões olhando apenas para reclamações individuais específicas - estas deverão ser sempre colocadas no contexto do seu impacto global no SGQ.

- c) Em que medida a informação é fiável?
- Num mundo ideal, a organização monitorizaria as perceções de todos os clientes, mas os custos associados poderiam ser proibitivos. Portanto, é necessário verificar os critérios que a organização usou para qualquer amostragem dos seus clientes, para assegurar que é representativa e reflete os riscos para a organização e para os seus clientes.
 - O auditor deverá procurar verificar a informação fornecida, comparando-a com outras evidências obtidas no decorrer da auditoria (ver 3.1).
 - Em alguns casos pode ser apropriado que o auditor verifique a informação diretamente com os clientes da organização, embora seja necessária uma certa diplomacia para o fazer.
- d) Como são analisados os dados?
- A simples recolha de dados sobre as perceções dos clientes não é suficiente – o auditor deve seguir o processo para verificar como é que os dados são analisados e avaliados e que conclusões são tiradas sobre a eficácia do SGQ.
 - Existem tendências?
 - A situação está estável, a melhorar ou a deteriorar-se?
 - As necessidades e expectativas dos clientes estão a mudar?
 - Embora não seja um requisito da ISO 9001, pode ser apropriado questionar a organização sobre comparações no setor industrial ou atividades de *benchmarking* para pôr em perspetiva o retorno de informação do cliente,
- e) Como é que a informação gerada por este processo reverte para o SGQ no seu todo?
- As organizações deverão utilizar os resultados do processo de retorno de informação dos clientes para desencadear não conformidades, ações corretivas e oportunidades de melhoria como uma das medidas globais do desempenho do SGQ. O modo como estes processos interagem também deverá ser objeto de auditoria.
 - O auditor deverá ser capaz de reconhecer que o resultado do processo de retorno de informação dos clientes constitui uma entrada importante de outros processos do SGQ, designadamente os de análise de dados, revisão pela gestão e melhoria.
 - O auditor que se esforça por acrescentar valor procurará assegurar que a organização reconheça os benefícios que pode trazer um processo de retorno de informação dos clientes robusto e incentivará a organização a pensar para além da estrita "satisfação dos requisitos da norma" (mas não o pode exigir).
- f) Quais são as ligações com outros processos do SGQ?
- O auditor deverá reconhecer que o processo de retorno de informação dos clientes tem ligações e interfaces importantes com diversos processos do SGQ, como por exemplo:
 - revisão pela gestão;
 - validação de processos;
 - comunicação com o cliente;
 - controlos e alterações de design e desenvolvimento.

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.