



Grupo de Práticas de Auditoria ISO 9001

Linhas de orientação sobre:

Competência em Auditoria

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	2
CONTROLO DA PRODUÇÃO E DA PRESTAÇÃO DO SERVIÇO (ISO 9001, 8.5)	3
CONTROLO DE PROCESSOS, PRODUTOS E SERVIÇOS DE FORNECEDORES EXTERNOS (ISO 9001, 8.4).....	3
INFORMAÇÃO DOCUMENTADA (ISO 9001, 7.5)	4
COMPETÊNCIA PARA PESSOAS, SOB O CONTROLO DA ORGANIZAÇÃO, QUE EXECUTAM TAREFAS QUE AFETAM O DESEMPENHO E A EFICÁCIA DO SGQ (ISO 9001, 7.2).....	5
Determinação da competência necessária	5
Ações para adquirir as competências necessárias	6
Avaliação da eficácia dessas ações	6
Informação documentada e manutenção da competência	6
COMPETÊNCIA E CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL.....	7
CONCLUSÃO SOBRE A COMPETÊNCIA EM MATÉRIA DE AUDITORIA	7
DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS DOS AUDITORES NESTA MATÉRIA	8
BIBLIOGRAFIA	9



INTRODUÇÃO

Este documento cobre os requisitos relevantes da ISO 9001 que lidam diretamente com as competências e fornece informações sobre outras normas relevantes que os auditores podem considerar no desenvolvimento das suas próprias competências sobre este assunto.

As orientações a seguir são fornecidas para apoiar a atividade de auditoria ao abordar os requisitos de competência das pessoas que trabalham sob o controlo da organização e dentro do sistema de gestão da qualidade da organização.

Os requisitos de competência estão documentados na secção 7.2 da ISO 9001:2015 e referem-se às competências necessárias *"que afetam o desempenho e a eficácia do sistema de gestão da qualidade"*. Eficácia é a *"medida em que as atividades planeadas são realizadas e atingidos os resultados planeados"* (ISO 9000:2015, 3.7.11). O desempenho e a eficácia do SGQ referem-se à capacidade da organização de alcançar os resultados pretendidos do SGQ conforme estabelecido no âmbito da ISO 9001 (ISO 9001:2015, 1), que se refere a *"de forma consistente, fornecer produtos e serviços que satisfaçam tanto os requisitos do cliente como as exigências estatutárias e regulamentares aplicáveis"*, e *"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 como com as exigências estatutárias e regulamentares aplicáveis"*.

Um SGQ é um conjunto de processos inter-relacionados e a competência deverá ser avaliada dentro de todos os processos do SGQ e não como um conjunto isolado de requisitos num processo específico.

A competência é definida como: *"aptidão para aplicar conhecimento e saber-fazer para atingir resultados pretendidos."* (ver ISO 9000:2015, 3.10.4).

Algumas organizações usam processos de recursos humanos para gerir estes requisitos e fornecer evidência de conformidade.

As pessoas sob o controlo da organização poderão incluir indivíduos em fornecedores externos de processos, produtos e serviços.

A organização é responsável por determinar as competências necessárias, incluindo qualificações para funções ou processos específicos, quando aplicável. O auditor deverá ser capaz de:

- avaliar o processo de determinação das competências
- observar se as competências foram adequadamente determinadas
- rever como são identificadas e disponibilizadas as ações necessárias para atingir essas competências
- e como é realizada a avaliação da eficácia dessas ações.

Cada processo apresenta a sua própria exigência de requisitos de competência. Os membros da equipa auditora são designados para auditar diferentes processos do SGQ. Uma vez que cada auditor recolhe informações sobre competências em diferentes processos, é importante que os membros da equipa de auditoria partilhem informações encontradas sobre este tópico durante a auditoria. Os tópicos de competência são itens importantes para discussão pela equipa auditora durante as reuniões diárias agendadas.



A secção 7.2.d da ISO 9001:2015 exige "*reter informação documentada adequada como evidência das competências*". A palavra "adequada" proporciona a margem de manobra necessária para a organização decidir que informação documentada relacionada com competência tem valor para a organização.

Com base nos códigos do setor para os quais os auditores são qualificados, estes deverão ter a experiência qualificada necessária para avaliar se a organização determinou eficazmente que competências são apropriadas, se as ações tomadas são adequadas e que informação documentada relacionada com competência deverá ser mantida e retida.

CONTROLO DA PRODUÇÃO E DA PRESTAÇÃO DO SERVIÇO (ISO 9001, 8.5)

A ISO 9001 exige que a organização forneça condições controladas para o controlo da produção e da prestação do serviço. Uma dessas condições controladas é a nomeação de pessoal competente, incluindo quaisquer qualificações exigidas. As qualificações nem sempre são exigidas, mas as competências são.

Ao auditar a produção ou a prestação do serviço, o auditor pode obter amostras de funções, incluindo as pessoas que são fundamentais para os processos envolvidos.

Deverá ser dada oportunidade ao auditor para:

- obter informações sobre as competências necessárias, através de entrevistas a gestores de processo ou outro pessoal responsável pela definição de requisitos de competência (como dos departamentos de recursos humanos) e revendo qualquer informação documentada sobre as competências determinadas pela organização.
- observar o desempenho das pessoas em relação aos objetivos e expectativas de trabalho, entrevistar uma amostra dessas pessoas para avaliar se têm conhecimento dos requisitos de competência para as atividades que desempenham
- confirmar se essas pessoas estão aptas a desempenhar as suas funções.
- verificar se, na ausência das pessoas habituais que desempenham funções específicas, existem pessoas com um nível adequado de competência disponíveis para as substituir.

Para auditorias de terceira parte, os auditores deverão ser competentes e aprovados para o setor de atividade da organização. Deverão ter conhecimento de quaisquer competências e qualificações para funções específicas dos processos, exigidas por estatutos, regulamentos ou outros meios. Entre os exemplos de casos em que são exigidas qualificações, contam-se: pessoal médico num hospital; advogados; soldadores para condições específicas de soldadura; ou pessoal de serviços de manutenção para equipamentos especializados. Estas pessoas são frequentemente obrigadas a possuir qualificações específicas atribuídas por uma autoridade, agência ou instituição qualificada. A organização deverá determinar esses requisitos de qualificação e ser capaz de demonstrar que as pessoas adquiriram e mantêm essas qualificações.

CONTROLO DE PROCESSOS, PRODUTOS E SERVIÇOS DE FORNECEDORES EXTERNOS (ISO 9001, 8.4)

Ao lidar com processos, produtos e serviços de fornecedores externos, a organização poderá necessitar de determinar e comunicar a fornecedores externos os seus requisitos de competência, incluindo quaisquer qualificações exigidas. Isto é particularmente relevante quando as organizações estão a subcontratar processos e atividades, ou a fazer acordos de colaboração, porque precisam de ter acesso a competências que não têm internamente. Nestes casos, a competência e as



qualificações do pessoal dos fornecedores poderão ter um impacto significativo no resultado do produto fornecido ou serviço prestado.

Ao auditar o processo de compras ou aquisições, há a oportunidade de perguntar sobre as competências necessárias para entregar o processo, o produto ou o serviço (por exemplo: uma empresa de gás que subcontrata a instalação de equipamentos de gás; um hospital que subcontrata os serviços de cantina e de lavanderia; uma organização que subcontrata a formação do pessoal; uma empresa de construção que subcontrata o paisagismo numa agência que usa produtos químicos controlados; uma instalação fabril que subcontrata a soldadura e os ensaios não destrutivos, que exigem qualificações específicas; uma empresa industrial que subcontrata um projeto de design). Os auditores deverão acompanhar os métodos de comunicação pelos quais quaisquer requisitos de competência são acordados entre ambas as partes.

Os requisitos de competência dos vendedores poderão ser solicitados pelo comprador ou apresentados pelo vendedor. É importante compreender a forma como esses requisitos estão a ser comunicados e acordados. A comunicação é por meios verbais? Ou por correio ou e-mail? Por ordem de compra? Por formulário de compra? Por sítio Web ou por catálogo? Está especificado num contrato? Que outros meios de comunicação são estabelecidos? Para determinar a influência das competências na subcontratação, os auditores podem comparar os requisitos de competência acordados durante o processo de compra com os resultados da avaliação dos processos e serviços subcontratados.

INFORMAÇÃO DOCUMENTADA (ISO 9001, 7.5)

A competência das pessoas é um dos vários fatores citados que poderão influenciar a extensão e a necessidade de informação documentada do sistema de gestão da qualidade. Nem todas as atividades precisam de ser apoiadas por informação documentada, porque as pessoas poderão ser capazes de desempenhar as suas tarefas devido a uma combinação da sua experiência, educação e formação no local de trabalho e da complexidade e impacto das próprias atividades. Portanto, ao avaliar "*a informação documentada determinada pela organização como sendo necessária para a eficácia do sistema de gestão da qualidade*" (ISO 9001:2015, 7.5.1 b)) os auditores precisam de avaliar o equilíbrio entre a informação documentada determinada pela organização, as competências do pessoal, bem como os riscos para os resultados pretendidos do SGQ.

Os auditores deverão ter em mente a definição de competência, que exige a "*aptidão para aplicar conhecimento e saber-fazer para atingir resultados pretendidos*" (ISO 9000, 3.10.4). Portanto, os auditores deverão ser cuidadosos ao levantar constatações sobre informação documentada necessária, sem primeiro considerar a influência das competências do pessoal existentes. A necessidade de informação documentada sobre as competências requeridas também variará entre as diferentes organizações, dependendo da sua complexidade, dimensão, produtos fornecidos e serviços prestados, contexto estatutário e regulamentar da sua atividade (incluindo as relacionadas com qualificações) e tipo de pessoal já empregado pela organização, bem como a importância das competências para a consecução dos objetivos.



COMPETÊNCIA PARA PESSOAS, SOB O CONTROLO DA ORGANIZAÇÃO, QUE EXECUTAM TAREFAS QUE AFETAM O DESEMPENHO E A EFICÁCIA DO SGQ (ISO 9001, 7.2)



Fig. 1 – O ciclo PDCA de gestão da competência

Determinação da competência necessária

O objetivo do auditor é determinar se a organização que está a ser auditada tem uma abordagem sistemática para identificar as competências de que necessita e verificar se a sua abordagem para adquirir e utilizar pessoas competentes é eficaz. Os auditores poderão encontrar informações valiosas relacionadas com as necessidades de mudança de competências ao auditar novos contratos, novos processos, novas compras, novos produtos, novos designs, novas tecnologias e outros cenários potenciais.

Os auditores também precisam de examinar se a abordagem da organização leva adequadamente em conta a necessidade de identificar requisitos de competência novos ou alterados. Entrevistas com a gestão de topo, líderes de processos, gestores e outros funcionários poderão ser fontes úteis de informações sobre necessidades de competências novas ou alteradas.

A determinação da competência necessária para atingir os resultados pretendidos poderá acontecer a todos os níveis da organização, incluindo a gestão e os colaboradores. Em alguns casos, a competência poderá ser necessária a uma equipa ou a um indivíduo. Os auditores deverão compreender o contexto da organização e as mudanças que poderiam afetar as necessidades de competência, bem como o potencial impacto da falta de competência. Os



auditores deverão avaliar a forma como o pensamento baseado no risco é aplicado na determinação e atualização dos riscos relacionados com a competência.

Ações para adquirir as competências necessárias

Os auditores deverão avaliar a forma como as competências individuais foram determinadas e verificadas. Os auditores deverão estar cientes de que uma organização poderá assumir várias formas diferentes de ações para adquirir e utilizar as competências necessárias, incluindo:

- formação,
- contratação de pessoas com competências específicas,
- formação em contexto de trabalho,
- programas de mentoria,
- reafecção de tarefas entre pessoas diferentes,
- reafecção de pessoas,
- ajuste do âmbito de um trabalho e das competências exigidas,
- subcontratação de pessoal,
- aquisição de serviços de gestão de competências,
- colaboração e subcontratação,
- ou quaisquer outras ações para conseguir ter a pessoa certa a executar o trabalho.

Avaliação da eficácia dessas ações

O auditor terá de verificar qual a forma de processo de avaliação que a organização tem em vigor para garantir que as competências são adequadas às suas atividades e que as pessoas estão a demonstrar essas competências. Além disso, o processo deverá assegurar que as eventuais deficiências estão a ser corrigidas.

A organização deverá selecionar e aplicar técnicas de avaliação de competências que sejam adequadas às suas necessidades determinadas. Estas poderão incluir *role-play*, avaliação por pares, observação, análises de registos de formação e de emprego ou entrevistas (ver ISO 19011, Quadro 2, para mais exemplos). A adequação de um determinado método de avaliação dependerá de muitos fatores. Por exemplo, os registos de formação poderiam ser verificados para garantir que um curso de formação foi concluído com êxito, mas a participação no curso por si só não fornece necessariamente evidência de que o formando é competente, uma vez que apenas poderá demonstrar que os conhecimentos foram adquiridos, não necessariamente que estão a ser efetivamente aplicados. Um curso presencial não seria aceitável para avaliar se um auditor teve um desempenho satisfatório durante uma auditoria. Em vez disso, avaliar o desempenho do auditor poderá exigir observação, revisão por pares, entrevistas, etc.

Informação documentada e manutenção da competência

A organização deverá ser capaz de demonstrar a aquisição e manutenção da competência das suas pessoas através de uma combinação de educação, formação e experiência de trabalho. O auditor deverá verificar se existem informações documentadas que evidenciem a forma como as pessoas incluídas na amostra foram consideradas competentes.

A necessidade de documentar as competências requeridas variará consideravelmente entre as diferentes organizações em diferentes contextos, desde bases de dados de competências, descrições formais de funções e requisitos de qualificação, até uma simples explicação verbal sobre as competências necessárias para desempenhar uma determinada tarefa. No entanto, quando uma organização precisa de "*assegurar que essas pessoas são competentes com base em*



educação, formação ou experiência adequadas" (ISO 9001, 7.2 b)), terá de reter informação documentada adequada como evidência.

O mesmo se aplica às ações destinadas a adquirir a competência requerida. Os registos poderão incluir a identificação de necessidades de formação, planos de formação e registos de formação, registos de avaliação da eficácia, tutoriais para formação de iniciação em assuntos específicos para recém-chegados ou para mudança de funções, gráficos que mostram formação cruzada para que os riscos de escassez de pessoal possam ser mitigados, avisos para monitorizar quando a formação de atualização de uma qualificação deve ser revalidada, acordos de colaboração para aceder a competências externas à organização, anúncios de recrutamento (incluindo sites organizacionais), resumos para *head-hunters* e agências de recrutamento, etc.

A verificação de competências poderá ter de ser monitorizada ou repetida para garantir um esforço sistémico contínuo para manter as competências necessárias. Os auditores deverão avaliar se existe um processo de acompanhamento eficaz e se o mesmo está a ser posto em prática para manter as competências necessárias. As formas de o fazer poderão incluir um processo de desenvolvimento profissional contínuo, avaliações regulares das pessoas e do seu desempenho, ou a inspeção, teste ou auditoria regulares de produtos e serviços pelos quais os indivíduos ou grupos são responsáveis. Os resultados das auditorias internas também poderão fornecer informações à organização se as pessoas que realizam o trabalho sob o seu controlo adquiriram a competência. Muitas vezes, as ações corretivas identificam a necessidade de formação

COMPETÊNCIA E CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

O conhecimento é um contributo para a competência. A ISO 9001, 7.1.6 indica que a *"organização deve determinar o conhecimento necessário para a operacionalização dos seus processos e para obter a conformidade dos produtos e serviços"*. Ao auditar a competência, o auditor também poderá avaliar de que forma a organização determina esse conhecimento, perguntando qual é o conhecimento relevante para uma atividade específica, como é que as pessoas têm acesso a esse conhecimento e como são mantidos atualizados. Os auditores também podem indagar como o conhecimento específico adquirido pela experiência é capturado pela organização. (Ver o documento da APG sobre "Conhecimento Organizacional")

CONCLUSÃO SOBRE A COMPETÊNCIA EM MATÉRIA DE AUDITORIA

A competência é um recurso-chave do sistema de gestão da qualidade, que os auditores deverão ter em mente ao auditar todos os processos e ao entrevistar pessoas na organização.

Informação documentada sobre determinada competência poderá existir em cada processo de forma dispersa (sob controlo local em cada processo), ou poderá existir numa função central à qual é atribuída a gestão de competências da organização (por exemplo, um departamento de Recursos Humanos). A avaliação da sua existência, bem como a existência de planos de formação e registos de avaliação da eficácia da formação ou outras ações que garantam a competência (como contratação ou colaboração externa), não são suficientes para avaliar como é que a organização está a garantir as competências necessárias para a(s) pessoa(s) que, sob o seu controlo, executa(m) trabalho que afeta o desempenho e a eficácia do sistema de gestão da qualidade.

Amostrar, observar e entrevistar o pessoal sobre as suas competências ao longo de uma auditoria é uma atividade de auditoria fundamental para permitir que o auditor chegue a conclusões informadas e válidas sobre a abordagem de uma organização para garantir as competências necessárias.



International Organization for
Standardization
Web: www.iso.org



International
Accreditation Forum
Web : www.iaf.nu

DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS DOS AUDITORES NESTA MATÉRIA

Os auditores de sistemas de gestão da qualidade deverão ter conhecimentos sobre ferramentas, métodos e técnicas relacionados com a gestão da qualidade, bem como da sua aplicação (ISO 17021-3). Uma das fontes de conhecimento, entre outras, é a família de normas ISO 10000 desenvolvida pela ISO/TC 176.

ISO 10015:2019 *Gestão da qualidade - Linhas de orientação para a gestão das competências e para o desenvolvimento das pessoas* proporciona “às organizações linhas de orientação para que estabeleçam, implementem, mantenham e melhorem sistemas de gestão das competências e de desenvolvimento das pessoas que influenciam positivamente os resultados relacionados com a conformidade dos produtos e serviços e com as necessidades e expectativas das partes interessadas relevantes”. A norma descreve as práticas organizacionais para a gestão de competências, desde a determinação das necessidades de competências, avaliando as necessidades atuais de competência e desenvolvimento, até à gestão de competências. Embora não seja uma norma obrigatória e não deva ser usada como critério de auditoria numa auditoria ISO 9001:2015, pode fornecer informações úteis que podem ajudar os auditores a compreender a gestão de competências numa organização. Também lhes permitirá auditar organizações que incorporam parte ou a totalidade dessas práticas nos seus processos de gestão de competências.



**International Organization for
Standardization**
Web: www.iso.org



**International
Accreditation Forum**
Web : www.iaf.nu

BIBLIOGRAFIA

ISO 9000:2015 - Quality management systems — Fundamentals and vocabulary

ISO 9001:2015 - Quality management systems — Requirements

ISO 19011:2018 - Guidelines for auditing management systems

ISO 10015:2019 - Quality management — Guidelines for competence management and people

ISO 17021-3:2017 - Conformity assessment — Requirements for bodies providing audit and certification of management systems — Part 3: Competence requirements for auditing and certification of quality management systems

APG paper “Organizational Knowledge” (Conhecimento Organizacional)

Aceda aos nossos sites em [ISO 9001 Auditing Practices Group](#), ou em [Accreditation and Assessment Practices - IAF](#), onde pode encontrar informações sobre os Grupos de Práticas de Auditoria ISO 9001, aceder a Introdução a outros artigos da ISO 9001 APG e da AAPG.

O retorno de informação dos utilizadores é bem-vindo pela APG/AAPG e será utilizado para determinar a necessidade de documentos de orientação adicionais, bem como para a revisão dos atuais.

Caso deseje dar a sua opinião, os dados de contacto do Secretário do Grupo também estão disponíveis nestes sítios.

AVISO LEGAL

Este artigo não foi sujeito a um processo de aprovação pela Organização Internacional de Normalização (ISO), pelo Comité Técnico ISO 176 ou pelo Fórum Internacional de Acreditação (IAF). As informações nele contidas estão disponíveis para fins educativos e de comunicação. O Grupo de Práticas de Auditoria da ISO 9001 não se responsabiliza por quaisquer erros, omissões ou outras responsabilidades que possam surgir do fornecimento ou uso subsequente de tais informações.