



International Organization for Standardization



International Accreditation Forum

Data: 13 de janeiro de 2016

Grupo de práticas de auditoria ISO 9001

Linhas de orientação em:

Acrescentar valor

O que queremos dizer com “acrescentar valor”?

Ouvimos muitas vezes falar na importância de “acrescentar valor” durante as auditorias a sistemas de gestão da qualidade (SGQ), mas o que é que isto realmente significa? É possível acrescentar valor sem comprometer a integridade da auditoria ou proporcionar consultoria? Em princípio todas as auditorias deverão acrescentar valor, mas nem sempre é esse o caso.

Este documento proporciona linhas de orientação quanto à forma como uma auditoria pode acrescentar valor para as diferentes partes envolvidas e quanto a várias situações que é provável que sejam encontradas no contexto de auditorias de segunda ou terceira parte.

Sistemas de gestão da qualidade de “valor acrescentado”

Nos dicionários há diversas definições de “valor”, mas todas se focam no conceito de algo/ou alguma coisa ser *útil*. “**Acrescentar valor**” significa, assim, tornar algo *mais útil*.

Algumas organizações têm utilizado a série de normas ISO 9000 para desenvolver sistemas de gestão da qualidade que estão integrados na forma como fazem o negócio, e que são *úteis* na medida em que as ajudam a atingir os seus objetivos estratégicos de negócio – por outras palavras, **acrescentam valor** à organização. Por outro lado, outras organizações poderão ter apenas criado um conjunto burocrático de procedimentos e registos que, na realidade, não refletem a forma como a empresa trabalha, simplesmente acrescenta custos sem ter qualquer utilidade. Por outras palavras, não “acrescentam valor”.

É uma questão de abordagem:

Uma abordagem que não acrescente valor pergunta: “Que procedimentos temos de escrever para obter a certificação ISO 9000?”

Uma abordagem de “valor acrescentado” pergunta: “Como podemos utilizar o nosso sistema de gestão da qualidade baseado na ISO 9001 para nos ajudar a melhorar o nosso negócio?”

Como acrescentar valor durante o processo de auditoria?

Como podemos assegurar que uma auditoria é útil para uma organização manter e melhorar o seu SGQ? (Deverá, contudo, reconhecer-se que poderá haver outras perspetivas que é necessário que sejam tidas em consideração.)

Para “acrescentar valor”, uma auditoria de terceira parte deverá ser útil:

- para a organização certificada:
 - ao fornecer informação à gestão de topo quanto à capacidade da organização para satisfazer objetivos estratégicos;
 - ao identificar problemas que, se resolvidos, irão melhorar o desempenho da organização;
 - ao identificar oportunidades de melhoria e possíveis áreas de risco;
- para os clientes da organização, ao melhorar a capacidade da organização para fornecer produto conforme;
- para o organismo/entidade certificadora, ao melhorar a credibilidade do processo de certificação de terceira parte.

A abordagem para “acrescentar valor” é suscetível de ser uma função do nível de maturidade da cultura da qualidade da organização e da maturidade do SGQ no que diz respeito aos requisitos da ISO 9001.

Tendo como referência a Figura 1, podemos separar, conceptualmente, as organizações em quatro zonas diferentes:



Zona 1: (Baixa maturidade da “cultura da qualidade”; SGQ imaturo, não conforme com a ISO 9001)

Zona 2: (“Cultura da qualidade” madura; SGQ imaturo, não conforme com a ISO 9001)

Zona 3: (Baixa maturidade da “cultura da qualidade”; SGQ maduro, conforme com a ISO 9001)

Zona 4: (“Cultura da qualidade” madura; SGQ maduro, conforme com a ISO 9001)

É importante ter em linha de conta que, neste contexto:

“**Cultura da qualidade**” se refere ao grau de consciencialização, compromisso, atitude coletiva e comportamento da organização no que diz respeito à qualidade.

“**Conformidade com a ISO 9001**” está relacionada com a maturidade do SGQ da organização e com a medida em que são satisfeitos os requisitos da ISO 9001. (É reconhecido que não conformidades menores específicas poderão ser detetadas mesmo numa organização que globalmente apresenta um elevado grau de maturidade e de conformidade para com a ISO 9001.)

Zona 1: (Baixa maturidade da “cultura da qualidade”; SGQ imaturo, não conforme com a ISO 9001)

Para uma organização que tem pouca ou nenhuma “cultura da qualidade” e um SGQ que não é conforme com a ISO 9001, a expectativa quanto à forma como uma auditoria poderá acrescentar valor poderia significar que a organização gostaria de receber conselhos quanto a “**como**” implementar o sistema de gestão da qualidade e/ou resolver quaisquer não conformidades que sejam levantadas.

Neste caso o auditor terá de ter muito cuidado, porque numa auditoria de terceira parte esse aconselhamento iria certamente gerar um conflito de interesses e seria uma infração aos requisitos da ISO/IEC 17021 para a acreditação de organismos certificadores. O que um auditor **pode**, no entanto, fazer é assegurar que sempre que são detetadas não conformidades o auditado tem uma noção clara do **que** a norma requer e **o porquê** de a não conformidade ter sido levantada. Se a organização conseguir reconhecer que a resolução dessas não conformidades levará a um melhor desempenho, então é mais provável que ela acredite e se comprometa com o processo de certificação. É, no entanto, importante que todas as não conformidades identificadas **sejam** reportadas para que a organização claramente compreenda **o que** é necessário que seja feito para satisfazer os requisitos da ISO 9001.

Enquanto algumas organizações poderão não ficar totalmente satisfeitas com o resultado de uma auditoria que não permita a certificação, na perspectiva dos clientes da organização (que recebem os produtos da organização) a mesma será certamente considerada uma auditoria “valiosa”. Na perspectiva do organismo de certificação, ter falhas no reporte de todas as não conformidades detetadas e/ou proporcionar orientação sobre **como** implementar o sistema de gestão da qualidade, não acrescenta valor à credibilidade da profissão de auditor ou ao processo de certificação.

Devemos reconhecer que o que se diz acima se refere principalmente a auditorias de terceira parte (certificação). Não há nenhuma razão para que uma auditoria de segunda parte (avaliação do fornecedor) não possa “acrescentar valor” ao proporcionar orientação à organização sobre como implementar o seu sistema de gestão da qualidade. De facto, nessas circunstâncias, tal orientação (desde que bem fundamentada), seria sem qualquer dúvida útil tanto para a organização como para o seu cliente.

Zona 2: (“Cultura da qualidade” madura; SGQ imaturo, não conforme com a ISO 9001))

Para uma organização que tem uma “cultura da qualidade” madura mas um SGQ imaturo que não está conforme com os requisitos da ISO 9001, a expectativa básica quanto à forma como a auditoria poderá acrescentar valor será provavelmente semelhante à da Zona 1. No entanto, para além disso a organização terá provavelmente uma expectativa muito mais elevada em relação ao auditor.

Para poder acrescentar valor, o auditor tem de compreender de que forma as práticas existentes na organização satisfazem os requisitos da ISO 9001. Ou seja, compreender os processos da organização no contexto da ISO 9001 e não, por exemplo, insistir para que a empresa redefina os seus processos e documentação para os alinhar com a estrutura por secções da norma.

A organização poderá, por exemplo, basear o seu sistema de gestão em modelos de excelência de negócio ou em ferramentas de gestão pela qualidade total tais como Hoshin Kanri (Desdobramento da Estratégia), Desdobramento da Função Qualidade (QFD), Análise de Modos de Falha e seus Efeitos (FMEA), metodologia “Seis-sigma”, programas 5S, Resolução Sistemática de Problemas, Círculos da Qualidade e outros. Para acrescentar valor durante o processo de auditoria, o auditor deverá, no mínimo, estar ciente das metodologias da organização e ser capaz de ver em que medida são eficazes para satisfazer os requisitos da ISO 9001 dessa organização em particular.

É igualmente importante que o auditor não se deixe “intimidar” pelo aparente elevado grau de sofisticação da organização. Embora a organização possa estar a utilizar estas ferramentas como fazendo parte de uma filosofia global da qualidade total, poderá haver lacunas na forma como as ferramentas estão a ser utilizadas. Assim, o auditor deverá ser capaz de identificar quaisquer problemas sistemáticos e levantar as não conformidades apropriadas. Nestas situações, o auditor poderá ser acusado de ser pedante ou mesmo burocrático, sendo por isso importante que seja capaz de demonstrar a relevância das não conformidades que são levantadas.

Zona 3: (Baixa maturidade da “cultura da qualidade”; SGQ maduro, conforme com a ISO 9001)

Uma organização que tenha sido certificada de acordo com uma das normas da série ISO 9000 há bastante tempo, poderá ser capaz de demonstrar um alto nível de conformidade com a ISO 9001, mas, ao mesmo tempo, não ter verdadeiramente implementado uma “cultura da qualidade” em toda a organização. Tipicamente, o SGQ poderá ter sido implementado sob pressão dos clientes e construído à volta dos requisitos da norma e não sobre as necessidades e expectativas próprias da organização. Consequentemente, o SGQ poderá estar a operar em paralelo com o modo como a organização realiza as suas operações de rotina, gerando redundância e ineficácia.

Para acrescentar valor nestas circunstâncias, o objetivo primordial do auditor deverá ser o de atuar como um catalisador para que a organização construa o seu sistema de gestão da qualidade baseado na ISO 9000 e o integre nas suas operações do dia-a-dia. Embora um auditor de certificação de terceira parte não possa propor recomendações quanto à forma de satisfazer os requisitos da ISO 9001, é aceitável e constitui mesmo boa prática **encorajar e estimular** (mas não **requerer!**) que a organização vá **para além** dos requisitos da norma. As questões que o auditor coloca (e a forma como as coloca) podem proporcionar à organização informações valiosas quanto à forma como poderá tornar o SGQ mais eficiente e **útil**. A identificação pelo auditor de “Oportunidades de Melhoria” deverá incluir formas com as quais a eficácia do SGQ poderá ser melhorada, mas poderia também abordar oportunidades de melhoria da **eficiência**.

Zona 4: (“Cultura da qualidade” madura; SGQ maduro, conforme com a ISO 9001)

Para uma organização que tem uma “cultura da qualidade” madura e que tenha sido certificada há bastante tempo de acordo com uma das normas da série ISO 9000, a expectativa quanto à

forma como uma auditoria poderá acrescentar valor será a mais desafiante para um auditor. Uma queixa que é comum neste tipo de organizações é que as “visitas de acompanhamento de rotina” pelo auditor poderão ser supérfluas e fazer pouco para acrescentar valor na perspectiva da organização.

Nestes casos, a gestão de topo torna-se um cliente importante do processo de certificação. É, por isso, importante que o auditor tenha uma compreensão clara dos objetivos estratégicos da organização e que seja capaz de enquadrar a auditoria ao SGQ nesse contexto. O auditor necessita de reservar tempo para discussões detalhadas com a gestão de topo, para definir as suas expectativas em relação ao SGQ e incorporar essas expectativas nos critérios de auditoria.

Algumas sugestões, para o auditor, quanto a como acrescentar valor

1) Planeamento da auditoria:

- a. Compreender as expectativas e a cultura corporativa do auditado;
- b. Quaisquer assuntos específicos a tratar (resultados de auditorias anteriores)?
- c. Análise do risco do setor industrial/específico da organização;
- d. Avaliação prévia dos requisitos regulamentares/estatutários;
- e. Seleção adequada da equipa auditora para atingir os objetivos de auditoria;
- f. Alocar tempo adequado.

2) Técnica de auditoria:

- a. Focar mais nos processos e menos nos procedimentos. **Alguns** procedimentos documentados, instruções de trabalho, listas de verificação, etc., poderão ser necessários para que a organização possa planear e controlar os seus processos, mas a força motriz deverá ser o desempenho de processos.
- b. Focar mais nos resultados e menos nos registos. De modo análogo, **alguns** registos poderão ser necessários para que a organização forneça evidência objetiva de que os seus processos são eficazes (gerando os resultados planeados), mas, para acrescentar valor, o auditor deverá estar ciente e dar crédito a outras formas de evidência.
- c. Recordar os 7 Princípios da Gestão da Qualidade
- d. Utilizar a abordagem “Planear-Executar-Verificar-Atuar” para avaliar a eficácia dos processos da organização
 - i. O processo foi planeado?
 - ii. Foi executado de acordo com o plano?
 - iii. Estão a ser atingidos os resultados planeados/esperados?
 - iv. São identificadas e implementadas oportunidades de melhoria?
 - Pela correção das não conformidades;
 - Pela identificação das causas na raiz de problemas e implementação da ação corretiva;
 - Pela identificação de tendências e de necessidade de ações preventivas;
 - Pela inovação.
- e. Adotar uma abordagem “holística” para evidenciar a recolha ao longo da auditoria, em vez de se focar em cláusulas individuais da ISO 9001.

3) Análise e decisão:

- a. Colocar as constatações em perspectiva (Pensamento baseado no risco / “senso comum”)
- b. Relacionar as constatações com o efeito na aptidão da organização para fornecer produto conforme (ver ISO 9001, secção 1).

4) Relatório e acompanhamento:

- a. Relatar com razoabilidade as constatações da auditoria
 - i. Poderão ser necessárias abordagens diferentes dependendo:
 - da maturidade da organização (Zonas 1, 2,3 e 4)
 - do nível de confiança no SGQ da organização
 - dos riscos envolvidos
 - da atitude e compromisso do auditado no processo de auditoria:
 - Proativo
 - Reativo
 - ii. Assegurar que quaisquer aspetos culturais são tidos em consideração
 - iii. Dar realce às constatações positivas conforme apropriado
 - iv. Averiguar se é **útil** a solução proposta pela organização em resposta a constatações negativas?
- b. Os relatórios deverão ser objetivos e focados na “audiência” correta. (A gestão de topo terá provavelmente expectativas que são diferentes das do representante da gestão).

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.