



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:**

Melhoria

Que nível de melhoria é “suficiente”?

Deverá ser realçado que o requisito da ISO 9001 se refere à melhoria da eficácia do sistema de gestão da qualidade (SGQ).

A melhoria decorre dos objetivos definidos pela gestão de topo, os quais deverão (pelo menos) abordar a melhoria da eficiência interna (para a organização se manter competitiva economicamente), as necessidades individuais dos clientes e o nível de desempenho normalmente esperado pelo mercado.

Por exemplo, no setor aeronáutico, a “taxa aceitável” para a entrega de produto não conforme é de 0 %, pelo que não seria útil para a organização definir objetivos para “melhoria” desta taxa. No entanto, seria útil para a organização definir objetivos que visassem a melhoria da sua eficiência interna e da sua competitividade (p. ex. através de inovação).

O auditor deverá procurar determinar se o auditado tentou definir objetivos que correlacionassem três fatores: objetivos corporativos, necessidades do cliente e expectativas do mercado. Consequentemente, é à organização que compete equilibrar a necessidade de melhorar a eficiência interna e a necessidade de fazer progressos no desempenho externo (apesar de ambas estarem muitas vezes intimamente relacionadas). Nenhuma delas pode ser considerada isoladamente como “suficiente” ou “insuficiente”.

Uma área que pode ser problemática para os auditores é saber qual é o *benchmark* de mercado razoável. Continuando com o exemplo anterior do setor aeronáutico, se a organização anunciasse uma melhoria na taxa de entrega de produto não conforme de 50 % para 40 %, isto demonstraria uma melhoria que dificilmente seria aceitável, dado que a taxa normal deste setor da indústria é de 0 %. No entanto, se tivesse anunciado que tinha estabelecido o objetivo de melhorar o seu desempenho de 0,50 % para 0,40 %, já estaria muito mais próximo do padrão do mercado.

A única solução real para os auditores é verificar como é que a organização determinou a taxa de melhoria proposta, como é que avaliou os riscos associados e como é que isto se relaciona com os requisitos do cliente e com a monitorização do *feedback* da satisfação do cliente. Seria quase impossível emitir um relatório de não conformidade que afirmasse: “Não houve melhoria suficiente”.

Que tipo de informação é relevante e onde se pode encontrar?

O auditor tem de verificar como é que os objetivos corporativos globais foram traduzidos em requisitos internos dos processos apropriados e como é que estes requisitos são comunicados e monitorizados. Assim, o auditor deverá procurar evidências de que a organização analisa os dados de monitorização dos processos e que, depois, tem em conta os resultados para avaliar a eficiência do processo e/ou a melhoria da saída do processo. Um ponto que deverá especificamente ser analisado é a consistência da contribuição da melhoria de qualquer processo para o cumprimento dos objetivos globais para garantir que não está em conflito com a concretização de outros objetivos.

A ISO 9001 lista diversas áreas que os auditores podem avaliar para obter evidências tanto do planeamento como da melhoria já implementada. Exemplos de áreas onde o sistema de gestão da qualidade pode ser melhorado incluem, mas não só:

- comunicações internas;
- atividades de seguimento;
- procedimentos documentados;
- eficácia das reuniões de revisão pela gestão;
- sistemas de *feedback* do cliente; e
- programas de formação (p. ex. de gestores ou de auditores internos).

O tipo de informação que o auditor precisa de procurar é evidência de como é que os objetivos corporativos são traduzidos em objetivos específicos do sistema de gestão da qualidade. Por exemplo, uma organização poderia estabelecer o objetivo de reduzir as reclamações dos clientes em 30 %. A análise da gestão de topo mostra que 50 % das reclamações dizem respeito a entregas atrasadas. O auditor deverá então procurar evidências de que, para reduzir os atrasos, a organização monitoriza e analisa os aspetos-chave das atividades de programação e planeamento dos seus processos e das respetivas interfaces.

Melhoria do produto, do processo ou do SGQ?

É importante compreender que melhoria não significa necessariamente apenas melhoria do produto ou do processo, mas poderá e deverá aplicar-se também ao próprio sistema de gestão da qualidade.

O auditor deverá ter presente que seria irrealista esperar que uma organização fizesse progressos em todas as áreas de melhoria potenciais ao mesmo tempo. O que significa é que, quando as oportunidades de melhoria são identificadas e justificadas, a organização tem de decidir como é que elas serão implementadas, tendo em conta os recursos disponíveis.

Cada melhoria irá requerer a atribuição de recursos, que poderão precisar de ser priorizados pela gestão de topo, especialmente se forem necessários investimentos. Em alternativa, auditor deverá procurar assegurar-se que os objetivos de melhoria são globalmente consistentes e que são coerentes com a trilogia de fatores supramencionados. No entanto, uma organização que não tenha uma política e objetivos relacionados com a melhoria não cumpre claramente os requisitos da norma. De igual modo, a ausência de qualquer evidência de melhoria em pelo menos um destes aspetos pode indicar que a política da qualidade da organização não está alinhada com a ISO 9001.

Uma chamada de atenção: Não há nenhum requisito que defina que a organização deverá estabelecer objetivos de melhoria para todos os seus processos a qualquer momento. Como referido no exemplo anterior sobre a redução das reclamações do cliente, a gestão de topo pode entender que alguns processos não contribuem significativamente para a redução dos atrasos e, portanto, é normal que a organização não se concentre nessas áreas.

Se a gestão de topo tiver definido um objetivo (realista) para um processo e não houver evidência de melhoria, esta informação deve ser considerada na revisão pela gestão, para que a gestão de topo possa decidir que tipo de ação é apropriada – por exemplo, reajustar o objetivo ou providenciar outros meios que tenham impacto no processo.

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.