



Assunto: Boas Práticas de Auditoria

BOAS PRÁTICAS DE AUDITORIA
Tópicos de Auditoria do Sistema de Gestão da Qualidade

Tradução do documento “ISO 9001 Boas Práticas de Auditoria – Tópicos de Auditoria do Sistema de Gestão da Qualidade”



Assunto: Boas Práticas de Auditoria

INTRODUÇÃO

O “ISO 9001 Auditing Practices Group” é constituído, informalmente por especialistas do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), auditores e mantenedores, participantes do “**ISO Technical Committee 176 – Quality Management and Quality Assurance (ISO/TC 176)**” e o “**Internacional Accreditation Forum (IAF)**”.

Este Grupo desenvolveu uma série de “papers” e apresentações para auxílio na condução das auditorias do Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001:2000, sendo este documento uma contribuição de FURNAS Centrais Elétricas S. A., resultando numa tradução livre dos tópicos para auditoria do Sistema de Gestão da Qualidade, disponibilizados no site: www.bsi.org.uk/iso-tc176-sc2.

Assunto: Boas Práticas de Auditoria

TÓPICOS DE AUDITORIA DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

SUMÁRIO

1. A NECESSIDADE DE UMA ABORDAGEM EM 2 ESTÁGIOS NA AUDITORIA
2. ALINHAR O SGQ COM A REALIZAÇÃO DO SUCESSO DO NEGÓCIO E DO SUCESSO ORGANIZACIONAL
3. IDENTIFICAÇÃO DOS PROCESSOS
4. ENTENDER A ABORAGEM DE PROCESSO
5. DETERMINAR OS PROCESSOS “ONDE APROPRIADOS”
6. AUDITAR OS REQUISITOS “ONDE APROPRIDADOS”
7. DEMONSTRAR CONFORMIDADE COM A NORMA
8. ASSOCIAR A AUDITORIA, EM PARTICULAR, DE UMA ATAREFA, ATIVIDADE OU PROCESSO, COM TODO O SISTEMA
9. AUDITAR A MELHORIA CONTÍNUA
10. AUDITAR O SGQ QUE CONTÊM DOCUMENTAÇÃO MÍNIMA
11. COMO AUDITAR OS PROCESSOS DA ALTA DIREÇÃO
12. A FUNÇÃO E O VALOR DA LISTA DE VERIFICAÇÃO EM AUDITORIAS
13. ESCOPO DA NBR ISO 9001:2000, ESCOPO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE (SGQ) E DEFINIR O ESCOPO DE CERTIFICAÇÃO
14. AUDITORIA DE AGREGAÇÃO DE VALOR
15. AUDITAR “COMPETÊNCIA” E A “EFICÁCIA” DAS AÇÕES TOMADAS

Abreviaturas e Definições

OCS = Organismo de Certificação do Sistema da Qualidade Acreditado

RNC= Relatório de não-conformidades

SGQ = Sistema de Gestão da Qualidade

IAF = International Accreditation Forum

Assunto: Boas Práticas de Auditoria

1. A necessidade de abordagem em 2 estágios na auditoria.

Auditar a norma NBR ISO 9001:2000 requer, dos auditores, obterem um bom entendimento do Sistema de Gestão da Qualidade - SGQ das empresas (a serem auditadas) e da natureza do seu negócio. Isto explica porque é benéfico para a organização ser visitada antes da sua auditoria de certificação, para ser conduzido o primeiro estágio da auditoria.

O primeiro estágio da auditoria é, inicialmente, para definir o escopo e planejar a auditoria de certificação (o segundo estágio), bem como permitir que o auditor obtenha um entendimento da organização. Por exemplo: adquirir conhecimento sobre o seu SGQ, políticas, objetivos, riscos, processos, instalações, etc. Também pode ser usado para que o organismo auditor comunique suas necessidades e expectativas à organização a ser auditada.

As atividades realizadas, preliminarmente, no primeiro estágio da auditoria, incluem:

- A identificação dos riscos chaves do negócio, aspectos regulamentadores e estatutários relacionados e conformidade.
- Avaliação dos processos definidos pela organização, se estes estão sendo adequados para satisfazer os seus objetivos e os requisitos do cliente.
- Conduzir uma análise crítica da documentação.
 - Esta análise crítica pode determinar se a documentação do SGQ da organização cobre, adequadamente, todos os requisitos da NBR ISO 9001:2000. A análise crítica, normalmente, pode ser conduzida nas instalações da organização (a menos que solicitado e justificado de outra maneira). Como resultado desta atividade, um relatório deve ser providenciado no qual constam as áreas deficitárias. Como parte da documentação de análise crítica, o auditor deve avaliar a extensão e disponibilidade dos procedimentos de apoio e descrição dos processos. Coletar informações necessárias a respeito do escopo do sistema de gestão da organização, processos e instalações.
- Esboçar a documentação futura da certificação, incluindo a declaração do escopo.
- Planejar a auditoria de certificação (2º estágio), incluindo os requisitos para a seleção da equipe auditora.
- Obter evidências de que auditorias internas e análise crítica da Alta Direção estão sendo planejadas ou realizadas, eficazmente.
- Checar se o SGQ está implementado e pronto para o segundo estágio da auditoria, incluindo nível apropriado da documentação e os registros de apoio.
 - Se o sistema está falho em algum ponto, o auditor pode mencionar no relatório de auditoria, de modo que a organização tenha uma oportunidade de retificar suas deficiências antes da sua auditoria de certificação (2º estágio).

Assunto: Boas Práticas de Auditoria

- Acordar a data para o segundo estágio da auditoria.

2. Alinhar o SGQ com a realização do sucesso do negócio e do sucesso organizacional

2.1. Ferramentas e modelos de excelência, da qualidade e do negócio.

Há muita ligação entre negócio, qualidade, excelência e os modelos e ferramentas, dentre os quais a organização pode escolher. Alguns exemplos são citados a seguir:

- Balance Scorecard.
- Modelos de Excelência do Negócio.
- Sistema de Gestão da Qualidade NBR ISO 9001:2000.
- Seis Sigma.
- Modelos de Juran e Deming.

Balance Scorecard.

“Um sistema que traduz a missão e estratégia da organização em um conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica”.

Kaplan e Norton

Assunto: Boas Práticas de Auditoria

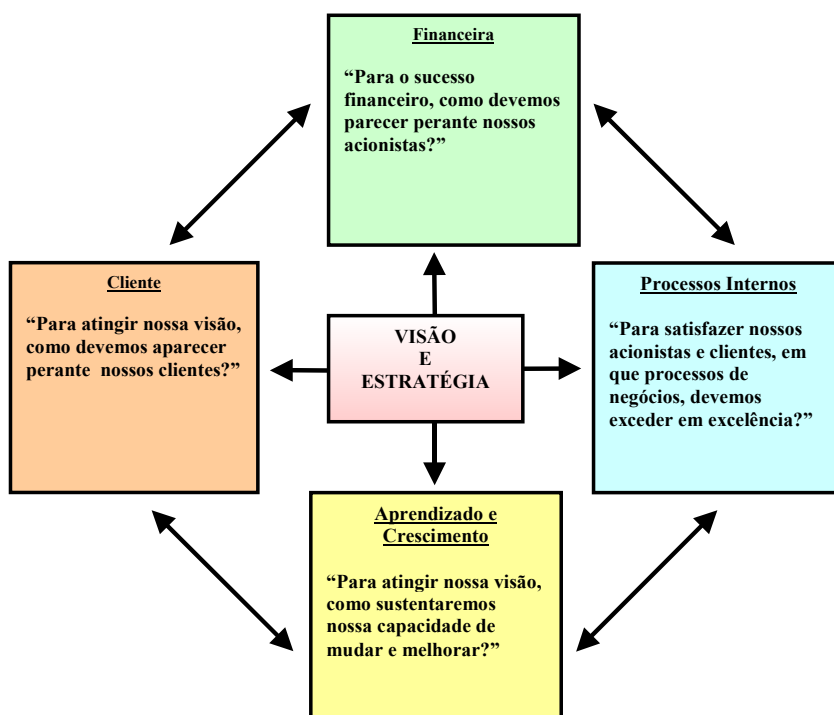


Figura 2.1- Perspectivas do Balance Scorecard

2.1.2. Modelos de Excelência do Negócio

Muitos tipos de modelos de excelência do negócio existem através do mundo:

- Prêmio Deming.
- Prêmio Malcolm Baldrige.
- Prêmio e Modelo EFQM – European Foundation for Quality Management.
- Prêmios e Modelos de Excelência do Negócio.

Assunto: Boas Práticas de Auditoria



Figura 2.2 – Modelo de Excelência Básico

2.1.3. Sistema de Gestão da Qualidade NBR ISO 9001:2000

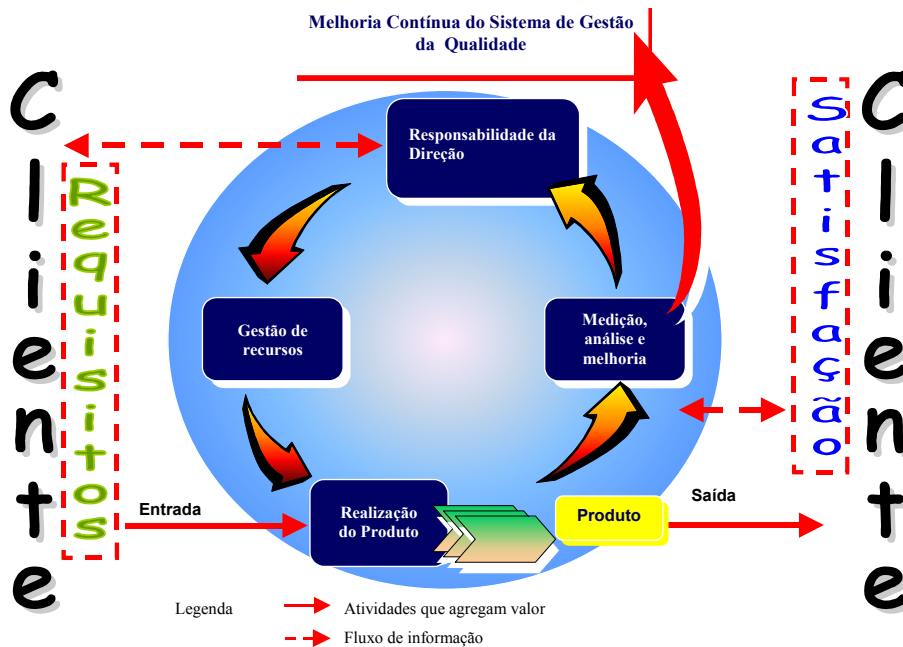


Figura 2.3 – Modelo de Sistema de Gestão da Qualidade baseado em processo

Assunto: Boas Práticas de Auditoria

Comparação entre os aspectos considerados no Balance Scorecard e na norma NBR ISO 9001:2000.

Tabela 2.1 – Comparação entre Balance Scorecard e NBR ISO 9001:2000

Balanced Scorecard	NBR ISO 9001:2000
Visão e estratégia	Política da qualidade Objetivos da qualidade
Cliente	Foco no cliente Processos relacionados com o cliente Satisfação do cliente
Resultados do Negócio da Organização	Requisitos gerais do SGQ Realização do produto
Processos Internos	Não especificamente tratado na norma

Comparação entre os aspectos considerados nos Modelos de Excelência e na norma NBR ISO 9001:2000.

Tabela 2.2 – Comparação entre Modelos de Excelência e NBR ISO 9001:2000

Modelo de Excelência	NBR ISO 9001:2000
Política e estratégia	Política da qualidade
Foco no cliente e no mercado	Objetivos da qualidade
Satisfação do cliente	Foco no cliente
Gestão de pessoas	Processos relacionados com o cliente
Processos do negócio	Satisfação do cliente

2.2. NBR ISO 9001:2000

A norma NBR ISO 9001:2000 especifica os requisitos para o sistema de gestão da qualidade onde a organização:

- Necessita demonstrar sua capacidade para fornecer, consistentemente, produtos que atendam aos clientes e requisitos regulamentadores aplicáveis e,
- Visa aumentar a satisfação do cliente através da aplicação eficaz do sistema, incluindo processos para melhoria contínua e a garantia da conformidade com os requisitos do cliente e aqueles regulamentadores aplicáveis.

2.3. Modelo de Sydney

O conceito deste modelo foi desenvolvido pelo ISO/TC176/IAF ISO 9001 – Auditing Practice Group, durante a reunião realizada em Sydney (Austrália), em 2003.

O modelo ilustra que a eficácia e a melhoria podem ser representadas como um processo cíclico que usa os componentes do SGQ para analisar dados e então, apontar mudanças e iniciativas que assegurem a melhoria contínua.

O resultado total é uma atuação melhorada, mais pró-ativa, visando atingir os objetivos corporativos da organização, de negócios e/ou finanças.

Assunto: Boas Práticas de Auditoria

Há muitos exemplos e requisitos na NBR ISO 9001:2000, os quais requerem, da organização, tratar a eficácia do seu Sistema de Gestão da Qualidade.

Requisitos adicionais especificam a necessidade para melhoria contínua do SGQ – não apenas esforços esporádicos

Eficácia

“Extensão na qual as atividades planejadas são realizadas e os resultados planejados, alcançados”.

NBR ISO 9000:2000 3.2.14

A NBR ISO 9001:2000 especifica requisitos para o SGQ que pode ser usado para aplicação interna pela organização, para certificação ou por razões contratuais. Assim o foco da norma é sobre a eficácia do SGQ em atender aos requisitos do cliente.

Melhoria e Eficácia

A Alta Direção deve assegurar que a política da qualidade inclui o comprometimento com o atendimento aos requisitos e com a melhoria contínua da eficácia do sistema de gestão da qualidade.

NBR ISO 9001:2000 5.3

A organização deve continuamente melhorar a eficácia do sistema de gestão da qualidade por meio da política da qualidade, objetivos da qualidade, resultados de auditoria, análise de dados, ações corretivas e preventivas e análise crítica pela direção.

NBR ISO 9001:2000 8.5

O Conceito do Modelo de Sydney

A organização deve determinar, coletar e analisar dados apropriados para demonstrar a adequação e eficácia do sistema de gestão da qualidade e para avaliar onde melhorias contínuas da eficácia do sistema de gestão da qualidade podem ser realizadas.

NBR ISO 9001:2000 8.4

E assegurar que os objetivos do negócio e/ou da qualidade da organização foram atendidos.

No exemplo seguinte, a organização identificou vários objetivos da qualidade e coletou dados sobre os resultados destes objetivos. Usando a técnica da análise de aberturas, os resultados são comparados com os objetivos e o grau de eficácia do SGQ é estabelecido, por um dado período.

Os mesmos dados também permitiram à organização mensurar melhorias e tomar alguma ação necessária, baseada nas informações e nos resultados (Figura 2.4).

Assunto: Boas Práticas de Auditoria

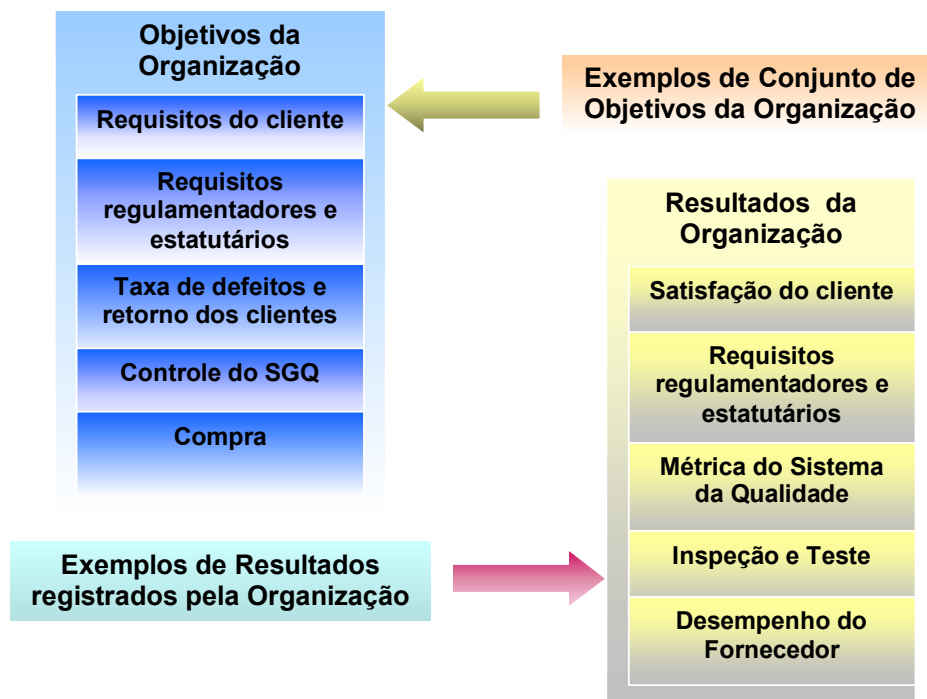


Figura 2.4 – Exemplos de objetivos e Resultados da Organização

A eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade pode ser mensurada, avaliando os objetivos e resultados alcançados pela organização, o que pode ser feito através de representação gráfica, conforme a Figura 2.3. A abertura, resultante entre as áreas correspondentes aos objetivos e aos resultados, significa a falta de eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade, de modo que **“quanto menor a abertura, maior a eficácia do Sistema”**.

Assunto: Boas Práticas de Auditoria

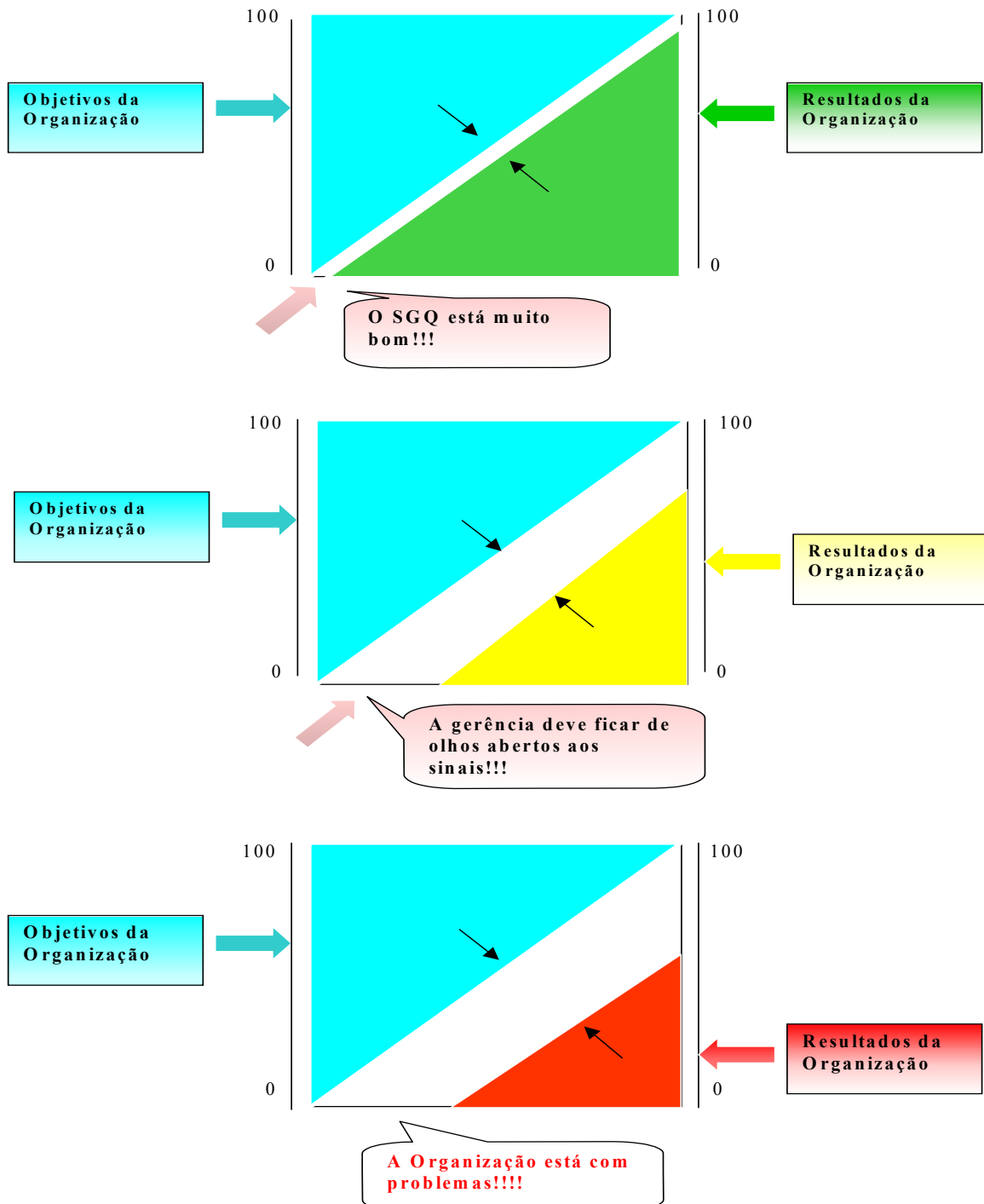


Figura 2.5 – Medida da Eficácia do sistema de Gestão da Qualidade da Organização

Assunto: Boas Práticas de Auditoria

A melhoria do sistema também pode ser mensurada, conforme apresentado na Figura 2.6. A melhoria no Sistema de Gestão da Qualidade pode ser verificada à medida que os resultados da organização são alcançados.

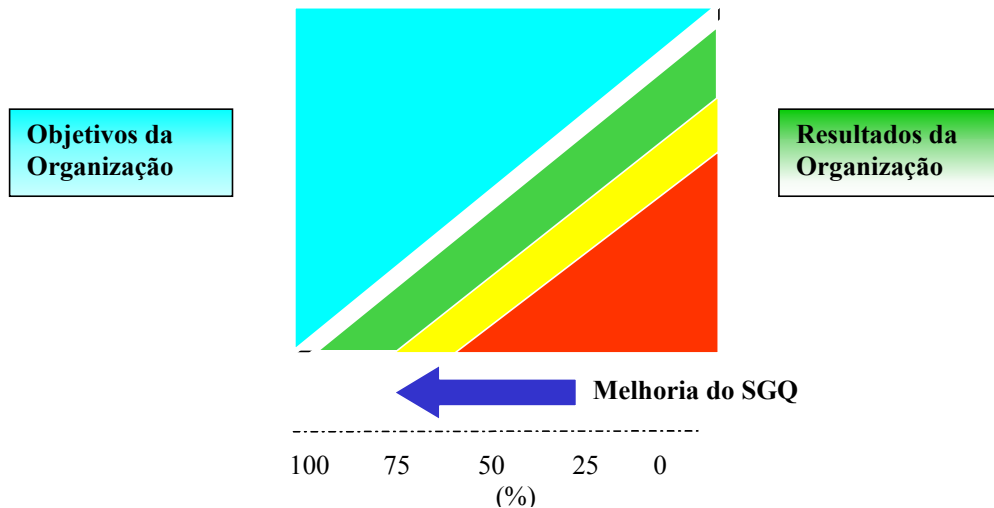


Figura 2.6 - Melhoria do Sistema de Gestão da Qualidade

Algumas ações, principalmente aquelas resultantes das análises críticas da Alta Direção, podem ser adotadas como iniciativas de melhorias do SGQ, conforme citadas nas Figuras 2.7 e 2.8.

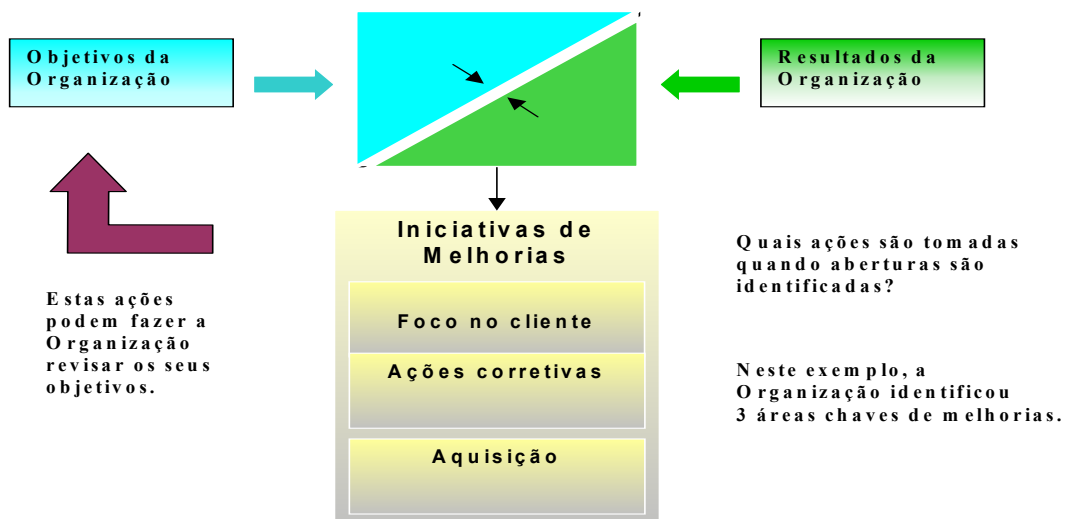


Figura 2.7 – Exemplos de Iniciativas de Melhorias

Assunto: Boas Práticas de Auditoria

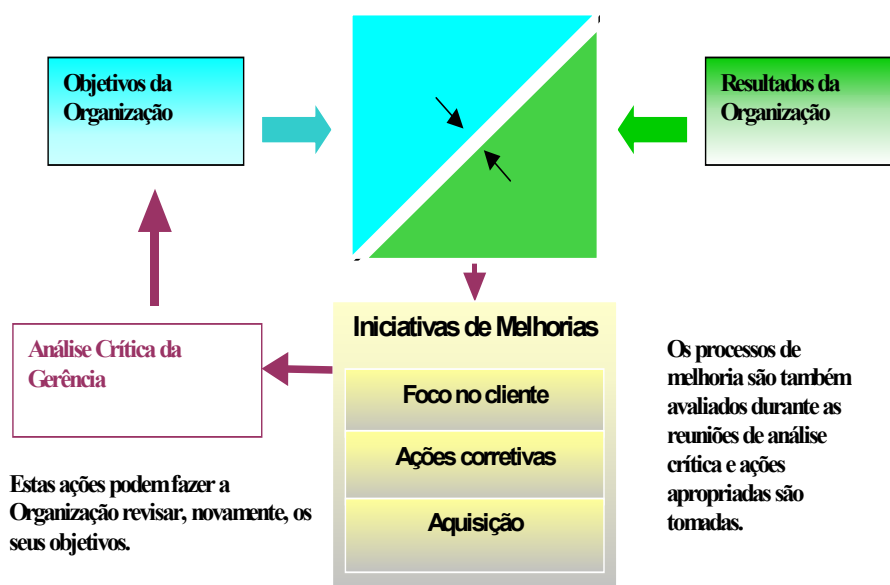


Figura 2.8 – Exemplos de Iniciativas de Melhorias Resultantes da Análise Crítica pela Alta Direção

2.4. NBR ISO 9004:2000: O Par Consistente

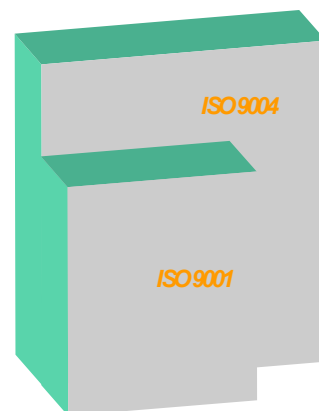
NBR ISO 9001:2000 e NBR ISO 9004:2000 formam um consistente par de normas sobre gestão da qualidade.

A NBR ISO 9001:2000 visa dar garantia da qualidade do produto e aumentar a satisfação do cliente, enquanto a NBR ISO 9004:2000 usa perspectiva maior da gestão da qualidade para dar orientação sobre melhoria de desempenho.

Entretanto, a Alta Direção deve definir métodos para medição do desempenho da organização de modo a determinar se os objetivos planejados foram realizados.

Os métodos incluem:

- Medição financeira
- Medição de desempenho de processos por toda da organização
- Medição externa, como comparação com as melhores práticas (benchmarking) e avaliação de terceira parte.
- Avaliação da percepção dos clientes e outras partes interessadas quanto ao desempenho do produto fornecido
- Medição de outros fatores de sucesso identificados pela Direção.



Assunto: Boas Práticas de Auditoria

- Avaliação da satisfação do cliente, pessoas na organização e de outras partes interessadas.

NBR ISO 9004:2000 5.1.1

2.5. Melhoria do Negócio da Organização

Após análise dos dados e chegar à conclusão sobre a eficácia do SGQ, o mesmo processo é usado para determinar se o SGQ teve efeito sobre os resultados financeiros e ou de negócio da organização.

Agora, a abertura mede a falta da eficácia do negócio da organização. Quanto mais estreita a abertura maior a eficácia da organização.

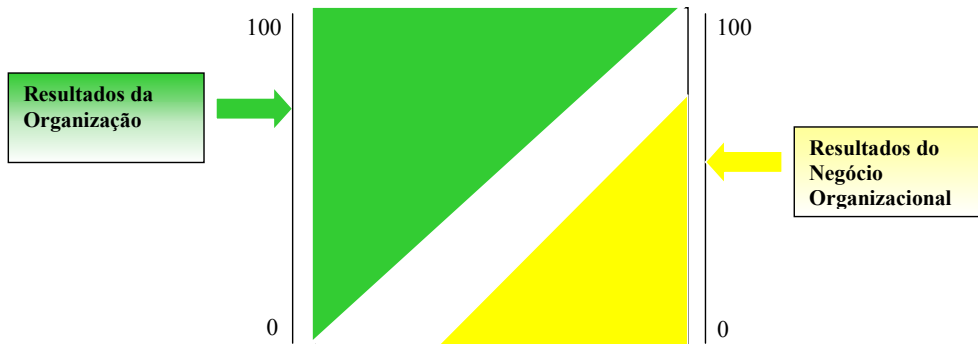


Figura 2.9 – Eficácia da Organização

Mais uma vez, a melhoria pode ser medida e gerenciada, na organização.

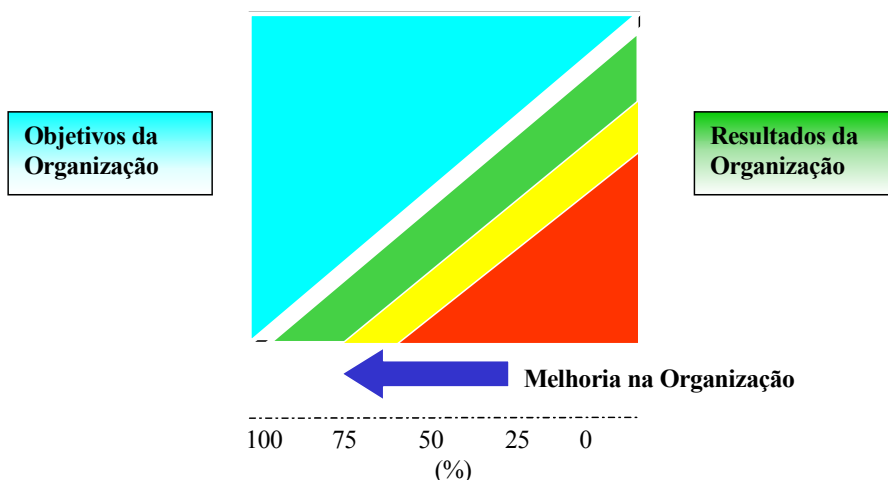


Figura 2.10. - Melhoria do Negócio da Organização

Assunto: Boas Práticas de Auditoria

O Modelo de Sydney é cíclico e pode ser usado, quando necessário, pela organização (Figura 2.11).

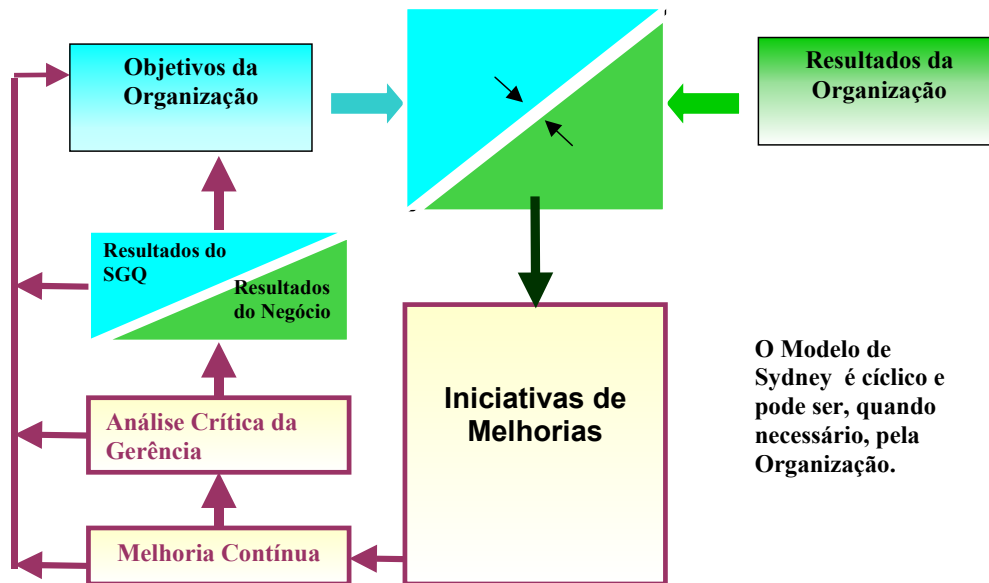


Figura 2.11 - Análise de Dados – Modelo de Sydney

Conclusão

Todos os resultados do uso do Modelo de Sydney são uma abordagem melhorada, mais proativa, visando atender aos objetivos do SGQ, àqueles relacionados com o financeiro, de negócio e ou corporativos.

A eficácia do sistema de gestão da qualidade em atender ambos, objetivos da qualidade e/ou de negócio é, provavelmente, o atributo chave que assegura suporte contínuo e alocação de recursos para manter o Sistema de Gestão da Qualidade NBR ISO 9001:2000 dentro do ambiente corporativo.

3. Identificação do Processo

3.1. Distinguir entre os conceitos de processo e atividade

Se a organização não puder distinguir entre os conceitos de processo e atividade, o auditor pode, momentaneamente, explicar as diferenças usando a orientação (cláusula 2.4) e definição (cláusula 3.4.1) contidas na NBR ISO 9000:2000 como informações práticas. O

Assunto: Boas Práticas de Auditoria

auditor deve ser capaz de se adaptar às situações da organização. É responsabilidade do auditor entender os sistemas e abordagens da organização.

Durante a auditoria, o auditor deve determinar se há apenas um problema de diferença de terminologia ou se há uma falha na implementação da abordagem de processo. Pode haver uma necessidade de se emitir um relatório de não-conformidade se a organização não estiver implementado, completamente, os requisitos estabelecidos na NBR ISO 9001:2000, cláusula 4.1. Não será necessário emitir um relatório de não-conformidade, se for um simples problema de terminologia e se todos os requisitos da cláusula 4.1 estiverem atendidos.

A organização tem o direito de usar sua própria terminologia, desde que os requisitos da norma sejam atendidos. O auditor pode desenvolver mentalmente uma lista de referência cruzada para assegurar a consistência e melhorar o entendimento.

3.2. Um processo definiu o(s) objetivo(s), a(s) entrada(s), a(s) saída(s), a(s) atividade(s) e o(s) recurso(s).

Se a organização não entende que um processo deve ter definidos (mas não necessariamente mensurável) os objetivos, as entradas, as saídas, as atividades e os recursos, o auditor pode tentar reformular as questões à organização, evitando o uso dos jargões da gestão da qualidade. Ex.:

- Você pode me explicar suas operações aqui?
- Quais são as atividades básicas realizadas no seu departamento?
- Quais são as informações necessárias para iniciar o seu trabalho?
- De onde vêm estas informações?
- Quem recebe os resultados do seu trabalho?
- Como você sabe se o seu trabalho foi realizado corretamente?

Esta tática pode ajudar ao auditor a estabelecer se os processos já estão definidos (como na NBR ISO 9001:2000), se estão claros os objetivos, as entradas, as saídas e assim por diante.

3.3. Os processos devem ser analisados, monitorados e/ou mensurados, além de melhorados.

Se após aplicar as técnicas de auditorias, anteriormente, apresentadas, não houver registros ou outras provas para demonstrar que os processos são analisados, monitorados, mensurados e/ou melhorados, poderá ser considerado não-conforme com partes da NBR ISO 9001:2000, Cláusula 4.1.

Assunto: Boas Práticas de Auditoria

3.4. A organização/auditor considera que cada cláusula ou sub-cláusula, da norma, poderá ser definida como um processo separado.

Se o auditor considerar isto como uma abordagem correta, ele pode recorrer aos documentos relevantes da ISO (notavelmente, o documento **ISO/TC 176/SC2, N544 ISO 9000 – Introduction and Support Package: Guidance of the Concept and Use of the Process Approach**).

Se a organização considerar esta abordagem como correta, recomenda-se o uso das técnicas esboçadas na seção 3.2.

4. Entender a abordagem de processo

4.1. Ajudar ao auditor a interpretar a abordagem de processo

Se o auditor não entende ou entende mal a abordagem de processo, deve-se dirigir às fontes de informações reconhecidas, tais como as normas NBR ISO 9000:2000 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulários e a publicação ISO 9000 Introduction and Support Package: Guidance on the Concept and Use of the Process Approach for management systems (documento ISO/TC176C2/N544, disponível no site www.bsi.org.uk/iso-tc176-sc2).

O organismo de certificação deve assegurar que todos os seus auditores tenham recebido treinamento suficiente a respeito dos novos requisitos da NBR ISO 9001:2000. Assim, um auditor deve perceber que vários passos são necessários, incluindo os seguintes:

- Determinar os processos e responsabilidades necessários para alcançar os objetivos da qualidade da organização.
- Determinar e fornecer os recursos e as informações necessárias.
- Estabelecer e aplicar os métodos de monitoramento e/ou medição e análise a cada processo.
- Estabelecer e aplicar um processo para melhoria contínua da eficácia do SGQ.

O conceito de abordagem de processo deve ser, assim, bem compreendido pelos auditores que não estão limitados pela terminologia na norma; entretanto, as organizações podem usar sua própria terminologia. Auditores devem estar cientes de que a aplicação de abordagem de processo será diferente de uma organização para a outra, dependendo do tamanho, da complexidade e das atividades. Especial consideração deve ser dada a situações nas pequenas e médias empresas (PME), de modo que os auditores não devem esperar muitos processos nos seus SGQ.

4.2. Ajudar a Organização a interpretar a abordagem de processo

Assunto: Boas Práticas de Auditoria

Se o auditor se deparar com um completo equívoco, por parte da organização, esta situação deve ser identificada no primeiro estágio da auditoria.

O auditor deve consultar à organização sobre as fontes de informações reconhecidas, tais como aquelas indicadas na seção 4.1, (particularmente o referido documento ISO/TC 176/SC 2/N544, que explica os diferentes passos na abordagem de processo e fornece uma útil orientação com exemplos).

A organização também deve dar importância suficiente para:

- Estabelecimento dos objetivos do processo.
- Planejamento do processo.
- Disponibilidade de registros apropriados.

A organização, freqüentemente, identifica processos em demasia, alguns deles ou todos são atividades, as quais não preenchem os requisitos de um processo, no sentido em que a NBR ISO 9001:2000 conceitua. Nesta situação, o auditor deve (no 1º estágio) propor que a organização redefina os seus processos, baseado, por exemplo, na análise criteriosa das atividades. Isto poderia ser particularmente relevante para as pequenas e médias empresas (PME).

5. Determinar os processos “onde apropriados”

5.1. Terminologia

Onde a terminologia usada pela organização for diferente daquela usada pelo auditor, ele deve entender os conceitos da NBR ISO 9001:2000, usando a NBR ISO 9000:2000 e fazer, mentalmente ou por escrito, uma referência cruzada entre a terminologia da organização e a sua, para os mesmos conceitos, evitando o uso de jargões da gestão da qualidade.

5.2. Definição de processo

Se a definição de processo não for interpretada, no mesmo sentido, pelo auditor e a organização, o auditor deve procurar entender os pontos de vista da organização e não impor sua própria opinião, a menos que esteja claro (embasado com suficiente evidência objetiva) que os requisitos da norma não foram atendidos. O mesmo é válido se o auditor acreditar que certos processos não foram corretamente identificados ou que estejam faltando.

5.3. Exclusões

Assunto: Boas Práticas de Auditoria

O auditor deve consultar a cláusula 1.2 da NBR ISO 9001:2000, ao documento ISO/TC 176/SC 2/N524: “**Introduction and Support Package: Guidance on ISO 9001:2000 cláusula 1.2 – Application**”, para orientações adicionais e as orientações contidas no “Auditing Practices Group” sobre os escopos.

O auditor deve obter evidências objetivas de que a organização não pode excluir um requisito específico, antes de chegar a uma conclusão.

É uma boa prática, para o auditor, utilizar a NBR ISO 9000:2000 - Sistema de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário e o documento ISO/TC 176/SC 2/N524, como documentos de apoio para explicar os argumentos à organização.

6. Auditar os requisitos “onde apropriados”

A organização deve determinar a aplicação dos requisitos da NBR ISO 9001:2000 “onde apropriados”, visto que isto afetará sua habilidade para satisfazer os requisitos dos clientes. (pode ser útil, a organização consultar a NBR ISO 9001:2000, cláusula 1.1 “... onde a organização a) necessita demonstrar sua capacidade para fornecer de forma coerente produtos que atendam aos requisitos do cliente e requisitos regulamentares aplicáveis”.)

O auditor deve assegurar que os requisitos, “onde apropriados”, sejam realmente “apropriados” em relação ao proposto/real do escopo do Sistema de Gestão da Qualidade da organização. Conseqüentemente, a base da auditoria deve estar de encontro com este critério, o qual deve formar o benchmark quando for decidido qual o apropriando ou não.

6.1. As questões que devem ser consideradas, incluem:

- Estes requisitos agregam valor ao elemento de confiança, sem o “onde apropriado” que está sendo tratado?
- O risco, de que a organização pode não atender os requisitos de seus clientes, aumenta?
 - (pode ser mais que um conjunto específico de requisitos do cliente, porque inclui as demandas e expectativas do usuário final, consumidores ou cadeia de suprimentos).

6.2. Necessidade de se ter experiência para se fazer um julgamento sobre as questões técnicas

Um organismo auditor deve ser capaz de demonstrar que seus auditores têm necessário conhecimento do setor, competência e técnicas de auditoria. O auditor necessita ser capaz de demonstrar conhecimento sobre os processos que estão sendo examinados e de aplicar suas técnicas, na avaliação se os requisitos “onde apropriados” são realmente apropriados ou não.

O auditor necessitará entender como os requisitos “onde apropriados” cabem no contexto de como um processo é estabelecido e seus resultados previstos. Quando os requisitos não são

Assunto: Boas Práticas de Auditoria

considerados para serem “apropriados”, o auditor deve fornecer evidências objetivas que demonstrem que o sistema é eficaz e que os requisitos do cliente estão sendo considerados de forma coerente.

Um organismo de auditoria deve ter, adequadamente, os processos necessários para assegurar-se que um auditor tenha as habilidades específicas para a organização que será auditada.

7. Demonstrar conformidade com a norma

“Realizar a auditoria sobre as cláusulas da norma, versus, realizar a auditoria sobre os processos da organização”.

7.1. Ao avaliar a conformidade com a norma, as listas de verificação podem não ser suficientes.

No final da auditoria, o auditor deve saber se todos os requisitos da norma foram atendidos ou não.

Tentar mostrar conformidade com a norma, geralmente traz de volta o uso de listas de verificação. O auditor é capaz de marcar os requisitos da norma, um por um, certificando-se que todos foram cobertos. Este caminho básico, de preenchimento de listas de verificação, é uma maneira fácil de se assegurar que todos os requisitos da norma tenham sido verificados. Contudo, considerando abordagem da NBR ISO 9001:2000, realizar uma auditoria a partir de uma lista de verificação genérica, pode impedir o auditor de coletar evidências sobre a interface eficaz entre os processos.

Em algumas situações, sair completamente da lista de verificação (ou listas de questões do auditor) não poderia ser possível, particularmente, se a organização necessita fornecer evidência da conformidade com a norma às terceiras partes (ex.: órgãos reguladores, organismos de certificação de conformidade).

É importante o uso de listas de verificação de maneira e no momento apropriados, isto é, como ferramenta para ajudar a não perder de vista os requisitos da norma, de forma que sejam cobertos.

7.2. O que é amostragem adequada?

Não há estatística ou fórmula matemática para estabelecer o número correto de amostras, a serem consideradas durante uma auditoria. Definir o número de amostras (ex.: uma, cinco ou mais amostras de registros para um requisito particular) não é eficiente nem assegura a conformidade. É natural o fato de que, aumentando o número de amostras, o auditor terá maior confiança a respeito do real grau de implementação do SGQ. Amostragem “adequada”, neste contexto, poderia referir-se ao nível de amostragem, examinada durante

Assunto: Boas Práticas de Auditoria

as entrevistas no local, bem como aos registros de análises críticas que dêem suficiente confiança de que o SGQ da organização foi implantado como descrito.

A amostragem, em múltiplos locais ou em unidades organizacionais da companhia, está coberta no anexo II do documento **IAF`s – Guidance on the Application of ISO/IEC Guide 62**, junto com os dias do auditor requeridos nos locais e a fórmula de amostragem para múltiplos locais.

O auditor necessita realizar entrevistas e verificar os registros e evidências. O número de amostras, a serem tomadas, depende da complexidade do processo sendo auditado e da qualidade de informações recebidas da organização, durante a entrevista. Também é importante que o auditor mantenha a programação esboçada no plano de auditoria. No fim do dia, o auditor necessita se sentir confortável quanto à representatividade das amostras e evidências objetivas obtidas, a fim de extrair conclusões apropriadas a respeito da implementação do SGQ.

7.3. Registrar as informações da auditoria

Na NBR ISO 19011 e nas orientações do **IAF** sobre aplicação do **ISO/IEC Guide 62** contêm explicações sobre o que o relatório de auditoria deve conter. Entretanto, é importante que os relatórios de auditorias contenham somente informações relevantes para a organização, tais como: informações sobre possíveis melhorias, observações positivas e não-conformidades de acordo com a norma. Apenas reiterar e explicar que os requisitos da norma não são provavelmente aqueles que a organização esteja procurando.

Poderá haver também um requisito para o auditor demonstrar a seqüência na qual a auditoria foi realizada, algumas vezes denominada de ensaio de auditoria. Usar as notas de auditorias é uma maneira eficiente de se registrar a auditoria. A principal desvantagem é que se tende para uma maneira muito pessoal da informação ser registrada, uma vez que os níveis de detalhes e estilo de redação variam, extremamente, de um auditor para o outro.

Uma lista de verificação pode assegurar alguma uniformidade no desempenho dos auditores. Entretanto, não devem gastar o tempo de auditoria, apenas preenchendo lista de verificação e fazendo anotações.

8. Associar a auditoria, em particular, de uma tarefa, atividade ou processo, com todo o sistema

O auditor não deve perder de vista o foco da auditoria, começando por desviar-se de detalhes supérfluos. É importante que o auditor mantenha o olho atento às informações fornecidas pela organização, no manual da qualidade ou na documentação onde foi definida a interação dos processos. Entrevistas também devem ser realizadas, de tal maneira, que os auditores possam determinar as entradas e saídas do processo que está sendo auditado. Manter o mapa do processo da organização na mente pode assegurar que o auditor será capaz de determinar, a qualquer momento, a importância do processo auditado e,

Assunto: Boas Práticas de Auditoria

conseqüentemente, manter o foco da auditoria. Esta atitude ajudará também ao auditor a entender as interfaces dos processos.

Durante a auditoria, o auditor tem a oportunidade de checar a descrição das inter-relações dos processos da organização. O auditor pode selecionar algumas amostras para ver se as descrições são uma reflexão apropriada da inter-relação real dos processos, visto que esta atitude o ajudará a determinar se a descrição do processo está adequada.

9. Auditar a melhoria contínua

Deve ser enfatizado que os requisitos da NBR ISO 9001:2000 são para a melhoria contínua da eficácia do SGQ.

Melhoria contínua emana dos objetivos estabelecidos pela Alta Direção, os quais devem, pelo menos, focar: a melhoria da eficiência interna (para que a organização continue economicamente competitiva), as necessidades dos clientes individuais e o nível de desempenho que o mercado, normalmente, espera.

No setor aeronáutico, por exemplo, o “índice aceitável” de não-conformidade, em produtos fornecidos, é de zero percentual; desta forma não seria útil, para a organização, estabelecer objetivos de melhorias neste índice. Entretanto, poderia ser útil para uma organização que tenha objetivos apontados para a melhoria de sua eficiência interna e de sua competitividade (ex. através da inovação).

O auditor deve entender se a organização procurou definir objetivos que estabeleçam uma correlação entre os 3 (três) fatores: objetivos corporativos, necessidades dos clientes e expectativas do mercado. Após isto, a organização é quem decidirá balancear entre a necessidade de melhoria da eficiência interna e a de progredir por meio do desempenho externo (embora as duas sejam relacionadas, com muita freqüência). Nenhuma, isoladamente, pode ser considerada como sendo “suficiente” ou “não suficiente”.

Uma área que pode ser problemática para o auditor é entender o que é um benchmark razoável. Continuando com o exemplo acima sobre a aeronáutica, se a organização anunciasse que tinha reduzido o nível de produtos fornecidos não-conformes de 50% para 40%, esta demonstraria melhoria contínua, mas não seria muito bem aceito, em face de que, para este setor da indústria, a taxa normal seria de zero percentual. Entretanto, se fosse anunciado o ajuste de um dos objetivos para aumentar o seu desempenho (reduzindo de 0,50% para 0,40% o índice de produtos não-conformes), poderia estar mais próximo da norma de mercado.

Poderia ser quase impossível emitir um relatório de não conformidades – RNC no qual esteja declarado “Não houve suficiente melhoria contínua”.

9. 1. Que tipo de informação é relevante e onde pode ser encontrada?

Assunto: Boas Práticas de Auditoria

O auditor tem que verificar como todos os objetivos corporativos foram traduzidos em requisitos internos, em todos os processos apropriados e como estes requisitos são comunicados e monitorados. O auditor pode procurar por evidências de que a organização está analisando dados do processo de monitoramento e conduzindo os resultados, no sentido de avaliar a eficiência do processo e/ou a melhoria da saída do processo. Um ponto que deve ser especificamente examinado, é a consistência do método pelo qual a melhoria de cada processo contribui para a atender aos objetivos globais, a fim de assegurar que estes não causarão conflitos na realização de outros objetivos.

O tipo de informação que o auditor necessita procurar é a evidência de como os objetivos corporativos são traduzidos em objetivos específicos do SGQ. Por exemplo: uma organização poderia definir um objetivo para reduzir as reclamações de clientes em 30%. A análise da Alta Direção mostra que 50% das reclamações dizem respeito às entregas atrasadas. O auditor deve, então, procurar por evidências de que a organização está monitorando e analisando aspectos chaves de sua programação e planejar atividades, por todos os seus processos e interfaces, para reduzir os atrasos.

9. 2. Melhoria do processo ou melhoria do SGQ?

O auditor deve lembrar que seria irreal esperar que uma organização faça progresso em todos os potenciais de melhorias, simultaneamente. Cada melhoria implicará no comprometimento de recursos, os quais necessitam priorização pela Alta Direção, especialmente onde investimentos são necessários. O auditor, por sua vez, deve assegurar que os objetivos de melhoria sejam todos consistentes e coerentes com a trilogia de fatores já mencionados. Entretanto, a organização que não possui política e objetivos relativos à melhoria contínua não está claramente cumprindo a norma.

Similarmente, a ausência de evidências de melhorias, pelo menos, em um desses aspectos, poderia ser considerada como a indicação de que a política da qualidade da organização não está alinhada com a NBR ISO 9001:2000.

Uma palavra de advertência: não há exigências de que a organização deve definir objetivos para melhorias de todos os seus processos, ao mesmo tempo. Como no exemplo anterior, sobre a redução de reclamações de clientes, alguns processos não são considerados, pela Alta Direção, para contribuir, significativamente, na redução dos atrasos e, como uma consequência normal, a organização poderia não concentrar nessas áreas.

Se a Alta Direção definiu, de forma realista, os objetivos dos processos e não há evidências de melhorias, esta informação deve ser retroalimentada nas análises críticas da gestão, de forma que a Alta Direção possa decidir quais as ações são apropriadas - por exemplo: realinhamento dos objetivos ou providenciar outros meios de impactar os processos.

10. Auditar o SGQ que contém documentação mínima

Assunto: Boas Práticas de Auditoria

Poderá haver discordância entre o auditor e a organização sobre a ausência de certos procedimentos documentados, quando a organização apresenta apenas o manual da qualidade e os 6 (seis) procedimentos documentados, especificamente requeridos pela NBR ISO 9001:2000.

A diferença entre o ponto de vista do auditor e da organização pode aumentar a partir das diferenças na interpretação da norma, nos requisitos contidos na cláusula 4.2.1 e nas Notas, as quais declaram:

“4.2.1 Geral

A documentação do sistema de gestão da qualidade incluirá:

...

d) documentos necessários para a organização assegurar um eficaz planejamento, operação e controle de seus processos.

Nota 2. A extensão da documentação do sistema de gestão da qualidade pode diferir de uma organização para outra, devido:

a) ao tamanho da organização e os tipos de atividades,

b) à complexidade dos processos e suas interações e,

c) à competência do pessoal.”

O auditor deve solicitar informações sobre os processos de operação da organização e subseqüentemente, fazer perguntas, registrar as respostas e observar o staff, em todos os níveis (incluindo o pessoal administrativo, os próprios processos e os operadores), para confirmar que o status do trabalho real se ajusta à descrição dada.

A precisão da documentação deve ser avaliada à luz da necessidade observada para dar consistência e, no papel que documentação poderia exercer, evitando riscos identificados e significativos.

O leitor é encaminhado ao conselho dado no documento referendado **“ISO/TC 176/SC 2/N 525, ISO 9000 – ISO 9000 – Introduction and Support Package: Guidance on the Documentation Requirements of ISO 9001:2000”**.

11. Como auditar os processos da Alta Direção

Reconhecendo que auditar a Alta Direção é uma questão delicada, este documento fornece a orientação para esta categoria de auditoria.

Os auditores devem envolver a Alta Direção na auditoria, isto é, convidá-los a abrir e fechar a reuniões, conceder tempo suficiente, no plano de auditoria, para entrevistar a Alta Direção discutindo as constatações, buscar evidências do comprometimento, etc. É importante mudar o foco de atenção do gestor da qualidade para a Alta Direção da organização.

Assunto: Boas Práticas de Auditoria

O auditor deve considerar as atividades da Alta Direção como processos e auditá-las, apropriadamente.

11. 1. Estágio de Planejamento

O auditor necessita identificar os processos da Alta Direção e:

- Entender a organização e a estrutura gerencial, examinando informações tais como os gráficos da organização, relatórios anuais, planos de negócio, perfis da companhia, **press releases, web sites**.
- Prever, no plano de auditoria, a obtenção de informações relevantes a respeito do comprometimento da Alta Direção, diretamente, a partir de entrevistas.
- Entender a cultura da organização e da Alta Direção, para determinar seus impactos no plano de auditoria e fazer ajustes apropriados.
- Tomar uma posição profissional em relação à aparência do próprio auditor, determinando os trajés apropriados para o ambiente de trabalho.
- O auditor, com limitada experiência, não deve ser designado para entrevistar a Alta Direção.

11.2. Conduzindo a auditoria

Os métodos comuns de avaliação do comprometimento da Alta Direção são:

11. 2.1 Entrevista com a Alta Direção

O Auditor pode, utilizando apropriada terminologia de negócio para a Alta Direção, fazer perguntas relevantes que:

a) busquem obter evidências sobre a ciência e comprometimento da Alta Direção com a qualidade e sua relevância sobre todos os objetivos da organização e sobre o sistema de gestão.

b) estabeleçam evidência da conformidade dos requisitos da NBR ISO 9001:2000 com as responsabilidades gerenciais.

11.2. 2. Coletando e corroborando evidências

O auditor e a equipe auditora devem estar, constantemente, procurando por oportunidades de corroborar as respostas recebidas da Alta Direção, quando entrevistada.

Isto inclui:

Assunto: Boas Práticas de Auditoria

- A disponibilidade e relevância das políticas e objetivos.
- O estabelecimento de ligações entre as políticas e os objetivos.
- Obter evidências de que estas políticas e objetivos são eficazes e entendidos por toda a organização.
- Determinar se as políticas e objetivos são apropriados para as melhorias contínuas do Sistema de Gestão da Qualidade e para a realização da satisfação do cliente.
- Determinar se a Alta Direção está envolvida na realização das análises críticas.

Entrevistas adicionais e a obtenção de evidências podem ser fundamentais para substanciar a corroboração necessária.

A equipe auditora deve assegurar que qualquer evidência adicional do comprometimento da Alta Direção seja, também, coletada.

O auditor e sua equipe devem analisar criticamente as evidências coletadas, assegurar a integridade e exatidão das informações e manter a confidencialidade sobre as conclusões formuladas.

11.3. Relatório de auditoria

Os auditores devem preparar seus relatórios de auditoria, de modo a fazerem suas apropriadas apresentações para a Alta Direção das organizações. Devem apresentar, à Alta Direção, um sumário executivo e conveniente do relatório e às partes interessadas relevantes da organização. O sumário executivo deve destacar as constatações chaves (positivas e negativas) e identificar oportunidade de melhorias.

12. A função e o valor da lista de verificação em auditorias

Este documento fornece informações sobre a função e uso de listas de verificação em auditorias como suporte nos processos de auditorias.

Embora o documento seja, originariamente, direcionado para organizações de auditorias externas (incluindo organismos de certificação e registro), estas informações também podem ser usadas, por qualquer organização, na condução de auditorias internas.

12.1. Necessidade de listas de verificação:

Assunto: Boas Práticas de Auditoria

Ao olhar a norma atual de auditorias, NBR ISO 19011, há uma referência sobre “Preparar documentos de trabalho”, na cláusula 6.4.3. O texto seguinte foi extraído desta cláusula:

“Convém que os membros da equipe da auditoria analisem criticamente as informações pertinentes às suas tarefas de auditoria e preparem, se necessário, documentos de trabalho para referência e para registro dos progressos da auditoria. Tais documentos de trabalho podem incluir”:

- Lista de verificação e planos de amostragem de auditoria e,
- Formulários para registro das informações, tais como evidências de suporte, constatações de auditorias e registros das reuniões.

Convém que o uso de listas de verificação e formulários não se restrinja à abrangência das atividades da auditoria, que podem mudar devido ao resultado de informações coletadas durante a auditoria.” .

12.2. O uso de listas de verificação na auditoria

Embora, nem sempre nas normas de sistema de gestão sejam requeridas, as listas de verificação são, justamente, uma ferramenta disponível na “caixa de ferramentas do auditor”. Muitas organizações usarão as suas para assegurar que a auditoria, no mínimo, seja conduzida de forma a atender aos requisitos do escopo.

Um exemplo de abordagem de auditoria está apresentado a seguir:

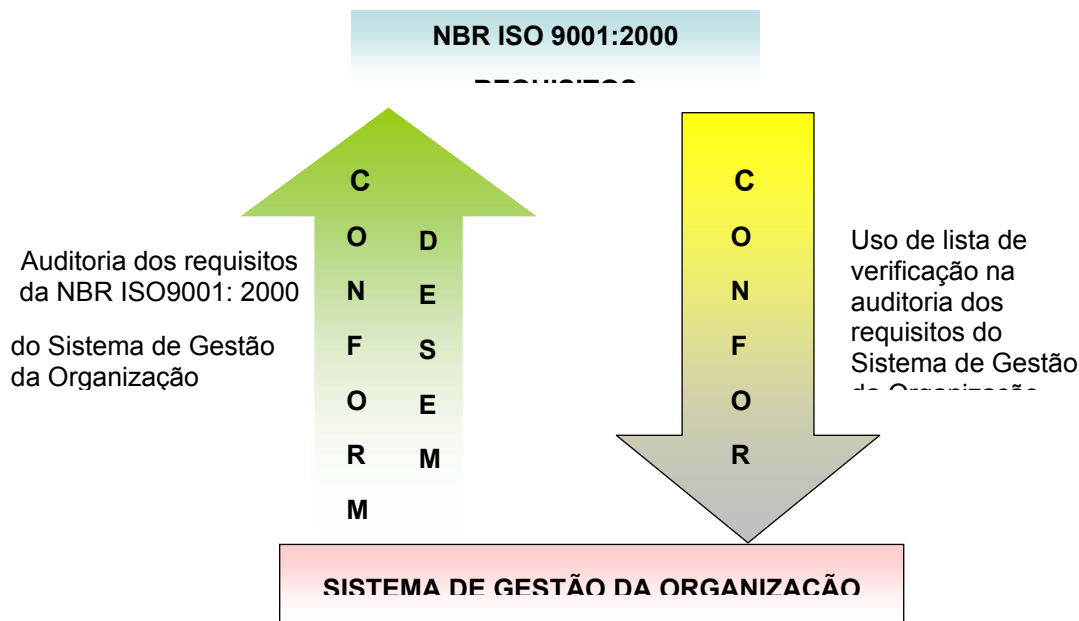


Figura 12.2. – Abordagem de auditoria

Assunto: Boas Práticas de Auditoria

É benéfico auditar somente os requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade da Organização. Uma lista de verificação pode assegurar que todos os requisitos relevantes da NBR ISO 9001:2000 foram enfocados.

12.3. Vantagens

A literatura, disponível no mercado, destaca as seguintes observações a respeito do uso de listas de verificação, em auditorias:

- As listas de verificação, se elaborada para uma auditoria específica e usada corretamente:
 - Promovem planejamento da auditoria;
 - Asseguram abordagem consistente da auditoria;
 - Atuam como um gerenciador do plano de amostragem e do tempo;
 - Servem como um apoio à memória e;
 - Fornecem um repositório de anotações coletadas durante o processo de auditoria (anotadas na auditoria em campo).
- As listas de verificação necessitam serem elaboradas para fornecer assistência no processo de auditoria.
- Os auditores necessitam ser treinados no uso de listas de verificação particulares e mostrar como obter o máximo de informações através da técnica de perguntas.
- As listas de verificação podem assistir ao auditor no melhor desempenho, durante o processo de auditoria.
- Listas de verificação ajudam a assegurar que a auditoria seja conduzida de maneira sistemática e compreensível e que evidências adequadas sejam obtidas.
- Listas de verificação podem fornecer estrutura e continuidade e assegurar que o escopo da auditoria esteja sendo seguido.
- Listas de verificação podem fornecer os meios de comunicação e o local para registrar os dados a serem usados, como referência, no futuro.
- Uma lista de verificação completa fornece evidências objetivas de que a auditoria foi realizada.
- Listas de verificação podem fornecer o registro de que o SGQ foi examinado.

Assunto: Boas Práticas de Auditoria

- Listas de verificação podem ser usadas como base de informações para o planejamento de auditorias futuras.
- Listas de verificação podem ser fornecidas à organização, antes da realização da auditoria.

12.4. Desvantagens

Em contraste, quando as listas de verificação não são disponíveis ou mal preparadas, algumas questões são observadas, tais como:

- Listas de verificação podem ser vistas como intimidação ao auditado.
- O foco da lista de verificação pode ser por demais estreito, no escopo, para identificar áreas com problemas específicos.
- Lista de verificação são ferramentas de ajuda ao auditor, mas será restritiva se usada apenas como um suporte mecânico do auditor.
- Listas de verificação não podem substituir o planejamento da auditoria.
- Um inexperiente auditor pode não ser capaz de comunicar claramente o que ele está procurando, se ele depender totalmente de uma lista de verificação para se orientar nas perguntas/questionamentos.
- Uma lista de verificação mal preparada pode tornar lenta a auditoria devido à repetições.
- Lista de verificação genérica, a qual não reflete o sistema de gestão de uma organização específica, pode não acrescentar nenhum valor e interferir na auditoria.
- Lista de verificação com o foco estreito minimiza a abordagem de avaliação única.

12.5. Conclusão

Há vantagens e desvantagens no uso de listas de verificação, dependendo de muitos fatores, incluindo as necessidades do cliente, tempo e custos reduzidos, experiência do auditor e exigências do esquema do setor. O auditor pode avaliar o valor da lista de verificação como apoio no processo de auditoria e considerar o seu uso como uma ferramenta funcional.

13. Escopo da NBR ISO 9001:2000, escopo do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) e definindo o escopo da certificação.

Assunto: Boas Práticas de Auditoria

Na NBR ISO 9001:2000, cláusula 1 – Escopo, está definido o escopo da norma. Este não deve ser confundido com o escopo do SGQ, o qual é um termo, geralmente, usado dentro do contexto da certificação e registro do SGQ, para descrever a organização e os produtos para os quais o SGQ se aplica.

A NBR ISO 9001:2000 é genérica e se aplica a toda organização, não obstante o tipo, tamanho e categoria dos produtos. Entretanto, reconhece-se que nem todos os requisitos desta norma serão, necessariamente, relevantes a todas as organizações. Sob determinadas circunstâncias, uma organização pode excluir alguns requisitos específicos da NBR ISO 9001:2000 do seu SGQ. Esta norma faz concessões para cada organização, através da cláusula 1.2 – Aplicações.

14. Auditoria de agregação de valor

14.1. O que é auditar valor agregado?

Tem-se ouvido sobre a importância do “valor agregado” durante a auditoria do SGQ...mas o que, realmente, significa? É possível agregar valor sem comprometer a integridade da auditoria ou fornecer consultoria? Em princípio, toda auditoria pode agregar valor, mas isto nem sempre é o caso.

Este documento fornece uma orientação sobre o que constitui a “auditoria de agregação de valor” e as várias situações prováveis de serem encontradas, no contexto das auditorias de segunda e terceira partes.

14.2. Valor agregado dos Sistemas de Gestão da Qualidade

Existem várias definições sobre “valor”, mas todas focam o conceito de coisas úteis. “Agregar valor”, portanto, significa tornar alguma coisa mais útil.

Algumas organizações usaram a série ISO 9000 para desenvolver sistemas de gestão da qualidade que são integrados, na maneira que realizam seus negócios e são úteis em ajudá-las a alcançar seus objetivos de negócios estratégicos – em outras palavras, há agregação de valor para a organização.

Inversamente, outras organizações têm, simplesmente, criado um conjunto burocrático de procedimentos e registros que não refletem a realidade da maneira como a organização realmente trabalha e adicionam custos sem terem utilidade. Em outras palavras, estas não “agregam valor”.

É uma questão de abordagem:

A abordagem da não agregação de valor pergunta “quais procedimentos devemos escrever para obter a certificação ISO 9000?”

Assunto: Boas Práticas de Auditoria

A abordagem de agregação de valor pergunta “Como podemos usar a NBR ISO 9001:2000 – base para o sistema de gestão da qualidade para auxiliar na melhoria do nosso negócio?”

14.3. Auditar agregação de valor

O que nos traz a questão de “auditar agregação de valor”...

Como podemos assegurar que uma auditoria é útil para a organização em manter e melhorar seu SGQ? (podemos reconhecer, entretanto, que haverá outras perspectivas que necessitam ser levadas em consideração).

A auditoria de terceira parte de agregação de valor pode ser útil:

- **Para a organização certificada**
 - Prover informações à Alta Direção a respeito da capacidade da organização ir de encontro aos objetivos estratégicos.
 - Identificar problemas os quais, se resolvidos, aumentará o desempenho da organização.
 - Identificar oportunidades de melhorias e possíveis áreas de risco.
- Para clientes da organização; pelo aumento da capacidade da organização fornecer produtos conformes.
- Para o organismo certificado; pelo aumento da credibilidade nos processos de certificação de terceira parte.

A abordagem da “agregação de valor” é, provavelmente, uma função de nível de maturidade da cultura da qualidade da organização e do seu SGQ, o qual respeita os requisitos da NBR ISO 9001:2000.

Assunto: Boas Práticas de Auditoria

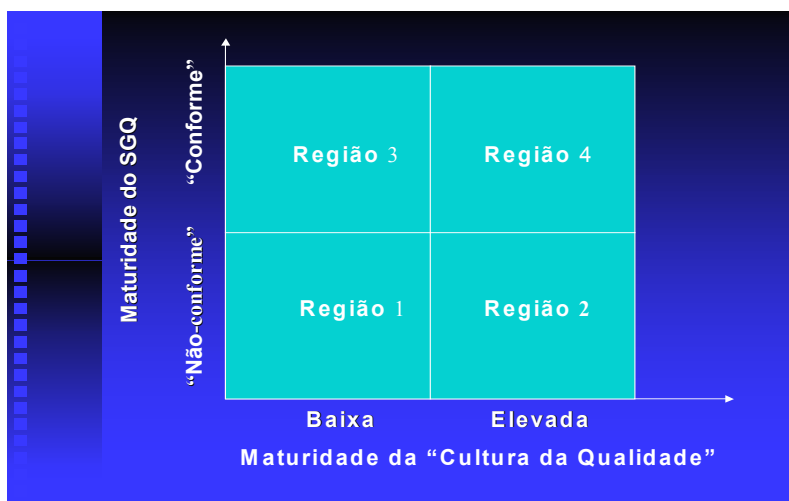


Figura 14.3 – Classificação da organização em função da cultura da qualidade, do SGQ e da conformidade com os requisitos da NBR ISO 9001:2000.

Na Tabela 14.3, estão apresentadas as regiões definidas segundo os critérios de avaliação das organizações, mostrados na Figura 14.3.

Tabela 14.3- Identificação das Regiões

Região	Cultura da qualidade	SGQ	NBR ISO 9001:2000
1	Baixa maturidade	imaturo	não conforme
2	matura	imaturo	não conforme
3	Baixa maturidade	maturo	conforme
4	matura	maturo	conforme

É importante notar que neste contexto:

“Cultura da qualidade” refere-se ao grau de consciência, compromisso, atitude coletiva e comportamento da organização a respeito da qualidade.

“Conformidade com a NBR ISO 9001:2000” relaciona-se com a maturidade do sistema de gestão da qualidade da organização e sua extensão ao atender aos requisitos da norma. (É reconhecido que não-conformidades menores e específicas podem ser detectadas, mesmo em organizações que apresentam um nível total elevado de maturidade e conformidade com a norma).

Região 1:

Assunto: Boas Práticas de Auditoria

Cultura da qualidade	SGQ	NBR ISO 9001:2000
Baixa maturidade	imaturo	não conforme

Para estas organizações, a expectativa de uma “auditoria de agregação de valor” poderia significar que a organização gostaria de receber consultoria sobre “como” implementar o sistema de gestão da qualidade e/ou resolver algumas não-conformidades levantadas.

Neste caso, o auditor tem que tomar muito cuidado, porque, em auditorias de terceira parte, cada consultoria poderia, certamente, gerar um conflito de interesses e infringir os requisitos do Guia ISO/IEC 62 para a acreditação de organismos de certificação. O que o auditor pode fazer é assegurar-se de que, sempre que não-conformidades forem encontradas, a organização tenha uma compreensão clara do que a norma requer e a causa da não-conformidade estar sendo levantada. Se a organização puder reconhecer que, resolvendo estas não-conformidades, conduzirá à melhoria de desempenho, então é muito provável acreditar e se comprometer com o processo de certificação. É importante, contudo, que todas as não-conformidades identificadas sejam reportadas, de modo que a organização compreenda, claramente, o que necessita ser feito, para atender aos requisitos da NBR ISO 9001:2000.

Quando algumas organizações não puderem ser totalmente satisfeitas com o resultado da auditoria, o qual não resulte na certificação, os clientes da organização (quem recebe os produtos da organização) certamente considerarão esta como sendo uma auditoria de agregação de valor, segundo suas perspectivas. De acordo com a perspectiva do organismo de certificação, deficiência no relato de todas as não-conformidades e/ou fornecer orientação sobre “como” implementar o sistema de gestão da qualidade, não agrega valor à credibilidade do profissional auditor ou ao processo de certificação.

Deve ser reconhecido que a discussão acima diz respeito, principalmente, à auditoria de terceira parte (certificação). Numa auditoria de segunda parte (avaliação de fornecedores), não há razão para que não se possa “agregar valor”, através de orientações à organização sobre como implementar seu sistema de gestão da qualidade. Certamente, sob estas circunstâncias, tal orientação (se estiver muito bem fundamentada), seria indubitavelmente útil para ambos, organização e seu cliente.

Região 2

Cultura da qualidade	SGQ	NBR ISO 9001:2000
matura	imaturo	não conforme

Para estas organizações, a expectativa básica de “auditoria de agregação de valor” será provavelmente similar àquela da região 01. Além disso, a organização provavelmente terá maior expectativa quanto ao auditor.

De modo a poder agregar valor, o auditor tem que entender a maneira pela qual as práticas existentes na organização atendem aos requisitos da NBR ISO 9001:2000. Em outras palavras, compreender os processos da organização no contexto da norma supracitada e,

Assunto: Boas Práticas de Auditoria

por exemplo, não insistir em que a organização redefina seus processos e documentação para alinhar à estrutura das cláusulas da norma.

A organização poderia, por exemplo, basear seu sistema de gestão nos modelos de excelência de negócios ou nas ferramentas de gestão da qualidade total tais como Hoshin Kanri (Gestão por Política), Desenvolvimento da função Qualidade, Modalidade de Falhas e Análises do Efeito, Metodologia Seis sigma, Programas 5S, Resolver Problemas Sistemáticos, Círculos da Qualidade e outros. O auditor de “agregação de valor” deve, no mínimo, estar ciente das metodologias da organização e ser capaz de verificar o quanto são eficazes, em atender aos requisitos da NBR ISO 9001:2000, para cada organização, em particular.

Também é importante que o auditor não seja “intimidado” pelo aparente elevado grau de sofisticação da organização. Enquanto a organização puder usar estas ferramentas, como parte de filosofia de qualidade total, haverá ainda lacunas na maneira como estas estão sendo empregadas. Contudo, o auditor deve ser capaz de identificar algum problema sistemático e levantar não-conformidades apropriadas. Nestas situações, o auditor pode ser acusado de ser pedante ou ainda burocrático. Assim, é importante ser capaz de demonstrar a relevância da não-conformidade que está sendo levantada.

Região 3

Cultura da qualidade	SGQ	NBR ISO 9001:2000
Baixa maturidade	maturo	conforme

Uma organização que tenha sido certificada em uma das normas da série ISO 9000, por um significativo período, pode ser capaz de demonstrar um elevado nível de conformidade para com a NBR ISO 9001:2000, mas ao mesmo tempo não ter, verdadeiramente, implantado a “cultura da qualidade” na organização. Tipicamente, o SGQ pôde ter sido implantado sob pressão dos clientes e desenvolvido, em torno dos requisitos da norma, preferivelmente, as próprias necessidades e expectativas da organização. Como consequência, o SGQ, pode ser operado em paralelo com a maneira com que a organização realiza suas operações rotineiras, gerando redundância e ineficiência.

O objetivo primário da “auditoria de agregação de valor”, nestes casos, deve agir como um catalisador para a organização construir o seu Sistema de Gestão da Qualidade com base na ISO 9000 e integrar o sistema nas suas operações do dia-a-dia. Como a auditoria de certificação de terceira parte não pode fornecer recomendações sobre como atender os requisitos da NBR ISO 9001:2000, é aceitável e considerada uma boa prática incentivar e estimular (mas não exigir!) que a organização vá além dos requisitos da norma. As perguntas que o auditor faz (e a maneira como ele faz) podem fornecer insights valiosos para a organização, sobre como o SGQ poderia tornar-se mais eficiente e útil.

A identificação das “Oportunidades de Melhorias”, pelo auditor, deve incluir maneiras pelas quais a eficácia do SGQ pode ser realçada, mas poderia também ser dirigida às oportunidades para a eficiência melhorada.

Assunto: Boas Práticas de Auditoria

Região 4

Cultura da qualidade	SGQ	NBR ISO 9001:2000
matura	maturo	conforme

Nestas organizações, a expectativa de “auditoria de agregação de valor” será muito desafiante para o auditor. Uma queixa comum, entre este tipo de organização, é que as “visitas de fiscalização de rotina” do auditor podem ser excessivas e pouco contribuir para agregar valor, aos olhos da organização.

Nestes casos, a Alta Direção torna-se um cliente importante dos organismos de certificação. É importante que o auditor tenha uma clara compreensão dos objetivos estratégicos da organização e ser capaz de colocar o SGQ neste contexto. O auditor necessita dedicar um tempo para discussões detalhadas com a Alta Direção, para definir suas expectativas para com o SGQ e incorporá-las nos critérios da auditoria.

14.4. Algumas dicas para auditoria de agregação de valor

14.4.1. Planejamento da auditoria

- Entender as expectativas da organização auditada e sua cultura corporativa;
- Alguns assuntos específicos a serem direcionados (os resultados de auditorias anteriores)?
- Análise de risco do setor industrial ou específico da organização;
- Pré-avaliação dos requisitos regulamentadores e estatutários;
- Seleção da equipe de auditoria apropriada para alcançar os objetivos da auditoria e;
- Alocação adequada do tempo.

14.4.2. Técnica de Auditoria

- Focar mais os processos e menos os procedimentos. Alguns procedimentos documentados, instruções de trabalho, lista de verificação, etc, podem ser necessárias em razão da organização planejar e controlar seus processos, mas a força motriz deve ser o desempenho do processo.
- Focar mais os resultados e menos os registros. Em um modelo similar, alguns registros podem ser necessários em razão da organização fornecer evidência objetiva de que seus processos são eficazes (gerando os resultados planejados) mas o auditor de agregação de valor pode estar ciente e dar crédito a outras formas de evidência.

Assunto: Boas Práticas de Auditoria

- Relembrar os 8 Princípios da Gestão da Qualidade.
 - Foco no cliente: organizações dependem de seus clientes e, portanto, é recomendável que atendam as necessidades atuais e futuras do cliente, o seu requisito e procurem exceder as suas expectativas.
 - Liderança: líderes estabelecem a unidade de propósito e o rumo da organização. Convém que eles criem e mantenham um ambiente interno, no qual as pessoas possam estar totalmente envolvidas no propósito de atingir os objetivos da organização.
 - Envolvimento de pessoas: pessoas de todos os níveis são a essência de uma organização e seu total envolvimento possibilita que as suas habilidades sejam usadas para o benefício da organização.
 - Abordagem de processo: um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo.
 - Abordagem sistêmica para a gestão: Identificar, entender e gerenciar os processos inter-relacionados como um sistema contribui para a eficácia e eficiência da organização no sentido desta atingir os seus objetivos.
 - Melhoria contínua: convém que a melhoria contínua do desempenho global da organização seja seu objetivo permanente.
 - Abordagem factual para tomada de decisão: decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações.
 - Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores: uma organização e seus fornecedores são interdependentes e uma relação de benefícios mútuos aumenta a capacidade de ambos em agregar valor.
- Uso da prática “P-D-C-A” para avaliar a eficácia dos processos da organização.
 - O processo foi planejado?
 - Está sendo realizado de acordo com o plano?
 - Os resultados planejados estão sendo alcançados?
 - As oportunidades de melhorias estão sendo identificadas e implantadas?
 - Pela correção de não-conformidades;
 - Pela identificação das causas raízes dos problemas e implementação de ações corretivas;

Assunto: Boas Práticas de Auditoria

- Pela identificação de tendências e a necessidade de ações preventivas e;
- Pela inovação.
- Adotar uma abordagem holística para evidenciar o conjunto, durante a auditoria, ao invés de focar as cláusulas individuais da NBR ISO 9001:2000.

14.4.3. Análise e decisão

- Colocar as constatações em perspectivas (avaliação de riscos/“senso comum”).
- Relacionar as constatações com os efeitos sobre a capacidade da organização em fornecer produtos conformes (ver NBR ISO 9001:2000, cláusula 1.1).

14.5. Relatório e follow-up

Relatório sensato das constatações da auditoria

- Abordagens diferentes podem ser requeridas, isto depende:
 - da maturidade da organização (regiões 1, 2, 3 e 4);
 - do nível de confiança no SGQ da organização
 - dos riscos envolvidos
 - da atitude e comprometimento da organização no processo de auditoria: proativa e reativa.
 - de assegurar que todos os aspectos culturais tenham sido levados em consideração;
 - de enfatizar as constatações positivas quando apropriado;
 - da solução proposta pela organização, em resposta às constatações negativas, ser útil?!
- Os Relatórios devem ser objetivos e direcionados para o público correto (a Alta Direção provavelmente terá expectativas que são diferentes daquelas do representante da Alta Direção).

Assunto: Boas Práticas de Auditoria

15. Auditar “competência” e a “eficácia” das ações tomadas

A seguinte informação é fornecida como guia para o desempenho do auditor em auditorias de certificação, no entendimento da NBR ISO 9001:2000, cláusula 6.2.2 – requisitos para “competência” e “eficácia” das ações tomadas, por exemplo, treinamento.

Estes requisitos são, usualmente, auditados como parte da auditoria do processo de realização do produto e não em isolado. Contudo, é reconhecido que algumas organizações terão processos de recursos humanos separados, onde a maioria das evidências necessárias pode ser encontrada.

Este documento identifica atividades típicas, executadas pela organização para assegurar a competência de seu pessoal e avaliar a eficácia das ações tomadas, de modo a satisfazer aquelas competências necessárias e fornecer orientação aos auditores, a respeito dos tipos de evidência que eles podem visar, fornecendo exemplos, onde apropriados.

Para satisfazer os requisitos de eficácia e competência da NBR ISO 9001:2000, a organização, basicamente, necessitará fazer várias coisas:

- Identificar quais as competências que são requeridas para o pessoal que executa trabalho que afeta a qualidade.
- Identificar pessoas que já executam trabalhos que tenham competências requeridas.
- Decidir quais as competências adicionais que são requeridas.
- Decidir como estas competências adicionais serão obtidas – treinamento de pessoal (externo ou interno), teórico ou prático, contratar pessoal com novas competências, designação de pessoal competente, já existente, para trabalhos diferentes.
- Treinar, contratar ou designar pessoas.
- Analisar criticamente a eficácia das ações tomadas para satisfazer as necessárias competências.
- Periodicamente, rever as competências de pessoal.

Durante os processos, a organização é requerida a manter os registros apropriados de instrução, treinamento, capacidades e experiências. Entretanto, a norma NBR ISO 9001:2000 não especifica como os processos serão estabelecidos ou a natureza exata dos registros a serem mantidos.

Numa auditoria de conformidade da organização com os requisitos evolutivos de treinamento e competência, o auditor poderia buscar basicamente, a evidência de que os seguintes itens foram seguidos:

Assunto: Boas Práticas de Auditoria

1. Uma organização necessita identificar quais as competências são requeridas pela pessoal executando trabalhos que afetam a qualidade.

Orientação – O objetivo do auditor deve ser determinar se há uma abordagem sistemática apropriada para identificar tais competências e verificar se a abordagem é eficaz. As saídas do processo podem ser uma lista, registros, banco de dados, plano de recursos humanos, plano de desenvolvimento de competências, contratos, plano de projetos ou produtos, etc.

Discussões poderiam ser inicialmente mantidas com a Alta Direção para assegurar o entendimento da importância de se identificar as competências requeridas. Estas podem ser uma fonte de informações, em potencial, a respeito de atividades ou processos novos ou revisados, os quais conduzem aos requisitos de competências diferentes, na organização.

A análise crítica das competências também pode ser necessária quando uma nova tendência ou contrato está sendo considerado. A evidência poderia ser encontrada nos registros relatados. Requisitos de competência podem ser incluídos em documentos de contratos, onde as atividades dos subcontratantes podem ter um impacto sobre o processo e/ou nas características da qualidade do produto.

O auditor necessita determinar se a organização identificou novas ou revisadas competências necessárias, durante a realização da auditoria.

2. Pessoas competentes são designadas para as atividades apropriadas, no trabalho, necessárias para controlar as características da qualidade de seus processos e produtos?

Orientação – Verificar se alguns formulários do processo de evolução são apropriados para assegurar as atividades da organização e que o pessoal selecionado demonstra a competência requerida. Os processos devem assegurar que as deficiências estão sendo tratadas e a eficácia do pessoal está sendo mensurada. Verificar se as atividades que afetam a qualidade são realizadas por pessoas selecionadas como competentes.

A evidência pode ser obtida, durante a auditoria, com ênfase sobre aqueles processos, atividades, tarefas e produtos onde a intervenção humana pode ter um impacto maior. O auditor pode analisar as instruções de trabalho, atividades de testes, inspeções ou monitoramento, registros da análise crítica da gerência, definições de responsabilidades e autoridades, registros de não-conformidades, relatórios de auditorias, reclamações de clientes, registros de validação de processos.

3. A organização precisa avaliar a eficácia das ações tomadas para satisfazer as competências necessárias.

Orientação – A organização pode usar um número de técnicas incluindo **role-play**, **peer**, análise crítica, observação, reciclagem de treinamento e os registros ou entrevistas de emprego (veja NBR ISO 19011, Tabela 2, para maiores exemplos). A conveniência de um particular método de avaliação dependerá de vários fatores. Por exemplo, os registros de treinamento poderiam ser vistos para verificar se os cursos têm sido realizados com

Assunto: Boas Práticas de Auditoria

sucesso (mas note, estes sozinhos não forneceriam evidências de que o treinamento é competente). Contudo, este método não deveria ser aceito para avaliar satisfatoriamente, o desempenho do auditor durante a auditoria. Mas isto requer observação, entrevistas, **peer review**, ect.. A organização pode necessitar demonstrar a obtenção de competência de seu pessoal através da combinação de instrução, treinamento e/ou experiência no trabalho.

4. Manutenção de Competência.

Orientação – O auditor necessita verificar que alguns formulários de processo de monitoramento eficaz estão apropriados e tendo efeito. As maneiras de se fazer isto incluem: processo de desenvolvimento profissional contínuo (tais como descrito na norma NBR ISO 19011), avaliações regulares do pessoal e de seu desempenho ou inspeção regular, testes ou auditorias de produto para os quais indivíduos ou grupos são responsáveis. Mudanças, em andamento, nos requisitos de competência, pode indicar que a organização é proativa na manutenção dos níveis de desempenho pessoal.

Rio de Janeiro, 04 de agosto de 2004

Tradução:
Márcia Campos dos Santos
Engenheira Química

Luiz Fernando Correa Ferreira
Superintendente da Coordenação da Qualidade Total – CQ.I

Diretoria de Relações Institucionais – D.I
FURNAS Centrais Elétricas S. A.