



CENTRO DA QUALIDADE, SEGURANÇA E PRODUTIVIDADE
PARA O BRASIL E AMÉRICA LATINA

QSP
Informe Reservado
Nº 51 – Outubro/2005

Auditando a Melhoria Contínua

Tradução para o português especialmente preparada para os Associados ao QSP.

Este *guidance paper* foi elaborado pelo *Grupo de Práticas de Auditoria ISO 9001*, o qual é composto por especialistas do ISO/TC 176 e do IAF.



International Organization for Standardization



International Accreditation Forum

Grupo de Práticas de Auditoria ISO 9001

Auditando a Melhoria Contínua

O que é uma melhoria “suficiente”?

Convém inicialmente enfatizar que a norma ISO 9001:2000 exige melhoria contínua da **eficácia do SGQ - Sistema de Gestão da Qualidade**.

A melhoria contínua provém dos objetivos estabelecidos pela alta direção, que devem abordar (pelo menos): a melhoria da eficiência interna (para que a organização continue economicamente competitiva), necessidades individuais dos clientes e o nível de desempenho normalmente esperado pelo mercado.

Por exemplo, no setor aeronáutico, o “índice aceitável” de produtos entregues não-conformes é zero por cento. Por isso, não adiantaria estabelecer objetivos de “melhoria” para esse índice. Contudo, ajudaria ter objetivos voltados para a melhoria da eficiência interna e competitividade (ex.: através da inovação).

O auditor deve procurar determinar se o auditado está tentando estabelecer objetivos que estabeleçam a correlação entre 3 fatores: objetivos corporativos, necessidades dos clientes e expectativas do mercado. Conseqüentemente, cabe à organização equilibrar a necessidade de melhorar a eficiência interna com a necessidade de incrementar o desempenho externo (embora ambos estejam intimamente relacionados). Jamais podemos considerar um ou outro isoladamente como “suficiente” ou “insuficiente”.

Uma área que pode ser problemática para o auditor é saber o que é um *benchmark* de mercado razoável. Continuando o exemplo acima, do setor aeronáutico, se a organização anunciasse que melhorou seu índice de produtos entregues não-conformes de 50% para 40%, isso demonstraria melhoria contínua, mas dificilmente seria aceitável, dado o índice normal do setor ser zero por cento. Contudo, se ela anunciasse que estabeleceu um objetivo de melhorar seu desempenho de 0,50% para 0,40%, seria um índice muito mais próximo do padrão de mercado.

A única solução real para o auditor é verificar como foi determinado esse índice proposto de melhoria, como foram avaliados os riscos associados e qual a relação disso com os requisitos do cliente e o monitoramento do *feedback* da satisfação do cliente. Seria quase impossível emitir um registro de não-conformidade (RNC) com a afirmação: “Não houve melhoria contínua suficiente”.

Que tipo de informações são pertinentes e onde podemos encontrá-las?

O auditor deve verificar como os objetivos corporativos gerais foram traduzidos em requisitos internos, através de processos apropriados, e como esses requisitos são comunicados e monitorados. Por isso, o auditor deve buscar evidências de que a organização está analisando dados a partir do monitoramento de processos e passando os resultados para frente, a fim de avaliar a eficiência dos processos e/ou melhorar a saída dos processos. Um ponto que deve ser especificamente examinado é a constância com que a melhoria de qualquer processo contribui para atender aos objetivos gerais, a fim de garantir que não causará conflito para atingir outros objetivos.

O tipo de informação que o auditor deve buscar são as evidências de como os objetivos corporativos são traduzidos em objetivos específicos do SGQ. Por exemplo: uma organização poderia estabelecer um objetivo de reduzir em 30% as reclamações de clientes. A análise da alta direção mostra que 50% das reclamações referem-se a entregas atrasadas. O auditor deve então buscar evidências de que a organização está monitorando e analisando os principais aspectos das atividades de agendamento e planejamento, através de seus processos e das interfaces dos processos, para reduzir os atrasos.

Melhoria do processo ou melhoria do SGQ?

O auditor deve lembrar que não seria realista esperar que a organização desenvolva todas as melhorias potenciais simultaneamente. Cada melhoria exigirá o comprometimento de recursos, que deverão ser priorizados pela alta direção, principalmente quando forem necessários investimentos. Em vez disso, o auditor deve buscar garantir que os objetivos de melhoria sejam coerentes no geral e coerentes com os três fatores mencionados anteriormente. Contudo, uma organização cuja política e objetivos não estão relacionados com a melhoria contínua está claramente descumprindo a norma. Da mesma forma, a ausência de evidências de melhoria em pelo menos um desses aspectos deveria ser considerada como um indicativo de que a política da qualidade da organização não está alinhada com a ISO 9001:2000.

Uma palavra de advertência: Nenhum requisito exige que a organização estabeleça objetivos de melhoria para todos os processos de uma só vez. Como no exemplo acima sobre a redução de reclamações de clientes, alguns processos não podem ser considerados significativos para a redução de atrasos, sendo portanto perfeitamente normal que a organização não se concentre nessas áreas.

Se a alta direção estabeleceu um objetivo (realista) para um processo e não há evidências de melhoria, essa informação deve ser usada como *feedback* para a análise crítica da alta direção, de forma que a alta direção possa decidir que tipo de ação é apropriada – por exemplo, redefinir o objetivo ou prover outros meios de gerar impactos no processo.

O *feedback* de usuários será usado pelo Grupo de Práticas de Auditoria ISO 9001 para determinar se deverão ser desenvolvidos documentos com informações adicionais ou se devem ser revisados os documentos atuais.

Comentários sobre este e outros *guidance papers* devem ser enviados em inglês para o seguinte endereço eletrônico: charles.corrie@bsi-global.com.

Os outros *guidance papers* do Grupo de Práticas de Auditoria ISO 9001 podem ser acessados nos sites:

www.iaf.nu e www.iso.org/tc176/ISO9001AuditingPracticesGroup

Declaração de Isenção de Responsabilidade

Este *paper* não foi submetido ao processo de endosso por parte da ISO (*International Organization for Standardization* – Organização Internacional de Normatização), do ISO/TC 176 (*Technical Committee* – Comitê Técnico) ou do IAF (*International Accreditation Forum* – Fórum Internacional de Credenciamento).

As informações aqui contidas estão disponíveis para fins educativos e de comunicação. O *Grupo de Práticas de Auditoria ISO 9001* não assume responsabilidade por erros, omissões ou outras responsabilidades legais que possam surgir do fornecimento ou do subsequente uso de tais informações.

*Tradução: Marily Sales dos Reis.
Revisão e adaptação: Francesco De Cicco.
QSP, 2005.*