



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

QSP
Informe Reservado
Nº 55 – Fevereiro/2006

Como agregar valor durante o processo de auditoria

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

Este guindance 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

Como agregar valor durante o processo de auditoria

O que quer dizer “agregar valor”?

Ouvimos tanto sobre a importância de “agregar valor” durante as auditorias de Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ), mas o que isso significa exatamente? É possível agregar valor sem se comprometer com a integridade da auditoria? Em princípio, todas as auditorias devem agregar valor, mas nem sempre é assim.

Este documento fornece diretrizes sobre como uma auditoria pode agregar valor para as diferentes partes envolvidas e sobre as várias situações que podem ser encontradas no contexto de auditorias de segunda e terceira parte.

Sistemas de Gestão da Qualidade “agregadores de valor”

Há várias definições de “valor” no dicionário, mas todas focalizam o conceito de ser *útil*. “**Agregar valor**”, portanto, significa tornar algo *mais útil*.

Algumas organizações têm usado a série de normas ISO 9000 para desenvolver Sistemas de Gestão da Qualidade, os quais são integrados ao seu método de fazer negócios e são *úteis* para ajudá-las a alcançar objetivos estratégicos empresariais – em outras palavras, **agregam valor** para a organização. Outras organizações, pelo contrário, simplesmente criam um conjunto de procedimentos e registros burocráticos que não refletem a realidade do verdadeiro método de trabalho da organização e apenas agregam custos, não sendo, portanto, úteis. Em outras palavras, não “agregam valor”.

É uma questão de abordagem:

- Numa abordagem que não agrega valor, pergunta-se: “Que procedimentos temos de escrever para obter a certificação ISO 9001?”
- Numa abordagem “agregadora de valor”, pergunta-se: “Como podemos usar o Sistema de Gestão da Qualidade baseado na ISO 9001:2000 para ajudar na melhoria dos negócios?”

Como agregar valor durante o processo de auditoria?

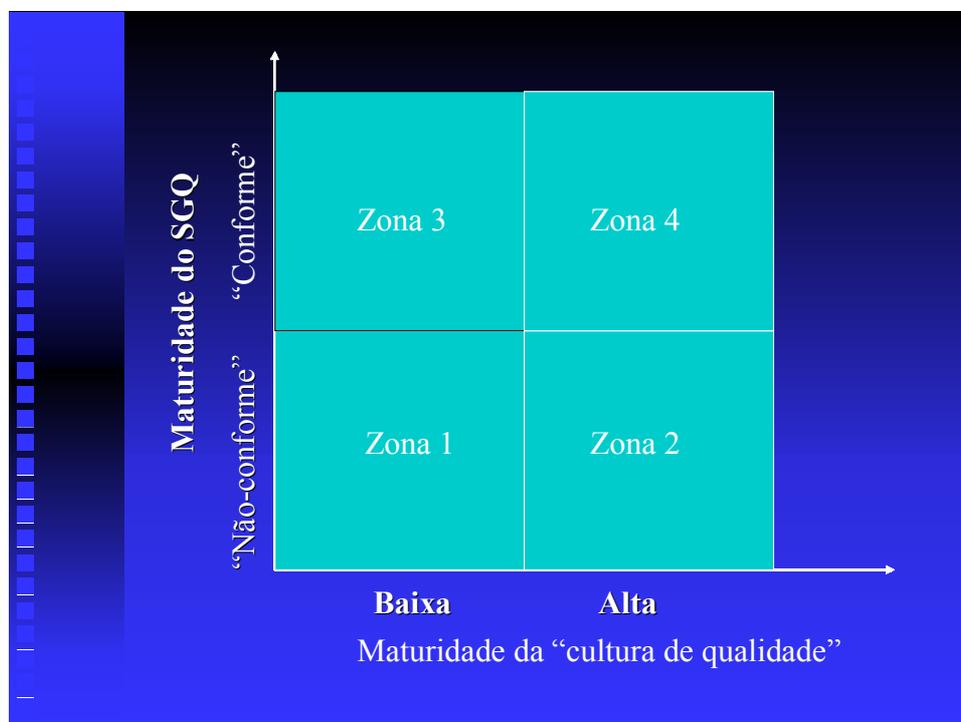
Como podemos garantir que uma auditoria será *útil* para a manutenção e melhoria do SGQ? (Devemos reconhecer, porém, que pode haver outras perspectivas que precisam ser levadas em conta.)

A fim de “agregar valor”, a auditoria de terceira parte deve ser útil:

- para a organização certificada:
 - fornecendo informações para a alta direção com respeito à capacidade da organização de atingir seus objetivos estratégicos;
 - identificando problemas que, se resolvidos, incrementarão o desempenho da organização;
 - identificando oportunidades de melhoria e possíveis áreas de risco.
- para os clientes da organização, incrementando a capacidade da organização de fornecer produtos conformes
- para o organismo certificador, melhorando a credibilidade do processo de certificação de terceira parte.

A abordagem para “agregar valor” costuma ser uma função do nível de maturidade da cultura de qualidade da organização e da maturidade do SGQ, com respeito aos requisitos da ISO 9001:2000.

Conceitualmente, podemos separar as organizações em quatro zonas diferentes, conforme mostra a figura a seguir:



Zona 1: (Baixa maturidade da “cultura de qualidade”; SGQ imaturo, não-conforme com a ISO 9001:2000)

Zona 2: (“Cultura de qualidade” madura; SGQ imaturo, não-conforme com a ISO 9001:2000)

Zona 3: (Baixa maturidade da “cultura de qualidade”; SGQ maduro, conforme com a ISO 9001:2000)

Zona 4: (“Cultura de qualidade” madura; SGQ maduro, conforme com a ISO 9001:2000)

Nesse contexto, é importante notar que:

A “**cultura de qualidade**” se refere ao grau de conscientização, comprometimento, atitude coletiva e comportamento da organização com respeito à qualidade.

A “**conformidade com a ISO 9001:2000**” está relacionada com a maturidade do SGQ da organização e a extensão de atendimento aos requisitos da ISO 9001:2000. (É reconhecido o fato de que não-conformidades menores específicas podem ser detectadas até mesmo em organizações que demonstram, no geral, um alto grau de maturidade e conformidade com a ISO 9001:2000.)

Zona 1: (Baixa maturidade da “cultura de qualidade”; SGQ imaturo, não-conforme com a ISO 9001:2000)

No caso de organizações que têm pouca ou nenhuma “cultura de qualidade” e um SGQ que não está em conformidade com a ISO 9001:2000, a expectativa quanto ao possível valor agregado pela auditoria pode significar que a organização gostaria de receber conselhos sobre “**como**” implementar o Sistema de Gestão da Qualidade e/ou resolver não-conformidades levantadas.

Aqui o auditor deve ter muito cuidado, pois, numa auditoria de terceira parte, tais conselhos certamente gerariam conflito de interesses, violando os requisitos do ISO/IEC Guia 62 referentes ao credenciamento de organismos certificadores. O que o auditor **pode** fazer, porém, é garantir que, sempre que forem encontradas não-conformidades, o auditado entenda claramente **o que** a norma exige e **por que** a não-conformidade está sendo anotada. Se a organização reconhecer que a solução dessas não-conformidades resultará na melhoria de desempenho, então é mais provável que ela acredite no processo de certificação e se comprometa com ele. É importante, porém, que todas as não-conformidades identificadas **sejam** relatadas, para que a organização entenda claramente **o que** precisa ser feito a fim de atender aos requisitos da ISO 9001:2000.

Embora algumas organizações possam não ficar totalmente satisfeitas com uma auditoria que não resulte em certificação, os clientes (que recebem os produtos da organização) certamente considerarão essa auditoria como “valiosa”, segundo sua perspectiva. Da perspectiva do organismo certificador, deixar de relatar todas as não-conformidades detectadas e/ou fornecer diretrizes sobre **como** implementar o Sistema de Gestão da Qualidade não agrega valor algum à credibilidade da profissão de auditoria ou do processo de certificação.

Devemos reconhecer que as considerações acima se relacionam principalmente às auditorias de terceira parte (certificação). Não há razão por que uma auditoria de segunda parte (avaliação de fornecedor) não pode “agregar valor” através do fornecimento de diretrizes sobre como implementar o SGQ da organização. Na verdade, sob tais circunstâncias, essas diretrizes (se forem bem-fundamentadas) seriam, sem dúvida nenhuma, úteis tanto para a organização como para o seu cliente.

Zona 2: (“Cultura de qualidade” madura; SGQ imaturo, não-conforme com a ISO 9001:2000)

No caso de organizações que têm uma “cultura de qualidade” madura mas um SGQ imaturo, que não está em conformidade com os requisitos da ISO 9001:2000, a expectativa básica quanto ao possível valor agregado pela auditoria é provavelmente semelhante à da zona 1. Nesse caso, porém, é bem provável que a organização tenha uma expectativa muito maior com relação ao auditor.

Para ser capaz de agregar valor, o auditor tem de entender como as práticas existentes da organização atendem aos requisitos da ISO 9001:2000. Em outras palavras, entender os processos da organização no contexto da ISO 9001:2000 e não, por exemplo, insistir que a organização redefina seus processos e documentação a fim de alinhá-los com a estrutura da norma.

A organização pode, por exemplo, basear seu sistema de gestão nos modelos de excelência empresariais ou nas ferramentas de gestão da qualidade total, como Desdobramento da Função Qualidade, Análise de Modos de Falha e Efeitos, Estratégia Seis Sigma, programas 5S, Solução Sistemática de Problemas, Círculos da Qualidade e outros. A fim de agregar valor durante o processo de auditoria, o auditor deve, no mínimo, estar ciente das metodologias da organização e ser capaz de enxergar até que ponto elas são eficazes para atender aos requisitos da ISO 9001:2000 para essa organização em particular.

Também é importante que o auditor não se “intimide” com o alto grau de sofisticação aparentado pela organização. Embora a organização esteja usando essas ferramentas como parte da filosofia geral de qualidade total, ainda pode haver lacunas (*gaps*) na forma como as ferramentas estão sendo empregadas. Portanto, o auditor deve ser capaz de identificar quaisquer problemas sistemáticos e levantar as não-conformidades apropriadas. Nessas situações, o auditor pode ser acusado de pedante ou mesmo burocrático. Por isso, é importante ser capaz de demonstrar a relevância das não-conformidades identificadas.

Zona 3: (Baixa maturidade da “cultura de qualidade”; SGQ maduro, conforme com a ISO 9001:2000)

Organizações que tenham sido certificadas de acordo com uma das normas da série ISO 9000 há bastante tempo podem ser capazes de demonstrar um alto nível de conformidade com a ISO 9001:2000, mas, ao mesmo tempo, não terem realmente implementado uma “cultura de qualidade” em toda a organização. Como ocorre normalmente, o SGQ pode ter sido implementado sob pressão dos clientes e iniciado a partir dos requisitos da norma, e não com base nas próprias necessidades e expectativas da organização. Como resultado, o SGQ pode estar funcionando paralelamente ao método utilizado pela organização para realizar suas operações de rotina, gerando redundância e ineficiência.

A fim de agregar valor nessas circunstâncias, o principal objetivo do auditor deve ser agir como catalisador para que a organização comece a partir do seu Sistema de Gestão da Qualidade baseado na ISO 9000 e integre o sistema às suas operações rotineiras. Embora o auditor do Organismo Certificador não possa dar recomendações sobre como atender aos requisitos da ISO 9001:2000, é aceitável e, na verdade, uma boa prática **incentivar** e **estimular** (mas não **exigir!**) que a organização vá **além** dos requisitos da norma. As perguntas feitas pelo auditor (e a forma como elas são feitas) podem proporcionar para a organização valiosas idéias sobre como tornar o SGQ mais eficiente e **útil**. A identificação de “oportunidades de melhoria” feita pelo auditor deve incluir meios de incrementar a eficácia do SGQ, mas também oportunidades de melhorar a **eficiência**.

Zona 4: (“Cultura de qualidade” madura; SGQ maduro, conforme com a ISO 9001:2000)

No caso das organizações que têm uma “cultura de qualidade” madura e são certificadas de acordo com uma das normas da série ISO 9000 há bastante tempo, a expectativa quanto ao possível valor agregado pela auditoria é o maior desafio para o auditor. Uma reclamação comum entre esse tipo de organização é quanto às “visitas de acompanhamento rotineiras” feitas pelo auditor, quando estas são supérfluas e não ajudam muito, aos olhos da organização, no sentido de agregar valor.

Nesses casos, a alta direção se torna um importante cliente do processo de certificação. Por isso, é importante que o auditor entenda claramente os objetivos estratégicos da organização e seja capaz de colocar a auditoria do SGQ dentro desse contexto. O auditor precisa dedicar tempo para discussões detalhadas com a alta direção, a fim de definir suas expectativas com relação ao SGQ e incorporar essas expectativas aos critérios de auditoria.

Dicas sobre como agregar valor

1) Planejamento da auditoria:

- a. Entender as expectativas e a cultura corporativa do auditado
- b. Algum interesse específico que precise ser abordado (saídas de auditorias anteriores)?
- c. Análise de riscos do setor específico da organização
- d. Pré-avaliação de requisitos regulamentares
- e. Seleção de equipe de auditoria apropriada para alcançar os objetivos da auditoria
- f. Alocação de tempo adequado

2) Técnicas de auditoria:

- a. Focalizar mais no processo e menos nos procedimentos. Podem ser necessários **alguns** procedimentos **documentados**, instruções de trabalho, listas de verificação, etc., a fim de que a organização planeje e controle seus processos, porém a força propulsora deve ser o desempenho do processo.
- b. Focalizar mais nos resultados e menos nos registros. De modo semelhante, podem ser necessários **alguns** registros a fim de que a organização forneça evidências objetivas de que seus processos são eficazes (gerando os resultados planejados), mas, a fim de agregar valor, o auditor deve estar ciente de outras formas de evidência e dar crédito a elas.
- c. Lembrar-se dos 8 Princípios de Gestão da Qualidade.
- d. Usar o PDCA para avaliar a eficácia dos processos da organização:
 - i. O processo foi planejado?
 - ii. Está sendo realizado de acordo com o plano?
 - iii. Os resultados planejados estão sendo alcançados?
 - iv. As oportunidades de melhoria estão sendo identificadas e implementadas?
 - Através da correção de não-conformidades
 - Através da identificação de causas-raiz de problemas e da implementação de ações corretivas
 - Através da identificação de tendências e da necessidade de ações preventivas

— Através de inovação

- e. Adotar uma abordagem “holística” para reunir evidências através de toda a auditoria, em vez de focalizar seções individuais da ISO 9001:2000.

3) Análise e decisão

- a. Colocar as constatações em perspectiva (avaliação de riscos / “senso comum”).
- b. Relacionar as constatações com o efeito sobre a capacidade da organização em fornecer produtos conformes (ver seção 1.1 da ISO 9001:2000).

4) Registro e acompanhamento

- a. Criterioso registro das constatações de auditoria:
 - i. Abordagens diferentes podem ser necessárias 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 do comprometimento do auditado com relação ao processo de auditoria
 - Pró-ativa
 - Reativa
 - ii. Garantir que quaisquer aspectos culturais sejam levados em consideração
 - iii. Enfatizar as constatações positivas conforme apropriado
 - iv. A solução proposta pela organização em resposta às constatações negativas será *útil*?
- b. Os registros devem ser objetivos e focalizados no público “correto”. (A alta direção provavelmente terá expectativas diferentes das do representante da direção).

*Tradução: Marily Sales dos Reis.
Revisão e adaptação: Francesco De Cicco.
QSP, 2006.*