



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50<sup>th</sup> anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

## FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

## CONTACT

Please contact [publications@unido.org](mailto:publications@unido.org) for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at [www.unido.org](http://www.unido.org)

	Document Name: <b>Final Report</b>	Document Ref. N°.: <b>FR-11034MÇ-22000</b>	Prepared by: Vasco Garcia / Paulo Chaves	Page: <b>1</b>
	Costumer: UNIDO / INNOQ	ISQ Contact: Paulo Chaves	Contact's Phone: + 351 21 422 8100	Preparation date: 2011-11-02

# Final Report

## 1. Essential data

### Name of the Project:

**Training Course for Lead Assessors in ISO 22000**

### Project Management and Funding:

UNIDO – United Nations Industrial Development Organization

### Beneficiary:

INNOQ – Instituto Nacional de Normalização e Qualidade

## 2. Project status

The training course was delivered on time.

## 3. Summary of the activities

The training course was hold at the facilities of ISQ in Maputo, in the dates agreed beforehand, with INNOQ and UNIDO. Its programmatic objectives were fully achieved although a holiday during the training week required the trainer and trainees to extend the training duration in all the four remaining days.

## 4. Timings

The training course happened between the 17<sup>th</sup> and the 21<sup>st</sup> October 2011 thus within the time frame defined in the Terms of Reference.

	Document Name: <b>Final Report</b>	Document Ref. Nº.: <b>FR-11034MÇ-22000</b>	Prepared by: Vasco Garcia / Paulo Chaves	Page: <b>2</b>
	Costumer: UNIDO / INNOQ	ISQ Contact: Paulo Chaves	Contact's Phone: + 351 21 422 8100	Preparation date: 2011-11-02

## 5. Lessons learned

The trainees were flexible enough to increase the daily training schedule in order to accommodate the holiday at the middle of the training week. Nevertheless, we would prefer to have, in the future, a more accurate awareness of the Holidays in Mozambique in order to avoid the need for corrective measures.

## 6. Conclusions

The training course was delivered smoothly and on schedule. Their programmatic objectives were fully achieved.

## Annexes

Annex 1 – Course evaluation sheets of participants

Annex 2 – Daily attendance rosters signed by the participants

Annex 3 – Classification of the participants

Annex 4 – Final training materials

Annex 5 – Certificates for participants



ISQ Internacional



22000



### CURSO ISO14001 – 11P034

P.f. coloque este inquerito dentro do envelope fornecido, cole-o e entregue-o ao Formador

Não deve colocar o seu nome no impresso preenchido nem no envelope.

**ESTE QUESTIONARIO DEVE SER RESPONDIDO DE FORMA TOTALMENTE ANONIMA**

Data: \_\_\_\_\_

Nome do Formador: < V6 >

#### Avaliação do Formador

P.f. assinale uma única casa em cada linha

	Fraco	Suficiente	Bom	Excelente
1. Qual o nível de conhecimento demonstrado pelo Formador nos temas deste curso?				α
2. O Formador motivou a participação activa da Turma, colocando questões e encorajando as trocas de ideias?				α
3. Qual o nível de resposta do Formador às questões que lhe foram colocadas?				α
4. Como avalia o nível de preparação e facilidade de condução da turma do Formador?				α
5. Qual o nível de Profissionalismo demonstrado pelo Formador?				α
6. Como classifica o desempenho geral do Formador?				α

#### Avaliação do Curso

P.f. assinale uma única casa em cada linha

	Fraco	Suficiente	Bom	Excelente
1. Até que ponto este curso foi ao encontro das suas expectativas?			α	
2. Como classifica o nível desta formação			α	
3. Como classifica a duração deste curso?			α	
4. Como classifica o funcionamento dos equipamentos utilizados durante a formação (data-show, computador,...)?				α
5. Como classifica a qualidade dos documentos de formação que lhe foram fornecidos?				α
6. Como classifica a qualidade das instalações de formação?			α	
7. Como classifica a qualidade dos almoços e coffee-breaks?		α		
8. Como classifica esta acção de formação no seu conjunto?			α	



ISQ Internacional



### CURSO ISO14001 - 11P034

P.f. coloque este inquerito dentro do envelope fornecido, cole-o e entregue-o ao Formador

**Não deve colocar o seu nome no impresso preenchido nem no envelope.**

**ESTE QUESTIONARIO DEVE SER RESPONDIDO DE FORMA TOTALMENTE ANONIMA**

Por favor, acrescente aqui os seus comentários, sugestões ou informação adicional sobre algum problema ocorrido.

O curso foi Bom e Excelente  
 OS EXERCÍCIOS E CASOS PRÁTICOS  
 AJUDARAM A PERCEBER MELHOR  
 OS REQUISITOS DA ISO 22000



ISO Internacional



22000



### CURSO ISO14001 – 11P034

P.f. coloque este inquerito dentro do envelope fornecido, cole-o e entregue-o ao Formador

Não deve colocar o seu nome no impresso preenchido nem no envelope.

**ESTE QUESTIONARIO DEVE SER RESPONDIDO DE FORMA TOTALMENTE ANONIMA**

Data: 21/10/2011

Nome do Formador: < VL >

#### Avaliação do Formador

P.f. assinale uma única casa em cada linha

	Fraco	Suficiente	Bom	Excelente
1. Qual o nível de conhecimento demonstrado pelo Formador nos temas deste curso?				X
2. O Formador motivou a participação activa da Turma, colocando questões e encorajando as trocas de ideias?			X	
3. Qual o nível de resposta do Formador às questões que lhe foram colocadas?				X
4. Como avalia o nível de preparação e facilidade de condução da turma do Formador?				X
5. Qual o nível de Profissionalismo demonstrado pelo Formador?				X
6. Como classifica o desempenho geral do Formador?				X

#### Avaliação do Curso

P.f. assinale uma única casa em cada linha

	Fraco	Suficiente	Bom	Excelente
1. Até que ponto este curso foi ao encontro das suas expectativas?				X
2. Como classifica o nível desta formação			X	
3. Como classifica a duração deste curso?			X	
4. Como classifica o funcionamento dos equipamentos utilizados durante a formação (data-show, computador,...)?				X
5. Como classifica a qualidade dos documentos de formação que lhe foram fornecidos?				X
6. Como classifica a qualidade das instalações de formação?			X	
7. Como classifica a qualidade dos almoços e coffee-breaks?		X		
8. Como classifica esta acção de formação no seu conjunto?			X	



ISQ Internacional



22000 ~~= 2008~~



### CURSO ISO14001 – 11P034

P.f. coloque este inquerito dentro do envelope fornecido, cole-o e entregue-o ao Formador

Não deve colocar o seu nome no impresso preenchido nem no envelope.

**ESTE QUESTIONARIO DEVE SER RESPONDIDO DE FORMA TOTALMENTE ANONIMA**

Por favor, acrescente aqui os seus comentários, sugestões ou informação adicional sobre algum problema ocorrido.

Para esta norma o tempo de formação poderia ter sido estendida ou poderia ter sido para 2 semanas, dada a complexidade do assunto.

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



ISQ Internacional



### CURSO ISO 9000-11P034

P.f. coloque este inquerito dentro do envelope fornecido, cole-o e entregue-o ao Formador

Não deve colocar o seu nome no impresso preenchido nem no envelope.

**ESTE QUESTIONARIO DEVE SER RESPONDIDO DE FORMA TOTALMENTE ANONIMA**

Data: 21-10-11

Nome do Formador: < V6 >

#### Avaliação do Formador

P.f. assinale uma única casa em cada linha

	Fraco	Suficiente	Bom	Excelente
1. Qual o nível de conhecimento demonstrado pelo Formador nos temas deste curso?				X
2. O Formador motivou a participação activa da Turma, colocando questões e encorajando as trocas de ideias?				X
3. Qual o nível de resposta do Formador às questões que lhe foram colocadas?			X	
4. Como avalia o nível de preparação e facilidade de condução da turma do Formador?				X
5. Qual o nível de Profissionalismo demonstrado pelo Formador?				X
6. Como classifica o desempenho geral do Formador?			X	

#### Avaliação do Curso

P.f. assinale uma única casa em cada linha

	Fraco	Suficiente	Bom	Excelente
1. Até que ponto este curso foi ao encontro das suas expectativas?			X	
2. Como classifica o nível desta formação			X	
3. Como classifica a duração deste curso?		X		
4. Como classifica o funcionamento dos equipamentos utilizados durante a formação (data-show, computador,...)?			X	
5. Como classifica a qualidade dos documentos de formação que lhe foram fornecidos?			X	
6. Como classifica a qualidade das instalações de formação?		X		
7. Como classifica a qualidade dos almoços e coffee-breaks?				
8. Como classifica esta acção de formação no seu conjunto?			X	



22000



ISQ Internacional



### CURSO ISO 14001 – 11P034

P.f. coloque este inquerito dentro do envelope fornecido, cole-o e entregue-o ao Formador

Não deve colocar o seu nome no impresso preenchido nem no envelope.

**ESTE QUESTIONARIO DEVE SER RESPONDIDO DE FORMA TOTALMENTE ANONIMA**

Data: 21/10/2011

Nome do Formador: < VC >

#### Avaliação do Formador

P.f. assinale uma única casa em cada linha

	Fraco	Suficiente	Bom	Excelente
1. Qual o nível de conhecimento demonstrado pelo Formador nos temas deste curso?				X
2. O Formador motivou a participação active da Turma, colocando questões e encorajando as trocas de ideias?				X
3. Qual o nível de resposta do Formador às questões que lhe foram colocadas?				X
4. Como avalia o nível de preparação e facilidade de condução da turma do Formador?				X
5. Qual o nível de Profissionalismo demonstrado pelo Formador?				X
6. Como classifica o desempenho geral do Formador?				X

#### Avaliação do Curso

P.f. assinale uma única casa em cada linha

	Fraco	Suficiente	Bom	Excelente
1. Até que ponto este curso foi ao encontro das suas expectativas?				X
2. Como classifica o nivel desta formação				X
3. Como classifica a duração deste curso?			X	
4. Como classifica o funcionamento dos equipamentos utilizados durante a formação (data-show, computador,...)?			X	
5. Como classifica a qualidade dos documentos de formação que lhe foram fornecidos?			X	
6. Como classifica a qualidade das instalações de formação?			X	
7. Como classifica a qualidade dos almoços e coffee-breaks?			X	
8. Como classifica esta acção de formação no seu conjunto?			X	



ISQ Internacional



## CURSO ISO14001 – 11P034

P.f. coloque este inquerito dentro do envelope fornecido, cole-o e entregue-o ao Formador

**Não deve colocar o seu nome no impresso preenchido nem no envelope.**

**ESTE QUESTIONARIO DEVE SER RESPONDIDO DE FORMA TOTALMENTE ANONIMA**

Por favor, acrescente aqui os seus comentários, sugestões ou informação adicional sobre algum problema ocorrido.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



ISQ Internacional



2000

### CURSO ISO14001 – 11P034

P.f. coloque este inquerito dentro do envelope fornecido, cole-o e entregue-o ao Formador

Não deve colocar o seu nome no impresso preenchido nem no envelope.

**ESTE QUESTIONARIO DEVE SER RESPONDIDO DE FORMA TOTALMENTE ANONIMA**

Data: 21/10/11

Nome do Formador: < VG >

#### Avaliação do Formador

P.f. assinale uma única casa em cada linha

	Fraco	Suficiente	Bom	Excelente
1. Qual o nível de conhecimento demonstrado pelo Formador nos temas deste curso?				X
2. O Formador motivou a participação activa da Turma, colocando questões e encorajando as trocas de ideias?			X	
3. Qual o nível de resposta do Formador às questões que lhe foram colocadas?				X
4. Como avalia o nível de preparação e facilidade de condução da turma do Formador?				X
5. Qual o nível de Profissionalismo demonstrado pelo Formador?				X
6. Como classifica o desempenho geral do Formador?			X	

#### Avaliação do Curso

P.f. assinale uma única casa em cada linha

	Fraco	Suficiente	Bom	Excelente
1. Até que ponto este curso foi ao encontro das suas expectativas?			X	
2. Como classifica o nível desta formação			X	
3. Como classifica a duração deste curso?			X	
4. Como classifica o funcionamento dos equipamentos utilizados durante a formação (data-show, computador,...)?				X
5. Como classifica a qualidade dos documentos de formação que lhe foram fornecidos?			X	
6. Como classifica a qualidade das instalações de formação?			X	
7. Como classifica a qualidade dos almoços e coffee-breaks?			X	
8. Como classifica esta acção de formação no seu conjunto?			X	



2000



ISQ Internacional



### CURSO ISO 9000 – 11P034

P.f. coloque este inquerito dentro do envelope fornecido, cole-o e entregue-o ao Formador

Não deve colocar o seu nome no impresso preenchido nem no envelope.

**ESTE QUESTIONARIO DEVE SER RESPONDIDO DE FORMA TOTALMENTE ANONIMA**

Data: 21/10/11

Nome do Formador: < VC >

#### Avaliação do Formador

P.f. assinale uma única casa em cada linha

	Fraco	Suficiente	Bom	Excelente
1. Qual o nível de conhecimento demonstrado pelo Formador nos temas deste curso?				X
2. O Formador motivou a participação active da Turma, colocando questões e encorajando as trocas de ideias?				X
3. Qual o nível de resposta do Formador às questões que lhe foram colocadas?				X
4. Como avalia o nível de preparação e facilidade de condução da turma do Formador?				X
5. Qual o nível de Profissionalismo demonstrado pelo Formador?				X
6. Como classifica o desempenho geral do Formador?				X

#### Avaliação do Curso

P.f. assinale uma única casa em cada linha

	Fraco	Suficiente	Bom	Excelente
1. Até que ponto este curso foi ao encontro das suas expectativas?			X	
2. Como classifica o nível desta formação			X	
3. Como classifica a duração deste curso?	X			
4. Como classifica o funcionamento dos equipamentos utilizados durante a formação (data-show, computador,...)?		X		
5. Como classifica a qualidade dos documentos de formação que lhe foram fornecidos?			X	
6. Como classifica a qualidade das instalações de formação?			X	
7. Como classifica a qualidade dos almoços e coffee-breaks?			X	
8. Como classifica esta acção de formação no seu conjunto?			X	



ISQ Internacional



## CURSO ISO14001 – 11P034

P.f. coloque este inquerito dentro do envelope fornecido, cole-o e entregue-o ao Formador

Não deve colocar o seu nome no impresso preenchido nem no envelope.

**ESTE QUESTIONARIO DEVE SER RESPONDIDO DE FORMA TOTALMENTE ANONIMA**

Por favor, acrescente aqui os seus comentários, sugestões ou informação adicional sobre algum problema ocorrido.

Durante o curso, não houve problemas, apenas na aula prática deveria-se ter prolongado o tempo, achei que pela amplitude da matéria precisariam de mais tempo para sua assimilação.

22000



ISQ Internacional



### CURSO ISO14001 – 11P034

P.f. coloque este inquerito dentro do envelope fornecido, cole-o e entregue-o ao Formador

Não deve colocar o seu nome no impresso preenchido nem no envelope.

**ESTE QUESTIONARIO DEVE SER RESPONDIDO DE FORMA TOTALMENTE ANONIMA**

Data: 21/10/11

Nome do Formador: < VG >

#### Avaliação do Formador

P.f. assinale uma única casa em cada linha

	Fraco	Suficiente	Bom	Excelente
1. Qual o nível de conhecimento demonstrado pelo Formador nos temas deste curso?				X
2. O Formador motivou a participação active da Turma, colocando questões e encorajando as trocas de ideias?				X
3. Qual o nível de resposta do Formador às questões que lhe foram colocadas?				X
4. Como avalia o nível de preparação e facilidade de condução da turma do Formador?				X
5. Qual o nível de Profissionalismo demonstrado pelo Formador?				X
6. Como classifica o desempenho geral do Formador?				X

#### Avaliação do Curso

P.f. assinale uma única casa em cada linha

	Fraco	Suficiente	Bom	Excelente
1. Até que ponto este curso foi ao encontro das suas expectativas?				X
2. Como classifica o nível desta formação				X
3. Como classifica a duração deste curso?				X
4. Como classifica o funcionamento dos equipamentos utilizados durante a formação (data-show, computador,...)?				X
5. Como classifica a qualidade dos documentos de formação que lhe foram fornecidos?				X
6. Como classifica a qualidade das instalações de formação?				X
7. Como classifica a qualidade dos almoços e coffee-breaks?				X
8. Como classifica esta acção de formação no seu conjunto?				X



ISQ Internacional



### CURSO ISO14001 – 11P034

P.f. coloque este inquerito dentro do envelope fornecido, cole-o e entregue-o ao Formador

**Não deve colocar o seu nome no impresso preenchido nem no envelope.**

**ESTE QUESTIONARIO DEVE SER RESPONDIDO DE FORMA TOTALMENTE ANONIMA**

Por favor, acrescente aqui os seus comentários, sugestões ou informação adicional sobre algum problema ocorrido.

Não houve problema algum. O curso foi bem ministrado. O Formador é excelente, a Norma ISO 22000:2006 é muito interessante, complexa. Desejo que haja mais formações como da ISO 9001:2008, Sistemas de Segurança no Trabalho. Gratia pela oportunidade.



ISQ Internacional



### CURSO ISO ~~14001~~ - 11P034

P.f. coloque este inquerito dentro do envelope fornecido, cole-o e entregue-o ao Formador

Não deve colocar o seu nome no impresso preenchido nem no envelope.

**ESTE QUESTIONARIO DEVE SER RESPONDIDO DE FORMA TOTALMENTE ANONIMA**

Data: 21/10/2011

Nome do Formador: < V6 >

#### Avaliação do Formador

P.f. assinale uma única casa em cada linha

	Fraco	Suficiente	Bom	Excelente
1. Qual o nível de conhecimento demonstrado pelo Formador nos temas deste curso?				X
2. O Formador motivou a participação activa da Turma, colocando questões e encorajando as trocas de ideias?				X
3. Qual o nível de resposta do Formador às questões que lhe foram colocadas?			X	
4. Como avalia o nível de preparação e facilidade de condução da turma do Formador?				X
5. Qual o nível de Profissionalismo demonstrado pelo Formador?				X
6. Como classifica o desempenho geral do Formador?			X	

#### Avaliação do Curso

P.f. assinale uma única casa em cada linha

	Fraco	Suficiente	Bom	Excelente
1. Até que ponto este curso foi ao encontro das suas expectativas?			X	
2. Como classifica o nível desta formação			X	
3. Como classifica a duração deste curso?			X	
4. Como classifica o funcionamento dos equipamentos utilizados durante a formação (data-show, computador,...)?			X	
5. Como classifica a qualidade dos documentos de formação que lhe foram fornecidos?				X
6. Como classifica a qualidade das instalações de formação?				X
7. Como classifica a qualidade dos almoços e coffee-breaks?			X	
8. Como classifica esta acção de formação no seu conjunto?				X

ISQ Internacional

\*<sub>1</sub> Excepto a norma ISO 9001:2000 que vinha com erros.

\*<sub>2</sub> faltou auditar no terreno numa ~~1~~ Empresa.



ISQ Internacional



## CURSO ISO14001 – 11P034

P.f. coloque este inquerito dentro do envelope fornecido, cole-o e entregue-o ao Formador

**Não deve colocar o seu nome no impresso preenchido nem no envelope.**

**ESTE QUESTIONARIO DEVE SER RESPONDIDO DE FORMA TOTALMENTE ANONIMA**

Por favor, acrescente aqui os seus comentários, sugestões ou informação adicional sobre algum problema ocorrido.

Faltou uma Análise de risco no terreno a uma empresa de alimentos.



ISQ Internacional

CURSO ISO14001 - 11P034 - ISO 22000

### FOLHA DE CONTROLO DE PRESENCAS

Assinatura do formando	2ºF	3ºF	4ºF	5ºF	6ºF
1. Paulina Fulauane Tembane					
2. Manuel Monteiro Nunes					
3. Faustino Mário Rodrigues					
4. Guilhermina Albertina Nhapulo					
5. Janete Argentina Novela					
6. Diana Fajfe Gamba					
7. Arlindo Jorge Muccone					
8. Cesarino Benjamin					
9. Ancha R. Issufo					
10. Rosa J. A. Cavele Nhanale					



ISQ Internacional



CURSO ISO14001 – 11P034 – ISO 22000

MAPA DE AVALIAÇÃO



	1º	2º	3º	TOTAL
1. Paulina Fulauane Tembane	25%	47,88	5	78%
2. Manuel Monteiro Nunes	25%	56,43	8	89%
3. Fausiño Mário Rodrigues	18%	40%	5	63%
4. Guilhermina Albertina Nhampulo	12,5%	42,75%	5	60%
5. Janele Argentina Novela	20%	34,2	8%	62,2%
6. Diana Falte Gamba	20%	37,62%	10%	68%
7. Arlindo Jorge Mucone	20%	37,62	10%	68%
8. Cesarino Benjamin	15%	47,88	5%	68%
9. Ancha Rissufo	12,5%	47,88%	5%	65%
10. Rosa J. A. Cavele Nhanale	20%	35,91%	5%	61%

✓ Aprovado  
✓ Aprovado

Verif. 21/10/2011

# **ISO 19011 AUDITORIAS**

**OUTUBRO 2011**

# Resumo do Conteúdo Programático

- Tipos de auditoria
- Norma ISO 19011:2002
- Fases de uma auditoria
- Responsabilidades dos coordenadores de auditoria, auditores e auditados.
- Definição, objectivos e âmbito de uma auditoria
- Comportamento e atitudes



# Auditorias da Qualidade e/ou Ambiente

## Tipos

- Auditoria de concessão
- Auditoria de acompanhamento
- Auditoria de renovação
- Auditoria de extensão
- Auditoria de transição
- Auditoria de seguimento

# Auditorias da Qualidade e/ou Ambiente

 **ISO 19011:2002** - Linhas de orientação para auditorias de sistemas de gestão da qualidade e/ou ambiente

Estabelece os princípios de base, os critérios, a gestão de programas de auditorias, as práticas e as linhas de orientação para planificar, realizar e documentar as auditorias dos SGQ e SGA, bem como estabelece linhas de orientação para a definição das competências dos auditores a este tipo de sistemas de gestão.

N  
O  
r  
m  
a  
s

# **LINHAS DE ORIENTAÇÃO PARA AUDITORIAS A SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE E/OU AMBIENTAL**

## **ISO 19011: INTRODUÇÃO**

### **Campo de Aplicação**

**Esta Norma Internacional estabelece linhas de orientação quanto a:**

- (4). princípios de auditoria**
- (5). gestão de programas de auditoria,**
- (6). realização de auditorias a SGQ e de auditorias a SGA**
- (7). princípios de competência de auditores de sistemas de gestão da qualidade e ambiental.**

**É aplicável a todas as organizações que necessitem realizar ou gerir auditorias internas ou externas a SGQ ou a SGA.**

# LINHAS DE ORIENTAÇÃO PARA AUDITORIAS A SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE E/OU AMBIENTAL

## ISO 19011: INTRODUÇÃO

### Campo de Aplicação

#### Notas:

- **As linhas de orientação da ISO 19011 pretendem ser flexíveis. A utilização pode variar de acordo com a dimensão, natureza e complexidade das organizações a auditar.**
- **A ISO 19011 estabelece apenas linhas de orientação, contudo os utilizadores desta norma podem aplicá-la no estabelecimento dos seus próprios requisitos de auditoria.**

# LINHAS DE ORIENTAÇÃO PARA AUDITORIAS A SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE E/OU AMBIENTAL

## ISO 19011: INTRODUÇÃO

### Campo de Aplicação

#### Notas (*cont.*):

- 3. Nos casos em que o SGQ e o SGA se encontram implementados de modo integrado, cabe à organização determinar se as auditorias ao SGQ e ao SGA são realizadas de modo combinado ou separadamente.**

# **LINHAS DE ORIENTAÇÃO PARA AUDITORIAS A SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE E/OU AMBIENTAL**

## **ISO 19011: INTRODUÇÃO**

### **Termos e Definições**

#### **Auditoria**

**Processo sistemático, independente e documentado para obter evidências de auditoria e respectiva avaliação objectiva com vista a determinar em que medida os critérios de auditoria são satisfeitos.**

# **LINHAS DE ORIENTAÇÃO PARA AUDITORIAS A SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE E/OU AMBIENTAL**

## **ISO 19011: INTRODUÇÃO**

### **Termos e Definições**

#### **Critérios de auditoria**

**Conjunto de políticas, procedimentos ou requisitos utilizados como referência (face aos quais as evidências de auditoria são comparadas).**

# LINHAS DE ORIENTAÇÃO PARA AUDITORIAS A SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE E/OU AMBIENTAL

## ISO 19011: INTRODUÇÃO

### Termos e Definições

#### Nota 1

**As Auditorias Internas, por vezes denominadas “auditorias de primeira parte”, são realizadas por ou em nome da própria organização, por razões internas, podendo constituir o suporte para auto declaração de conformidade.**

**Em muitos casos, particularmente em organizações de menor dimensão, a independência pode ser demonstrada pelo não envolvimento (dos auditores) nas responsabilidades relacionadas com a actividade auditada.**

# **LINHAS DE ORIENTAÇÃO PARA AUDITORIAS A SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE E/OU AMBIENTAL**

## **ISO 19011: INTRODUÇÃO**

### **Termos e Definições**

#### **Nota 2**

**As Auditorias Externas compreendem as que geralmente se denominam por “auditorias de segunda parte” e por “auditorias de terceira parte”.**

**As auditorias de segunda parte são realizadas por partes com interesse na organização, tais como clientes, directamente ou em seu nome.**

**As auditorias de terceira parte são realizadas por organizações externas independentes, tais como organizações que realizam a certificação da conformidade de acordo com os requisitos da ISO 9001 ou ISO 14001.**

# **LINHAS DE ORIENTAÇÃO PARA AUDITORIAS A SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE E/OU AMBIENTAL**

## **ISO 19011: INTRODUÇÃO**

### **Termos e Definições**

#### **Nota 3**

**Sempre que os sistemas de gestão da qualidade e ambiental sejam auditados conjuntamente, a auditoria é denominada “auditoria combinada”.**

#### **Nota 4**

**Sempre que duas ou mais organizações (auditoras) cooperam para realizar uma auditoria a um único auditado esta é denominada “auditoria conjunta”.**

# Auditorias da Qualidade e/ou Ambiente

## 📄 Não conformidade

Não satisfação de um requisito.

(NP EN ISO 9000: 2005)

É qualquer constatação efectuada durante uma auditoria que ponha em causa a capacidade do sistema auditado para garantir os requisitos

A não conformidade pode ser relativa ao não cumprimento dos requisitos legais, normativos ou de procedimentos (documentados ou não).

Definições

# Auditorias da Qualidade e/ou Ambiente

Definições

## Observação

É qualquer constatação efectuada durante uma auditoria que não ponha em causa a capacidade do sistema de gestão auditado para garantir os requisitos, deve ser objecto de acção com vista à melhoria.

# Auditorias da Qualidade e/ou Ambiente

Definições

## Evidência objectiva

Dados que suportam a existência ou a veracidade de algo.

(NP EN ISO 9000: 2005)

## Sistema de gestão

Conjunto de elementos interrelacionados e interactuantes, para o estabelecimento da política e dos objectivos e para a concretização desses objectivos.

(NP EN ISO 9000: 2005)

# **LINHAS DE ORIENTAÇÃO PARA AUDITORIAS A SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE E/OU AMBIENTAL**

## **4. Princípios de Auditoria**

*Descreve os princípios essenciais da actividade de auditoria*

**A adesão a estes princípios é um pré-requisito para:**

- a) estabelecer conclusões de auditoria relevantes e suficientes e para**
- b) permitir aos auditores trabalhar individualmente alcançando conclusões semelhantes em circunstâncias semelhantes.**

# **LINHAS DE ORIENTAÇÃO PARA AUDITORIAS A SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE E/OU AMBIENTAL**

	<b>Princípios a respeitar:</b>
<b>Pelos auditores</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Conduta ética:</b> <b>Confiança, integridade, confidencialidade e discrição</b></li><li>▪ <b>Honestidade:</b> <b>Obrigação de relatar com verdade e precisão</b></li><li>▪ <b>Sentido de responsabilidade:</b> <b>Os auditores devem ter consciência da importância das suas tarefas e da confiança neles depositada pelos auditados e outras partes.</b></li></ul>

## **LINHAS DE ORIENTAÇÃO PARA AUDITORIAS A SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE E/OU AMBIENTAL**

	<b>Princípios a respeitar:</b>
<b>Em auditorias</b>	<p><b>Por definição, “actividade independente e sistemática (organizada)”:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b><u>Independência</u> (a base para a imparcialidade da auditoria e para a objectividade das conclusões da auditoria)</b> <b>Os auditores devem ser <i>independentes</i> da actividade auditada e livres de influências e conflitos de interesse.</b></li><li>▪ <b>Abordagem baseada em evidências (o método racional para alcançar conclusões de auditoria fiáveis e reproduzíveis num processo sistemático de auditoria)</b> <b>As evidências de auditoria devem ser verificáveis e basear-se em amostras da informação disponível.</b></li></ul>

## Auditorias da Qualidade e/ou Ambiente

# Objetivos

- Determinar a conformidade ou não conformidade dos elementos do SG com os requisitos especificados;
- determinar a eficácia do SG implementado, para cumprir os objectivos especificados;
- dar ao auditado a oportunidade de melhorar o seu SG;
- satisfazer exigências regulamentares;
- permitir o reconhecimento do SG da entidade auditada.

# **LINHAS DE ORIENTAÇÃO PARA AUDITORIAS A SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE E/OU AMBIENTAL**

## **5. Gestão de um Programa de Auditoria**

*Estabelece linhas de orientação para a gestão de programas de auditoria.*

### **Programa de Auditoria**

**Conjunto de uma ou mais auditorias planeadas para um dado período de tempo e com um fim específico.**

#### **Nota:**

**Se a organização a auditar opera com um SGQ e com um SGA, podem incluir-se “auditorias combinadas” no programa de auditoria.**

**Nesse caso, deve ser dada especial atenção à competência da equipa auditora.**

**Autoridade para o Programa de Auditoria**

**Definição do Programa de Auditoria (5.2, 5.3)**  
- Objectivos e Abrangência  
- Responsabilidades

**Implementação do Programa de Auditoria (5.4, 5.5)**  
- Calendarização das Auditorias  
- Avaliação de auditores  
- Seleccção de equipas auditoras  
- Direcção das actividades de auditoria

**Competência e Avaliação de Auditores (Cláusula 7.)**

**Actividades de Auditoria (Cláusula 6.)**

**Monitorização e Revisão do Programa de Auditoria (5.6)**  
- Monitorização e revisão  
- Identificação da necessidade de acções correctivas e preventivas  
- Identificação de oportunidades de melhoria

**Melhoria do Programa de Auditoria (5.6)**

# **LINHAS DE ORIENTAÇÃO PARA AUDITORIAS A SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE E/OU AMBIENTAL**

## ***Seleccção da Equipa Auditora (EA)***

***1. A EA deve ser seleccionada tendo em conta as competências necessárias à concretização dos objectivos da auditoria.***

***1º Identificar que competências são necessárias ao objectivo da auditoria (ver Cláusula 7.)***

***2º Seleccionar os elementos da EA de forma a que reunam entre si todas as competências necessárias.***

***3º Quando os auditores da EA não reúnem todas as competências, poderá recorrer-se a Peritos Técnicos que irão actuar sob a orientação de um auditor.***

# **LINHAS DE ORIENTAÇÃO PARA AUDITORIAS A SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE E/OU AMBIENTAL**

## ***Seleccção da Equipa Auditora (EA)***

***2. A dimensão e composição da EA dependerá de vários factores, sendo de destacar:***

- Objectivos da auditoria;***
- Âmbito e critérios de auditoria***
- Duração prevista para a auditoria***
- "Auditoria combinada" ou não***
- Independência da EA face às actividades a auditar***

# **LINHAS DE ORIENTAÇÃO PARA AUDITORIAS A SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE E/OU AMBIENTAL**

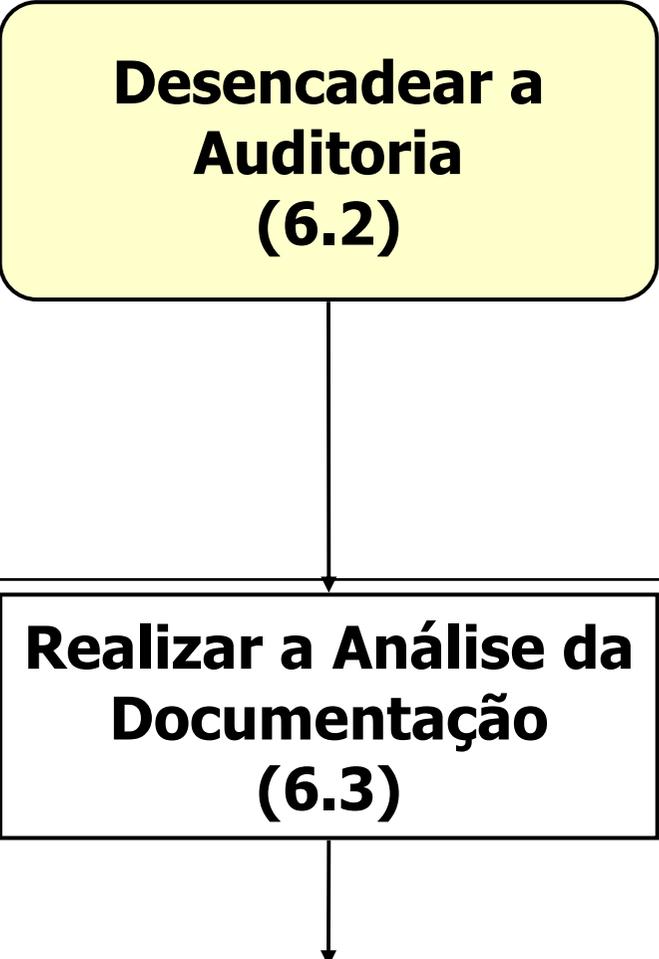
## **6. Actividades de auditoria**

***Estabelece Linhas de Orientação para a realização de auditorias a sistemas de gestão da qualidade e/ou ambiental, incluindo a selecção de equipas auditoras (EA).***

***Pontos a destacar:***

- Actividades de auditoria***
- Critérios de Selecção de EA's***

## Mapa geral das actividades de auditoria

Sequência de Actividades:	Sequência de Actividades:
 <p><b>Desencadear a Auditoria (6.2)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Nomear o Coordenador da auditoria</li><li>- Definir os Objectivos, Âmbito e Critérios de auditoria</li><li>- Determinar a viabilidade da auditoria</li><li>- Seleccionar a Equipa Auditora</li><li>- Estabelecer 1º contacto com o auditado</li></ul>
<p><b>Realizar a Análise da Documentação (6.3)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Analisar a documentação relevante do Sistema de Gestão, incluindo registos, e</li><li>- determinar a sua adequação face aos critérios de auditoria</li></ul>

## Mapa geral das actividades de auditoria

Sequência de Actividades:	Sequência de Actividades:
<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center;"> <p><b>Preparar Actividades da Auditoria em campo (6.4)</b></p> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparar o Plano de Auditoria</li> <li>- Distribuir tarefas à Equipa Auditora</li> <li>- Preparar documentos de trabalho (ex.: Check lists)</li> </ul>
<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center;"> <p><b>Realizar as actividades da Auditoria em campo (6.5)</b></p> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar reunião de abertura</li> <li>- Recolher e verificar a informação</li> <li>- Gerar constatações de auditoria</li> <li>- Preparar conclusões da auditoria</li> <li>- Realizar reunião de fecho</li> </ul> <p><b>Outros aspectos a ter em conta:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Comunicação durante a auditoria</li> <li>b. Papéis e responsabilidades de interlocutores e observadores</li> </ul>

## Mapa geral das actividades de auditoria

Sequência de Actividades:	Sequência de Actividades:
<p style="text-align: center;">↑</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <b>Preparar, aprovar e distribuir o Relatório de Auditoria (6.6)</b> </div> <p style="text-align: center;">↓</p>	<p><b>- Preparar o relatório de auditoria</b>  <b>Aprovar e distribuir o relatório de auditoria</b></p>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <b>Completar a Auditoria (6.7)</b> </div> <p style="text-align: center;">↓</p>	<p><b>Ex.: Tratar documentação relacionada com auditoria</b></p>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; background-color: #e0ffe0;"> <b>Realizar o seguimento da auditoria (6.8)</b> </div>	<p><b>Nota: Esta etapa, normalmente não é considerada como sendo parte do processo de auditoria. Inclui:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Resposta ao relatório de auditoria</b></li> <li>▪ <b>Verificação da implementação e eficácia das acções correctivas</b></li> </ul>

# Auditorias da Qualidade e/ou Ambiente

F  
a  
s  
c  
p  
s

- Preparação
- Execução da auditoria
- Documentos de auditoria
- Conclusão da auditoria
- Acção correctiva e seguimento

## Auditorias da Qualidade e/ou Ambiente

# Preparação

- Plano da auditoria
- Organização da equipa auditora
- Documentos de trabalho

# Auditorias da Qualidade e/ou Ambiente

## Preparação

- **Plano da auditoria**
  - ◆ objectivo e âmbito;
  - ◆ identificação das pessoas com responsabilidades directas nos objectivos e no âmbito;
  - ◆ identificação dos critérios (documentos de referência);
  - ◆ identificação dos membros da equipa auditora;
  - ◆ o idioma utilizado;
  - ◆ a data, a duração e o local;

## Auditorias da Qualidade e/ou Ambiente

# Preparação

- Plano da auditoria (cont.)
  - ◆ identificação das áreas a auditar;
  - ◆ a hora previsível de início e a duração prevista para cada actividade;
  - ◆ o programa das reuniões a efectuar com a direcção do auditado;
  - ◆ exigências de confidencialidade;
  - ◆ a lista de distribuição do relatório e a data de emissão prevista.

# Auditorias da Qualidade e/ou Ambiente

## Preparação

- **Organização da equipa auditora**



- ◆ Cada auditor deve ser nomeado para auditar área(s) ou departamento(s) específicos do SG. Esta nomeação é da competência do coordenador da auditoria, após consulta dos auditores envolvidos.

# Auditorias da Qualidade e/ou Ambiente

## Preparação

- Documentos de trabalho
  - ◆ Listas de comprovação utilizadas para avaliação do SG.
  - ◆ Impressos para registo de constatações da auditoria.
  - ◆ Impressos para documentar a evidência objectiva e suporte de conclusões da equipa auditora.

## Auditorias da Qualidade e/ou Ambiente

# Execução

- Reunião de abertura
- Execução prática
  - ◆ Recolha de evidência objectiva
  - ◆ Observações da auditoria
  - ◆ Reunião da equipa auditora
- Reunião de conclusão

# Auditorias da Qualidade e/ou Ambiente

## Execução

### ■ Reunião de abertura



- ◆ Apresentação dos membros da equipa auditora (EA).
- ◆ Anunciar o âmbito e os objectivos da auditoria.
- ◆ Apresentar sucintamente os métodos e as práticas que serão utilizadas para conduzir a auditoria.
- ◆ Estabelecer os canais de informação entre a EA e a entidade auditada.

# Auditorias da Qualidade e/ou Ambiente

## EXECUÇÃO

- Reunião de abertura (cont.)
  - ◆ Confirmar a disponibilidade dos meios e instalações necessárias à EA.
  - ◆ Confirmar a data e a hora da reunião de conclusão e eventuais reuniões intercalares da EA com a entidade auditada.
  - ◆ Esclarecer quaisquer dúvida relativas ao plano da auditoria.

# Auditorias da Qualidade e/ou Ambiente

## ▪ Execução prática

### ◆ Recolha de evidência objectiva

- ☞ Entrevistas
- ☞ Verificação de documentos
- ☞ Observação das actividades e das condições

As informações obtidas durante as entrevistas devem ser confirmadas através de:

- ☞ Observações factuais
- ☞ Medições
- ☞ Registos

EXECUÇÃO

# Auditorias da Qualidade e/ou Ambiente

## EXECUÇÃO

### ▪ Execução prática (cont.)

#### ◆ Constatações da auditoria

- ☞ Documentadas.
- ☞ Análise de todas as observações para determinar as que são "não conformidade".
- ☞ Identificar as "não conformidade" e apresentá-las estruturalmente nos mesmos termos das normas e/ou outros documentos que tenham servido de referência.
- ☞ Transmitir ao auditado as constatações a relatar como "não conformidade".

# Auditorias da Qualidade e/ou Ambiente

## Execução

- Execução prática (cont.)



- ◆ Reunião da Equipa Auditora

- ↳ Reunião da EA com o objectivo de compilar todas as constatações durante a auditoria.

# Auditorias da Qualidade e/ou Ambiente



## ■ Reunião de Conclusão ou de Fecho

- ◆ Reunião da EA com a Direcção da entidade auditada e com os responsáveis pelas áreas auditadas, com o objectivo de apresentar as constatações e conclusões da auditoria, por forma a assegurar que as mesmas são claramente compreendidas e interpretadas.

EXECUÇÃO

# Reunião de Fecho

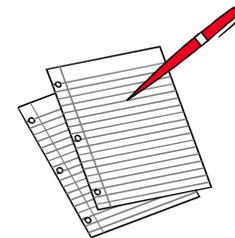
- Apresentar constatações da auditoria (NC e Obs.)
- Assegurar que são compreendidas e consensuais
- Solucionar eventuais divergências
- Identificar NC de maior gravidade ou complexidade
- Entregar relatório ou definir prazo de entrega
- Esclarecer modo de resposta ao relatório



# Auditorias da Qualidade e/ou Ambiente

## Documentos

- Preparação do relatório da auditoria
- Conteúdo do relatório
- Distribuição do relatório
- Conservação de documentos



# Auditorias da Qualidade e/ou Ambiente

## Documentos

- **Preparação do relatório da auditoria**

O relatório da auditoria é preparado sob a direcção do coordenador da auditoria.

# Auditorias da Qualidade e/ou Ambiente

## Documentos

- **Conteúdo do relatório**
  - ◆ Âmbito e os objectivos da auditoria
  - ◆ Pormenores do plano de auditoria
  - ◆ Identificação da EA
  - ◆ Datas da auditoria
  - ◆ Identificação precisa da entidade auditada e dos seus representantes
  - ◆ Identificação dos documentos de referência

# Auditorias da Qualidade e/ou Ambiente

## Documentos

- **Conteúdo do relatório (cont.)**
  - ◆ Observações e não conformidades
  - ◆ Apreciação pela EA do grau de conformidade com a norma aplicável
  - ◆ Aptidão do sistema para atingir os objectivos definidos
  - ◆ Lista de distribuição do relatório da auditoria
  - ◆ Datado e assinado pelo coordenador.

O relatório deve reflectir fielmente o espírito e o conteúdo da auditoria.

# Auditorias da Qualidade e/ou Ambiente

- **Distribuição do relatório**

- ◆ **Enviado ao cliente pelo coordenador**

Se o relatório não puder ser emitido na data prevista, as razões do atraso devem ser comunicadas ao cliente e ao auditado, com a indicação da nova data.

# Auditorias da Qualidade e/ou Ambiente

## Documentos

### ■ Conservação de documentos

Os documentos da auditoria devem ser guardados de acordo com o estabelecido entre o cliente, a entidade auditora e o auditado, ou de acordo com outras exigências regulamentadas.

# Auditorias da Qualidade e/ou Ambiente

Conclusão

A auditoria só termina após o relatório da mesma ter sido submetido à apreciação do cliente.

# Auditorias da Qualidade e/ou Ambiente

Ações correctivas e seguimento

- A entidade auditada é responsável pela determinação e lançamento das acções correctivas necessárias à eliminação das não conformidades.
- As acções correctivas e as auditorias de seguimento devem ser realizadas em prazo estabelecido pelo cliente e pelo auditado.

# Auditorias da Qualidade e/ou Ambiente

Respostas

- **Auditores**
  - ◆ Equipa auditora
  - ◆ Auditores
  - ◆ Auditor coordenador
- **Auditado**

# Auditorias da Qualidade e/ou Ambiente

## ▪ Equipa auditora

### ◆ Auditor coordenador

Responsável geral pela equipa auditora e pela auditoria

### ◆ Auditor técnico

### ◆ Peritos com formação especializada, auditores em formação ou observadores

Responsible for the quality and environment

# Auditorias da Qualidade e/ou Ambiente

Respostas

- **Equipa auditora (EA)**
  - ◆ Cumprir as exigências aplicáveis às normas;
  - ◆ comunicar e esclarecer as exigências aplicáveis à auditoria;
  - ◆ planear e realizar de um forma efectiva e eficaz as acções;
  - ◆ documentar as constatações;
  - ◆ relatar as conclusões da auditoria;
  - ◆ verificar a eficácia das acções correctivas (audit. anteriores);
  - ◆ cooperar com o coordenador da auditoria ;
  - ◆ conservar e salvaguardar os documentos referentes à auditoria.

# Auditorias da Qualidade e/ou Ambiente

## ■ Auditor coordenador

- ◆ Participar na selecção de outros membros da EA;
- ◆ preparar o plano de auditoria;
- ◆ representar a EA junto da direcção da organização auditada;
- ◆ apresentar o relatório da auditoria.

É o responsável último por todas as fases da auditoria.

# Auditorias da Qualidade e/ou Ambiente

Respostas

## ■ Auditado

- ◆ Informar as pessoas envolvidas quanto ao âmbito e finalidade da auditoria;
- ◆ designar os elementos do seu pessoal para acompanhar a EA;
- ◆ providenciar à EA todos os meios necessários para assegurar um processo de auditoria eficiente e eficaz;
- ◆ providenciar o necessário acesso às instalações e aos elementos de prova, conforme solicitação dos auditores;
- ◆ cooperar com os auditores de forma a alcançar os objectivos da auditoria;
- ◆ determinar e iniciar as acções correctivas a partir do relatório da auditoria.

# LINHAS DE ORIENTAÇÃO PARA AUDITORIAS A SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE E/OU AMBIENTAL

## 7. Competência e Avaliação de Auditores

*Estabelece linhas de orientação quanto à competência necessária a um auditor e descreve um processo para avaliar auditores.*

### Auditor

**Pessoa com competência para realizar uma auditoria**

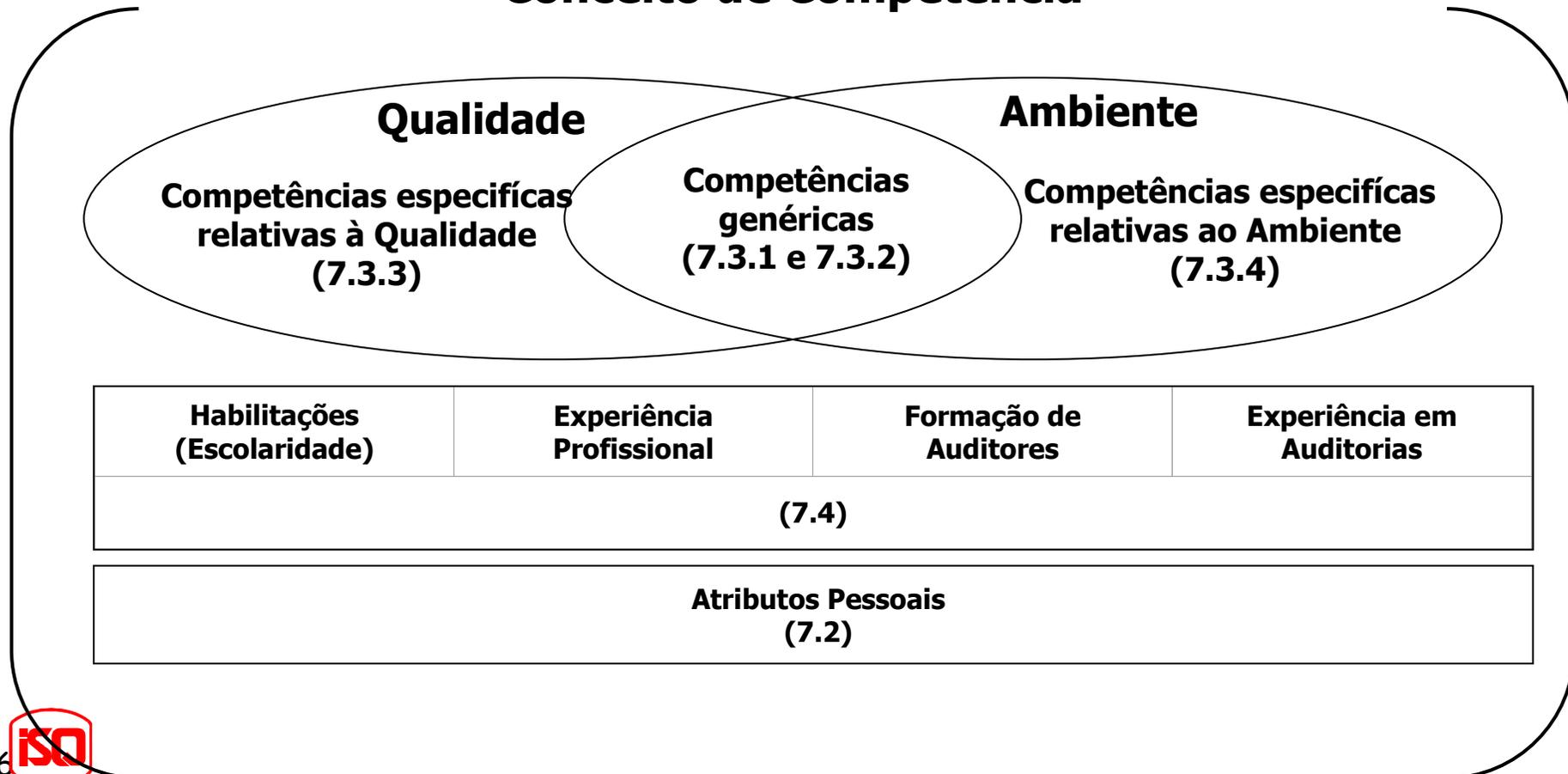
### Competência

**Atributos pessoais demonstrados e capacidade demonstrada de aplicar conhecimentos (*knowledge*) e de saber fazer (*skills*).**

# LINHAS DE ORIENTAÇÃO PARA AUDITORIAS A SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE E/OU AMBIENTAL

## 7. Competência e Avaliação de Auditores

### Conceito de Competência



# **LINHAS DE ORIENTAÇÃO PARA AUDITORIAS A SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE E/OU AMBIENTAL**

## **Competências Genéricas para a função de Auditor (7.3.1 e 7.3.2)**

- a) Princípios, procedimentos e técnicas de auditoria**
- b) Documentação do Sistema de Gestão e Documentação de Referência**
- c) Situações Organizacionais**
- d) Requisitos legais, regulamentares e outros**

**Auditor Coordenador:**

**Comunicação e Gestão de equipas**

# **LINHAS DE ORIENTAÇÃO PARA AUDITORIAS A SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE E/OU AMBIENTAL**

## **Competências específicas para a função de Auditor (7.3.3) e (7.3.4)**

### **QUALIDADE:**

- a) Técnicas e Métodos relativos à Qualidade**
- b) Processos e produtos, incluindo serviços**

### **AMBIENTE:**

- a) Técnicas e Métodos de gestão ambiental**
- b) Ciência e Tecnologia ambiental**
- c) Aspectos técnicos e ambientais das operações**

# **LINHAS DE ORIENTAÇÃO PARA AUDITORIAS A SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE E/OU AMBIENTAL**

## **HABILITAÇÕES, EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL, FORMAÇÃO E EXPERIÊNCIA EM AUDITORIAS (7.4)**

**Devem ser as suficientes para assegurar que foram adquiridas e desenvolvidas:**

- **As competências genéricas e específicas**
- **A capacidade de avaliação, decisão e resolução de problemas**
- **A capacidade de comunicação**

# **LINHAS DE ORIENTAÇÃO PARA AUDITORIAS A SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE E/OU AMBIENTAL**

## **HABILITAÇÕES, EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL, FORMAÇÃO E EXPERIÊNCIA EM AUDITORIAS (7.4)**

**Os níveis de escolaridade, experiência e formação, requeridos para a função de auditor, devem ser estabelecidos pela organização tendo em conta as competências necessárias à concretização do seu Programa de Auditorias.**

## Requisitos mínimos de qualificação para a função de auditor Exemplo para auditorias de certificação

Parâmetro	Função na Equipa Auditora		
	Auditor SGQ ou SGA	Auditor SGQ e SGA	Auditor Coordenador
		Requisitos adicionais:	
<b>Habilitações (Escolaridade)</b>	Ensino Secundário	-	-
<b>Experiência Profissional</b>	5 anos	-	-
<b>Experiência profissional na área da Gestão da Qualidade ou Ambiental</b>	2 anos	2 anos na segunda disciplina	-

## Requisitos mínimos de qualificação para a função de auditor Exemplo para auditorias de certificação

Parâmetro	Função na Equipa Auditora		
	Auditor SGQ ou SGA	Auditor SGQ e SGA	Auditor Coordenador
		Requisitos adicionais:	
<b>Formação de auditores</b>	40 h de Formação em Auditorias	24 h de Formação na segunda disciplina	-

## Requisitos mínimos de qualificação para a função de auditor Exemplo para auditorias de certificação

Parâmetro	Função na Equipa Auditora		
	Auditor SGQ ou SGA	Auditor SGQ e SGA	Auditor Coordenador
		Requisitos adicionais:	
Experiência em Auditorias	<p><b>4 auditorias</b> completas num total de pelo menos <b>20 dias</b> de experiência <b>como auditor em formação</b> <u>sob a direcção e orientação de um auditor coordenador qualificado</u></p> <p>As auditorias devem ter sido realizadas <b>nos últimos três anos.</b></p>	<p><b>3 auditorias</b> completas num total de pelo menos <b>15 dias</b> de experiência de auditoria <b>na segunda disciplina como auditor em formação</b> sob a direcção e orientação de um <u>auditor coordenador qualificado na segunda disciplina.</u></p> <p>As auditorias devem ter sido realizadas <b>nos últimos dois anos.</b></p>	<p><b>3 auditorias</b> completas num total de pelo menos <b>15 dias</b> de experiência de auditoria <b>no papel de auditor coordenador</b> sob a direcção e orientação de um <u>auditor coordenador qualificado.</u></p> <p>As auditorias devem ter sido realizadas <b>nos últimos dois anos.</b></p>

# COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA AUDITOR INTERNO (EXEMPLOS)

<b>ÁREAS DE COMPETÊNCIA</b>	<b>COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS</b>	<b>REQUISITOS PARA A SELECÇÃO/AVALIAÇÃO</b>
<b>Atributos Pessoais</b>	<b>Ético, espírito aberto, diplomático, observador, perceptivo, versátil, persistente, decidido, auto-confiante</b>	<b>Desempenho satisfatório no posto de trabalho</b>
<b>Competências genéricas</b>		
<b>Princípios, procedimentos e técnicas de auditoria</b>	<b>Capacidade para realizar uma auditorias de acordo com procedimentos internos e para comunicar com os colegas de trabalho</b>	<b>Formação em auditorias Realização de pelo menos 3 auditorias internas</b>
<b>Documentação do Sistema de Gestão e Documentação de Referência</b>	<b>Capacidade para aplicar partes relevantes do Manual do Sistema de Gestão e procedimentos relacionados</b>	<b>Conhecer e compreender os procedimentos do Manual de Sistema de Gestão relevantes para os objectivos, âmbito e critérios de auditoria</b>

# **COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA AUDITOR INTERNO (EXEMPLOS)**

<b>ÁREAS DE COMPETÊNCIA</b>	<b>COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS</b>	<b>REQUISITOS PARA A SELECÇÃO/AVALIAÇÃO</b>
<b>Competências genéricas</b>		
<b>Situações Organizacionais</b>	<b>Capacidade para lidar efectivamente com a cultura da organização e com a sua estrutura organizacional e de comunicação</b>	<b>Trabalhar para a organização e em funções de supervisão há pelo menos um ano</b>
<b>Requisitos legais, regulamentares e outros</b>	<b>Capacidade para identificar e compreender a aplicação da legislação e regulamentação relevante relativa aos processos, produtos e/ou descargas para o ambiente.</b>	<b>Formação na legislação relevante às actividades e processos a auditar</b>

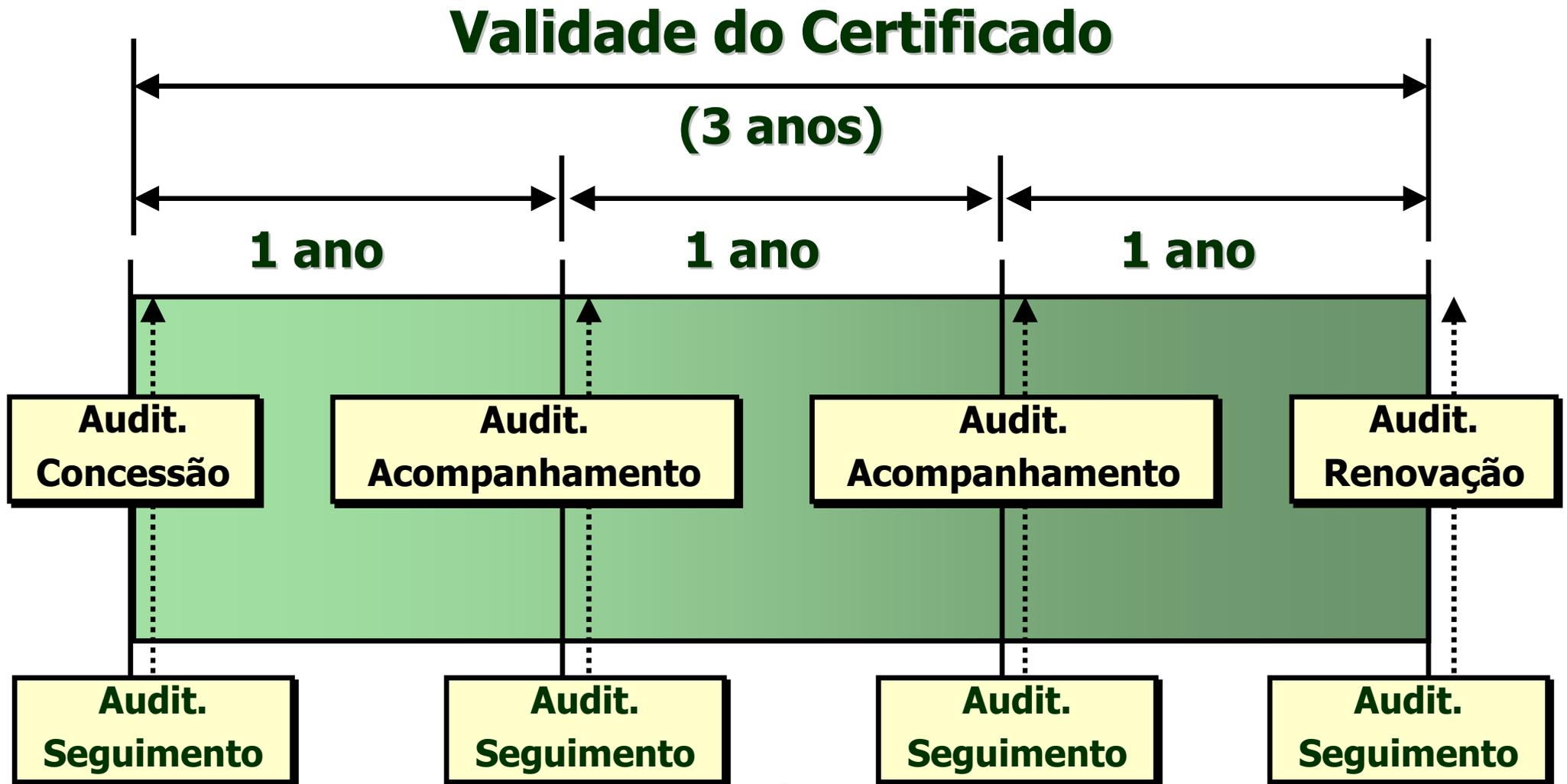
# **COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA AUDITOR INTERNO (EXEMPLOS)**

<b>ÁREAS DE COMPETÊNCIA</b>	<b>COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS</b>	<b>REQUISITOS PARA A SELECÇÃO/AVALIAÇÃO</b>
<b>Qualidade – Competências Específicas</b>		
<b>Técnicas e Métodos relativos à Qualidade</b>	<p>Capacidade para descrever os métodos internos de controlo da qualidade.</p> <p>Capacidade para diferenciar requisitos de inspecção em curso de processo e requisitos de inspecção final</p>	<p>Formação na aplicação de métodos de controlo da qualidade</p> <p>Utilização, no posto de trabalho, de procedimentos de inspecção em curso e final</p>
<b>Processos e produtos, incluindo serviços</b>	<p>Capacidade para identificar produtos, o seu processo de fabrico, suas especificações e utilização final.</p>	<p>Ter trabalhado no planeamento da produção</p> <p>Ter trabalhado no departamento de assistência após venda</p>

## **COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA AUDITOR INTERNO (EXEMPLOS)**

<b>ÁREAS DE COMPETÊNCIA</b>	<b>COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS</b>	<b>REQUISITOS PARA A SELECÇÃO/AVALIAÇÃO</b>
<b>Ambiente – Competências Específicas</b>		
<b>Técnicas e Métodos de gestão ambiental</b>	<b>Capacidade para compreender as metodologias de avaliação de desempenho ambiental</b>	<b>Formação em avaliação de desempenho ambiental</b>
<b>Ciência e Tecnologia ambiental</b>	<b>Capacidade para compreender como os métodos de prevenção e controlo de poluição usados pela organização interligam com os aspectos ambientais significativos da organização</b>	<b>Seis meses de experiência profissional em prevenção e controlo da poluição em indústrias similares</b>
<b>Aspectos técnicos e ambientais das operações</b>	<b>Capacidade para reconhecer os aspectos ambientais da organização e os seus impactos (ex. Materiais, como reagem entre si e potencial impacto no ambiente de eventuais derrames ou emissões) Capacidade para avaliar procedimentos de emergência aplicáveis a incidentes ambientais</b>	<b>Formação interna em armazenamento de materiais, sua composição, utilização e preparação e respectivos impactos ambientais. Formação no Plano de Emergência e experiência na participação em equipas de emergência.</b>

# A AUDITORIA E A CERTIFICAÇÃO

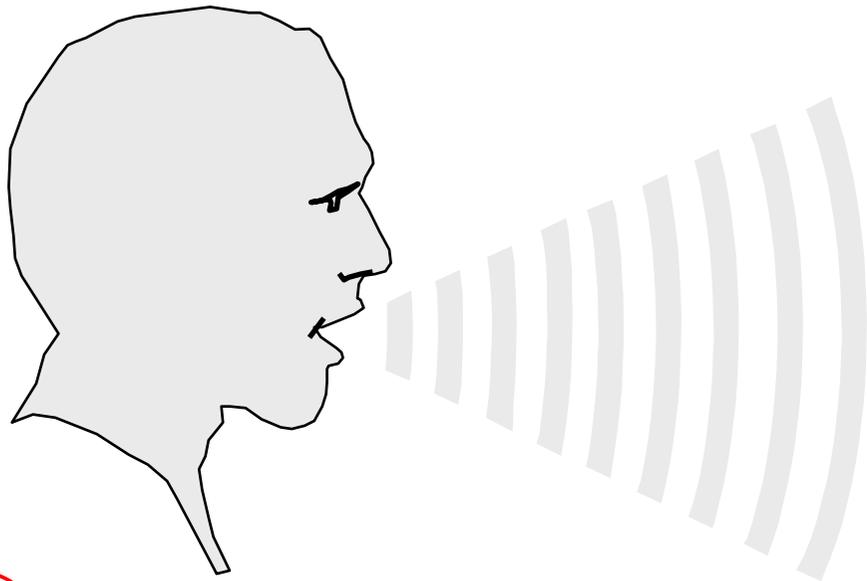


# Atitudes comunicacionais e comportamentais em auditoria

## *Comunicação*

**Comunicar** vem do latim "communicare" significa

- pôr em comum
- associar
- entrar em relação com



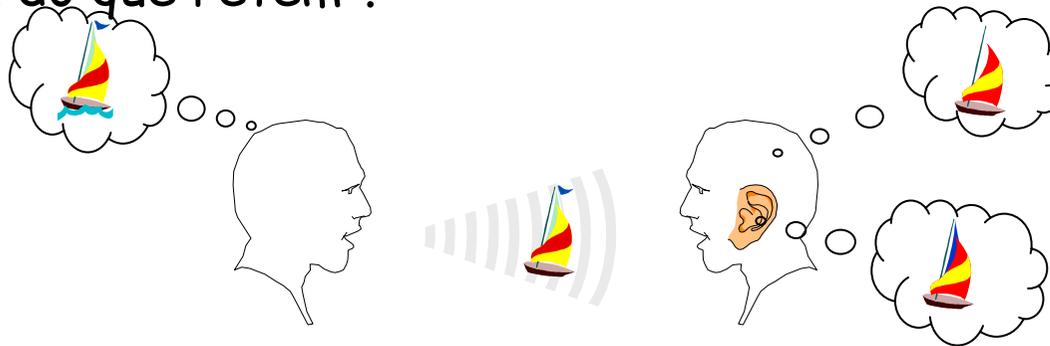
**Comunicação** é a troca de ideias, sentimentos ou experiências, entre indivíduos, que conhecem o significado do que se diz, se faz ou se pensa.

# Atitudes comunicacionais e comportamentais em auditoria

## *Barreiras à comunicação*

Em qualquer processo de comunicação há desde logo uma percentagem significativa de **informação que se perde**.

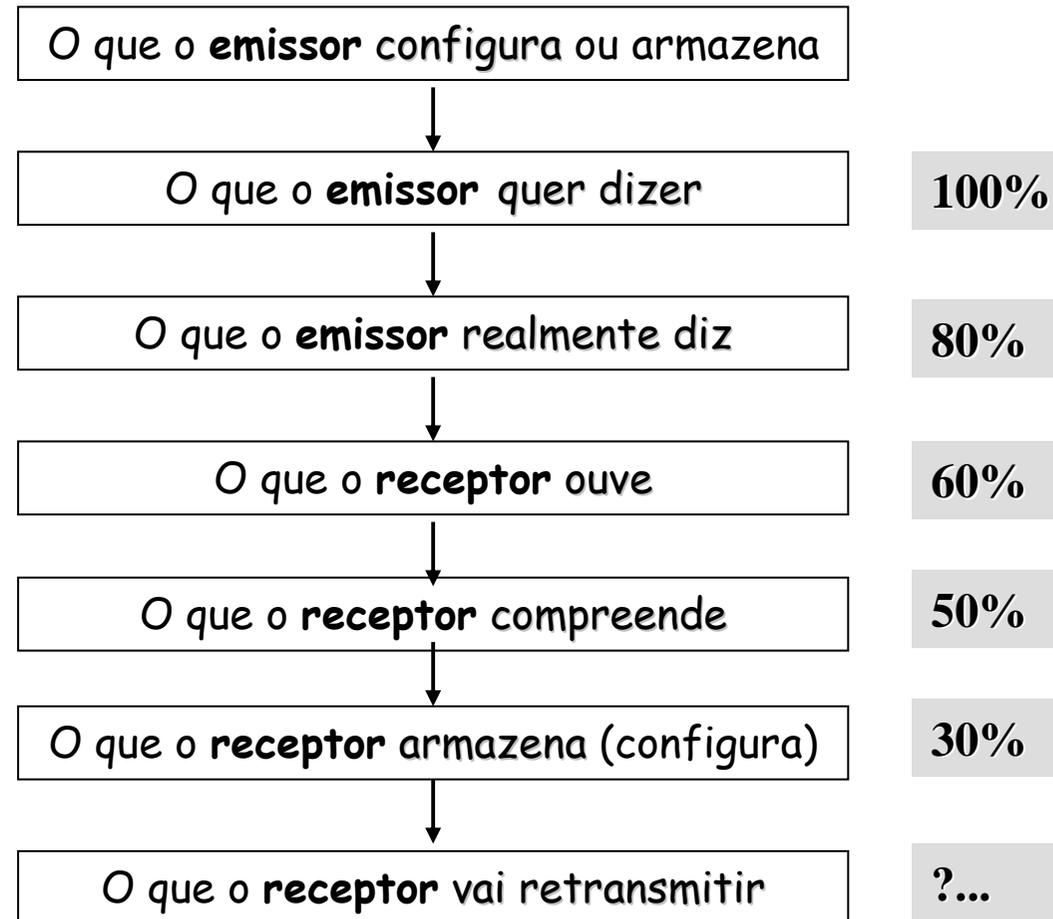
"aquilo que eu quero dizer é diferente daquilo que o outro ouve e, por sua vez, do que retém".



As barreiras à comunicação são as causas das falhas das mensagens.

# Atitudes comunicacionais e comportamentais em auditoria

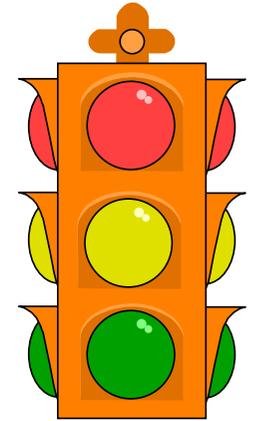
## *Etapas do processo de comunicação*



# Atitudes comunicacionais e comportamentais em auditoria

## *Factores que podem constituir barreiras à comunicação*

- O emissor domina mal o assunto ou tem uma preparação inadequada
- Egocentrismo do emissor
- O receptor tem pouco interesse no assunto
- Diferenças de estatuto entre os comunicadores
- Os comunicadores partem de diferentes suposições
- Pressão do tempo e do espaço (ruído, desconforto, pressa,...)
- Preconceitos dos comunicadores em relação um ao outro
- Competição entre interlocutores
- Antecipação da resposta (não saber ouvir)
- Credibilidade do emissor
- Resistência à mudança



# Atitudes comunicacionais e comportamentais em auditoria

## *Algumas pistas que nos poderão ajudar a superar os obstáculos comunicacionais*

- Procure tornar claras as suas ideias, antes de comunicar
- Ao comunicar, tenha cuidado com o duplo sentido e com o conteúdo básico da mensagem
- Transmita apenas informação útil ao destinatário
- Acompanhe atentamente o processo de comunicação que se vai estabelecendo
- Na comunicação, tenha em conta o presente e o futuro

# *Formas de Comunicação -* Comunicação não verbal

As mensagens **não verbais** são transmitidas através da linguagem corporal.

Dão conhecimento acerca do nosso comportamento, atitudes e estado emocional.

## Sinais não verbais mais comuns:

- Expressão facial (olhos, rosto, sorriso...)
- Gestos e movimentos
- Postura corporal
- Voz: Tom, ritmo e volume
- Silêncio



# Atitudes comunicacionais e comportamentais em auditoria

## *Comunicação oral*

### Saber Ouvir

A comunicação só é, efectivamente, estabelecida, quando o receptor "percebe"

Todos os elementos envolvidos na recepção e descodificação da mensagem estão intimamente relacionados com o **hábito** e a **capacidade de "ouvir"**.



Um bom ouvinte é uma pessoa segura, cooperante, que sabe focalizar a sua atenção na mensagem, sem necessitar de sobressair face ao interlocutor.

# Atitudes comunicacionais e comportamentais em auditoria

## Um bom ouvinte será:

- Estar no local (aqui e agora/resistir a divagações)
- Prestar atenção a quem fala e ao que é dito
- Ouvir até ao fim o que o interlocutor tem para dizer
- Utilizar a reformulação
- Examinar e analisar aquilo que ouve
- Confirmar o que ouve com frases como "Se bem percebi, dizia que..."
- Encorajar o interlocutor com o sorriso, o olhar, a postura,...
- Eliminar juízos imediatos

# Atitudes comunicacionais e comportamentais em auditoria

## Saber Ouvir - Escuta Activa

"A natureza deu-nos dois ouvidos dois olhos e uma língua para que pudéssemos ouvir e ver mais do que falar"

(Zenão)

# Atitudes comunicacionais e comportamentais em auditoria

## *Comunicação oral*

### Saber Questionar - A "arte de perguntar"

Da forma como a pergunta é elaborada depende, em grande parte, a resposta obtida.

A pessoa que faz as perguntas domina o diálogo. Assim as perguntas podem ser utilizadas para

- Levar o interlocutor a descontrair-se ou a concentrar-se
- Explicar e enfatizar afirmações
- Manter a discussão relevante
- Chamar a atenção para distinções e semelhanças
- Reintroduzir/encorajar um ponto que tenha passado despercebido
- Exercer disciplina
- Controlar a emotividade

# Atitudes comunicacionais e comportamentais em auditoria

## *Comunicação oral*

### Saber Questionar

No caso de pretendermos estimular a participação do interlocutor, permitindo-lhe liberdade de expressão, devemos utilizar *perguntas abertas*:



- Porquê ?
- Como ?
- O quê ?

Caso o objectivo seja obter informações concretas, sintetizar ou esclarecer ideias, ou controlar um interlocutor falador, deverão utilizar-se *perguntas fechadas*:

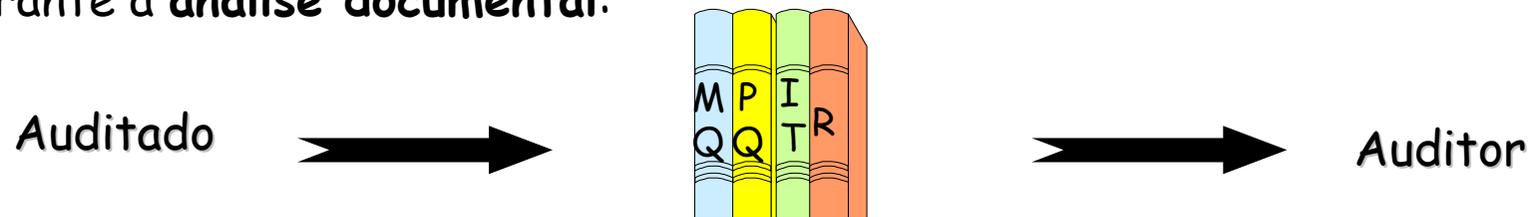


- Quem ?
- Onde ?
- Quando ?

# Formas de Comunicação - Comunicação escrita

A mensagem escrita deve ser intemporal e impessoal (para ser compreendida por todos e em qualquer momento). É de especial importância:

- Durante a **análise documental**:



(Comunica o modo como a empresa está organizada e funciona)

- No **relatório de auditoria**:



(Comunica os resultados da auditoria)

# Atitudes comunicacionais e comportamentais em auditoria

## *Atitudes comunicacionais* (segundo Porter)

### 1 - Atitude de Apoio

Visa criar um clima afectivo concordante com o interlocutor, demonstrar apoio, através de respostas simpáticas. Poderá servir para satisfazer necessidades de segurança ou solidariedade.

#### Efeitos comportamentais que provoca:

- Tendência para o conformismo
- Dificulta a análise dos problemas
- Mantém o estado afectivo existente
- Favorece a dependência

Nível Verbal	Nível Gestual
Não se preocupe	Postura acolhedora
Eu compreendo	Mãos nos ombros
Parabéns	Face bondosa
Tenha calma	Voz macia
Deixe lá	Tom doce

# Atitudes comunicacionais e comportamentais em auditoria

## *Atitudes comunicacionais*

### 2 - Atitude de Avaliação

Caracteriza-se pela emissão de juízos de valor acerca do comportamento do interlocutor, nomeadamente através de censura ou críticas relativamente aos seus actos e comportamentos.

É uma atitude **absolutamente inadequada** em situações de auditoria.

**Efeitos comportamentais que provoca:**

- Inibição do interlocutor
- Aumento da tensão entre as pessoas envolvidas
- Aumento da agressividade (revolta, indignação,...)



82  ➤ Activação de mecanismos de defesa (resistência)

# Atitudes comunicacionais e comportamentais em auditoria

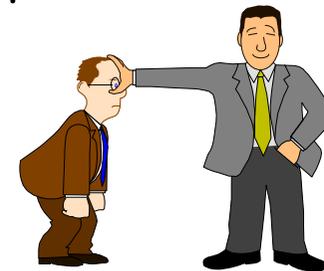
## 3 - Atitude de Orientação

Visa controlar o comportamento do interlocutor, através da indicação daquilo que este deve fazer, do tipo de actuação que deve seguir. Conforme o contexto e o momento em que é utilizada, esta atitude poderá ser benéfica ou prejudicial.

É uma atitude **admissível** no âmbito de uma auditoria interna, não sendo contudo expectável numa auditoria externa.

### Efeitos comportamentais que provoca:

- Redução da autonomia e segurança do interlocutor (constrangimento)
- Reforço da dependência
- Sensação de autoridade



- 83  ➤ Possível aumento de tensão (resistência)

# Atitudes comunicacionais e comportamentais em auditoria

## *Atitudes comunicacionais*

### 4 - Atitude de Compreensão (Empatia)

Visa compreender o ponto de vista do interlocutor, através da reformulação das suas palavras, com o objectivo de confirmar ou estruturar aquilo que ele exprimiu ou pensou.

É uma atitude **adequada** no âmbito da auditoria.

#### Efeitos comportamentais que provoca:

- Clima de confiança entre interlocutores
- Redução da tensão existente
- Aumento da profundidade da comunicação



84  ➤ Aumento da capacidade de análise

# Atitudes comunicacionais e comportamentais em auditoria

## *Atitudes comunicacionais*

### 5 - Atitude de Exploração

Visa obter mais informações sobre o assunto, aprofundar conhecimentos. Permite explorar todos os dados sobre a situação.

É uma atitude **do auditor**, por excelência.

#### **Efeitos comportamentais que provoca:**

- Aprofunda a comunicação
- Incentiva o apuramento de factos
- Revela interesse pelo problema
- Aumenta a capacidade de análise
- Pode provocar reacção hostil à curiosidade

# Atitudes comunicacionais e comportamentais em auditoria

## *A entrevista em Auditoria*

### A utilização de perguntas

As perguntas são o principal instrumento do entrevistador, podendo ser utilizadas com diversas finalidades.

A utilização de **perguntas abertas** contribui para obter um vasto leque de informação.

A utilização de **perguntas fechadas** permite respostas do tipo "Sim/Não", ou muito breves, o que deixa pouca margem aos seus autores. São úteis quando se pretende colher informação concreta, sintetizar ou esclarecer ideias, enfatizar aspectos importantes ou reconduzir a entrevista ao assunto principal.

# As minhas regras em Auditoria

- Efectuar uma boa preparação da auditoria**  
(Principalmente ao nível de legislação aplicável. Estar seguro da competência técnica necessária para a auditoria em causa);
- Cumprir os prazos para envio do Plano**  
(não justificar atrasos com burocracias da xxx);
- Adaptar-me à empresa e não o contrário**  
(SER VERSÁTIL- vestuário; EPI; comunicação, etc.);
- Cumprir, com rigor, os horários definidos;**  
(Reunião Inicial / Auditados / Reunião Final/ Colegas)

## As minhas regras em Auditoria

- ❑ Explicar em tempo útil, todas as potenciais constatações;
- ❑ Explicar, constatação a constatação, qual o critério de comparação utilizado  
(Legislação; Norma; Procedimentos; Outros);
- ❑ Evitar situações de conflito (Comportamento *versus* Competência técnica)  
(Nunca gozar, criticar ou ser irónico);
- ❑ Nunca comentar com o auditado se a duração da auditoria não é adequada;

## As minhas regras em Auditoria

- ❑ Adequar o meu "*Achómetro*", à receptividade do Auditado

(Distinguir uma auditoria de 1ª parte de uma de 3ª parte);

- ❑ Comunicar com o auditado, eventuais atrasos que se verifiquem e suas consequências no Plano;
- ❑ Assumir que o Coordenador é o responsável pelos tempos e pela gestão de conflitos na auditoria,

## As minhas regras em Auditoria

- ❑ O Coordenador deve, estabelecer com o auditado, as regras a adoptar, antes de iniciar a auditoria;

(Evita conflitos e deixa margem para dar um passo atrás sem desautorizações desnecessárias)

- ❑ Nunca colocar no relatório, uma constatação que não percebo ou que não tenho 100% de certeza

(tem que estar devidamente suportada, para não suscitar qualquer dúvida nas partes interessadas)

## As minhas regras em Auditoria

- ❑ Ser verdadeiro e rigoroso, mas não *"picuinhas"*;

(Se é uma constatação, tem que registar para haver equidade. Não ser sensível a pressões).

- ❑ Permitir que o Consultor participe na auditoria

(estabelecer regras, já que este pode ajudar o seu cliente, mas nunca substituí-lo). Ex. Vocabulário específico.

- ❑ Não permitir que a amostra seja condicionada

(sem melindrar o auditado);

## As minhas regras em Auditoria

- ❑ Não aceitar que, por motivos de confidencialidade, um requisito normativo aplicável, não possa ser auditado.
- ❑ Escolher amostras representativas das actividades (adaptar a amostragem ao tempo disponível);
- ❑ Eventuais discordâncias de opinião entre a EA, devem ser transmitidas, em privado, ao Coordenador. Este decide, sem melindres;
- ❑ Nunca existirem surpresas na Reunião Final ("Coelhos" tirados da cartola...);

## As minhas regras em Auditoria

- ❑ Explicar, constatação a constatação, o porquê da sua classificação. Esclarecer qualquer dúvida face às mesmas;
- ❑ Utilizar uma linguagem acessível e apelativa na Reunião Final  
(Interessar a Gestão de Topo) ex. árvore versus floresta.
- ❑ Se, no final da auditoria, a empresa oferecer à EA algo simbólico e relacionado com a empresa, aceite. Caso contrário, declino.

# As minhas regras em Auditoria

- ❑ **Nunca ser destrutivo.**

(Podemos ser rigorosos sem melindrar ninguém);

- ❑ **Ser coerente ao longo da auditoria**

(O Relatório deve espelhar a comunicação ao longo da auditoria);

- ❑ **Respeitar/Valorizar os testemunhos da entidade acreditadora**

(Encarar com naturalidade e profissionalismo);

- ❑ **Não ser sempre auditor, mas também auditado.  
(ou Coordenador versus Técnico)**

(Traz-nos maior humildade e lucidez. Permite que não cometamos os mesmos erros que tanto nos irritaram, nos colegas).

## Como garanto as minhas competências

- ❑ Tenho objectivos semestrais de formação, em todas as vertentes (implica autodisciplina);
- ❑ Envolve-me em trabalhos nas diferentes vertentes (implica estar permanentemente actualizado);
- ❑ Audito com diferentes colegas, em diferentes vertentes e em diferentes papéis.

(Ex. A Bolsa de Auditores está mais alargada e com colegas de reconhecida competência)

# Situações Bizarras em Auditoria

- ❑ Utilização de um isqueiro, para verificar a estanqueidade de uma instalação de gás;
- ❑ Pressão na Auditoria Final, devido à empresa estar em reestruturação e em vésperas de Privatização;
- ❑ Efectuar uma transfega de combustível, no mar, com um colaborador no interior do depósito (sem qualquer protecção) e outro com uma beata acesa na boca;
- ❑ Uma empresa que só faz compras para um Grupo Económico querer certificar-se sem efectuar "Avaliação de Fornecedores";
- ❑ Um responsável de Manutenção, ser despedido no decorrer de uma auditoria, tendo como argumento o seu desempenho na mesma.
- ❑ Ter que fazer 3 Reuniões de Abertura, seguidas, a diferentes níveis (NATO);

## **10. Resumo da Auditoria**

1. Enquadramento geral da organização
2. Comentários sobre o Plano da Auditoria (Envio, execução, cumprimento e/ou alterações).
3. Comentário sobre a participação da Organização na Auditoria.
4. Nível de confiança no processo de Auditorias Internas e na Revisão pela Gestão.
5. Sumário relativo à implementação e eficácia dos sistemas.
6. Avaliação geral da conformidade do sistema com os objectivos e um julgamento da capacidade da organização para providenciar de forma sistemática um produto e ou um serviço de acordo com os requisitos aplicáveis.
7. Análise dos requisitos regulamentares, estatutários, legais aplicáveis às actividades das Organizações.
8. Fazer referência aos Pontos Fortes do Sistema.
9. Descrição de eventuais Oportunidades de Melhoria.

## **Lista de Comprovação para Apoio às Reuniões Inicial e Final**

---

### **Assuntos a tratar na reunião inicial**

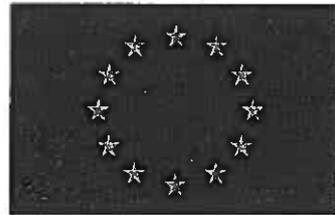
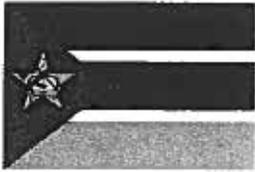
---

1. Apresentação da Equipa Auditora.
2. Lembrar que todos os elementos se obrigam à confidencialidade de todas as informações a que tiverem acesso no decorrer da auditoria.
3. Explicar:
  - Os objectivos da auditoria em função do tipo de auditoria,
  - Âmbito da certificação,
  - Programa da Auditoria
4. Explicar a metodologia da auditoria (entrevistas, observação do trabalho em curso, simulações, análise de procedimentos e registos)
5. Explicar que toda a auditoria se processará através de amostragem.
6. Pedir à Empresa que disponibilize sempre um seu elemento para acompanhar todos os auditores em caso de separação da EA (se aplicável).
7. Lembrar que os elementos da Empresa devem tomar notas durante a auditoria.
8. Explicar que o não cumprimento de um requisito da norma de referência origina o registo de uma não conformidade, as quais serão classificadas em maiores e menores.
9. Confirmar a disponibilidade dos meios necessários pela equipa auditora, nomeadamente sala de reuniões e fotocopiadora.

### **Assuntos a tratar na reunião final**

---

1. Quando aplicável agradecer ao auditado a colaboração
  2. Descrever a metodologia de recolha de informação ao longo da auditoria, realçando que os resultados obtidos foram conseguidos através de amostragem e que podem existir não conformidades que não tenham sido detectadas
  3. Salientar os pontos positivos e negativos relacionados com o sistema avaliado.
  4. Ler o relatório da auditoria. Informar o cliente da recomendação da Equipa Auditora dos prazos ao relatório da auditoria e sequência do processo.
  5. Informar que a resposta às Não Conformidades deve: **Ter análise das causas, proposta de acção correctiva , prazo de implementação, responsável e, sempre que possível, evidências.**
  6. Obter a assinatura do cliente no relatório da auditoria
  7. Disponibilizar-se para responder a questões que o auditado coloque.
-



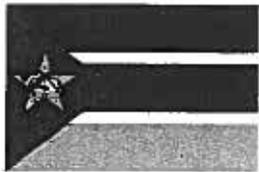
## CERTIFICADO DE APROVEITAMENTO

O ISQ CERTIFICA QUE **FAUSTINO MÁRIO RODRIGUES** FREQUENTOU COM APROVEITAMENTO O CURSO DE *LEAD ASSESSORS ON ISO 22000*, COM A DURAÇÃO DE 40 HORAS, REALIZADO EM MAPUTO, ENTRE 17 E 21 DE OUTUBRO DE 2011.

MAPUTO, 21 DE OUTUBRO DE 2011

O RESPONSÁVEL

Engº VASCO GARCIA



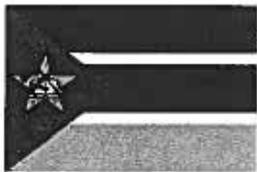
## CERTIFICADO DE APROVEITAMENTO

O ISQ CERTIFICA QUE GUILHERMINA ALBERTO NHAMPULO FREQUENTOU COM APROVEITAMENTO O CURSO DE *LEAD ASSESSORS ON ISO 22000*, COM A DURAÇÃO DE 40 HORAS, REALIZADO EM MAPUTO, ENTRE 17 E 21 DE OUTUBRO DE 2011.

MAPUTO, 21 DE OUTUBRO DE 2011

O RESPONSÁVEL

Engº VASCO GARCIA



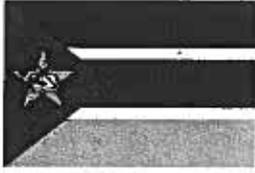
## CERTIFICADO DE APROVEITAMENTO

O ISQ CERTIFICA QUE **JANETE ARGENTINA NOVELA** FREQUENTOU COM APROVEITAMENTO O CURSO DE *LEAD ASSESSORS ON ISO 22000*, COM A DURAÇÃO DE 40 HORAS, REALIZADO EM MAPUTO, ENTRE 17 E 21 DE OUTUBRO DE 2011.

MAPUTO, 21 DE OUTUBRO DE 2011

O RESPONSÁVEL

Engº VASCO GARCIA



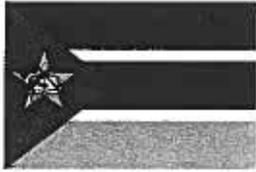
## CERTIFICADO DE APROVEITAMENTO

O ISQ CERTIFICA QUE **DIANA FAIFE GAMBOA** FREQUENTOU COM APROVEITAMENTO O CURSO DE *LEAD ASSESSORS ON ISO 22000*, COM A DURAÇÃO DE 40 HORAS, REALIZADO EM MAPUTO, ENTRE 17 E 21 DE OUTUBRO DE 2011.

MAPUTO, 21 DE OUTUBRO DE 2011

O RESPONSÁVEL

Engº VASCO GARCIA



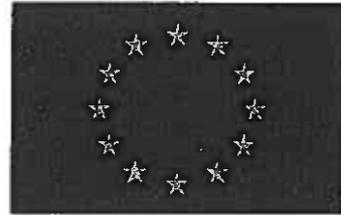
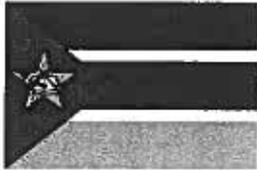
## CERTIFICADO DE APROVEITAMENTO

O ISQ CERTIFICA QUE ARLINDO JORGE MUCONE FREQUENTOU COM APROVEITAMENTO O CURSO DE *LEAD ASSESSORS ON ISO 22000*, COM A DURAÇÃO DE 40 HORAS, REALIZADO EM MAPUTO, ENTRE 17 E 21 DE OUTUBRO DE 2011.

MAPUTO, 21 DE OUTUBRO DE 2011

O RESPONSÁVEL

Engº VASCO GARCIA



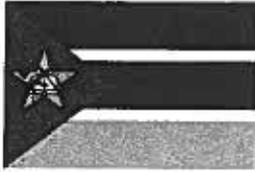
## CERTIFICADO DE APROVEITAMENTO

O ISQ CERTIFICA QUE CESARINO BENJAMIN FREQUENTOU COM APROVEITAMENTO O CURSO DE *LEAD ASSESSORS ON ISO 22000*, COM A DURAÇÃO DE 40 HORAS, REALIZADO EM MAPUTO, ENTRE 17 E 21 DE OUTUBRO DE 2011.

MAPUTO, 21 DE OUTUBRO DE 2011

O RESPONSÁVEL

Engº VASCO GARCIA



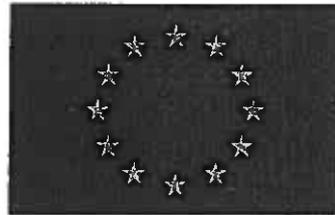
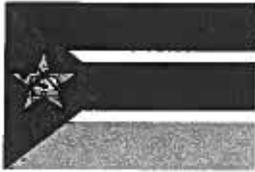
## CERTIFICADO DE APROVEITAMENTO

O ISQ CERTIFICA QUE ANCHA R. ISSUFO FREQUENTOU COM APROVEITAMENTO O CURSO DE *LEAD ASSESSORS ON ISO 22000*, COM A DURAÇÃO DE 40 HORAS, REALIZADO EM MAPUTO, ENTRE 17 E 21 DE OUTUBRO DE 2011.

MAPUTO, 21 DE OUTUBRO DE 2011

O RESPONSÁVEL

Engº VASCO GARCIA



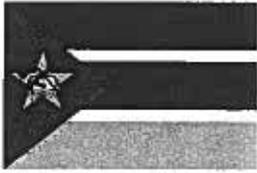
## CERTIFICADO DE APROVEITAMENTO

O ISQ CERTIFICA QUE ROSA J. A. CAVELE NHANALE FREQUENTOU COM APROVEITAMENTO O CURSO DE *LEAD ASSESSORS ON ISO 22000*, COM A DURAÇÃO DE 40 HORAS, REALIZADO EM MAPUTO, ENTRE 17 E 21 DE OUTUBRO DE 2011.

MAPUTO, 21 DE OUTUBRO DE 2011

O RESPONSÁVEL

Engº VASCO GARCIA



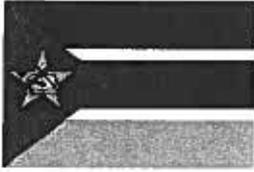
## CERTIFICADO DE APROVEITAMENTO

O ISQ CERTIFICA QUE **PAULINA FULAUANE TEMBANE** FREQUENTOU COM APROVEITAMENTO O CURSO DE *LEAD ASSESSORS ON ISO 22000*, COM A DURAÇÃO DE 40 HORAS, REALIZADO EM MAPUTO, ENTRE 17 E 21 DE OUTUBRO DE 2011.

MAPUTO, 21 DE OUTUBRO DE 2011

O RESPONSÁVEL

Engº VASCO GARCIA



## CERTIFICADO DE APROVEITAMENTO

O ISQ CERTIFICA QUE MANUEL MONTEIRO NUNES FREQUENTOU COM APROVEITAMENTO O CURSO DE *LEAD ASSESSORS ON ISO 22000*, COM A DURAÇÃO DE 40 HORAS, REALIZADO EM MAPUTO, ENTRE 17 E 21 DE OUTUBRO DE 2011.

MAPUTO, 21 DE OUTUBRO DE 2011

O RESPONSÁVEL

Engº VASCO GARCIA