

Autoavaliação. Não existe certificado acreditado para a ISO 18404. As tabelas de competências dos anexos não estão incluídas.

ISO 18404:2015 Métodos quantitativos na melhoria de processos, Six Sigma e Lean

Competências para a melhoria de processos

34 requisitos. Para esta norma não existe um certificado acreditado. Versão de 07/2026.

A ISO 18404 é uma norma de competências, não uma norma de sistema de gestão. Não existe para ela uma certificação acreditada do tipo que a ISO 9001 tem. O que existe é um esquema do setor privado gerido pela Royal Statistical Society, em fase piloto desde o final de 2016, e o número de organizações avaliadas ao abrigo deste esquema em todo o mundo situa-se entre unidades e uma dezena baixa. Esta lista cobre o corpo principal da norma, as cláusulas 4 a 6. As tabelas de competências dos anexos A a C são deliberadamente excluídas: não constam da pré-visualização disponível gratuitamente, e não publicamos um número que não possamos comprovar. Esta lista é uma autoavaliação, não uma prova.

Empresa

Data

Elaborado por

4 Competência do pessoal chave

3

4.1 Para cada pessoa que ocupa uma função de melhoria de processos, é definida a competência que essa função exige, e essa competência é comprovada por trabalho efetivamente realizado, não apenas pela participação em formações.

[Documento](#)

Como se comprova: Um perfil de função por pessoa que enumere os conhecimentos, competências e comportamentos exigidos, apoiado por registos de competência: projetos concluídos que indiquem o problema abordado, os métodos aplicados e o resultado demonstrado, uma avaliação feita por uma pessoa de nível técnico pelo menos equivalente, além de certificados de formação e de exame como evidência de apoio. Uma organização pequena mantém um dossiê de competência de uma página por pessoa, com a lista de projetos, o resultado em números e a data da última avaliação. A norma coloca as competências individuais em tabelas próprias nos seus anexos, pelo que esta lista cobre apenas o corpo principal.

Aberto Em curso Cumprido Não aplicável

Evidência / justificação

4.2 No âmbito Six Sigma distinguem-se entre si as funções de Green Belt, Black Belt e Master Black Belt, cada função preenchida é atribuída a uma pessoa identificada pelo nome, e essa pessoa domina as ferramentas estatísticas e metodológicas com a profundidade exigida pela sua função.

Como se comprova: Uma visão geral das funções preenchidas, indicando nome, nível da função e a data em que a competência foi confirmada, além de um portefólio de projetos por pessoa que abranja o enunciado do problema, os dados utilizados, as análises aplicadas e o efeito comprovado, juntamente com o parecer da pessoa avaliadora. Sem um Master Black Belt interno, o nível superior pode ser contratado externamente; o que importa é que alguém com experiência suficiente reveja e apoie tecnicamente o trabalho dos níveis inferiores.

Aberto Em curso Cumprido Não aplicável

Evidência / justificação

4.3 No âmbito Lean distinguem-se entre si as funções de Lean Practitioner, Lean Leader e Lean Expert, cada função preenchida é atribuída a uma pessoa identificada pelo nome, e essa pessoa é capaz de liderar ou apoiar o trabalho de melhoria na cadeia de valor na medida exigida pela sua função.

Como se comprova: Uma visão geral de funções com nomes e níveis, e para cada pessoa evidência prática: ciclos de melhoria que apoiou, mapas da cadeia de valor com o estado anterior e posterior, equipas que liderou e o efeito resultante no prazo de entrega, no inventário ou no custo, juntamente com uma avaliação feita por uma pessoa mais experiente. Uma organização pequena comprova isto com os registos e análises do dia a dia, por exemplo estudos de tempos realizados antes e depois de uma mudança de formato, e regista numa frase quem liderou a melhoria.

Aberto Em curso Cumprido Não aplicável

Evidência / justificação

Autoavaliação. Não existe certificado acreditado para a ISO 18404. As tabelas de competências dos anexos não estão incluídas.

5 Capacidade organizacional

16

5.1-a	A organização declarou por escrito o âmbito para o qual reivindica uma capacidade de melhoria de processos, ou seja, que unidades, funções, processos ou famílias de produtos estão incluídos e quais ficam explicitamente excluídos.	Documento
Como se comprova: Uma breve declaração de âmbito que enumere as áreas cobertas juntamente com a justificação de cada exclusão, datada e aprovada pela gestão de topo. Uma empresa pequena escreve isto em meia página e anexa um organograma e um mapa de processos.		
Aberto Em curso Cumprido Não aplicável		
Evidência / justificação		
5.1-b	A organização decidiu e justificou qual abordagem segue, ou seja, Six Sigma, Lean ou uma combinação de ambos, e essa decisão adequa-se ao tipo de problemas que realmente pretende resolver.	
Como se comprova: Um registo de decisão ou a ata de uma revisão pela gestão que indique a orientação escolhida e o raciocínio, por exemplo uma variação elevada do processo aponta para Six Sigma, enquanto prazos de entrega longos e excesso de inventário apontam para Lean. Uma organização que aplica ambas as abordagens regista qual delas se aplica a que classe de problema.		
Aberto Em curso Cumprido Não aplicável		
Evidência / justificação		
5.2-a	A organização mantém uma estratégia documentada de melhoria de processos que liga o trabalho de melhoria aos objetivos de negócio e indica um horizonte temporal de implementação.	Documento
Como se comprova: Um documento de estratégia ou uma secção dedicada do plano de negócio que cubra objetivos, cronograma e a ligação entre os projetos de melhoria e as metas da empresa. Uma empresa pequena resolve isto numa página: três objetivos de negócio, dois projetos de melhoria para cada um, uma data limite e uma pessoa responsável.		
Aberto Em curso Cumprido Não aplicável		
Evidência / justificação		
5.2-b	A gestão de topo apoia de forma visível o trabalho de melhoria, participa na seleção e revisão de projetos, e liga cada projeto ao resultado de negócio que este deve produzir.	
Como se comprova: Atas de revisões periódicas da gestão sobre melhoria, registos de aprovação dos projetos lançados, participação em relatórios de encerramento. Numa empresa pequena basta um ponto fixo na ordem de trabalhos da reunião operacional mensal, com uma ata breve.		
Aberto Em curso Cumprido Não aplicável		
Evidência / justificação		
5.2-c	Os projetos de melhoria são selecionados e priorizados segundo critérios rastreáveis, em vez de serem iniciados por intuição ou por quem mais insiste.	
Como se comprova: Critérios de seleção juntamente com um pipeline de projetos atualizado que mostre o benefício esperado, o esforço, a ligação ao objetivo de negócio e a decisão tomada. Basta uma tabela simples com as colunas problema, benefício estimado em euros, esforço, prioridade e data de início.		
Aberto Em curso Cumprido Não aplicável		
Evidência / justificação		
5.2-d	O trabalho de melhoria está integrado nos processos de gestão existentes da organização, ou seja, planeamento, definição de objetivos e relato, e não funciona como um programa especial isolado paralelo à atividade diária.	
Como se comprova: Evidência de integração, como metas de melhoria incluídas no plano anual, uma secção fixa no relatório mensal, temas de melhoria nos objetivos dos gestores. Empresas pequenas demonstram isto através do plano anual e do ponto recorrente na sua reunião periódica.		
Aberto Em curso Cumprido Não aplicável		
Evidência / justificação		

Autoavaliação. Não existe certificado acreditado para a ISO 18404. As tabelas de competências dos anexos não estão incluídas.

5.3-a	As funções de melhoria de processos estão ancoradas na estrutura da organização, preenchidas por pessoas identificadas pelo nome e conhecidas pelos colaboradores, incluindo quem reporta a quem.	Documento
Como se comprova: Um organograma com as funções de melhoria assinaladas, descrições de função que cubram deveres e autoridade, e uma lista atualizada de nomes. Em empresas pequenas, uma pessoa ocupa várias funções, o que é aceitável mas deve ficar registado por escrito.		
Aberto Em curso Cumprido Não aplicável		
Evidência / justificação		
5.3-b	Para cada função de melhoria é definido quanto tempo de trabalho lhe é atribuído e como esse tempo é protegido face à pressão da atividade diária.	
Como se comprova: Atribuição de tempo por função na descrição do cargo, no plano de capacidade ou no mapa de turnos, além de registos de tempo de um projeto em curso. Uma regra prática é um dia por semana para o trabalho de melhoria, bloqueado no mapa.		
Aberto Em curso Cumprido Não aplicável		
Evidência / justificação		
5.3-c	Cada projeto de melhoria tem um patrocinador identificado pelo nome dentro da gestão, que confirma os objetivos, remove obstáculos e aprova o encerramento.	
Como se comprova: Uma carta de projeto assinada pelo patrocinador, notas das revisões de progresso e um registo de aprovação no final. Numa empresa pequena o proprietário é o patrocinador; o que importa é a carta de projeto escrita, com objetivo, limites e data limite.		
Aberto Em curso Cumprido Não aplicável		
Evidência / justificação		
5.3-d	É definido quem fornece orientação técnica às pessoas em funções de melhoria e como se obtém uma segunda opinião quando uma tarefa ultrapassa o seu próprio nível de competência.	
Como se comprova: Um acordo de orientação que nomeie a pessoa que exerce de mentor, além de registos de sessões de acompanhamento ou revisão. Se o nível superior não existir internamente, um contrato ou acordo com um especialista externo por hora mostra quem cobre essa função.		
Aberto Em curso Cumprido Não aplicável		
Evidência / justificação		
5.4-a	A organização registou quais os níveis de competência em melhoria de processos que estão realmente disponíveis internamente e quais as pessoas que os possuem.	Documento
Como se comprova: Uma visão geral ou matriz de competências que enumere pessoa, função, nível, evidência e a data da última confirmação. Empresas pequenas mantêm isto como uma tabela com um punhado de linhas, revista e aprovada uma vez por ano.		
Aberto Em curso Cumprido Não aplicável		
Evidência / justificação		
5.4-b	As competências disponíveis são comparadas com a necessidade decorrente da estratégia de melhoria e dos projetos planeados, e são identificadas quaisquer lacunas em aberto.	
Como se comprova: Uma comparação entre necessidade e disponibilidade com uma lista de lacunas, cada uma com uma ação, uma data limite e uma pessoa responsável. Uma organização com dez colaboradores gere isto numa tabela com três colunas: necessário, disponível, como fechar.		
Aberto Em curso Cumprido Não aplicável		
Evidência / justificação		
5.4-c	Os níveis de competência em falta são colmatados de forma deliberada, por exemplo formando o próprio pessoal ou contratando apoio externo, e essa solução é limitada no tempo e acompanhada.	
Como se comprova: Um plano de formação com datas, acordos de formação, faturas ou contratos de consultoria de especialistas externos, juntamente com uma descrição do seu contributo. O que importa é a nota que indica até quando a competência deve ser desenvolvida internamente ou por que motivo continua a ser sensato contratá-la externamente de forma permanente.		
Aberto Em curso Cumprido Não aplicável		
Evidência / justificação		

Autoavaliação. Não existe certificado acreditado para a ISO 18404. As tabelas de competências dos anexos não estão incluídas.

5.5-a	São definidos indicadores para o desdobramento do trabalho de melhoria que mostrem se este está a funcionar, por exemplo o número de projetos concluídos, o benefício alcançado em euros, o prazo de entrega ou a taxa de defeitos.				Documento
	Como se comprova: Uma ficha de definição de indicadores que cubra definição, cálculo, fonte de dados, frequência de medição e uma pessoa responsável por cada indicador. Bastam três a cinco indicadores; o que conta é que o cálculo esteja fixado e que os números venham de uma fonte que de qualquer forma é mantida.				
	Aberto	Em curso	Cumprido	Não aplicável	
Evidência / justificação					
5.5-b	Os indicadores são recolhidos em intervalos fixos, comparados com as metas definidas e relatados à gestão.				
	Como se comprova: Uma tendência dos indicadores ao longo de pelo menos dois períodos de relato, uma comparação entre meta e valor real, e a ata da reunião em que os números foram discutidos. Uma empresa pequena mantém isto numa tabela com uma linha por mês e discute-o na reunião mensal.				
	Aberto	Em curso	Cumprido	Não aplicável	
Evidência / justificação					
5.5-c	Quando o efeito fica aquém da meta, seguem-se ações identificadas com data limite e responsável, e o seu cumprimento é acompanhado.				
	Como se comprova: Uma lista de ações com o desencadeador, a ação, a data limite, a pessoa responsável e o registo de conclusão, ligada ao relatório de indicadores do período afetado. Ajuda definir um limiar que desencadeie a ação, por exemplo um cumprimento da meta <= 80 por cento em dois períodos consecutivos.				
	Aberto	Em curso	Cumprido	Não aplicável	
Evidência / justificação					
6 Gestão de recursos: nomeação, recursos, manutenção da competência					15
6.1-1	Foram determinados e estão disponíveis os recursos que a melhoria de processos realmente exige. Estes incluem tempo de trabalho para as pessoas nomeadas, um orçamento para formação e projetos, acesso aos dados do processo e ferramentas de análise.				
	Como se comprova: Uma visão geral de recursos que enumere nomes, atribuições de tempo, orçamento anual e ferramentas, aprovada pela gestão de topo. Uma organização pequena pode cobrir isto numa única página: quem dedica quantas horas por mês à melhoria, que montante está previsto, que software ou modelos são utilizados.				
	Aberto	Em curso	Cumprido	Não aplicável	
Evidência / justificação					
6.1-2	A parte do tempo que as pessoas nomeadas têm para o trabalho de melhoria é definida como um compromisso firme e protegida na operação diária, em vez de ficar relegada a tempo sobranete ao lado das tarefas de linha.				
	Como se comprova: Uma regra de libertação escrita por função, por exemplo um dia fixo da semana ou uma percentagem do tempo de trabalho, visível no planeamento de turnos, afetação ou capacidade. Uma organização pequena mantém esse espaço no calendário partilhado e regista sempre que é cancelado, juntamente com o motivo.				
	Aberto	Em curso	Cumprido	Não aplicável	
Evidência / justificação					
6.1-3	O acesso aos dados necessários para a análise quantitativa é regulado: que fontes, que direitos de acesso, quem mantém os dados. Foi verificada a adequação das medições à análise pretendida.				
	Como se comprova: Uma lista de fontes de dados com um responsável e um direito de acesso para cada uma, além de uma avaliação do equipamento de medição e da variação de medição para os indicadores em uso. Uma organização pequena verifica a medição com um ensaio simples de repetibilidade: várias pessoas medem a mesma atividade e regista-se o desvio.				
	Aberto	Em curso	Cumprido	Não aplicável	
Evidência / justificação					

Autoavaliação. Não existe certificado acreditado para a ISO 18404. As tabelas de competências dos anexos não estão incluídas.

6.1-4 Estão disponíveis ferramentas adequadas para a análise estatística e o mapeamento de processos, e as pessoas nomeadas estão treinadas na sua utilização.

Como se comprova: Evidência de licenças ou das ferramentas abertas em uso, além de análises de amostra de projetos reais que mostrem que as ferramentas são efetivamente aplicadas. Uma organização pequena trabalha com uma folha de cálculo e modelos fixos para a recolha de dados, o gráfico de controlo e a análise de causa raiz.

Aberto Em curso Cumprido Não aplicável

Evidência / justificação

6.1-5 Os recursos em falta que surgem em projetos de melhoria em curso são escalados para a gestão de topo e decididos aí, em vez de ficarem presos ao nível operacional.

Como se comprova: Uma lista de projetos com uma coluna para os recursos necessários e a data da decisão, além das atas da revisão pela gestão que registem as decisões tomadas. Uma organização pequena utiliza um ponto fixo na conversa mensal entre o dono do projeto e a gestão.

Aberto Em curso Cumprido Não aplicável

Evidência / justificação

6.2-1 Para cada função em melhoria de processos, é identificada a pessoa que a ocupa, juntamente com os deveres e a autoridade associados e a linha de reporte. A nomeação está documentada e é conhecida pelas pessoas envolvidas.

[Documento](#)

Como se comprova: Uma visão geral de nomeações que mostre pessoa, função, data e assinatura da gestão, apoiada por um aviso no quadro de avisos ou uma página da intranet, para que os colaboradores saibam a quem recorrer. Uma organização pequena mantém isto numa tabela de quatro colunas com uma data de aprovação.

Aberto Em curso Cumprido Não aplicável

Evidência / justificação

6.2-2 Os requisitos de cada função são definidos antes de uma pessoa ser nomeada: que conhecimentos, competências, experiência e comportamentos a função exige, e como o cumprimento é reconhecido.

Como se comprova: Um perfil de função por nível, por exemplo Green Belt, Black Belt e Master Black Belt no âmbito Six Sigma, e Lean Practitioner, Lean Leader e Lean Expert no âmbito Lean, indicando os métodos exigidos e a extensão exigida de trabalho prático em projetos. A norma também estabelece as competências individuais em tabelas separadas nos seus anexos; esta lista de verificação reflete apenas o corpo principal.

Aberto Em curso Cumprido Não aplicável

Evidência / justificação

6.2-3 Para cada pessoa nomeada existem registos que demonstram a competência exigida: projetos entregues com o seu objetivo e resultado, métodos aplicados, avaliação, além de formação académica e treino como evidência de apoio.

[Documento](#)

Como se comprova: Um dossiê de competência por pessoa: lista de projetos com benefícios em números, formulário de avaliação com data e avaliador, certificados ou registos de formação. Uma organização pequena mantém uma página por pessoa e anexa os relatórios de encerramento de projeto, o que é suficiente como registo.

Aberto Em curso Cumprido Não aplicável

Evidência / justificação

6.2-4 Quando um nível de competência exigido não é preenchido internamente, existe uma regra sobre como é obtido externamente. O contributo externo é medido face aos mesmos requisitos de uma nomeação interna.

Como se comprova: Um contrato ou ordem de trabalho com uma descrição do âmbito do trabalho, além da evidência de competência da pessoa externa face ao mesmo perfil de função que se aplica internamente. Uma organização pequena contrata o nível mais elevado por hora e regista na encomenda que projetos são apoiados e que pessoas internas são desenvolvidas no processo.

Aberto Em curso Cumprido Não aplicável

Evidência / justificação

Autoavaliação. Não existe certificado acreditado para a ISO 18404. As tabelas de competências dos anexos não estão incluídas.

6.2-5 As pessoas nomeadas têm autoridade para iniciar alterações nos processos em causa, e a interface com os donos dos processos está clarificada, de modo que as melhorias não falhem por falta de poder de decisão.

Como se comprova: Uma regra de autoridade no perfil de função ou na carta de projeto, indicando com clareza quem aprova que alteração, além de exemplos de alterações implementadas com uma nota de aprovação. Uma organização pequena indica na carta de projeto até que montante e que âmbito a pessoa pode decidir sozinha.

Aberto	Em curso	Cumprido	Não aplicável
--------	----------	----------	---------------

Evidência / justificação

6.2-6 Quem avalia a competência de outras pessoas está qualificado para tal e não avalia o seu próprio trabalho. A avaliação e o trabalho de projeto avaliado não recaem sobre a mesma pessoa.

Como se comprova: Evidência da qualificação do avaliador, pelo menos ao nível que está a ser avaliado, além de uma breve declaração de imparcialidade no formulário de avaliação. Uma organização pequena resolve isto através de uma troca entre pares com outra organização ou através de um especialista externo por hora.

Aberto	Em curso	Cumprido	Não aplicável
--------	----------	----------	---------------

Evidência / justificação

6.3-1 A competência só é considerada mantida se for aplicada. Para cada função é definido quanto trabalho prático de projeto é necessário e em que período para que a nomeação continue válida.

Como se comprova: Uma regra no perfil de função, por exemplo ≥ 1 projeto concluído por ano para o nível inferior e ≥ 2 para o superior, além da lista de projetos em curso por pessoa como evidência. Uma organização pequena verifica isto uma vez por ano numa única tabela: pessoa, último projeto, data.

Aberto	Em curso	Cumprido	Não aplicável
--------	----------	----------	---------------

Evidência / justificação

6.3-2 As pessoas que estiveram afastadas de projetos de melhoria durante um período prolongado são reavaliadas ou atualizadas antes da nomeação seguinte, antes de voltarem a liderar sob a sua própria responsabilidade.

Como se comprova: Um registo de atualização ou uma avaliação repetida com data, desencadeada pela revisão anual das listas de projetos. Uma organização pequena faz com que a pessoa lidere o projeto seguinte juntamente com um colega atualmente ativo e regista isto na carta de projeto.

Aberto	Em curso	Cumprido	Não aplicável
--------	----------	----------	---------------

Evidência / justificação

6.3-3 As necessidades de formação são planeadas, não esperadas passivamente. Qualquer necessidade de aprendizagem que se torne visível a partir de projetos, de falhas e de novos métodos é incorporada num plano com datas e responsáveis.

Como se comprova: Um plano de formação com pessoa, tema, data e resultado, alimentado pelas revisões de projeto e pelas avaliações. Uma organização pequena acrescenta duas linhas ao plano anual: quem deve dominar que método adicional até quando, e como isso será reconhecido.

Aberto	Em curso	Cumprido	Não aplicável
--------	----------	----------	---------------

Evidência / justificação

6.3-4 A gestão de topo revê em intervalos fixos se os recursos disponibilizados e as competências disponíveis são suficientes para a melhoria que está a ser prosseguida, e o resultado dessa revisão é registado.

[Documento](#)

Como se comprova: Atas da revisão com números de desdobramento: número de projetos em curso e concluídos, duração desde a carta de projeto até ao encerramento, número de cancelamentos e os seus motivos, benefício alcançado face ao esforço despendido, lacunas de competência em aberto juntamente com a decisão tomada. Uma organização pequena dedica uma hora de seis em seis meses a isto e regista meia página.

Aberto	Em curso	Cumprido	Não aplicável
--------	----------	----------	---------------

Evidência / justificação