



**ABNT NBR ISO 9001**  
**Sistema de Gestão da Qualidade**

**AULA 02**

REALIZAÇÃO





## Sumário

1. Contexto da organização .....	4
2. Liderança .....	9
3. Planejamento .....	14
Bibliografia de apoio .....	20



## Apresentação

Olá, seja bem-vindo à segunda aula sobre a ABNT NBR ISO 9001 – Sistema de Gestão da Qualidade!

Na aula de hoje, abordaremos os requisitos relativos à definição do contexto da organização, passando por liderança, foco no cliente, até o planejamento da implantação do sistema de gestão da qualidade em uma organização.

Lembramos que:

ISO 9001  
:2015

*Quando os textos estão neste formato, dentro de caixas, em itálico, e referenciando numerações, os mesmos são idênticos aos textos normativos. Serão usados para introdução ao tema, ou para que você possa conhecer bem a Norma que estamos estudando.*

As explicações, formas de atendimento e **demais** conteúdos serão apresentados nos demais formatos, tais como: textos diretos, “saiba mais”, vídeos e links para expandir algum assunto.

Prontos para começar?

Boa aula!



# 1. Contexto da organização

Vamos aos requisitos da norma:

**ISO 9001 2015**

**4.1 Entendendo a organização e seu contexto**

*A organização deve determinar questões externas e internas que sejam pertinentes para o seu propósito e para seu direcionamento estratégico e que afetem sua capacidade de alcançar o(s) resultado(s) pretendido(s) de seu sistema de gestão da qualidade.*

*A organização deve monitorar e analisar criticamente informação sobre essas questões externas e internas.*

*NOTA 1 Questões podem incluir fatores ou condições positivos e negativos para consideração.*

*NOTA 2 O entendimento do contexto externo pode ser facilitado pela consideração de questões provenientes dos ambientes legal, tecnológico, competitivo, de mercado, cultural, social e econômico, tanto internacionais, quanto nacionais, regionais ou locais.*

*NOTA 3 O entendimento do contexto interno pode ser facilitado pela consideração de questões relativas a valores, cultura, conhecimento e desempenho da organização.*



O texto da norma destaca que antes de tudo, a organização deve determinar em quais CONTEXTOS, internos e externos, que a organização opera, a fim de assegurar a estrutura adequada do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) para tanto. Estas informações podem afetar o SGQ na sua estrutura, escopo, implementação e operação.

Veja alguns exemplos:

Fatores externos	Fatores internos
Leis	Valores
Tecnologia disponível	Cultura organizacional
Concorrência	Conhecimento
	Desempenho da organização



Questões naturais (recursos), culturais, sociais e econômicas	Recursos (financeiro, humano, tempo)
---	--------------------------------------

CADA ORGANIZAÇÃO É DIFERENTE, PORTANTO, NÃO HÁ UMA ÚNICA SOLUÇÃO DE SGQ QUE VALHA PARA TODAS!

**ISO 9001 -2015**

### 4.2 Entendendo as necessidades e expectativas de partes interessadas

Devido ao seu efeito ou potencial efeito sobre a capacidade da organização para prover consistentemente produtos e serviços que atendam aos requisitos do cliente e aos requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis, a organização deve determinar:

- a) as partes interessadas que sejam pertinentes para o sistema de gestão da qualidade;
- b) os requisitos dessas partes interessadas que sejam pertinentes para o sistema de gestão da qualidade.

A organização deve monitorar e analisar criticamente informação sobre essas partes interessadas e seus requisitos pertinentes.

Quais as necessidades e expectativas das Partes Interessadas – ou “stakeholders” – com o SGQ da organização? Deve-se avaliar muito mais do que apenas os requisitos dos clientes para a implantação do SGQ da organização.





ISO 9001  
:2015

### 4.3 Determinando o escopo do sistema de gestão da qualidade

*A organização deve determinar os limites e a aplicabilidade do sistema de gestão da qualidade para estabelecer o seu escopo.*

*Ao determinar esse escopo, a organização deve considerar:*

- a) as questões externas e internas referidas em 4.1;*
- b) os requisitos das partes interessadas pertinentes referidos em 4.2;*
- c) os produtos e serviços da organização.*

*A organização deve aplicar todos os requisitos desta Norma, se eles forem aplicáveis no escopo*

*determinado do seu sistema de gestão da qualidade.*

*O escopo do sistema de gestão da qualidade da organização deve estar disponível e ser mantido como informação documentada. O escopo deve declarar os tipos de produtos e serviços cobertos e prover justificativa para qualquer requisito desta Norma que a organização determinar que não seja aplicável ao escopo do seu sistema de gestão da qualidade.*

Ao ser definido o ESCOPO da certificação, a organização deve aplicar, a este, todos os requisitos da Norma, quando aplicáveis. Caso haja requisitos não aplicáveis, deve-se tornar claro as justificativas, de forma documentada.

O escopo deve ser mantido como informação documentada.

ISO 9001  
:2015

*A conformidade com esta Norma só pode ser alegada se os requisitos determinados como não aplicáveis não afetarem a capacidade ou a responsabilidade da organização de assegurar a conformidade de seus produtos e serviços e o aumento da satisfação do cliente.*

**O escopo deve, portanto, ser adequado e refletir o sistema de gestão da qualidade.**



ISO 9001  
2015

**4.4.1 A organização deve estabelecer, implementar, manter e melhorar continuamente um sistema de gestão da qualidade, incluindo os processos necessários e suas interações, de acordo com os requisitos desta Norma.**

*A organização deve determinar os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade*

*e sua aplicação na organização, e deve:*

- a) determinar as entradas requeridas e as saídas esperadas desses processos;*
- b) determinar a sequência e a interação desses processos;*
- c) determinar e aplicar os critérios e métodos (incluindo monitoramento, medições e indicadores de desempenho relacionados) necessários para assegurar a operação e o controle eficazes desses processos;*
- d) determinar os recursos necessários para esses processos e assegurar a sua disponibilidade;*
- e) atribuir as responsabilidades e autoridades para esses processos;*
- f) abordar os riscos e oportunidades conforme determinados de acordo com os requisitos de 6.1;*
- g) avaliar esses processos e implementar quaisquer mudanças necessárias para assegurar que esses processos alcancem seus resultados pretendidos;*
- h) melhorar os processos e o sistema de gestão da qualidade.*

Para garantir a implantação deste requisito (4.4), a organização deve, antes de tudo, entender perfeitamente o conjunto de processos relevantes ao escopo do SGQ definido.

**Lembrando que um Processo é um conjunto de Atividades que Transformam Entradas em Saídas.**

E, para controlar seus Processos, bem como demais funções do SGQ, a informação documentada adequada deve ser definida, estruturada e mantida atualizada. Além de entendida e disseminada!

ISO 9001  
2015

**4.4.1 A organização deve estabelecer, implementar, manter e melhorar continuamente um sistema de gestão da qualidade, incluindo os processos necessários e suas interações, de acordo com os requisitos desta Norma.**

*A organização deve determinar os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade*



*e sua aplicação na organização, e deve:*

- a) determinar as entradas requeridas e as saídas esperadas desses processos;*
- b) determinar a sequência e a interação desses processos;*
- c) determinar e aplicar os critérios e métodos (incluindo monitoramento, medições e indicadores de desempenho relacionados) necessários para assegurar a operação e o controle eficazes desses processos;*
- d) determinar os recursos necessários para esses processos e assegurar a sua disponibilidade;*
- e) atribuir as responsabilidades e autoridades para esses processos;*
- f) abordar os riscos e oportunidades conforme determinados de acordo com os requisitos de 6.1;*
- g) avaliar esses processos e implementar quaisquer mudanças necessárias para assegurar que esses processos alcancem seus resultados pretendidos;*
- h) melhorar os processos e o sistema de gestão da qualidade.*

**ISO 9001  
-2015**

**4.4.2 Na extensão necessária, a organização deve:**

- a) manter informação documentada para apoiar a operação de seus processos;*
- b) reter informação documentada para ter confiança em que os processos sejam realizados conforme planejado.*

Agora vamos ao próximo tópico!



## 2. Liderança

A liderança deve demonstrar, por meio de sua Alta Direção, comprometimento com relação ao SGQ ao:

Responsabilizar-se por prestar contas sobre a eficácia do SGQ
Assegurar o estabelecimento compatível com os contextos e direção estratégica da organização da política da qualidade e de seus objetivos
Integrar os requisitos do SGQ aos processos da organização
Promover a abordagem de processo e a mentalidade de risco
Garantir a disponibilidade dos recursos necessários para o SGQ
Comunicar, constantemente e de forma eficaz, a importância de uma gestão eficaz e conforme os requisitos aplicáveis
Assegurar que seja mantido o foco no alcance dos resultados pretendidos pelo SGQ
Manter engajamento e apoio, além de direção, para que todos da organização contribuam para a eficácia do SGQ
Manter e promover o foco na melhoria contínua
Liderar

A Alta Direção da organização DEVE demonstrar LIDERANÇA e COMPROMETIMENTO com o sistema de gestão da qualidade.

Sendo assim, a supervisão quanto ao atendimento aos requisitos normativos é levada ao mais alto nível da organização, e não a um “setor da qualidade”.

Não se pretende, no entanto, que a alta direção decore ou recite a política da qualidade, nem seus objetivos e metas. O foco é a cultura e a visão estratégica sendo mantida alinhada com os aspectos essenciais e críticos do negócio, uma vez que estes estão no centro do SGQ.



Para que os objetivos sejam alcançados, a alta direção deve garantir a disponibilidade dos recursos necessários, o incentivo e compromisso com o efetivo uso do SGQ por todos, bem como prover o apoio necessário para todos, no intuito do atingimento aos **RESULTADOS PRETENDIDOS DO SGQ!**

ISO 9001  
:2015

### 5.1.2 Foco no cliente

*A Alta Direção deve demonstrar liderança e comprometimento com relação ao foco no cliente, assegurando que:*

- a) os requisitos do cliente e os requisitos estatutários e regulamentares pertinentes sejam determinados, entendidos e atendidos consistentemente;*
- b) os riscos e oportunidades que possam afetar a conformidade de produtos e serviços e a capacidade de aumentar a satisfação do cliente sejam determinados e abordados;*
- c) o foco no aumento da satisfação do cliente seja mantido.*

Ao assegurar no foco no cliente, a alta direção garante que a organização entregue produtos e/ou serviços conformes com as necessidades e expectativas de seus clientes, além do cumprimento a requisitos legais (eventualmente).

A garantia do foco no cliente é evidenciada por meio dos processos:



- **Identificação dos requisitos dos clientes**
- **Determinação de quais são aplicáveis à organização**
- **Compreensão de como atender a estes requisitos aplicáveis**
- **Transformar os requisitos em produtos e/ou serviços de modo a atender e exceder as expectativas de seus clientes**



E estes devem ser processos contínuos, que devem estar sempre atualizados, ou, se viável, antecipados através da análise de dados tais como: pesquisas de mercado, reuniões com partes interessadas (clientes, sobretudo), questionários, avaliação de mercado, entre outras formas.

**ISO 9001  
:2015**

## 5.2 Política

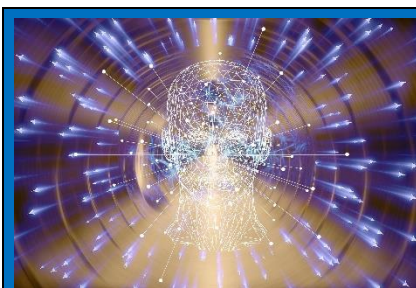
### 5.2.1 Desenvolvendo a política da qualidade

A Alta Direção deve estabelecer, implementar e manter uma política da qualidade que:

- a) seja apropriada ao propósito e ao contexto da organização e apoie seu direcionamento estratégico;
- b) proveja uma estrutura para o estabelecimento dos objetivos da qualidade;
- c) inclua um comprometimento em satisfazer requisitos aplicáveis;
- d) inclua um comprometimento com a melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade.

A política é um documento de suma importância dentro do SGQ, uma vez que atua como o motor da organização (ou o coração).

Fornecendo a direção e estabelecendo formalmente as metas e o comprometimento, a alta direção deve, por meio da política da qualidade, alinhar seus processos na mesma direção estratégica do escopo do SGQ.



**A Política da Qualidade por ser entendida como a consciência da organização, sua cultura.**



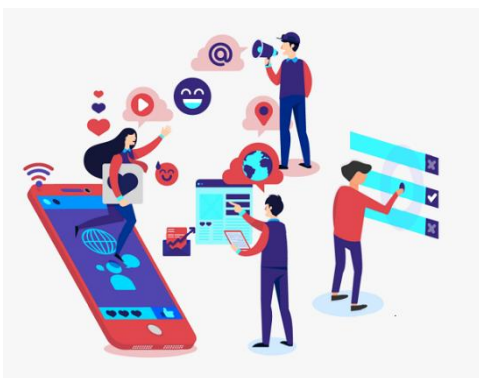
ISO 9001  
-2015

### 5.2.2 Comunicando a política da qualidade

A política da qualidade deve:

- a) estar disponível e ser mantida como informação documentada;
- b) ser comunicada, entendida e aplicada na organização;
- c) estar disponível para partes interessadas pertinentes, como apropriado.

Sendo definida pela alta direção, a Política da Qualidade DEVE estar DOCUMENTADA, evidenciando sua autoria e aprovação de maneira FORMAL.



Com isso, deve existir evidências de sua comunicação e disponibilização à todas as partes interessadas do SGQ. Por exemplo, por meio de: cartazes afixados em locais adequados, documentos entregues a todos, intranet, campanhas visuais, eventos de comunicação e sensibilização para seu entendimento e aplicação no dia a dia da organização.

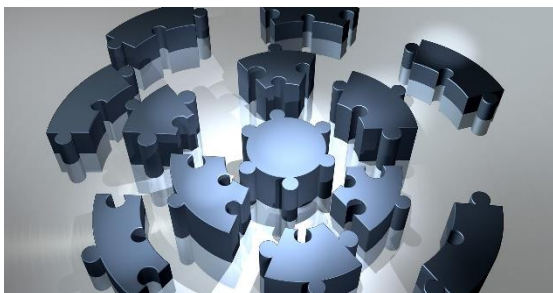
ISO 9001  
-2015

### 5.3 Papéis, responsabilidades e autoridades organizacionais

A Alta Direção deve assegurar que as responsabilidades e autoridades para papéis pertinentes sejam atribuídas, comunicadas e entendidas na organização.

A Alta Direção deve atribuir a responsabilidade e autoridade para:

- a) assegurar que o sistema de gestão da qualidade esteja conforme com os requisitos desta Norma;
- b) assegurar que os processos entreguem suas saídas pretendidas;
- c) relatar o desempenho do sistema de gestão da qualidade e as oportunidades para melhoria (ver 10.1), em particular para a Alta Direção;
- d) assegurar a promoção do foco no cliente na organização;
- e) assegurar que a integridade do sistema de gestão da qualidade seja mantida quando forem planejadas e implementadas mudanças no sistema de gestão da qualidade.



***Todos dentro da organização, devem saber QUEM deve FAZER O QUÊ (ou saber que não deve fazer o quê)!***

Devem ser DEFINIDAS, COMUNICADAS e COMPREENDIDAS as:

- Funções
- Responsabilidades
- Autoridades

<b>Função</b>	<b>Descrever o papel de cada pessoa na organização</b>
<b>Responsabilidade</b>	<b>Obrigações exigidas pela função</b>
<b>Autoridades</b>	<b>Grau de autonomia de decisão para realização ou gestão da realização de atividades</b>

Para que o SGQ funcione de forma eficaz, todos devem ter plena consciência de seu papel na organização. Normalmente, são definidos em documentos as responsabilidades e autoridades de cada função, a fim de tornar mais claro e comunicável tais informações. A necessidade desta informação ser documentada não é requisito normativo, mas aumenta ao passo que aumentam a dimensão e a complexidade da organização. Em organizações menores, onde os riscos podem ser baixos, não há necessidade de atribuições detalhadas e pormenorizadas para cada função, podendo ser de cunho mais genérico.

**O importante é que CADA UM SAIBA O QUE PODE, OU NÃO, FAZER!**

Deve-se ressaltar que, ao delegar funções e autoridades, a alta direção distribui responsabilidades às pessoas, no entanto, a responsabilidade nunca é totalmente transferida da alta direção para os demais. É a alta direção, em vias gerais, que responde pela organização.




### 3. Planejamento



Sabemos que todo planejamento deve ser precedido por uma análise detalhada das suas incertezas, ou seja, dos riscos associados. No conceito formal, “Risco” compreende tanto efeitos positivos quanto negativos, no entanto, o que se busca, na prática, é evitar ou minimizar as potenciais consequências negativas.

Já “Oportunidade” pode ser entendida, por exemplo, como um período, fato ou situação favorável para que algo, de positivo, aconteça.

A organização deve estar atenta tanto aos Riscos, quanto às Oportunidades.



#### 6.1 Ações para abordar riscos e oportunidades

*6.1.1 Ao planejar o sistema de gestão da qualidade, a organização deve considerar as questões*

*referidas em 4.1 e os requisitos referidos em 4.2, e determinar os riscos e oportunidades que precisam ser abordados para:*

- a) assegurar que o sistema de gestão da qualidade possa alcançar seus resultados pretendidos;*
- b) aumentar efeitos desejáveis;*
- c) prevenir, ou reduzir, efeitos indesejáveis;*
- d) alcançar melhoria.*

Ao assegurar que o SGQ alcance seus resultados pretendidos:	<b>Serão minimizados os riscos de produtos/serviços não conformes, conseqüentemente, reduzindo retrabalhos (que geram prejuízos).</b>
Aumentando efeitos desejáveis:	<b>Será fortalecido o processo produtivo, tornando-o mais robusto, confiável e em conformidade com os requisitos dos clientes.</b>
Prevenindo, ou reduzindo, efeitos indesejáveis:	
Alcançando a melhoria:	<b>Serão reduzidos os riscos e aumentadas as oportunidades.</b>



Um estudo sobre a Gestão de Riscos deve ser realizado, a fim de atender a este requisito, mas, sobretudo, à **Mentalidade do Risco** associada a SGQs baseados nesta Norma (conforme vimos na Aula 1).

**ISO 9001  
2015**

**6.1.2 A organização deve planejar:**

a) ações para abordar esses riscos e oportunidades;

b) como:

1) integrar e implementar as ações nos processos do seu sistema de gestão da qualidade (ver 4.4);

2) avaliar a eficácia dessas ações.

*Ações tomadas para abordar riscos e oportunidades devem ser apropriadas ao impacto potencial sobre a conformidade de produtos e serviços.*

*NOTA 1 Opções para abordar riscos podem incluir evitar o risco, assumir o risco para perseguir uma oportunidade, eliminar a fonte de risco, mudar a probabilidade ou as consequências, compartilhar o risco ou decidir, com base em informação, reter o risco.*

*NOTA 2 Oportunidades podem levar à adoção de novas práticas, lançamento de novos produtos, abertura de novos mercados, abordagem de novos clientes, construção de parcerias, uso de novas tecnologias e outras possibilidades desejáveis e viáveis para abordar as necessidades da organização ou de seus clientes.*

As ações tomadas devem ser proporcionais aos impactos potenciais, tanto negativos (dos riscos), quanto positivos (das oportunidades).

Não há obrigatoriedade de agir em todos os Riscos e Oportunidades encontrados. A organização define, com base nas suas estratégias, quais riscos serão trabalhados.

Mesmo não sendo obrigatória a documentação da metodologia empregada na Gestão de Riscos e Oportunidades, a organização deve demonstrar que monitora os riscos e oportunidades, e como faz para os incorporar às ações de rotina do SGQ, desde os planejamentos, até as execuções e entregas.

**ISO 9001  
2015**

**6.2 Objetivos da qualidade e planejamento para alcançá-los**

**6.2.1 A organização deve estabelecer objetivos da qualidade nas funções, níveis e processos pertinentes necessários para o sistema de gestão da qualidade.**

*Os objetivos da qualidade devem:*

a) ser coerentes com a política da qualidade;



- b) ser mensuráveis;*
  - c) levar em conta requisitos aplicáveis;*
  - d) ser pertinentes para a conformidade de produtos e serviços e para aumentar a satisfação do cliente;*
  - e) ser monitorados;*
  - f) ser comunicados;*
  - g) ser atualizados como apropriado.*
- A organização deve manter informação documentada sobre os objetivos da qualidade.*

A alta direção precisa definir os Objetivos da Qualidade, que, ao final, irão ajudar a transformar a Política da Qualidade em realidade dentro da organização. Os objetivos devem ser consistentes com a Política e devem ser mensuráveis!

Para entendermos um pouco melhor sobre os objetivos, vejamos a explicação a seguir (adaptado da Fonte: Guia do utilizador ISO 9001:2015, dezembro de 2015 – Apcer Group):

<b>Requisito</b>	<b>Explicação</b>
a) ser coerentes com a política da qualidade;	Devem concretizam, em resultados esperados, as intenções e os compromissos da política da qualidade, pelo que ambos devem estar alinhados e completos.
b) ser mensuráveis;	Deve ser possível medir (determinar) se foram ou não atingidos.
c) levar em conta requisitos aplicáveis;	Devem servir para atender aos requisitos.
d) ser pertinentes para a conformidade de produtos e serviços e para aumentar a satisfação do cliente;	Devem estar relacionados com a conformidade dos produtos e serviços, visando o aumento da satisfação dos clientes.
e) ser monitorados;	Devem ser acompanhados, em intervalos definidos.
f) ser comunicados;	Todas as partes interessadas devem conhecer e se comprometer com os objetivos.
g) ser atualizados como apropriado.	Devem ser atualizados sempre que houver alterações das expectativas das partes interessadas, ou dos produtos e serviços da organização.

Conforme definido na Norma ABNT NBR ISO 9000:2015, a definição de Objetivo é “resultado a ser alcançado”.



ISO 9001  
:2015

Os objetivos podem se relacionar a diferentes disciplinas e podem se referir a diferentes níveis (como estratégico, da organização, projeto, produto e processos). Pode ser expresso de outras, por exemplo, como um resultado pretendido, um propósito, um critério operacional. No contexto do sistema de gestão da qualidade, objetivos da qualidade são estabelecidos pela organização, coerentemente com a política da qualidade, para alcançar resultados específicos.



**Os objetivos devem ser realistas, bem como os indicadores e metas. Também, não devem ser vagos e muito simples, pois não iriam produzir a busca pela melhoria contínua!**

ISO 9001  
:2015

**6.2.2 Ao planejar como alcançar seus objetivos da qualidade, a organização deve determinar:**

- a) o que será feito;
- b) quais recursos serão requeridos;
- c) quem será responsável;
- d) quando isso será concluído;
- e) como os resultados serão avaliados.

Ou seja, a organização deve utilizar a abordagem [5W2H](#) (Who – What – When – Where – Why – How – How Much).

Todas as mudanças necessárias ao SGQ devem ser realizadas de maneira planejada. Vejamos o requisito a seguir:

ISO 9001  
:2015

### 6.3 Planejamento de mudanças

Quando a organização determina a necessidade de mudanças no sistema de gestão da qualidade, as mudanças devem ser realizadas de uma maneira planejada e sistemática (ver 4.4).

A organização deve considerar:

- a) o propósito das mudanças e suas potenciais consequências;
- b) a integridade do sistema de gestão da qualidade;



- c) a disponibilidade de recursos;*
- d) a alocação ou realocação de responsabilidades e autoridades.*

Com o pensamento baseado em riscos, é possível prevenir alguns problemas durante mudanças no SGQ. Estas mudanças podem ser desde a introdução de novos produtos e serviços, passando por estrutura organizacional, até acionária, com fusões e cisões.

É fundamental que a organização esteja preparada para as mudanças, a fim de não ter impactos negativos. Com o planejamento destas mudanças, é possível um melhor entendimento e previsão de alterações em requisitos, riscos e oportunidades analisadas anteriormente.

Não se faz obrigatória a manutenção de informação documentada relacionada ao planejamento de mudanças, no entanto, em organizações maiores, esta é a melhor forma de assegurar um plano de implantação das mudanças eficiente e eficaz.

Ao planejar as mudanças, a organização deve considerar (adaptado da Fonte: Guia do utilizador ISO 9001:2015, dezembro de 2015 – Apcer Group):

*a) O propósito das alterações: qual o motivo para a alteração ser feita? O que se pretende com a alteração: melhoria nos produtos e serviços, melhoria da produtividade, melhoria de processos, adaptação a requisitos externos incluindo legais?*

*b) Quais as suas potenciais consequências: qual o impacto desta alteração?*

- *Na eficácia dos processos?*
- *Na conformidade dos produtos e serviços?*
- *Sobre os clientes ou outras partes interessadas?*
- *Nos objetivos da qualidade ou nas ações para os atingir?*
- *O que mais pode ser afetado?*
- *O que pode correr mal na alteração?*

*c) A integridade do SGQ: qual o impacto no SGQ?*

- *Implica novos ou alterados modos de proceder?*
- *Altera saídas de processos que são entradas em outros processos?*
- *Aplicam-se as disposições atuais do SGQ ou são necessárias alterações?*



- *As disposições do SGQ atual, documentadas ou não, aplicam-se à alteração ou devem ser revistas?*
- *As monitorizações e medições determinadas mantêm-se?*
- *Quem são as pessoas, funções e níveis abrangidos ou envolvidos?*

*d) A disponibilidade de recursos: quais os recursos necessários para a alteração?*

- *Pessoas?*
- *Alteração de competências, equipamentos, infraestruturas?*

*e) Alterações de responsabilidades e de autoridades: a alteração tem implicações na afetação de responsabilidades e autoridade? É preciso rever ou criar novas?*

Podem ser exemplos de mudanças nas organizações, entre outros:

- **Adequação do SGQ a novas revisões de Normas pertinentes**
- **Alterações em processos**
- **Comunicações com as partes interessadas**
- **Novos processos, produtos ou serviços**
- **Terceirizações de processos**
- **Novas tecnologias**

E com isso concluímos a aula de hoje!

Nesta aula, entendemos a importância da estrutura da organização, passando por suas políticas, objetivos e planejamento de mudanças.

Na próxima aula, abordaremos a parte Operacional relacionada aos requisitos da Norma ABNT NBR ISO 9001:2015.

Até lá!



## Bibliografia de apoio

- ABNT NBR ISO 9001:2015 – Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos
- ABNT NBR ISO 9000:2015 – Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário
- Guia do utilizador ISO 9001:2015, dezembro de 2015 – Apcer Group