



ABNT NBR ISO 9001
Sistema de Gestão da Qualidade

AULA 04

REALIZAÇÃO





Sumário

1. Apoio	4
2. Avaliação de desempenho	17
3. Melhoria	22
4. Fechamento.....	24
Bibliografia de apoio:	25



Apresentação

Olá, seja bem-vindo à quarta e última aula sobre a ABNT NBR ISO 9001:2015!

Na aula passada, analisamos os requisitos relativos às Operações da Organização. Nesta aula, analisaremos os requisitos relativos aos Recursos, Avaliação de Desempenho e Melhoria da Organização, com vistas ao atendimento de seu escopo certificado.

Lembrando que:

ISO 9001
:2015

Quando os textos estiverem neste formato, dentro de caixas, em itálico, e referenciando numerações, significa que são citação direta de trechos da norma ABNT NBR ISO 9001:2015. Estes trechos serão usados para introdução ao tema e, também, para que você possa conhecer bem a Norma que estamos estudando.

Na sequência das citações, você encontrará os devidos esclarecimentos e comentários pertinentes para a compreensão adequada do conteúdo.

Boa aula!



1. Apoio

Quando se fala em “apoio” logo nos vem a cabeça: amparar, sustentar, dar suporte...

Então... Este requisito, como o próprio nome diz, busca direcionar a gestão, para **fornecer meios de “apoiar” a execução das atividades**, para que as organizações atinjam seus objetivos. O referido “apoio” inclui pessoas, infraestrutura, monitoramento, medição, conhecimentos, competências, comunicação, conscientização e informação documentada.

Certo, mas o que isto significa?



Significa, que para que um sistema de gestão da qualidade seja eficaz, ele deve ser mantido por pessoas com competência adequada ao cumprimento de suas funções, apoiadas por equipamentos e infraestrutura igualmente

adequados.

As pessoas devem desenvolver os processos do SGQ em ambientes que levem em consideração, não só os fatores técnicos de adequação aos produtos e serviços entregues, mas também, fatores humanos que possam influenciar adversamente na eficácia e eficiência dos processos.

A organização, com base nas suas entregas, finais ou parciais, deve ainda, identificar e definir quais medições e monitoramentos são necessários para a confiabilidade de seus processos, sobretudo aqueles realizados com instrumentos de medição, que devem ser confiáveis.

Neste sentido, os requisitos de RECURSOS considerados como APOIO ao SGQ, serão apresentados e discutidos a seguir:

ISO 9001
2015

7.1 Recursos

7.1.1 Generalidades

A organização deve **determinar** e **prover** os recursos necessários para o estabelecimento, implementação, manutenção e melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade.

A organização deve considerar:

- a) as **capacidades** e **restrições** de recursos internos existentes;
- b) o que precisa ser obtido de **provedores externos**.



Recursos podem ser: financeiros, pessoas, materiais, tecnologia, entre outros.

A organização deve identificar quais são os recursos necessários para atingir seus objetivos, bem como para a entrega conforme de seus produtos e serviços. Cada organização, a depender da complexidade de seus objetivos e escopo, pode possuir necessidades específicas de recursos.

Logo, ao identificar os recursos necessários, a organização deve ser capaz de responder a algumas questões, tais como:

- Há todos os recursos necessários à disposição?
- A equipe (pessoas) é a adequada?
- Há eficiência no uso dos recursos disponibilizados?
- Como está a produtividade, com base nos recursos ora disponíveis?
- Toda estrutura de suporte disponível está adequada?



Lembre-se: O recurso mais importante de qualquer organização é sua equipe. As pessoas fazem o sistema de gestão da qualidade. Logo, é fundamental que a organização defina adequadamente a necessidade de competências de sua equipe:

ISO 9001
:2015

7.1.2 Pessoas

*A organização deve **determinar e prover** as **pessoas necessárias** para a implementação eficaz do seu sistema de gestão da qualidade e para a operação e controle de seus processos.*

Veremos, mais adiante nesta aula, a questão da definição e provimento adequados das competências!

As pessoas trabalham, quer seja internamente (na organização), quer seja externamente (nas dependências de clientes) em ambientes, que devem ser adequados quanto à infraestrutura. Neste sentido, vemos exemplos de infraestrutura que podem ser levados em consideração na Nota do requisito 7.1.3 apresentado a seguir:



ISO 9001
2015

7.1.3 Infraestrutura

A organização deve **determinar, prover e manter a infraestrutura necessária** para a operação dos seus processos e para alcançar a conformidade de produtos e serviços.

NOTA: Infraestrutura **pode incluir**:

- a) edifícios e utilidades associadas;
- b) equipamento, incluindo materiais, máquinas, ferramentas, etc. e software;
- c) recursos para transporte;
- d) tecnologia da informação e de comunicação.

A determinação da infraestrutura necessária (adequada) deve ser planejada durante o detalhamento dos processos e do planejamento operacional, para ser mais facilmente entendida.

Ao passo que os processos são detalhados, a infraestrutura necessária para cada atividade pode ser levantada em detalhes e, com isso, sendo incorporada à infraestrutura total da organização de forma mais eficiente.

Pense na seguinte situação: você tem planos de implementar melhorias na sua casa, com reformas, readequações de espaços, etc.

Então, você inicia a obra de reforma na cozinha, sem pensar em como será a da copa (que você gostaria de integrar a este ambiente). Ao final da reforma na cozinha, você começa a pensar em como melhorar a copa, no entanto, perceberá que uma parede da cozinha precisará ser derrubada. Mas, é logo na parede que está instalada a pia de lavar louças, com toda a tubulação de água e esgoto envolvidas!!!

Nesta situação, seu primeiro pensamento (ou grito), não seriam:



Por que não pensei nisso ANTES???

Ou, mesmo que não seja uma reforma. Que você esteja construindo sua casa em um terreno vazio. Sem um projeto inteiro e detalhado de todos os ambientes, equipamentos, etc., você certamente terá dificuldades em construir uma casa adequada às suas necessidades e interesses.

Pensar no todo, mas como um somatório do individual, é fundamental em se tratando de muitas coisas, sobretudo, em infraestrutura.




Muitas vezes, não há necessidades de alterações nos recursos atuais da organização, ao se implantar um SGQ. No entanto, quando há, faz-se necessária uma análise de sua adequação e um planejamento das mudanças para tanto.

Estando adequada, ou passando por mudanças, a infraestrutura suporta os ambientes onde os processos acontecem.

Conforme definido na Norma ABNT NBR ISO 9000:2015, "***ambiente de trabalho é o conjunto de condições sobre as quais um trabalho é realizado***". Condições podem ser, entre outras: fatores físicos, sociais, psicológicos e ambientais tais como temperatura, iluminação e ergonomia, por exemplo.

Com este requisito, que apresentaremos a seguir, a Norma determina que a organização defina, providencie e mantenha o ambiente nas condições adequadas.

Observe:



7.1.4 Ambiente para a operação dos processos

A organização deve **determinar, prover e manter um ambiente necessário** para a operação de seus processos e para alcançar a conformidade de produtos e serviços.

NOTA: Um ambiente adequado pode ser a combinação de fatores humanos e físicos, como:

- a) **social** (por exemplo, não discriminatório, calmo, não confrontante);
- b) **psicológico** (por exemplo, redutor de estresse, preventivo quanto à exaustão, emocionalmente protetor);
- c) **físico** (por exemplo, temperatura, calor, umidade, luz, fluxo de ar, higiene, ruído).

E, é sempre importante salientar que:

Esses fatores podem diferir substancialmente, dependendo dos produtos e serviços providos.

E quando são necessários processos de monitoramento e medição?

Instrumentos de medição, padrões, calibrações, verificações são necessárias.

Para tanto, a organização deve determinar quais processos são necessários e prover adequadamente estes recursos.



ISO 9001
2015

7.1.5 Recursos de monitoramento e medição

7.1.5.1 Generalidades

A organização deve **determinar e prover** os recursos necessários para assegurar resultados válidos e confiáveis **quando monitoramento ou medição for usado** para verificar a **conformidade de produtos e serviços com requisitos**.

A organização deve assegurar que os recursos providos:

- a) sejam adequados para o tipo específico de atividades de monitoramento e medição assumidas;
- b) sejam mantidos para assegurar que estejam continuamente apropriados aos seus propósitos.

A organização deve **reter informação documentada** apropriada como evidência de que os recursos de monitoramento e medição sejam apropriados para os seus propósitos.

Salienta-se o foco do processo de monitoramento e medição: RESULTADOS VÁLIDOS E CONFIÁVEIS.

É nisso que se baseia este requisito.

A organização deve identificar **quais são as medições cujos resultados impactam na validade e na confiabilidade** de seus produtos e serviços e, então, estabelecer este controle, de forma adequada!

Além disso, deve ser salvaguardada a:

ISO 9001
2015

7.1.5.2 Rastreabilidade de medição

Quando a rastreabilidade de medição for um requisito, ou for considerada pela organização uma parte essencial da provisão de confiança na validade de resultados de medição, os equipamentos de medição devem ser:

- a) **verificados ou calibrados, ou ambos**, a **intervalos especificados**, ou **antes do uso**, contra padrões de medição rastreáveis a padrões de medição internacionais ou nacionais; quando tais padrões não existirem, a base usada para calibração ou verificação deve ser retida como informação documentada;
- b) **identificados** para determinar sua situação;
- c) **salvaguardados contra ajustes, danos ou deterioração** que invalidariam a situação de calibração e resultados de medições subsequentes.

A organização deve determinar **se a validade de resultados de medição anteriores foi adversamente afetada** quando o equipamento de medição for constatado inapropriado para seu propósito pretendido, e deve tomar ação apropriada, como necessário.

Aqui, cabe ressaltar a importância que este requisito dá ao seguinte fato:



Caso, após uma nova calibração, o equipamento de medição apresente resultados que não sejam os ideais para o processo de medição, quer sejam relativos ao erro de indicação, quer sejam à incerteza, a organização DEVE analisar os resultados obtidos, desde a calibração ou verificação mais recente, até a data desta calibração que indicou o desvio.

Isto deve ser feito, para avaliar quais os possíveis IMPACTOS destas medições com problemas nos produtos e serviços JÁ ENTREGUES AO CLIENTE, ou que estejam liberados para serem entregues e, caso identificados desvios, TOMAR AS DEVIDAS AÇÕES, tais como: retrabalhos, reparos recalls, entre outras!

Você deve ter reparado no texto onde está escrito “verificados ou calibrados, ou ambos (...)”, certo?

Então veja o que nos diz o VIM 2012 – Vocabulário internacional de metrologia: conceitos fundamentais e gerais e termos associados?

Calibração	<i>Operação que estabelece, sob condições especificadas, numa primeira etapa, uma relação entre os valores e as incertezas de medição fornecidos por padrões e as indicações correspondentes com as incertezas associadas; numa segunda etapa, utiliza esta informação para estabelecer uma relação visando a obtenção dum resultado de medição a partir duma indicação.</i>
Verificação	<i>Fornecimento de evidência objetiva de que um dado item satisfaz requisitos especificados.</i>

Por fim, a informação documentada a ser retida pode incluir:

- Especificações dos recursos para monitoramento e medição
- Critérios de aceitação para calibrações ou verificações
- Certificados de calibração ou relatórios de verificações
- Evidências de análise crítica dos dados oriundos das calibrações e verificações
- Procedimentos e registros de manutenções, reparos, etc.

O próximo recurso versa sobre um ativo muitas vezes intangível: o **conhecimento!**

ISO 9001
2015

7.1.6 Conhecimento organizacional

A organização deve determinar o conhecimento necessário para a operação de seus processos e para alcançar a conformidade de produtos e serviços.

Esse conhecimento deve ser mantido e estar disponível na extensão necessária.

Ao abordar necessidades e tendências de mudanças, a organização deve considerar seu conhecimento no momento e determinar como adquirir ou acessar qualquer conhecimento adicional necessário e atualizações requeridas.

NOTA 1: Conhecimento organizacional é conhecimento específico para a organização; ele é obtido por experiência. Ele é informação que é usada e compartilhada para alcançar os objetivos da organização.

NOTA 2: Conhecimento organizacional pode ser baseado em:

a) fontes internas (por exemplo, propriedade intelectual; conhecimento obtido de experiência; lições aprendidas de falhas e de projetos bem-sucedidos; captura e compartilhamento de conhecimento e experiência não documentados; os resultados de melhorias em processos, produtos e serviços);

b) fontes externas (por exemplo, normas; academia; conferências; compilação de conhecimento de clientes ou provedores externos).



Este requisito, sendo bem aplicado, pode resultar em um grande impacto na capacidade da organização reter, melhorar, dispor, e, sobretudo, valorizar o conhecimento organizacional. Com isso, potencializar sua utilização a favor da inovação, qualidade e competitividade.

Veja o que consta no texto do *Guia do utilizador ISO 9001:2015*

“O conhecimento organizacional consiste no conhecimento específico da Organização, que resulta da experiência pessoal e coletiva, e que, de forma explícita ou não, pode ser posto em prática para o cumprimento dos objetivos estratégicos e operacionais. O conhecimento organizacional pode residir nas pessoas, estar registado em suportes físicos ou digitais, ou ser refletido em processos, Produtos e Serviços da Organização. Por exemplo, a documentação de um processo de produção de receitas de produtos farmacêuticos ou alimentares é conhecimento organizacional. Outro exemplo de conhecimento organizacional é a experiência das pessoas associada aos produtos, serviços e processos da Organização.” (Guia do utilizador ISO 9001:2015 – Apcer Group)

Também cabe ressaltar o que nos apresenta a Norma ABNT NBR ISO 10015:2020:



4.2 Determinando necessidades de competência

4.2.1 Competência organizacional

Competência é diretamente afetada pelo contexto da organização.

Ao determinar os tipos e o nível de competência necessários, convém que a organização considere, por exemplo:

- a) questões externas (por exemplo, requisitos estatutários e regulamentares, avanços tecnológicos);
- b) fatores internos (por exemplo, missão, visão, objetivos estratégicos, valores e cultura da organização, gama de atividades ou serviços, disponibilidade de recursos, conhecimento organizacional);
- c) necessidades e expectativas de partes interessadas pertinentes (por exemplo, regulamentadores, clientes, sociedade).

Convém que informação documentada seja mantida e/ou retida, como apropriado, para apoiar e demonstrar:

- necessidades de competência:
- organizacional relacionada à organização;
- de equipe (realizações de treinamento de equipe estabelecida ou de grupo mais informal);
- individual (qualificações, resultados de desempenho/avaliação);
- programas de desenvolvimento e outras iniciativas;
- avaliação do impacto do desenvolvimento de competência e ações associadas.

4.2.2 Competência de equipe ou grupo

Na organização, diferentes equipes ou grupos necessitarão diferentes competências, de acordo com as atividades que eles realizam e com os resultados pretendidos.

Ao determinar diferentes necessidades de equipe ou grupo, convém que a organização considere:

- a) liderança;
- b) objetivos e resultados pretendidos de equipe ou grupo;
- c) atividades, processos e sistemas;
- d) estrutura da equipe ou do grupo: hierarquia, número de pessoas, e papéis e responsabilidades;
- e) cultura da equipe ou do grupo e a capacidade de cooperar, colaborar e cultivar respeito.

4.2.3 Competência individual

Convém que requisitos de competência individual sejam determinados em todos os níveis da organização para assegurar que cada papel ou função diferente seja eficaz.

Para determinar competência individual, convém que a organização considere:

- a) requisitos de competência externos;
- b) papéis e responsabilidades;
- c) atividades relacionadas a papéis ou função;



d) comportamentos (por exemplo, inteligência emocional, capacidade de permanecer calmo em uma crise, capacidade de manter concentração durante trabalho monótono, capacidade de trabalhar cooperativamente numa equipe direta e em toda a organização ou com clientes).

Com estas definições, e explicações oriundas desta Norma de apoio (ABNT NBR ISO 10015:2020 – Gestão da qualidade – Diretrizes para gestão da competência e desenvolvimento de pessoas), avaliaremos o próximo requisito, que aborda justamente COMPETÊNCIA.

Observe:

ISO 9001
:2015

7.2 Competência

A organização deve:

- a) **determinar a competência necessária** de pessoa(s) que realize(m) trabalho sob o seu controle e que afete o desempenho e a eficácia do sistema de gestão da qualidade;
- b) **assegurar que essas pessoas sejam competentes**, com base em **educação, treinamento ou experiência** apropriados;
- c) onde aplicável, tomar ações para **adquirir a competência** necessária e avaliar a eficácia das ações tomadas;
- d) reter **informação documentada**, apropriada como evidência de competência.

NOTA: Ações aplicáveis podem incluir, por exemplo, a provisão de treinamento, o mentoreamento ou a mudança de atribuições de pessoas empregadas no momento; ou empregar ou contratar pessoas competentes.

Segundo a Norma ABNT NBR ISO 9000:2015, COMPETÊNCIA é a capacidade de aplicar conhecimento e habilidades para alcançar resultados pretendidos.



Tendo isto em mente, para atender a este requisito, a organização deve: determinar a competência necessária para sua equipe (como um todo), assegurar que as pessoas possuam as competências necessárias para cada função, e, caso não possuam ainda, tomar ações para a aquisição de tais competências. E tudo isso com informações

documentadas devidamente retidas.

Neste sentido, também vale muito a leitura de alguns requisitos (autoexplicativos) da já citada Norma ABNT NBR ISO 10015:2020.

Observe:



ISO 9001
:2015

4.3 Avaliando **necessidades atuais** de competência e desenvolvimento

Convém que a organização analise criticamente seus níveis atuais de competência em relação às necessidades de competência requeridas, como determinado em 4.2, nos níveis organizacional, de equipe, de grupo e individual, para estabelecer se ou onde ações precisam ser tomadas para atender às necessidades de competência.

Convém que a organização:

- a) considere níveis de **competência existentes**;*
- b) **compare** esses com os níveis de competência requeridos;*
- c) utilize mentalidade de risco para priorizar ações para **abordar lacunas** de competência.*

Então, primeiramente, é necessário avaliar as necessidades atuais da organização, para, em seguida, comparar tais necessidades com as competências das pessoas (individualmente, em equipe ou grupo, e organizacional) que, no momento, participam dos processos. Caso sejam encontradas lacunas de competência, ou seja, algum atributo não ser preenchido por ninguém, a organização deve planejar as ações que visem preencher esta lacuna, de maneira a compor a integralidade das competências necessárias.

Além das competências, as pessoas devem estar conscientes de sua contribuição para a eficácia e melhoria do SGQ.

Neste sentido, vemos o requisito 7.3 a seguir:

ISO 9001
:2015

7.3 Conscientização

*A organização deve assegurar que pessoas que realizam trabalhos sob o controle da organização estejam **conscientes**:*

- a) da **política da qualidade**;*
- b) dos **objetivos da qualidade** pertinentes;*
- c) da sua **contribuição** para a eficácia do sistema de gestão da qualidade, incluindo os benefícios de desempenho melhorado;*
- d) das **implicações de não estar conforme** com os requisitos do sistema de gestão da qualidade.*



Reforçando que “estar consciente” significa ter conhecimento, entendimento e consciência daquilo que está fazendo.



Para garantir o entendimento a respeito do SGQ, bem como manter todos engajados e conscientes, é fundamental uma boa COMUNICAÇÃO.

Com este propósito:

ISO 9001:2015 7.4 Comunicação

A organização deve **determinar as comunicações internas e externas** pertinentes para o sistema de gestão da qualidade, incluindo:

- a) sobre **o que** comunicar;
- b) **quando** comunicar;
- c) **com quem** se comunicar;
- d) **como** comunicar;
- e) **quem** comunica.

Vejamos, então:

O que comunicar	Informações sobre seus produtos e serviços, atividades, sobre o SGQ, resultados, entre outras.
Quando comunicar	Periodicamente, por meio de reuniões mensais, gestão a vista, cartazes, e-mails, por exemplo. Quando necessário (alguma alteração, melhoria, entre outros assuntos).
Com que se comunicar	Às partes interessadas: pessoal da organização, fornecedores, clientes, reguladores.
Como comunicar	Pessoalmente, sites, comunicações, reuniões (presenciais ou remotas), folhetos, entre outras formas.
Quem deve comunicar	Qual função tem a responsabilidade por cada comunicação.

Adaptado da Fonte: Guia do utilizador ISO 9001:2015 – Apcer Group



Por fim, na parte de APOIO ao SGQ, precisamos trabalhar com a informação documentada.

Vimos vários requisitos citando a necessidade da retenção de tais informações.

A informação documentada pode ser definida, estruturada e criada de inúmeras maneiras diferentes. Será tomado como base para tanto as necessidades de cada organização. No entanto, ela deve ser adequada ao requisito 7.5 que apresentaremos a seguir:

**ISO 9001
2015**

7.5 Informação documentada

7.5.1 Generalidades

O sistema de gestão da qualidade da organização **deve incluir**:

a) informação documentada **requerida por esta Norma**;

b) informação documentada **determinada pela organização** como sendo necessária para a eficácia do sistema de gestão da qualidade.

NOTA: A extensão da informação documentada para um sistema de gestão da qualidade pode diferir de uma organização para outra devido:

- ao porte da organização e seu tipo de atividades, processos, produtos e serviços;
- à complexidade de processos e suas interações;
- à competência de pessoas.



Ao longo dos requisitos da Norma ABNR NBR ISO 9001:2015, verificam-se alguns exemplos de informações documentadas que devem ser mantidos por cada organização:

- 4.3: Escopo do sistema de gestão da qualidade (limites e aplicabilidades)
- 4.4: Informações que deem suporte aos processos da organização
- 5.2: Definição da política da qualidade
- 6.2: Estabelecimento dos objetivos da qualidade
- 7.5.1: Informação documentada determinada pela organização como necessária
- 8.5.1: Informações que definem as características dos produtos e serviços

Além de várias evidências objetivas criadas por meio de REGISTROS demandados ao longo de toda a Norma ABNT NBR ISO 9001:2015.

Toda esta informação documentada deve ser, além de criada, atualizada!



É interessante que a organização determine regras para atendimento do requisito 7.5.2 apresentado a seguir. No entanto, não se faz obrigatório procedimentos para tanto. Deve ser levado em consideração a cultura do risco quando se trata da decisão de criar ou não regras específicas para formatação, criação e atualização de informações documentadas.

ISO 9001 2015

7.5.2 Criando e atualizando

Ao criar e atualizar informação documentada, a organização deve assegurar apropriados(as):

- a) identificação e descrição (por exemplo, um título, data, autor ou número de referência);*
- b) formato (por exemplo, linguagem, versão de software, gráficos) e meio (por exemplo, papel, eletrônico);*
- c) análise crítica e aprovação quanto à adequação e suficiência.*

Toda a documentação que dá suporte ao SGQ deve ser devidamente CONTROLADA.

Este controle deve assegurar que a informação documentada esteja atualizada e disponível nos locais e momentos em que seu uso for necessário.

ISO 9001 2015

7.5.3 Controle de informação documentada

7.5.3.1 *A informação documentada requerida pelo sistema de gestão da qualidade e por esta Norma deve ser controlada para assegurar que:*

- a) ela esteja **disponível e adequada para uso, onde e quando ela for necessária;***
- b) ela esteja **protegida suficientemente** (por exemplo, contra perda de confidencialidade, uso impróprio ou perda de integridade).*

7.5.3.2 *Para o **controle de informação documentada**, a organização deve abordar as seguintes atividades, como aplicável:*

- a) **distribuição, acesso, recuperação e uso;***
- b) **armazenamento e preservação**, incluindo preservação de **legibilidade;***
- c) **controle de alterações** (por exemplo, controle de versão);*
- d) **retenção e disposição.***

*A informação documentada de **origem externa** determinada pela organização como necessária para o planejamento e operação do sistema de gestão da qualidade deve ser identificada, como apropriado, e controlada.*

*Informação documentada retida como **evidência de conformidade** deve ser protegida contra alterações não intencionais.*

NOTA: Acesso pode implicar uma decisão quanto à permissão para somente ver a informação documentada ou a permissão e autoridade para ver e alterar a informação documentada.



Com base nisto, é importante reforçar que:

- Informação documentada também compreende documentos de origem externa que são utilizados no SGQ
- Deve ser mantido controle de acesso e manutenção da confidencialidade das informações pertinentes
- As alterações nas informações documentadas devem ser rastreáveis e identificáveis.

Agora vamos ao próximo tema...

2. Avaliação de desempenho



O sistema de gestão da organização foi projetado, implantado e estruturado para que ela forneça, continuamente, produtos e/ou serviços que satisfaçam os requisitos de seus clientes. Também visando o aumento da satisfação dos clientes por meio da aplicação eficaz do sistema de gestão.

Desta forma, é necessária uma constante avaliação de desempenho, a fim de sanar eventuais situações indesejadas, melhorar seus processos e buscar a excelência.

A seção 9 da norma mostra como aplicar adequadamente esta avaliação de desempenho.

Vejamos:

ISO 9001
2015

9.1 Monitoramento, medição, análise e avaliação

9.1.1 Generalidades

A organização **deve determinar**:

- o que precisa** ser monitorado e medido;
- os métodos** para monitoramento, medição, análise e avaliação necessários para assegurar resultados válidos;
- quando** o monitoramento e a medição **devem ser realizados**;
- quando** os resultados de monitoramento e medição **devem ser analisados e avaliados**.

A organização deve **avaliar** o desempenho e a eficácia do sistema de gestão da qualidade.

A organização deve reter **informação documentada** apropriada como evidência dos resultados.



A coleta de dados relevantes para medir a adequação e eficácia do sistema de gestão, bem como para identificar possíveis melhorias, deve ser realizada. A organização deve, além de outros aspectos como auditorias, satisfação de clientes etc., considerar seus OBJETIVOS e METAS para decidir O QUE deve analisar.

Reforçando que as METAS são métricas a serem medidas com a finalidade de analisar se os OBJETIVOS estão sendo cumpridos, pois, com isso, analisa-se a implantação das POLÍTICAS.

Veja o que consta sobre isto, na Norma ABNT NBR ISO 9000:2015:

Política	Intenções e direção de uma organização, como formalmente expresso pela sua Alta Direção
Objetivo	Resultado a ser alcançado

E os resultados deste monitoramento devem ser mantidos por meio de informações documentadas!

Conforme exposto ao longo do curso, a Satisfação dos Clientes é foco e princípio da Norma ABNT NBR ISO 9001:2015, assim, sua constante avaliação e monitoramento se torna fundamental, conforme apresentado no requisito a seguir:

ISO 9001:2015

9.1.2 Satisfação do cliente

*A organização deve **monitorar a percepção de clientes** do grau em que suas necessidades e expectativas foram atendidas. A organização **deve determinar os métodos para obter, monitorar e analisar criticamente essa informação.***

*NOTA: Exemplos de monitoramento das percepções de cliente **podem incluir pesquisas com o cliente, retroalimentação do cliente sobre produtos ou serviços entregues, reuniões com clientes, análise de participação de mercado, elogios, pleitos de garantia e relatórios de distribuidor.***

9.1.3 Análise e avaliação

*A organização **deve analisar e avaliar dados e informações apropriados provenientes de monitoramento e medição.***

Os resultados de análises devem ser usados para avaliar:

- a) **conformidade** de produtos e serviços;*
- b) o **grau de satisfação** de cliente;*



- c) o **desempenho** e a **eficácia** do sistema de gestão da qualidade;
- d) se o planejamento foi **implementado eficazmente**;
- e) a **eficácia das ações tomadas para abordar riscos e oportunidades**;
- f) o desempenho de **provedores externos**;
- g) a **necessidade de melhorias** no sistema de gestão da qualidade.

NOTA: Métodos para analisar dados podem **incluir técnicas estatísticas**.

Logo, cumprir as expectativas e necessidades dos clientes, por ser o objetivo mor da adoção de um sistema de gestão, torna-se algo de suma importância para toda organização. A avaliação e monitoramento desta percepção junto a seus clientes, conseqüentemente, também!

Há situações indesejadas, necessidades ou expectativas não atendidas?

No outro sentido, há melhorias, novos produtos/serviços ou forma de atendimentos desejados pelos clientes?

Esta interação pode ocorrer por diversos canais de comunicação. Desde os mais formais questionários de satisfação, até grupos de conversa (virtual e presencial). A organização deve estar atenta aos dados, caso contrário, poderá não estar cumprindo sua missão e, com isso, estar perdendo seus clientes!

Com estes dados “de fora para dentro”, a organização consegue informações a respeito da eficácia de seu SGQ de estimado valor.

Mas, há informações “de dentro para dentro” de fundamental importância também. É fundamental realizar análises periódicas da eficácia do SGQ implantado por meio da condução de auditorias internas!

ISO 9001
:2015

9.2 Auditoria interna

9.2.1 A organização **deve conduzir auditorias internas a intervalos planejados** para prover informação sobre se o sistema de gestão da qualidade:

a) está **conforme** com:

- 1) os **requisitos da própria organização** para o seu sistema de gestão da qualidade;
- 2) os **requisitos desta Norma**;

b) está **implementado e mantido eficazmente**.

9.2.2 A organização **deve**:

a) **planejar, estabelecer, implementar e manter um programa** de auditoria, incluindo a frequência, métodos, responsabilidades, requisitos para planejar e para relatar, o que deve levar em consideração




- a) *importância dos processos concernentes, mudanças que afetam a organização e os resultados de auditorias anteriores;*
- b) *definir os **critérios de auditoria** e o **escopo** para cada auditoria;*
- c) ***selecionar auditores** e conduzir auditorias para assegurar a objetividade e a imparcialidade do processo de auditoria;*
- d) *assegurar que os resultados das auditorias sejam **relatados para a gerência pertinente**;*
- e) ***executar correção e ações corretivas** apropriadas **sem demora indevida**;*
- f) *reter **informação documentada** como evidência da implementação do programa de auditoria e dos resultados de auditoria.*

Tendo em posse todos os dados, desde a avaliação dos objetivos, dados relevantes, resultados de auditorias internas (e externas realizadas eventualmente no período), a Alta Direção da organização deve, periodicamente, analisar criticamente os resultados obtidos do monitoramento, a fim de concluir sobre a eficácia, adequação e definir estratégias sobre a necessidade de mudanças, ações de melhorias e alocação de recursos.

Neste sentido, temos o requisito 9.3 da norma.

Observe:



9.3 Análise crítica pela direção

9.3.1 Generalidades

A Alta Direção **deve analisar criticamente** o sistema de gestão da qualidade da organização, a **intervalos planejados**, para **assegurar sua contínua adequação, suficiência, eficácia e alinhamento com o direcionamento estratégico** da organização.

Como pauta mínima destas reuniões, que podem ser realizadas em conjunto (com análise de todas as entradas em um mesmo momento) ou em partes (escalonada ao longo do período de análise), a Alta Direção deve considerar:

ISO 9001
:2015

9.3.2 Entradas de análise crítica pela direção

A análise crítica pela direção deve ser **planejada e realizada levando em consideração**:

- a) a **situação de ações** provenientes de análises críticas anteriores pela direção;
- b) **mudanças em questões externas e internas** que sejam pertinentes para o sistema de gestão da qualidade;
- c) informação sobre o **desempenho e a eficácia** do sistema de gestão da qualidade, incluindo **tendências relativas a**:
 - 1) **satisfação do cliente e retroalimentação** de partes interessadas pertinentes;
 - 2) extensão na qual os **objetivos da qualidade foram alcançados**;
 - 3) **desempenho de processo e conformidade de produtos e serviços**;
 - 4) **não conformidades e ações corretivas**;
 - 5) resultados de **monitoramento e medição**;
 - 6) resultados de **auditoria**;
 - 7) desempenho de **provedores externos**;
- d) a suficiência de **recursos**;
- e) a **eficácia** de ações tomadas para abordar riscos e oportunidades (ver 6.1);
- f) oportunidades para **melhoria**.

Após a análise destas entradas (como obrigatória) e outras que a Alta Direção julgar necessárias, esperam-se CONCLUSÕES a respeito de cada uma.

E, com tais conclusões, que a discussão e análise resulte em SAÍDAS:

ISO 9001
:2015

9.3.3 Saídas de análise crítica pela direção

As saídas da análise crítica pela direção **devem incluir decisões e ações** relacionadas com:

- a) oportunidades para **melhoria**;
- b) qualquer necessidade de **mudanças** no sistema de gestão da qualidade;
- c) necessidade de **recurso**.

A organização deve **reter informação documentada** como evidência dos resultados de análises críticas pela direção.

Por fim, um sistema de gestão, para se manter atual e eficaz, deve estar em constante MELHORIA.

Para tanto, analisaremos o próximo é último capítulo da Norma ABNT NBR ISO 9001:2015.



3. Melhoria




Promover ações de melhoria a fim de atender aos requisitos dos clientes, bem como aumentar sua satisfação é fundamental.

Melhorias não ocorrem ao mesmo tempo em todas as áreas, portanto, a organização deve estar atenta aos dados analisados de forma constante, conforme vimos do capítulo anterior.

Conforme apresentado no Guia do utilizador ISO 9001:2015 – Apcer Group: “A *melhoria* pressupõe a capacidade da organização atuar a partir de uma visão interna, isto é, na ótica do SG, seus processos, dos recursos e das pessoas, e também a partir de uma visão sobre a sua ligação ao ambiente em que se insere, ou seja o contexto e a intenção com as partes interessadas internas e externas relevantes desse contexto.”

Vamos aos requisitos:

	10 Melhoria
	10.1 Generalidades
	A organização deve determinar e selecionar oportunidades para melhoria e implementar quaisquer ações necessárias para atender a requisitos do cliente e aumentar a satisfação do cliente.
	Essas devem incluir :
	a) melhorar produtos e serviços para atender a requisitos assim como para abordar futuras necessidades e expectativas;
	b) corrigir, prevenir ou reduzir efeitos indesejados ;
	c) melhorar o desempenho e a eficácia do sistema de gestão da qualidade.
	<i>NOTA: Exemplos de melhoria podem incluir correção, ação corretiva, melhoria contínua, mudanças revolucionárias, inovação e reorganização.</i>

Ao evidenciar melhorias nos produtos/serviços, aumentar a satisfação dos clientes, evitar situações indesejáveis com ações proativas, melhorar a eficácia do SG, por exemplo, a organização demonstra a implantação deste requisito!

Vimos, na nota, que as melhorias são oriundas, também, de situações indesejadas que ocorreram, como, por exemplo, não conformidades.

Logo:



ISO 9001
2015

10.2 Não conformidade e ação corretiva

10.2.1 Ao ocorrer uma não conformidade, incluindo as provenientes de reclamações, a organização deve:

a) **reagir** à não conformidade e, como aplicável:

- 1) **tomar** ação para controlá-la e corrigi-la;
- 2) **lidar** com as consequências;

b) **avaliar** a necessidade de ação para eliminar a(s) causa(s) da não conformidade, a fim de que ela não se repita ou ocorra em outro lugar:

- 1) **analisando** criticamente e analisando a não conformidade;
- 2) determinando as **causas** da não conformidade;
- 3) determinando se não conformidades **similares** existem, ou se poderiam potencialmente ocorrer.

c) **implementar** qualquer ação necessária;

d) analisar criticamente a **eficácia** de qualquer ação corretiva tomada;

e) **atualizar riscos e oportunidades** determinados durante o planejamento, se necessário;

f) realizar **mudanças** no sistema de gestão da qualidade, se necessário.

Ações corretivas **devem ser apropriadas aos efeitos** das não conformidades encontradas.

10.2.2 A organização deve **reter informação documentada** como evidência:

- a) da **natureza** das não conformidades e **quaisquer ações** subsequentes tomadas;
- b) dos **resultados** de qualquer ação corretiva.

Aqui, reforçamos a importância na identificação da (ou das) CAUSA da não conformidade, pois, enquanto a organização não atuar DE FATO nela, a não conformidade poderá continuar se repetindo, ou acontecer em situações similares, mesmo que noutros setores e processos.

A organização pode-se valer do uso de métodos de análise para tanto, tais como: 5 porquês, diagrama de Ishikawa, entre outros.


Após a identificação das causas do problema, a (ou as) ação poderá ser, efetivamente, considerada CORRETIVA.

CORREÇÕES muitas vezes são necessárias, como uma reação imediata ao problema, mas as mesmas não visam impedir sua recorrência.



Da implantação destas ações (correções e ações corretivas), bem como de melhorias, análise de dados de monitoramento, até o controle diário e cotidiano dos processos, torna-se possível à organização uma melhora contínua de seu desempenho e da eficácia de seus SGQ.

Sendo assim, a Norma ABNT NBR ISO 9001:2015 tem em seu último requisito a necessidade da busca constante pela:



10.3 Melhoria contínua

*A organização **deve melhorar continuamente** a adequação, suficiência e eficácia do sistema de gestão da qualidade.*

*A organização deve considerar os **resultados** de análise e avaliação e as saídas de análise crítica pela direção para determinar **se existem necessidades** ou **oportunidades** que devem ser abordadas **como parte de melhoria contínua**.*

Uma observação importante: este requisito não determina a obrigatoriedade da organização em criar e manter informações documentadas a respeito da melhoria contínua, sendo um requisito não prescritivo, mas baseado no desempenho. Cabe à organização a decisão de como evidenciar sua melhoria contínua!

4. Fechamento

Ao longo das quatro aulas, conhecemos os requisitos da Norma ABNT NBR ISO 9001:2015, que tem por objetivo estabelecer requisitos para sistemas de gestão da qualidade.

Sendo uma Norma utilizada para fins de Certificação (opcional), a organização que a implanta só tem a ganhar (sendo certificada externamente, ou não), pois seus requisitos ajudam na organização, foco e atingimento dos objetivos de qualquer negócio.

Esperamos que você tenha gostado, não só das aulas, mas de ter conhecido melhor a, talvez, mais “famosa” das Normas de sistema de gestão.

Muito obrigado por sua participação!



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