

NORMA  
BRASILEIRA

**ABNT NBR  
ISO  
9004**

Segunda edição  
14.05.2010

Válida a partir de  
14.06.2010

Versão corrigida  
21.07.2010

---

**Gestão para o sucesso sustentado de uma  
organização — Uma abordagem da gestão da  
qualidade**

*Managing for the sustained success of an organization —  
A quality management approach*

ICS 03.120.10

ISBN 978-85-07-02068-4



Número de referência  
ABNT NBR ISO 9004:2010  
47 páginas

© ISO 2009 - © ABNT 2010

**ABNT NBR ISO 9004:2010**



© ISO 2009

Todos os direitos reservados. A menos que especificado de outro modo, nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida ou utilizada por qualquer meio, eletrônico ou mecânico, incluindo fotocópia e microfilme, sem permissão por escrito da ABNT, único representante da ISO no território brasileiro.

© ABNT 2010

Todos os direitos reservados. A menos que especificado de outro modo, nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida ou utilizada por qualquer meio, eletrônico ou mecânico, incluindo fotocópia e microfilme, sem permissão por escrito da ABNT.

ABNT

Av. Treze de Maio, 13 - 28º andar

20031-901 - Rio de Janeiro - RJ

Tel.: + 55 21 3974-2300

Fax: + 55 21 3974-2346

abnt@abnt.org.br

www.abnt.org.br

## Sumário

Página

Prefácio Nacional.....	v
Introdução .....	vi
1 Escopo .....	1
2 Referência normativa .....	1
3 Termos e definições .....	1
4 Gestão para o sucesso sustentado de uma organização .....	1
4.1 Generalidades .....	1
4.2 Sucesso sustentado .....	2
4.3 O ambiente da organização .....	2
4.4 Necessidades e expectativas das partes interessadas .....	3
5 Estratégia e política .....	3
5.1 Generalidades .....	3
5.2 Estratégia e formulação de políticas .....	4
5.3 Estratégia e desdobramento das políticas .....	4
5.3.1 Generalidades .....	4
5.3.2 Processos e práticas .....	5
5.3.3 Desdobramento .....	5
5.4 Comunicação da estratégia e política .....	5
6 Gestão de recursos .....	6
6.1 Generalidades .....	6
6.2 Recursos financeiros .....	6
6.3 Pessoas da organização .....	6
6.3.1 Gestão de pessoas .....	6
6.3.2 Competência das pessoas .....	7
6.3.3 Envolvimento e motivação das pessoas .....	7
6.4 Fornecedores e parceiros .....	8
6.4.1 Generalidades .....	8
6.4.2 Seleção, avaliação e melhoria das capacidades de fornecedores e parceiros .....	8
6.5 Infraestrutura .....	9
6.6 Ambiente de trabalho .....	9
6.7 Conhecimento, informação e tecnologia .....	10
6.7.1 Generalidades .....	10
6.7.2 Conhecimento .....	10
6.7.3 Informação .....	10
6.7.4 Tecnologia .....	10
6.8 Recursos naturais .....	11
7 Gestão de processos .....	11
7.1 Generalidades .....	11
7.2 Planejamento e controle de processos .....	11
7.3 Responsabilidade e autoridade pelos processos .....	12
8 Monitoramento, medição, análise e análise crítica pela direção .....	12
8.1 Generalidades .....	12
8.2 Monitoramento .....	12
8.3 Medição .....	13
8.3.1 Generalidades .....	13
8.3.2 Indicadores-chave de desempenho .....	13
8.3.3 Auditoria interna .....	14
8.3.4 Auto-avaliação .....	15
8.3.5 <i>Benchmarking</i> .....	15

## ABNT NBR ISO 9004:2010

8.4	Análise .....	16
8.5	Análise crítica das informações de monitoramento, medição e análise .....	17
9	Melhoria, inovação e aprendizagem .....	17
9.1	Generalidades .....	17
9.2	Melhoria .....	18
9.3	Inovação .....	18
9.3.1	Generalidades .....	18
9.3.2	Aplicação .....	19
9.3.3	Momento oportuno .....	19
9.3.4	Processos .....	19
9.3.5	Riscos .....	19
9.4	Aprendizagem .....	19
<b>Anexo A (informativo) Ferramenta de auto-avaliação .....</b>		<b>21</b>
A.1	Generalidades .....	21
A.2	Modelo de maturidade.....	21
A.3	Auto-avaliação dos elementos-chave .....	22
A.4	Auto-avaliação dos elementos detalhados.....	22
A.5	Uso das ferramentas de auto-avaliação.....	22
A.6	Resultados de auto-avaliação e planejamento da melhoria e inovação.....	24
<b>Anexo B (informativo) Princípios de gestão da qualidade.....</b>		<b>39</b>
B.1	Generalidades .....	39
B.2	Princípio 1: Foco no cliente.....	39
B.3	Princípio 2: Liderança .....	40
B.4	Princípio 3: Envolvimento das pessoas.....	40
B.5	Princípio 4: Abordagem por processos .....	41
B.6	Princípio 5: Abordagem sistêmica de gestão.....	41
B.7	Princípio 6: Melhoria contínua .....	42
B.8	Princípio 7: Abordagem de tomada de decisões baseadas em fatos.....	42
B.9	Princípio 8: Relações mutuamente benéficas com fornecedores.....	43
<b>Anexo C (informativo) Correspondência entre a ABNT NBR ISO 9004:2009 e a ABNT NBR ISO 9001:2008 ...</b>		<b>44</b>
<b>Bibliografia .....</b>		<b>46</b>
<b>Figuras</b>		
<b>Figura 1 — Modelo ampliado baseado em um processo de sistema de gestão da qualidade .....</b>		<b>vii</b>
<b>Figura A.1 — Modelo genérico para os critérios e elementos de auto-avaliação relacionados aos níveis de maturidade.....</b>		<b>22</b>
<b>Figura A.2 — Exemplo ilustrativo de resultados de uma auto-avaliação.....</b>		<b>23</b>
<b>Tabelas</b>		
<b>Tabela A.1 — Elementos-chave de auto-avaliação e correlação entre elementos-chave e níveis de maturidade .....</b>		<b>25</b>
<b>Tabela A.2 — Auto-avaliação dos elementos detalhados da Seção 4 – Gestão para o sucesso sustentado de uma organização .....</b>		<b>27</b>
<b>Tabela A.3 — Auto-avaliação dos elementos detalhados da seção 5 - Estratégia e política .....</b>		<b>28</b>
<b>Tabela A.4 — Auto-avaliação dos elementos detalhados da Seção 6 - Gestão de recursos .....</b>		<b>30</b>
<b>Tabela A.5 — Auto-avaliação dos elementos detalhados da Seção 7 – Gestão de processos .....</b>		<b>33</b>
<b>Tabela A.6 — Auto-avaliação dos elementos detalhados da Seção 8 – Monitoramento, medição, análise e revisão .....</b>		<b>34</b>
<b>Tabela A.7 — Auto-avaliação dos elementos detalhados da Seção 9 - Melhoria, inovação e aprendizagem .....</b>		<b>37</b>

**ABNT NBR ISO 9004:2010****Prefácio Nacional**

A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) é o Foro Nacional de Normalização. As Normas Brasileiras, cujo conteúdo é de responsabilidade dos Comitês Brasileiros (ABNT/CB), dos Organismos de Normalização Setorial (ABNT/ONS) e das Comissões de Estudo Especiais (ABNT/CEE), são elaboradas por Comissões de Estudo (CE), formadas por representantes dos setores envolvidos, delas fazendo parte: produtores, consumidores e neutros (universidade, laboratório e outros).

Os Documentos Técnicos ABNT são elaborados conforme as regras das Diretivas ABNT, Parte 2.

A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) chama atenção para a possibilidade de que alguns dos elementos deste documento podem ser objeto de direito de patente. A ABNT não deve ser considerada responsável pela identificação de quaisquer direitos de patentes.

A ABNT NBR ISO 9004 foi elaborada no Comitê Brasileiro da Qualidade (ABNT/CB-25), pela Comissão de Estudo de Sistemas da Qualidade (CE-25:002.18)). O Projeto circulou em Consulta Nacional conforme Edital nº 03, de 03.03.2010 a 05.04.2010, com o número de Projeto ABNT NBR ISO 9004.

Esta Norma é uma adoção idêntica, em conteúdo técnico, estrutura e redação, à ISO 9004:2009, que foi elaborada pelo *Technical Committee Quality Management and Quality Assurance (ISO/TC 176), Subcommittee Quality Systems (SC 02)*, conforme ISO/IEC Guide 21-1:2005.

Esta segunda edição cancela e substitui a edição anterior (ABNT NBR ISO 9004:2000), a qual foi tecnicamente revisada.

Esta versão corrigida da ABNT NBR ISO 9004:2010 incorpora a Errata 1 de 21.07.2010.

O Escopo desta Norma Brasileira em inglês é o seguinte:

**Scope**

*This Standard provides guidance to organizations to support the achievement of sustained success by a quality management approach. It is applicable to any organization, regardless of size, type and activity.*

*This Standard is not intended for certification, regulatory or contractual use.*

**ABNT NBR ISO 9004:2010****Introdução**

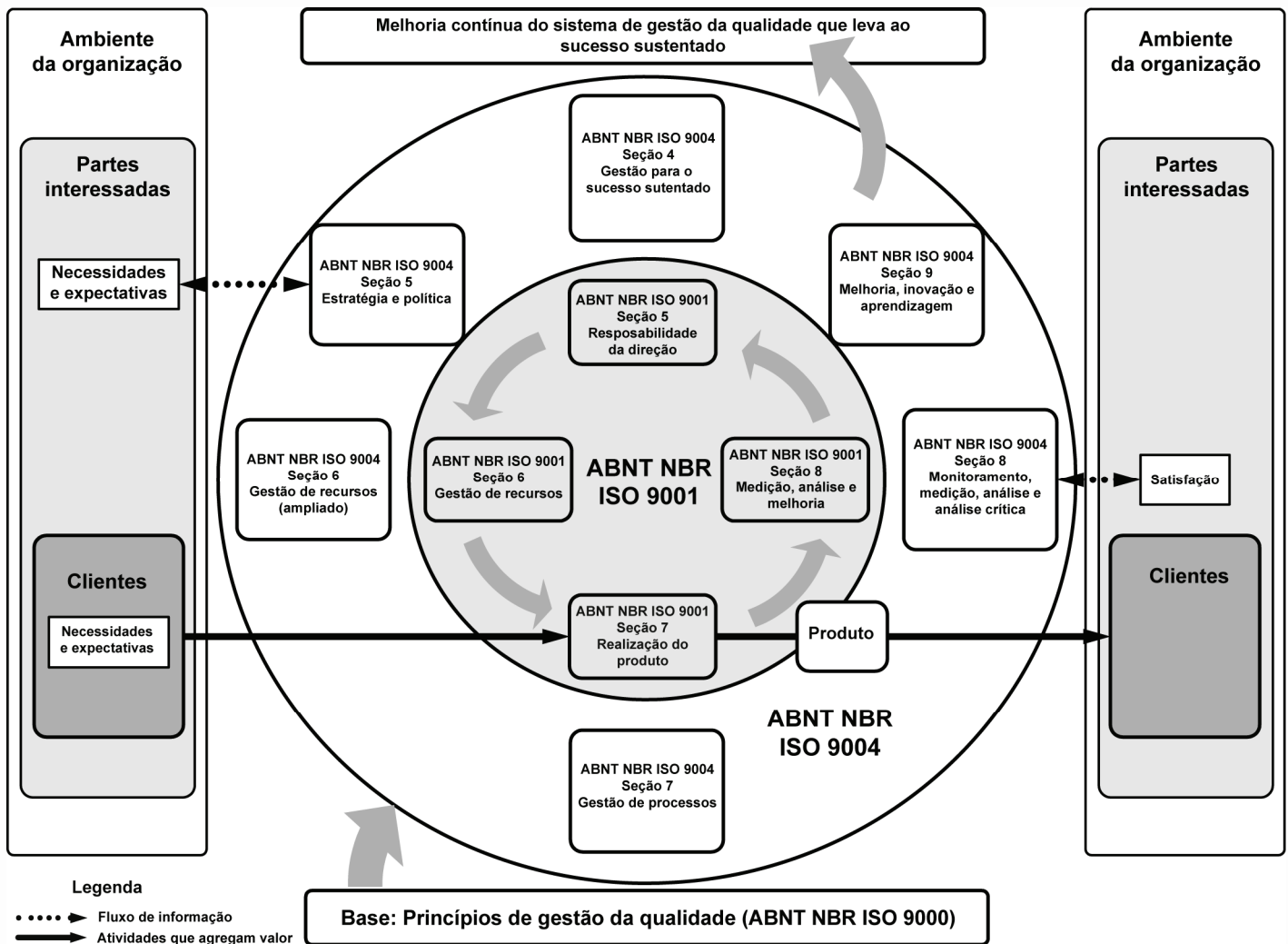
Esta Norma fornece orientação para apoiar qualquer organização que esteja operando dentro de um ambiente complexo e exigente, e sempre em mudança, a alcançar o sucesso sustentado, através de uma abordagem de gestão da qualidade.

O sucesso sustentado de uma organização é alcançado através da sua habilidade em atender às necessidades e expectativas dos seus clientes e demais partes interessadas, a longo prazo e de forma equilibrada. O sucesso sustentado pode ser alcançado pela gestão eficaz da organização, através da consciência do ambiente organizacional, pelo aprendizado e pela introdução de melhorias ou inovações, ou ambas.

Esta Norma promove a auto-avaliação como uma ferramenta importante para a análise crítica do nível de maturidade da organização, abrangendo sua liderança, estratégia, sistema da gestão, recursos e processos, para identificar pontos fortes e fracos bem como oportunidades tanto de melhoria quanto inovação, ou ambas.

Esta Norma fornece uma visão mais ampla da gestão da qualidade do que a ABNT NBR ISO 9001; trata das necessidades e expectativas de todas as partes interessadas pertinentes, e fornece orientação para a melhoria sistemática e contínua do desempenho global da organização. A Figura 1 apresenta um modelo ampliado de um sistema da gestão qualidade com base em processo, incorporando os elementos das ABNT NBR ISO 9001 e ABNT NBR ISO 9004.





**Figura 1 — Modelo ampliado baseado em um processo de sistema de gestão da qualidade**

Esta Norma foi desenvolvida de forma a manter a coerência com a ABNT NBR ISO 9001 e ser compatível com outras normas de sistema de gestão. Estas normas se complementam mutuamente, mas também podem ser utilizadas de forma independente.

O Anexo A fornece uma ferramenta para que as organizações auto-avaliem os seus próprios pontos fortes e fracos, para determinar o seu nível de maturidade e para identificar oportunidades de melhoria e inovação.

O Anexo B fornece uma descrição dos princípios de gestão da qualidade que são os fundamentos das normas de gestão da qualidade preparadas pelo ISO/TC 176 (ABNT/CB-25).

O Anexo C apresenta uma correspondência, seção por seção, entre a ABNT NBR ISO 9001:2008 e esta Norma.





# Gestão para o sucesso sustentado de uma organização — Uma abordagem da gestão da qualidade

## 1 Escopo

Esta Norma fornece orientação às organizações para o alcance do sucesso sustentado através de uma abordagem da gestão da qualidade. É aplicável a qualquer organização, independentemente do tamanho, tipo e atividade.

Esta Norma não se destina à certificação nem ao uso regulamentar ou contratual.

## 2 Referência normativa

O documento relacionado a seguir é indispensável à aplicação deste documento. Para referências datadas, aplicam-se somente as edições citadas. Para referências não datadas, aplicam-se as edições mais recentes do referido documento (incluindo emendas).

ABNT NBR ISO 9000, *Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário*

## 3 Termos e definições

Para os efeitos deste documento, aplicam-se os seguintes termos e definições.

### 3.1

#### **sucesso sustentado**

<organização> resultado da capacidade de uma organização para alcançar e manter os seus objetivos de longo prazo

### 3.2

#### **ambiente da organização**

combinação de fatores internos e externos e condições que podem afetar o alcance dos objetivos da organização e o seu comportamento em relação às suas partes interessadas

## 4 Gestão para o sucesso sustentado de uma organização

### 4.1 Generalidades

Para alcançar sucesso sustentado, convém que a alta direção adote uma abordagem de gestão da qualidade. Convém que o sistema de gestão da qualidade da organização se baseie nos princípios descritos no Anexo B. Estes princípios descrevem conceitos que são a base de um sistema eficaz de gestão da qualidade. Convém que, para alcançar sucesso sustentado, a alta direção aplique estes princípios para a organização do sistema de gestão da qualidade.

Convém que a organização desenvolva o seu sistema de gestão da qualidade para assegurar

- a utilização eficiente de recursos,
- a tomada de decisões baseada em evidência factual, e

## ABNT NBR ISO 9004:2010

- o foco na satisfação do cliente, bem como sobre as necessidades e expectativas de outras partes interessadas pertinentes.

NOTA Nesta Norma, o termo "alta direção" se refere ao mais alto nível de autoridade de tomada de decisão em uma organização, e o termo "a organização" abrange todas as pessoas em uma organização. Isto é consistente com as definições dos termos constantes na ABNT NBR ISO 9000.

### 4.2 Sucesso sustentado

A organização pode alcançar sucesso sustentado pela constante satisfação das necessidades e expectativas das suas partes interessadas, de uma forma balanceada, a longo prazo.

O ambiente de uma organização está em constante mudança e é incerto, e, para alcançar o seu sucesso sustentado, convém que sua alta direção

- tenha uma perspectiva de planejamento de longo prazo,
- constantemente monitore e analise regularmente o ambiente da organização,
- identifique todas as suas partes interessadas, avalie os seus impactos potenciais sobre o seu desempenho, bem como para determinar a forma de satisfazer as suas necessidades e expectativas de uma forma balanceada,
- engaje continuamente as partes interessadas, e as mantenha informadas sobre as atividades e os planos da organização,
- considere as relações mutuamente benéficas com fornecedores, parceiros e outras partes interessadas,
- faça uso de uma ampla variedade de abordagens, incluindo a negociação e mediação, para balancear as necessidades e expectativas frequentemente conflitantes das partes interessadas,
- identifique os riscos de curto e longo prazo associados, e implemente uma estratégia global para a organização para atenuá-los,
- antecipe necessidades futuras dos recursos (incluindo as competências exigidas das pessoas da organização),
- estabeleça processos adequados para a realização da estratégia da organização, assegurando que eles são capazes de responder rapidamente à evolução das circunstâncias,
- avalie periodicamente a conformidade com os planos e procedimentos atuais, e tome as ações corretivas e preventivas apropriadas,
- assegure que as pessoas da organização tenham oportunidades de aprendizagem para seu próprio benefício, bem como para manter a vitalidade da organização, e
- estabeleça e mantenha processos para inovação e melhoria contínua.

### 4.3 O ambiente da organização

O ambiente de uma organização estará continuamente passando por mudanças, independentemente de seu porte (grande ou pequena), suas atividades e produtos, ou seu tipo (com ou sem fins lucrativos); conseqüentemente, convém que isso seja monitorado constantemente pela organização. Convém que esse monitoramento permita à organização identificar, avaliar e gerenciar os riscos relacionados com as partes interessadas, e as suas necessidades e expectativas em contínua mudança.

Convém que a alta direção tome decisões de mudança organizacional e inovação na ocasião oportuna, a fim de manter e melhorar o desempenho da organização.

NOTA Para mais informações sobre gestão de riscos, ver ABNT NBR ISO 31000.

#### 4.4 Necessidades e expectativas das partes interessadas

As partes interessadas são indivíduos e outras entidades que agregam valor à organização, ou estão de alguma forma interessadas ou afetadas pelas atividades da organização. Ir ao encontro das necessidades e expectativas das partes interessadas contribui para a realização do sucesso sustentado da organização.

Além disso, as necessidades e expectativas de cada uma das partes interessadas são diferentes, podem estar em conflito com as das outras partes interessadas, ou podem mudar muito rapidamente. Os meios pelos quais as necessidades e expectativas das partes interessadas são expressas e satisfeitas podem ter uma grande variedade de formas, incluindo a colaboração, cooperação, negociação, terceirização, ou encerramento de uma atividade.

**Tabela 1 — Exemplos de partes interessadas e suas necessidades e expectativas**

Parte interessada	Necessidades e expectativas
Clientes	Qualidade, preço e entrega, desempenho dos produtos
Proprietários/acionistas	Lucratividade sustentada Transparência
Pessoas da organização	Bom ambiente de trabalho Segurança de emprego Reconhecimento e recompensa
Fornecedores e parceiros	Benefícios mútuos e continuidade
Sociedade	Proteção ambiental Comportamento ético Cumprimento das requisitos legais e regulamentares

NOTA Embora a maioria das organizações use descrições semelhantes para as suas partes interessadas (por exemplo, clientes, proprietários/acionistas, fornecedores e parceiros, pessoas da organização), a composição destas categorias pode variar significativamente ao longo do tempo e entre organizações, empresas, nações e culturas.

## 5 Estratégia e política

### 5.1 Generalidades

Para alcançar sucesso sustentado, convém que a alta direção estabeleça e mantenha uma missão, uma visão e valores para a organização. Estes devem ser claramente compreendidos, aceitos e apoiados pelas pessoas da organização e, como apropriado, por outras partes interessadas.

NOTA Nesta Norma, uma "missão" é uma descrição das razões pelas quais a organização existe, e uma "visão" descreve o seu estado desejado, ou seja, aquilo que a organização pretende ser e como ela quer ser vista pelas suas partes interessadas.

**ABNT NBR ISO 9004:2010****5.2 Estratégia e formulação de políticas**

Convém que a alta direção defina claramente a estratégia e as políticas da organização, a fim de ter a missão, a visão e os valores aceitos e apoiados por suas partes interessadas. Convém que o ambiente da organização seja regularmente monitorado para determinar se existe uma necessidade de analisar criticamente e (quando apropriado) revisar a estratégia e as políticas. A fim de estabelecer, aprovar e apoiar uma estratégia eficaz e uma política, convém que a organização tenha processos para

- monitorar e analisar continuamente o ambiente da organização, incluindo as necessidades e expectativas de seus clientes, a situação competitiva, as novas tecnologias, as mudanças políticas, as previsões econômicas ou fatores sociológicos,
- identificar e determinar as necessidades e expectativas de outras partes interessadas,
- avaliar suas atuais capacidades de processo e recursos,
- identificar necessidades futuras de recursos e tecnologia,
- atualizar sua estratégia e suas políticas, e
- identificar as saídas necessárias para satisfazer as necessidades e expectativas das partes interessadas.

Convém que esses processos sejam estabelecidos na ocasião oportuna, junto com quaisquer planos e recursos necessários para apoiá-los.

Convém que a formulação de uma estratégia da organização também considere atividades tais como análises de demandas dos clientes ou regulamentares, seus produtos, seus pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças. Convém que exista um processo definido para a formulação e revisão da estratégia da organização.

NOTA Uma "estratégia" significa um plano ou método estruturado logicamente para atingir objetivos, especialmente durante um longo período de tempo.

**5.3 Estratégia e desdobramento das políticas****5.3.1 Generalidades**

Para implementar uma estratégia e políticas para o sucesso sustentado, convém que a organização estabeleça e mantenha processos e práticas que

- traduzam sua estratégia e suas políticas em objetivos mensuráveis para todos os níveis pertinentes da organização, conforme o caso,
- estabeleçam prazos para cada objetivo e atribuam responsabilidades e autoridade para alcançar o objetivo,
- avaliem os riscos estratégicos e definam as contramedidas adequadas,
- proporcionem os recursos necessários para desdobrar as atividades necessárias, e
- executem as atividades necessárias para alcançar estes objetivos.



### 5.3.2 Processos e práticas

A fim de garantir que os seus processos e as suas práticas sejam eficazes e eficientes, convém que a organização realize atividades para

- antecipar eventuais conflitos decorrentes das diferentes necessidades e expectativas das suas partes interessadas,
- avaliar e compreender o atual desempenho da organização e as causas-raiz dos problemas no passado, a fim de evitar a sua recorrência,
- manter as partes interessadas informadas, obtendo o seu comprometimento, mantendo-as a par dos progressos em relação aos planos, e a obtenção de realimentação e idéias de melhoria a partir delas,
- analisar criticamente o sistema de gestão e seus processos, e atualizá-los sempre que necessário,
- monitorar, medir, analisar criticamente e reportar,
- disponibilizar quaisquer recursos necessários, incluindo aqueles para melhoria, inovação e aprendizado,
- desenvolver, atualizar e cumprir os seus objetivos, incluindo a definição de prazos para a sua realização, e
- assegurar que os resultados sejam consistentes com a estratégia.

### 5.3.3 Desdobramento

Para desdobrar a sua estratégia e políticas, convém que a organização identifique as relações entre os seus processos. Uma descrição da sequência e interação dos processos pode auxiliar as atividades de análise crítica

- mostrando a relação entre as estruturas organizacionais, sistemas e processos,
- identificando problemas potenciais nas interações entre processos,
- proporcionando um meio de definir prioridades para as melhorias e outras iniciativas de mudança, e
- fornecendo estrutura para a fixação, o alinhamento e o desdobramento de objetivos para todos os níveis pertinentes da organização.

## 5.4 Comunicação da estratégia e política

A comunicação eficaz da estratégia e das políticas é essencial para o sucesso sustentado da organização.

Convém que essa comunicação seja objetiva, oportuna e contínua. Convém que a comunicação inclua também um mecanismo de realimentação e um ciclo de análise crítica, e incorpore disposições para abordar proativamente mudanças no ambiente da organização.

Convém que o processo de comunicação da organização funcione tanto vertical quanto horizontalmente, e seja adaptado às diferentes necessidades dos seus destinatários. Por exemplo, a mesma informação pode ser transmitida de forma diferente para as pessoas da organização e para os clientes ou outras partes interessadas.

**ABNT NBR ISO 9004:2010****6 Gestão de recursos****6.1 Generalidades**

Convém que a organização identifique os recursos internos e externos necessário para a realização dos objetivos da organização a curto e longo prazos. Convém que as políticas e métodos da gestão de recursos da organização sejam consistentes com sua estratégia.

Para garantir que os recursos (tais como equipamentos, instalações, materiais, energia, conhecimento, finanças e pessoas) sejam utilizados de forma eficaz e eficiente, é necessário que existam processos para prover, alocar, monitorar, avaliar, otimizar, manter e proteger tais recursos.

Para garantir a disponibilidade dos recursos para as futuras atividades, convém que a organização identifique e avalie os potenciais riscos de escassez, e monitore continuamente o uso atual dos recursos para identificar oportunidades de melhoria da sua utilização. Convém que, em paralelo, seja feita a pesquisa de novos recursos, processos otimizados e tecnologias adequadas.

Convém que a organização analise periodicamente a disponibilidade e adequação dos recursos identificados, incluindo os recursos terceirizados, e tome providências como necessário. Convém que os resultados destas análises também sejam utilizados como entrada para análises críticas pela organização da sua estratégia, objetivos e planos.

**6.2 Recursos financeiros**

Convém que a alta direção determine as necessidades financeiras da organização e estabeleça os recursos financeiros necessários para atuais e futuras operações. Os recursos financeiros podem assumir muitas formas diferentes, tais como em dinheiro, títulos, empréstimos ou outros instrumentos financeiros.

Convém que a organização estabeleça e mantenha processos de monitoramento, controle e comunicação da alocação eficaz e utilização eficiente dos recursos financeiros em relação aos objetivos da organização.

A comunicação de tais assuntos pode também prover meios para identificar atividades ineficazes ou ineficientes, e dar início a ações adequadas de melhoria. Convém que os relatórios financeiros das atividades relacionadas ao desempenho do sistema de gestão e da conformidade do produto sejam utilizados nas análises críticas da gestão.

Melhorar a eficácia e a eficiência do sistema de gestão pode influenciar positivamente os resultados financeiros da organização de muitas maneiras. Exemplos incluem

- internamente, através da redução de falhas de processos e produtos, bem como da eliminação do desperdício de materiais ou de tempo, e
- externamente, através da redução de falhas de produto, custos de indenização cobertos por garantias, responsabilidade pelo fato do produto e outras responsabilidades legais comprometidas e de custos da perda de clientes e mercados.

NOTA A ABNT NBR ISO 10014 fornece exemplos de como uma organização pode identificar e obter benefícios financeiros e econômicos a partir da aplicação dos princípios de gestão da qualidade da ABNT NBR ISO 9000.

**6.3 Pessoas da organização****6.3.1 Gestão de pessoas**

As pessoas são um importante recurso de uma organização e seu pleno envolvimento amplia a sua capacidade de criar valor para as partes interessadas. Convém que a alta direção, através da sua liderança, crie e mantenha uma visão compartilhada, valores compartilhados e um ambiente interno no qual as pessoas podem se tornar totalmente envolvidas na realização dos objetivos da organização.

Como as pessoas são o recurso mais valioso e crítico, é necessário garantir que o seu ambiente de trabalho favoreça o crescimento pessoal, aprendizagem, transferência de conhecimento e trabalho em equipe. Convém que a gestão de pessoas seja realizada através de uma abordagem planejada, transparente, ética e socialmente responsável. Convém que a organização assegure que as pessoas compreendam a importância da sua contribuição e de seus papéis.

Convém que a organização estabeleça processos que capacitem as pessoas a

- traduzir a estratégia da organização e dos objetivos dos processos em objetivos individuais de trabalho, e para estabelecer planos para a sua realização,
- identificar restrições ao seu desempenho,
- assumir a propriedade e a responsabilidade de resolver problemas,
- avaliar seu desempenho individual em relação aos objetivos individuais de trabalho,
- procurar ativamente oportunidades para melhorar a sua competência e experiência,
- promover o trabalho em equipe e incentivar sinergia entre as pessoas, e
- compartilhar informações, conhecimentos e experiências dentro da organização.

### 6.3.2 Competência das pessoas

A fim de garantir que a organização tenha as competências necessárias, convém que a organização estabeleça e mantenha um "plano de desenvolvimento pessoal" e processos associados, que devem ajudar a organização a identificar, desenvolver e melhorar as competências dos seus colaboradores através dos seguintes passos

- identificar as competências profissionais e pessoais que a organização poderá necessitar a curto e longo prazos e de acordo com a sua missão, visão, estratégia, políticas e objetivos,
- identificar as competências atualmente disponíveis na organização e as lacunas entre o que é disponível e o que é necessário no momento e que poderá ser necessário no futuro,
- implementar ações para melhorar e/ou adquirir competências para preencher as lacunas,
- analisar criticamente e avaliar a eficácia das medidas tomadas para assegurar que as competências foram adquiridas, e
- manter as competências que foram adquiridas.

NOTA Ver ABNT NBR ISO 10015 para orientação adicional sobre competência e treinamento.

### 6.3.3 Envolvimento e motivação das pessoas

Convém que a organização motive as pessoas a compreender o significado e a importância das suas responsabilidades e atividades relacionadas com a criação e provisão de valor para os clientes e outras partes interessadas.

Para aumentar o envolvimento e a motivação das pessoas, convém que a organização considere atividades tais como

- desenvolver um processo para compartilhar conhecimento e utilizar a competência das pessoas, por exemplo, um sistema para coletar idéias para a melhoria,



**ABNT NBR ISO 9004:2010**

- introduzir um sistema adequado de reconhecimento e recompensa, que seja baseado em avaliações individuais das realizações das pessoas,
- instituir um sistema de qualificação de habilidades e de planejamento de carreira, a fim de promover o desenvolvimento pessoal,
- analisar crítica e continuamente o nível de satisfação e as necessidades e expectativas das pessoas, e
- proporcionar oportunidades para mentorear e orientar.

NOTA Para mais informações sobre o "envolvimento de pessoas", ver o princípio correspondente de gestão da qualidade no Anexo B.

**6.4 Fornecedores e parceiros****6.4.1 Generalidades**

Parceiros podem ser fornecedores de produtos, prestadores de serviços, instituições tecnológicas e financeiras, organizações governamentais e não-governamentais ou outras partes interessadas. Os parceiros podem contribuir com qualquer tipo de recurso, tal como acordado e definido em um acordo de parceria.

A organização e os seus parceiros são interdependentes e uma relação mutuamente benéfica reforça a sua capacidade de criar valor. Convém que a organização considere a parceria como uma forma específica de relacionamento com fornecedores, onde os fornecedores possam nela investir e partilhar os lucros ou prejuízos dentro da área de atividade da organização.

Quando uma organização desenvolve parcerias, convém que ela considere assuntos, tais como

- fornecer informações aos parceiros, como apropriado, para maximizar as suas contribuições,
- apoiar parceiros, em termos de proporcionar-lhes recursos (tais como informação, conhecimento, experiência, tecnologia, processos e treinamento compartilhado),
- compartilhar lucros e perdas com os parceiros, e
- melhorar o desempenho dos parceiros.

NOTA Para mais informações sobre "relações mútuas benéficas", ver o princípio correspondente de gestão da qualidade no Anexo B.

**6.4.2 Seleção, avaliação e melhoria das capacidades de fornecedores e parceiros**

Convém que a organização estabeleça e mantenha procedimentos para identificar, selecionar e avaliar os seus fornecedores e parceiros, a fim de melhorar continuamente as suas capacidades e de assegurar que os produtos ou outros recursos que eles fornecem atendam às necessidades e expectativas da organização.

Na seleção e avaliação dos fornecedores e parceiros, convém que a organização considere assuntos como

- sua contribuição para as atividades da organização e capacidade de criar valor para a organização e as suas partes interessadas,
- o potencial de melhorar continuamente as suas capacidades,
- o reforço das suas próprias capacidades que podem ser alcançadas através da cooperação com os fornecedores e parceiros e
- os riscos associados nas relações com os fornecedores e parceiros.

Juntamente com os seus fornecedores e parceiros, convém que a organização procure melhorar continuamente a qualidade, preço e entrega de produtos oferecidos pelos fornecedores e parceiros, bem como a eficácia dos seus sistemas de gestão, com base na avaliação periódica e realimentação de seu desempenho.

Convém que a organização continuamente analise criticamente e reforce as suas relações com seus fornecedores e parceiros, ao mesmo tempo considerando o equilíbrio entre os seus objetivos a curto e longo prazos.

## 6.5 Infraestrutura

Convém que a organização planeje, providencie e gere a sua infraestrutura de forma eficaz e eficiente. Convém também avaliar periodicamente a adequabilidade da infraestrutura para atender aos objetivos organizacionais. Convém que se considere apropriadamente

- a garantia de funcionamento da infraestrutura (incluindo a consideração da disponibilidade, confiabilidade, durabilidade e suporte de manutenção),
- a proteção e a segurança,
- os elementos da infraestrutura relacionados com produtos e processos,
- a eficiência, custo, capacidade e ambiente de trabalho, e
- o impacto da infraestrutura sobre o ambiente de trabalho.

Convém que a organização identifique e avalie os riscos associados à infraestrutura e tome medidas para mitigar os riscos, incluindo o estabelecimento de planos de contingência adequados.

NOTA Para mais informações sobre os impactos ambientais, ver a ABNT NBR ISO 14000 e outras normas preparadas pelo ABNT/CB-38.

## 6.6 Ambiente de trabalho

Convém que a organização forneça e gere um ambiente de trabalho adequado para atingir e manter o sucesso sustentado da organização e da competitividade dos seus produtos. Convém que um ambiente de trabalho adequado, como uma combinação de fatores físicos e humanos, considere

- métodos criativos de trabalho e oportunidades para um maior envolvimento para aproveitar o potencial das pessoas na organização,
- regras de segurança e orientação e uso de equipamentos de proteção,
- ergonomia,
- fatores psicológicos, incluindo carga de trabalho e estresse
- localização do local de trabalho,
- facilidades para as pessoas na organização,
- maximização da eficiência e minimização de resíduos
- calor, umidade, luz, fluxo de ar, e
- higiene, limpeza, ruído, vibração e poluição.

Convém que o ambiente de trabalho incentive a produtividade, criatividade e bem-estar para as pessoas que trabalham nas instalações da organização ou as visitem (por exemplo, clientes, fornecedores e parceiros). Ao mesmo tempo, convém que a organização assegure que o seu ambiente de trabalho está em conformidade com os requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis e atenda às normas aplicáveis (tais como os de saúde ocupacional e ambiental e de gestão da segurança).

**ABNT NBR ISO 9004:2010****6.7 Conhecimento, informação e tecnologia****6.7.1 Generalidades**

Convém que a organização estabeleça e mantenha procedimentos para gerenciar o conhecimento, a informação e a tecnologia como recursos essenciais. Convém que os processos abordem a forma de identificar, obter, manter, proteger, usar e avaliar a necessidade de tais recursos. Convém que a organização compartilhe esse conhecimento, informação e tecnologia com as suas partes interessadas, conforme o caso.

**6.7.2 Conhecimento**

Convém que a alta direção avalie a forma como a base atual do conhecimento da organização é identificada e protegida. Convém que a alta direção considere também a forma de obter os conhecimentos necessários para satisfazer as necessidades presentes e futuras da organização a partir de fontes internas e externas, como instituições acadêmicas e profissionais. Existem muitas assuntos a considerar quando se define a forma de identificar, manter e proteger o conhecimento, tais como

- aprender a partir de falhas, situações de risco e sucessos,
- coletar conhecimento e experiência das pessoas na organização,
- coletar conhecimento dos clientes, fornecedores e parceiros,
- coletar conhecimento não documentado (tácito e explícito) que existe dentro da organização,
- assegurar a comunicação eficaz de informações importantes (especialmente em cada interface em cadeias de fornecimento e produção), e
- gerenciar dados e registros.

**6.7.3 Informação**

Convém que a organização estabeleça e mantenha procedimentos para coletar dados confiáveis e úteis para poder converter esses dados em informações necessárias para a tomada de decisão.

Isso inclui os processos necessários para o armazenamento, segurança, proteção, comunicação e distribuição de dados e informações para todas as partes pertinentes. É necessário que os sistemas de informação e de comunicação da organização sejam robustos e acessíveis, para garantir as suas capacidades. Convém que a organização assegure a integridade, confidencialidade e disponibilidade das informações relativas ao seu desempenho, melhorias do processo e progresso em direção da realização do sucesso sustentado.

**6.7.4 Tecnologia**

Convém que a direção considere opções tecnológicas para melhorar o desempenho da organização em áreas tais como a realização do produto, *marketing*, *benchmarking*, interação com clientes, relações com fornecedores e processos terceirizados. Convém que a organização estabeleça processos para avaliar:

- atuais níveis de tecnologia dentro e fora da organização, incluindo as tendências emergentes.
- custos e benefícios econômicos,
- riscos associados às mudanças na tecnologia,
- ambiente competitivo, e
- velocidade e habilidade de reagir rapidamente aos requisitos dos clientes, para garantir que a organização permaneça competitiva.

NOTA Para mais informações sobre como proteger conhecimentos, ver a ABNT NBR ISO 27000, sobre técnicas de segurança em tecnologia da informação.

## 6.8 Recursos naturais

A disponibilidade de recursos naturais é um dos fatores que podem influenciar o sucesso sustentado da organização e sua capacidade em satisfazer os requisitos dos seus clientes e outras partes interessadas. Convém que a organização considere os riscos e oportunidades relacionadas com a disponibilidade e utilização de energia e recursos naturais, a curto e longo prazos.

Convém que a organização dê consideração adequada para a integração de aspectos de proteção do ambiente na concepção e desenvolvimento do produto, bem como para o desenvolvimento de seus processos para mitigar riscos identificados.

Convém que a organização procure minimizar os impactos ambientais durante todo o ciclo de vida dos seus produtos e sua infraestrutura, desde a concepção, através da produção ou de serviços de entrega, até a distribuição de produtos, utilização e eliminação.

NOTA Para mais informações, ver ABNT NBR ISO 14001 e outras normas elaboradas pelo ISO/TC 207 (ABNT/CB-38) sobre gestão ambiental.

## 7 Gestão de processos

### 7.1 Generalidades

Os processos são específicos para uma organização e variam dependendo do tipo, tamanho e nível de maturidade da organização. Convém que as atividades no âmbito de cada processo sejam determinadas e adaptadas à dimensão e às características da organização.

Convém que a organização assegure a gestão proativa de todos os processos, incluindo os processos terceirizados, para garantir que eles sejam eficazes e eficientes, a fim de alcançar os seus objetivos. Este processo pode ser facilitado pela adoção de uma “abordagem de processo”, a qual inclui o estabelecimento dos processos, interdependências, restrições e recursos compartilhados.

Convém que os processos e suas relações sejam analisados crítica e regulamente e que as ações adequadas sejam tomadas para a sua melhoria.

Convém que os processos sejam gerenciados como um sistema, através da criação e compreensão das redes dos processos, suas sequências e suas interações. A operação consistente deste sistema é muitas vezes referida como a “abordagem de sistemas de gestão”. A rede pode ser descrita em um mapa de processos e suas interfaces.

NOTA Para informações adicionais sobre “abordagem de processo”, ver o princípio de gestão da qualidade relacionado no Anexo B, bem como a ABNT NBR ISO 9000; adicionalmente, ver o documento ISO 9000 “*Introduction and Support Package document - Guidance on the Concept and Use of the Process Approach for management*” [34]

### 7.2 Planejamento e controle de processos

Convém que a organização defina e planeje os seus processos e defina as funções que são necessárias para a oferta de produtos que possam continuar a satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes e outras partes interessadas, numa base permanente. Convém que os processos sejam planejados e controlados para que estejam de acordo com a estratégia da organização e que abordem as atividades de gestão, provisão de recursos, realização do produto, monitoramento, medição e análise crítica.

No planejamento e controle de processos, convém que sejam considerados

- as análises do ambiente da organização,
- as previsões de curto e de longo prazos de evolução do mercado,



**ABNT NBR ISO 9004:2010**

- as necessidades e expectativas das partes interessadas,
- os objetivos a serem alcançados,
- os requisitos estatutários e regulamentares
- os riscos potenciais financeiros e outros,
- as entradas e saídas dos processos,
- as interações com outros processos,
- os recursos e informações,
- as atividades e métodos,
- os registros que são necessários ou desejáveis,
- as medições, monitoramento e análises,
- as ações corretivas e preventivas, e
- as atividades de melhorias e/ou de inovação.

Convém que o processo de planejamento inclua a consideração de determinadas necessidades de a organização desenvolver ou adquirir novas tecnologias, desenvolver novos produtos ou divulgar novas características do produto, para agregar valor.

**7.3 Responsabilidade e autoridade pelos processos**

Para cada processo, convém que a organização indique um gestor do processo (muitas vezes referido como o “dono do processo”), com responsabilidades e autoridade definidas para estabelecer, manter, controlar e melhorar o processo e a sua interação com os outros processos. O gestor do processo pode ser uma pessoa ou uma equipe, dependendo da natureza do processo e da cultura da organização.

Convém que a organização assegure que as responsabilidades, a autoridade e os papéis dos gestores dos processos sejam reconhecidos em toda a organização, e que as pessoas associadas com os processos individuais possuam as competências necessárias para a realização das tarefas e atividades envolvidas.

**8 Monitoramento, medição, análise e análise crítica pela direção****8.1 Generalidades**

Para alcançar sucesso sustentado em um ambiente em contínua mudança e incerto, é necessário que a organização monitore regularmente, meça, analise e analise criticamente pela direção o seu desempenho.

**8.2 Monitoramento**

Convém que a alta direção da organização estabeleça e mantenha processos para monitorar o ambiente da organização, e para coletar e gerenciar a informação que é necessária para

- identificar e compreender as necessidades presentes e futuras e as expectativas de todas as partes interessadas pertinentes,

- avaliar pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças,
- determinar a necessidade da oferta de produtos novos, alternativos ou competitivos,
- avaliar mercados e tecnologias atuais e emergentes,
- antecipar-se às mudanças recentes e esperadas em requisitos estatutários e regulamentares,
- compreender o mercado de trabalho e seus efeitos sobre a lealdade das pessoas na organização,
- compreender as tendências sociais, econômicas, ecológicas e aspectos culturais locais pertinentes para as atividades da organização,
- determinar a necessidade de recursos naturais, bem como a sua proteção em longo prazo, e
- avaliar a organização atual e as capacidades do processo (ver Anexo A).

NOTA Para mais informações sobre "foco no cliente", ver o princípio de gestão da qualidade descrito no Anexo B.

## 8.3 Medição

### 8.3.1 Generalidades

Convém que a alta direção avalie os progressos na realização dos resultados planejados, comparando-os com a missão, visão, políticas, estratégias e objetivos, em todos os níveis e em todos os processos e funções relevantes na organização. Convém que a medição e análise do processo sejam utilizadas para monitorar esse progresso, para coletar e fornecer as informações necessárias para as avaliações do desempenho e a tomada eficaz de decisão. A seleção de indicadores-chave de desempenho e a metodologia de monitoramento adequados são críticas para o sucesso do processo de medição e análise.

Convém que os métodos utilizados para a coleta de informações relativas aos indicadores-chave de desempenho sejam praticáveis e adequados para a organização. Exemplos típicos incluem

- avaliações de riscos e controles de risco,
- entrevistas, questionários e pesquisas sobre satisfação de clientes e de outras partes interessadas,
- *benchmarking*,
- análise crítica do desempenho, incluindo fornecedores e parceiros, e
- monitoramento e registro das variáveis do processo e das características do produto.

### 8.3.2 Indicadores-chave de desempenho

Convém que os fatores que estão sob o controle da organização e críticos ao sucesso sustentável estejam sujeitos a avaliação do desempenho e identificados como os indicadores-chave de desempenho. Convém que os indicadores-chave de desempenho sejam quantificáveis e possibilitem à organização estabelecer objetivos mensuráveis, identificar, monitorar e prever tendências e tomar ações corretivas, preventivas e de melhoria quando necessário. Convém que a alta direção escolha indicadores-chave de desempenho como uma base para a tomada de decisões estratégicas e táticas. Convém que os indicadores-chave de desempenho por seu turno sejam devidamente desdobrados como indicadores de desempenho nas funções e níveis pertinentes da organização para suportar a realização dos objetivos de nível superior.

**ABNT NBR ISO 9004:2010**

Convém que os indicadores-chave de desempenho sejam adequados à natureza e à dimensão da organização e aos seus produtos, processos e atividades. Eles precisam ser compatíveis com os objetivos da organização, que deverão, por sua vez, ser coerentes com estratégia e políticas (ver 5.2). Convém que informações específicas relativas aos riscos e às oportunidades sejam consideradas quando da seleção dos indicadores-chave de desempenho.

Ao selecionar os indicadores-chave de desempenho, convém que a organização assegure que eles forneçam informações que sejam mensuráveis, precisas e confiáveis, e que possam ser utilizados para implementar as ações corretivas, quando o desempenho não está em conformidade com os objetivos ou para melhorar a eficiência e eficácia do processo. Convém que essas informações considerem

- as necessidades e expectativas dos clientes e de outras partes interessadas,
- a importância de cada um dos produtos para a organização, tanto no momento atual quanto no futuro,
- a eficácia e a eficiência dos processos,
- a utilização eficaz e eficiente dos recursos,
- a lucratividade e o desempenho financeiro e,
- requisitos estatutários e regulamentares, quando aplicável.

**8.3.3 Auditoria interna**

Auditorias internas são uma ferramenta eficaz para a determinação dos níveis de conformidade do sistema de gestão da organização em relação a determinados critérios e fornecem informações valiosas para a compreensão, análise e melhoria contínua do desempenho da organização. Convém que as auditorias sejam conduzidas por pessoas que não estejam envolvidas na atividade a ser analisada, a fim de dar uma opinião independente sobre o que está sendo realizado.

Convém que as auditorias internas avaliem a implementação e a eficácia do sistema de gestão. Elas podem incluir auditorias de mais de um sistema de gestão, como a ABNT NBR ISO 9001 (gestão da qualidade) e ABNT NBR ISO 14001 (gestão ambiental), bem como abordar os requisitos específicos relativos a clientes, produtos, processos ou assuntos específicos.

Para serem eficazes, convém que as auditorias internas sejam conduzidas de uma forma consistente, por pessoal competente e de acordo com um plano de auditoria.

A auditoria interna é uma ferramenta eficaz para a identificação de problemas, riscos e não-conformidades, bem como para monitorar o progresso para fechar não-conformidades previamente identificadas (convém que elas tenham sido tratadas através de análise da causa-raiz e do desenvolvimento e implementação de planos de ação corretiva e preventiva). Verificação de que as ações tomadas foram eficazes pode ser determinada através de uma avaliação da melhoria da capacidade da organização para cumprir os seus objetivos. A auditoria interna também pode ser focada na identificação de boas práticas (que podem ser consideradas para utilização em outras áreas da organização), bem como oportunidades de melhoria.

Os resultados das auditorias internas fornecem uma fonte confiável de informação que é útil para

- tratar problemas e não-conformidades,
- *benchmarking*,
- promoção de boas práticas no âmbito da organização, e
- aumentar a compreensão das interações entre processos.



Os resultados das auditorias internas são geralmente apresentados sob a forma de relatórios contendo informações de conformidade em relação a critérios definidos, não-conformidades e oportunidades de melhoria. Os relatórios de auditoria são também uma entrada essencial para análises críticas pela direção. Convém que a alta direção estabeleça um processo para a análise crítica de todos os relatórios de auditoria interna, para identificar tendências que podem exigir ações corretivas ou preventivas em toda a organização.

Convém que a organização considere também os resultados de outras auditorias, como auditorias de segunda e terceira partes, como realimentação para as ações corretivas e preventivas.

NOTA Ver ABNT NBR ISO 19011 para orientação adicional sobre auditoria.

#### 8.3.4 Auto-avaliação

Auto-avaliação é uma análise abrangente e sistemática das atividades da organização e seu desempenho em relação ao seu grau de maturidade (ver Anexo A).

Convém que a auto-avaliação seja utilizada para determinar os pontos fortes e fracos da organização em termos de seu desempenho, bem como as suas melhores práticas, ambos em um nível total e ao nível dos seus processos individuais. A auto-avaliação pode ajudar a organização priorizar, planejar e implementar melhorias e/ou inovações, onde necessário.

Os resultados das auto-avaliações apóiam

- melhoria contínua do desempenho total da organização,
- progressos em direção da realização e manutenção sustentada do sucesso para a organização,
- inovação nos processos da organização, produtos e estrutura, quando apropriado, e
- reconhecimento das melhores práticas, e
- a identificação de novas oportunidades de melhoria.

Convém que os resultados das auto-avaliações sejam comunicados às pessoas pertinentes na organização. Convém que eles sejam usados para compartilhar conhecimento sobre a organização e do seu futuro rumo. Convém que os resultados sejam uma entrada para a análise crítica pela direção.

NOTA 1 A ABNT NBR ISO 10014 fornece uma ferramenta de auto-avaliação orientada especificamente para os benefícios financeiros e econômicos de um sistema de gestão da qualidade para uma organização.

NOTA 2 Ver Anexo A para mais informações sobre a auto-avaliação.

#### 8.3.5 Benchmarking

*Benchmarking* é uma metodologia de medição e análise, que uma organização pode usar para buscar as melhores práticas dentro e fora da organização, com o objetivo de melhorar o seu desempenho. *Benchmarking* pode ser aplicado para estratégias e políticas, operações, processos, produtos e estruturas organizacionais.

a) Existem vários tipos de *benchmarking*, tais como

- *benchmarking* interno de atividades dentro da organização,
- *benchmarking* competitivo do desempenho ou processos com concorrentes, e
- *benchmarking* genérico; comparando estratégias, operações ou processos com organizações de qualquer ramo.

**ABNT NBR ISO 9004:2010**

- b) O sucesso de um *benchmarking* depende de fatores tais como
- apoio da liderança da organização (já que envolve o intercâmbio do conhecimento mútuo entre a organização e os seus parceiros de *benchmarking*),
  - a metodologia utilizada para aplicar *benchmarking*,
  - estimativa dos benefícios versus custos, e
  - compreensão das características do assunto a ser investigado para permitir uma correta comparação com a situação atual da organização.
- c) Convém que a organização estabeleça e mantenha uma metodologia para *benchmarking* que defina regras para itens tais como
- a definição do escopo do assunto de *benchmarking*,
  - o processo de escolha do(s) parceiro(s) de *benchmarking*, bem como quaisquer comunicações necessárias e a política de confidencialidade,
  - a determinação de indicadores para as características que devem ser comparadas, bem como a metodologia de coleta de dados a ser utilizada,
  - a coleta e análise de dados,
  - a identificação de diferenças de desempenho e a indicação de potenciais áreas de melhorias,
  - o estabelecimento e monitoramento de planos de melhoria correspondentes, e
  - a inclusão da experiência acumulada na base de conhecimento da organização e os processos de aprendizagem (ver 6.7).

**8.4 Análise**

Convém que a alta direção analise as informações coletadas no monitoramento do ambiente da organização, identificando riscos e oportunidades, e estabelecendo planos para gerenciá-las. Convém que a organização controle e mantenha as informações pertinentes, e analise os impactos potenciais sobre a sua estratégia e políticas

Convém que a análise da informação coletada permita decisões efetivas a serem feitas sobre a estratégia e política e questões tais como

- mudanças potenciais nas necessidades e expectativas das partes interessadas, a longo prazo,
- aqueles produtos e atividades existentes e que atualmente fornecem o maior valor para as suas partes interessadas,
- novos produtos e processos necessários, para atender às necessidades e expectativas em contínua mudança das suas partes interessadas,
- as demandas em contínua mudança a longo prazo para os produtos da organização,
- a influência das novas tecnologias sobre a organização,
- novas competências que poderiam ser necessárias, e
- mudanças que podem ser esperadas em requisitos estatutários e regulamentares, ou do trabalho e outros recursos dos mercados, o que afetaria a organização.

## 8.5 Análise crítica das informações de monitoramento, medição e análise

Convém que a alta direção utilize uma abordagem sistemática para analisar criticamente as informações disponíveis e para assegurar que a informação é utilizada para a tomada de decisão (ver 4.2).

Os dados podem ser coletados a partir de muitas fontes, tais como

- monitoramento do ambiente da organização,
- medições do desempenho da organização, incluindo os indicadores-chave de desempenho,
- avaliação da integridade e validade dos processos de medição,
- resultados da auditoria interna, a auto-avaliação e atividades de *benchmarking*,
- avaliação de riscos, e
- realimentação dos clientes e outras partes interessadas.

Convém que as análises críticas avaliem os resultados alcançados em relação aos objetivos aplicáveis.

Convém que as análises críticas sejam planejadas e realizadas em intervalos periódicos, para possibilitar determinar as tendências, bem como para avaliar o progresso da organização no sentido de atingir seus objetivos. Convém que sejam também utilizadas para identificar oportunidades de melhoria, inovação e aprendizagem. Convém que as análises críticas abordem a análise e avaliação das atividades de melhoria realizadas anteriormente, incluindo aspectos de adaptabilidade, flexibilidade e capacidade de resposta em relação à visão e objetivos da organização.

Análises críticas eficazes dos dados podem ajudar na realização dos resultados planejados.

Os resultados das análises críticas podem ser usados para *benchmarking* interno entre as atividades e processos e para mostrar as tendências ao longo do tempo, eles podem ser utilizados externamente comparando-os com os resultados alcançados por outras organizações, no mesmo ou em outros setores

Os resultados das análises críticas podem indicar a adequação dos recursos fornecidos, e de como os recursos foram efetivamente utilizados na realização dos objetivos da organização.

Convém que os resultados das análises críticas sejam apresentados em um formato que pode facilitar a implementação do processo de melhoria das atividades.

## 9 Melhoria, inovação e aprendizagem

### 9.1 Generalidades

Dependendo do ambiente da organização, melhoria (de seus atuais produtos, processos, etc.) e inovação (para desenvolver novos produtos, processos etc.) poderiam ser necessárias para o sucesso sustentado.

A aprendizagem fornece a base para melhoria e inovação eficazes e eficientes.

Melhoria, inovação e aprendizagem podem ser aplicadas a

- produtos,
- processos e suas interfaces,

**ABNT NBR ISO 9004:2010**

- estruturas organizacionais,
- os sistemas de gestão,
- aspectos humanos e cultura,
- infraestrutura, ambiente de trabalho e tecnologia, e
- relações com as partes interessadas pertinentes.

A capacidade e a capacitação das pessoas na organização para tomada de decisão acertada com base em análise de dados, e a incorporação das lições aprendidas são fundamentais para melhoria, inovação e aprendizagem eficazes e eficientes.

**9.2 Melhoria**

Atividades de melhoria podem variar de pequenas melhorias contínuas no local de trabalho a melhorias significativas de toda a organização.

Convém que a organização defina os objetivos para a melhoria dos seus produtos, processos, estruturas organizacionais e seu sistema de gestão através da análise dos dados.

Convém que a melhoria dos processos siga uma abordagem estruturada, como a da metodologia *Plan-Do – Check – Act* – PDCA (Planejar – Fazer – Verificar – Agir). Convém que esta metodologia seja aplicada consistentemente com a abordagem de processo para todos os processos.

Convém que a organização assegure que a melhoria contínua seja estabelecida como uma parte da cultura organizacional

- proporcionando as oportunidades para que as pessoas na organização participem em atividades de melhoria, através da sua capacitação,
- fornecendo os recursos necessários,
- criando sistemas de recompensa e reconhecimento pela melhoria, e
- melhorando continuamente a eficácia e eficiência do próprio processo de melhoria.

NOTA Para mais informações sobre “melhoria contínua”, ver os princípios de gestão da qualidade relacionados no Anexo B.

**9.3 Inovação****9.3.1 Generalidades**

Mudanças no ambiente da organização poderão exigir inovação, a fim de satisfazer as necessidades e expectativas das partes interessadas. Convém que a organização

- identifique a necessidade de inovação,
- estabeleça e mantenha um processo de inovação eficaz e eficiente, e
- forneça os recursos pertinentes.



### 9.3.2 Aplicação

A inovação pode ser aplicada a questões de todos os níveis, através de mudanças

- na tecnologia ou produto (isto é, inovações que não apenas respondem as mudanças das necessidades e expectativas dos clientes ou outras partes interessadas, mas também para antecipar possíveis alterações no ambiente da organização e nos ciclos de vida do produto),
- nos processos (ou seja, a inovação nos métodos para realização do produto, ou a inovação para melhorar a estabilidade do processo e reduzir a variância),
- na organização (ou seja, a inovação na sua constituição e nas estruturas organizacionais), e
- no sistema de gestão da organização (ou seja, para garantir que a vantagem competitiva seja mantida e que novas oportunidades sejam utilizadas, quando há mudanças emergentes no ambiente da organização).

### 9.3.3 Momento oportuno

O momento oportuno para a introdução de uma inovação é geralmente um equilíbrio entre a urgência com que ela é necessária *versus* os recursos que são disponibilizados para o seu desenvolvimento. Convém que a organização utilize um processo que esteja em alinhamento com sua estratégia para planejar e priorizar inovações. Convém que a organização apóie iniciativas de inovação com os recursos necessários.

### 9.3.4 Processos

O estabelecimento, a manutenção e a gestão de processos de inovação na organização podem ser influenciados

- pela urgência da necessidade de inovação,
- pelos objetivos da inovação e seus impactos sobre os produtos, processos e estruturas organizacionais,
- pelo compromisso da sua direção com a inovação,
- pela vontade das pessoas em desafiar e mudar a situação atual, e
- pela disponibilidade ou surgimento de novas tecnologias.

### 9.3.5 Riscos

Convém que a organização avalie os riscos relacionados com as atividades de inovação planejadas, incluindo a consideração do impacto sobre a organização de potenciais mudanças, e prepare ações preventivas para mitigar esses riscos, incluindo planos de contingência, quando necessário.

## 9.4 Aprendizagem

Convém que a organização incentive a melhoria e a inovação através da aprendizagem.

Para a organização alcançar o sucesso sustentado, é necessário adotar “aprendendo como uma organização” e “aprendizagem que integra as capacidades dos indivíduos com as da organização.”

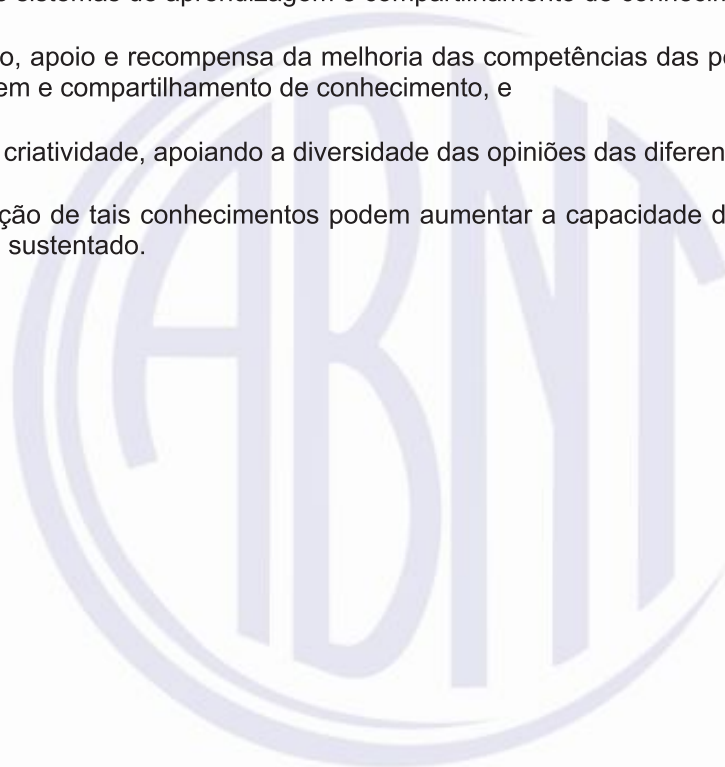
- a) “Aprendendo como uma organização” envolve considerar
  - a coleta de informações de várias fontes e eventos internos e externos, incluindo históricos de sucesso e de fracassos, e
  - a aquisição de conhecimentos através de análises minuciosas das informações que foram coletadas.

**ABNT NBR ISO 9004:2010**

b) “Aprendizagem que integra as capacidades dos indivíduos com as da organização” é alcançada através da combinação do conhecimento, padrões de pensamento e padrões de comportamento das pessoas com os valores da organização. Isto envolve a consideração de

- valores organizacionais baseados na missão, visão e estratégias,
- apoio a iniciativas de aprendizagem, e demonstração de liderança através do comportamento da alta direção,
- estímulo a redes de relacionamentos, conectividade, interatividade e compartilhamento de conhecimento dentro e fora da organização,
- manutenção de sistemas de aprendizagem e compartilhamento de conhecimentos,
- reconhecimento, apoio e recompensa da melhoria das competências das pessoas, através de processos de aprendizagem e compartilhamento de conhecimento, e
- valorização da criatividade, apoiando a diversidade das opiniões das diferentes pessoas na organização.

Rápido acesso e utilização de tais conhecimentos podem aumentar a capacidade da organização para gerenciar e manter o seu sucesso sustentado.



## **Anexo A** **(informativo)** **Ferramenta de auto-avaliação**

### **A.1 Generalidades**

Auto-avaliação é uma análise crítica abrangente e sistemática de atividades e resultados de uma organização, referenciados a uma norma escolhida.

Auto-avaliação pode fornecer uma visão global do desempenho de uma organização e o grau de maturidade do sistema de gestão. Ela também pode ajudar a identificar áreas de melhoria e/ou inovação, bem como para determinar prioridades para ações subsequentes.

Convém que uma organização use a auto-avaliação para identificar oportunidades de melhoria e inovação, definir prioridades e estabelecer planos de ação com o objetivo de sucesso sustentado. Os resultados da auto-avaliação mostrarão os pontos fortes e fracos, o nível de maturidade da organização e, se repetida, o progresso da organização ao longo do tempo. Os resultados da auto-avaliação de uma organização podem ser uma fonte valiosa para a análise crítica pela direção. A auto-avaliação também tem o potencial de ser uma ferramenta de aprendizagem, que pode proporcionar uma melhor visão da organização e promover o envolvimento das partes interessadas.

A ferramenta de auto-avaliação apresentada neste Anexo baseia-se na orientação detalhada nesta Norma e inclui tabelas separadas de auto-avaliação para os principais elementos e detalhes. As tabelas de auto-avaliação podem ser utilizadas como apresentadas, ou podem ser adaptadas para adequá-las à organização.

**NOTA** Em contraste com as auto-avaliações, as auditorias são utilizadas para determinar em que grau os requisitos do sistema de gestão da qualidade são atendidos. Constatações de auditoria são utilizadas para avaliar a eficácia do sistema de gestão da qualidade e para identificar oportunidades de melhoria.

### **A.2 Modelo de maturidade**

Uma organização madura age de forma eficaz e eficiente e alcança o sucesso sustentado por meio de:

- entendimento e satisfação das necessidades e expectativas das partes interessadas,
- monitoramento de mudanças do ambiente da organização,
- identificação de possíveis áreas de melhoria e inovação,
- definição e implementação de estratégias e políticas,
- definição e implementação de objetivos pertinentes,
- gerenciamento dos seus processos e recursos,
- demonstração de confiança nas pessoas da organização, levando a uma maior motivação, comprometimento e envolvimento, e
- estabelecimento de relações mutuamente benéficas com fornecedores e outros parceiros.