

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
Anexo A (informativo)	Ferramenta de auto-avaliação	21
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
Anexo B (informativo)	Princípios de gestão da qualidade	39
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
Anexo C (informativo)	Correspondência entre a ABNT NBR ISO 9004:2009 e a ABNT NBR ISO 9001:2008 ...	44
Bibliografia		46

Figuras

Figura 1 — Modelo ampliado baseado em um processo de sistema de gestão da qualidade	vii
Figura A.1 — Modelo genérico para os critérios e elementos de auto-avaliação relacionados aos níveis de maturidade	22
Figura A.2 — Exemplo ilustrativo de resultados de uma auto-avaliação	23

Tabelas

Tabela A.1 — Elementos-chave de auto-avaliação e correlação entre elementos-chave e níveis de maturidade	25
Tabela A.2 — Auto-avaliação dos elementos detalhados da Seção 4 – Gestão para o sucesso sustentado de uma organização	27
Tabela A.3 — Auto-avaliação dos elementos detalhados da seção 5 - Estratégia e política	28
Tabela A.4 — Auto-avaliação dos elementos detalhados da Seção 6 - Gestão de recursos	30
Tabela A.5 — Auto-avaliação dos elementos detalhados da Seção 7 – Gestão de processos	33
Tabela A.6 — Auto-avaliação dos elementos detalhados da Seção 8 – Monitoramento, medição, análise e revisão	34
Tabela A.7 — Auto-avaliação dos elementos detalhados da Seção 9 - Melhoria, inovação e aprendizagem	37

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.

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.

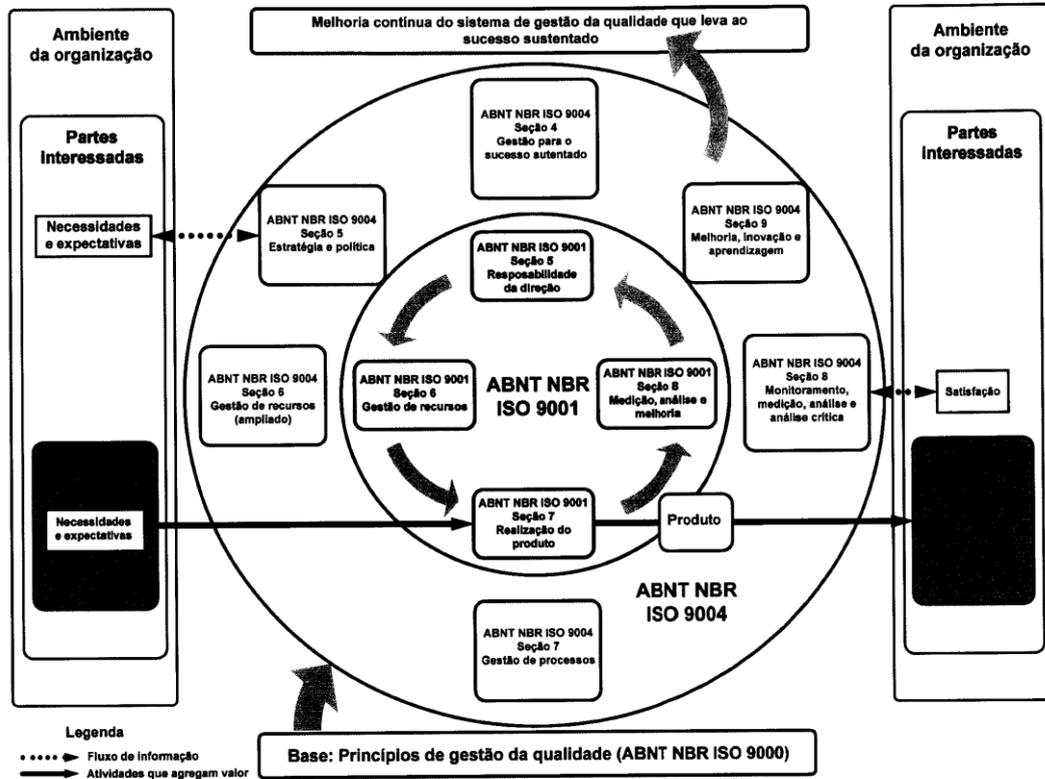


Figura 1 — Modelo ampliado baseado em um processo de sistema de gestão da qualidade

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.

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.

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 gerencie 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 gerencie 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).

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.

- 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.

Esta ferramenta de auto-avaliação utiliza cinco níveis de maturidade, que podem ser estendidos para incluir níveis adicionais ou outra forma adaptada, conforme necessário. A Figura A.1 apresenta um exemplo genérico de como os critérios de desempenho podem ser relacionados com os níveis de maturidade em um formato tabular. Convém que a organização analise criticamente o seu desempenho em relação aos critérios específicos, identifique os atuais níveis de maturidade e determine seus pontos fortes e fracos. Os critérios indicados para os níveis superiores podem ajudar a organização a compreender os assuntos que ela tem necessidade de considerar para ajudá-la a determinar as melhorias necessárias para alcançar níveis mais elevados de maturidade. As Tabelas A.1 a A.7 apresentam exemplos de tabelas preenchidas com base nesta Norma.

Elemento-chave	Níveis de maturidade em direção ao sucesso sustentado				
	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
Elemento 1	Critério 1 Nível básico				Critério 1 Melhor prática
Elemento 2	Critério 2 Nível básico				Critério 2 Melhor prática
Elemento 3	Critério 3 Nível básico				Critério 3 Melhor prática

Figura A.1 — Modelo genérico para os critérios e elementos de auto-avaliação relacionados aos níveis de maturidade

A.3 Auto-avaliação dos elementos-chave

Convém que esta auto-avaliação seja realizada periodicamente pela alta direção, para obter uma visão geral do comportamento da organização e do seu desempenho atual (ver Tabela A.1).

A.4 Auto-avaliação dos elementos detalhados

Esta auto-avaliação se destina a ser realizada pela gestão operacional e pelos donos de processos, para obter uma visão minuciosa do comportamento e desempenho atual da organização.

Os elementos desta auto-avaliação estão contidos nas Tabelas A.2 a A.7 e se relacionam com as seções desta Norma; no entanto, a organização pode definir critérios adicionais ou diferentes para atender às suas necessidades específicas. Caso apropriado, a auto-avaliação pode ser limitada a qualquer uma das tabelas em separado.

A.5 Uso das ferramentas de auto-avaliação

Uma metodologia passo-a-passo para uma organização realizar uma auto-avaliação é:

- a) definir o escopo da auto-avaliação em termos das partes da organização a serem avaliadas e o tipo de avaliação, tal como:
 - uma auto-avaliação dos elementos-chave,
 - uma auto-avaliação de elementos detalhados, com base nesta Norma, ou
 - uma auto-avaliação dos elementos detalhados com base nesta Norma, com critérios ou níveis novos ou adicionais.

- b) identificar quem será responsável pela auto-avaliação e quando esta será realizada,
- c) determinar a forma como a auto-avaliação será realizada, quer por uma equipe (interfuncional ou outra equipe adequada) ou por indivíduos. A designação de um facilitador pode ajudar o processo.
- d) identificar o nível de maturidade de cada um dos processos individuais da organização. Convém que isto seja feito através de comparação entre a situação atual da organização com os exemplos listados nas tabelas, e assinalando os elementos que a organização já está aplicando; começar no nível 1 e avançar para níveis de maturidade superiores. O nível de maturidade atual será aquele atingido sem nenhuma lacuna até este ponto.
- e) consolidar os resultados em um relatório. Isto fornece um registro de progresso ao longo do tempo e pode facilitar a comunicação da informação, tanto interna como externamente. A utilização de gráficos no relatório pode ajudar a comunicação dos resultados (ver o exemplo na Figura A.2).
- f) avaliar os atuais níveis de desempenho dos processos da organização e identificar áreas de melhoria e/ou inovação. Convém que estas oportunidades sejam identificadas através deste processo e um plano de ação desenvolvido como resultado da avaliação.

Uma organização pode estar em diferentes níveis de maturidade para cada elemento. Uma análise crítica das lacunas pode ajudar a alta direção a planejar e priorizar as atividades de melhoria e/ou inovação necessárias para mover elementos individuais para um nível superior.

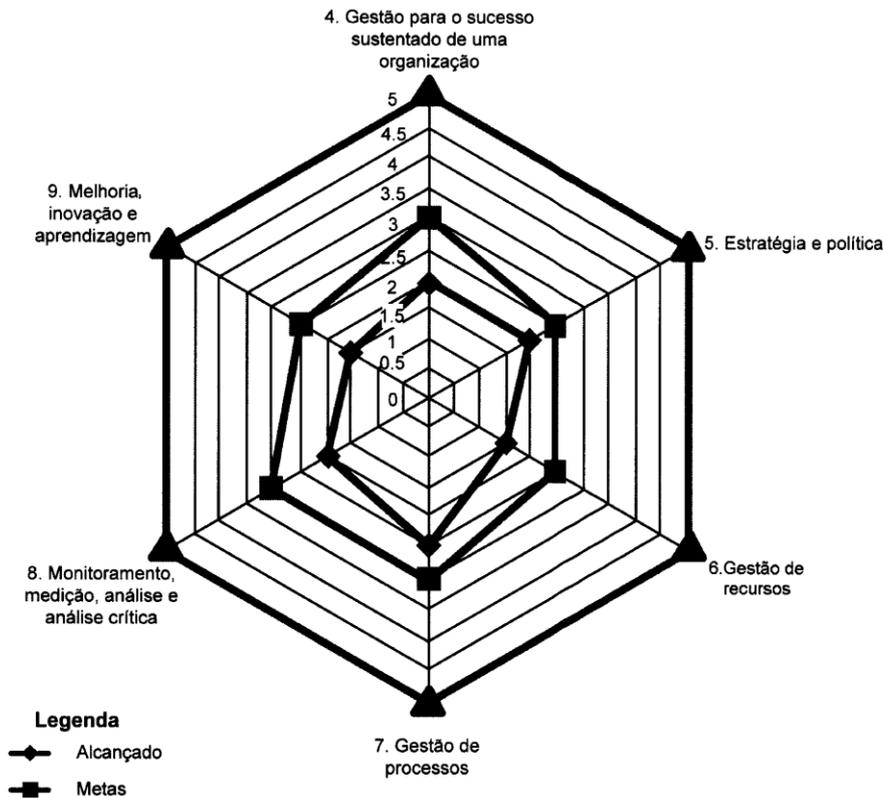


Figura A.2 — Exemplo ilustrativo de resultados de uma auto-avaliação

A.6 Resultados de auto-avaliação e planejamento da melhoria e inovação

Convém que o término de uma auto-avaliação resulte em um plano de ação para a melhoria e/ou inovação, que seja utilizado como uma entrada para planejamento e análise crítica pela alta direção, com base nos elementos desta Norma.

A informação obtida a partir desta auto-avaliação também poderá ser utilizada para

- estimular comparações e compartilhar aprendizado por toda a organização (a comparação pode ser entre processos da organização e, quando aplicável, entre suas diferentes unidades),
- fazer *benchmarking* com outras organizações,
- monitorar o progresso da organização ao longo do tempo, através da realização periódica de auto-avaliações, e
- identificar e priorizar áreas de melhoria.

Durante esta etapa, convém que a organização atribua responsabilidades para as ações selecionadas, estime e forneça os recursos necessários, e identifique os benefícios esperados, bem como quaisquer riscos possíveis a eles associados.

Tabela A.1 — Elementos-chave de auto-avaliação e correlação entre elementos-chave e níveis de maturidade

Elemento-chave	Nível de maturidade				
	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
Qual é o foco da gestão?	O foco está nos produtos, acionistas e alguns clientes, com reações <i>ad hoc</i> a mudanças, problemas e oportunidades.	O foco está nos clientes e requisitos estatutários e regulamentares, com algumas reações estruturadas a problemas e oportunidades.	O foco está nas pessoas e em outras partes interessadas.	O foco está em balancear as necessidades das partes interessadas.	O foco está em balancear as necessidades das partes interessadas emergentes.
(Gestão)			Processos são definidos e implementados em relação a problemas e oportunidades.	Melhoria contínua é enfatizada como uma parte do foco da organização.	Desempenho como melhor da classe é definido como um objetivo primário.
Qual é a abordagem de liderança?	A abordagem é reativa e baseada em instruções de cima para baixo.	A abordagem é reativa e baseada em decisões tomadas pelos gerentes em diferentes níveis.	A abordagem é proativa e a autoridade para tomar decisões é delegada.	A abordagem é proativa, com alto envolvimento dos membros da organização na sua tomada de decisão.	A abordagem é proativa e orientada a aprendizagem, com autonomia das pessoas em todos os níveis.
(Gestão)					
Como é decidido o que é importante?	As decisões são baseadas em entradas informais do mercado e outras fontes.	As decisões são baseadas em necessidades e expectativas dos clientes.	As decisões são baseadas na estratégia e estão ligadas às necessidades e expectativas das partes interessadas.	As decisões são baseadas no desenvolvimento da estratégia em necessidades operacionais e processos.	As decisões são baseadas na necessidade de flexibilidade, agilidade e desempenho sustentado.
(Estratégia e política)					
O que é necessário para obter resultados?	Os recursos são gerenciados de modo <i>ad hoc</i> .	Os recursos são gerenciados eficazmente.	Os recursos são gerenciados eficientemente.	Os recursos são gerenciados eficientemente e de forma que sejam levadas em conta a sua escassez caso a caso.	A gestão e utilização dos recursos são planejadas, eficientemente descobertas e satisfazem as partes interessadas.
(Recursos)					
Como as atividades são organizadas?	Há uma abordagem não sistemática para a organização de atividades, com apenas alguns procedimentos ou instruções de trabalho básicos em uso.	As atividades são organizadas por função, com um sistema de qualidade básico em uso.	As atividades são organizadas em um sistema de gestão de qualidade baseado em processos que são eficazes e eficientes, e que permite flexibilidade.	Existe um sistema de gestão da qualidade que é eficaz e eficiente, com boa interação entre seus processos, e que apóia a agilidade e melhoria. Os processos consideram as necessidades das partes interessadas identificadas.	Existe um sistema de gestão da qualidade que apóia a inovação e <i>benchmarking</i> , e que considera as necessidades e expectativas das partes interessadas emergentes, bem como das identificadas.
(Processos)					

Tabela A.1 (continuação)

Elemento-chave	Nível de maturidade				
	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
Como os resultados são alcançados?	Os resultados são alcançados de forma aleatória.	Alguns resultados previstos são alcançados.	Resultados previstos são alcançados, especialmente para partes interessadas identificadas.	Existem resultados previstos consistentes e positivos, com tendências sustentáveis.	Os resultados obtidos estão acima da média do setor para a organização, e são mantidos a longo prazo.
(Monitoramento e medição)	Ações corretivas são <i>ad hoc</i> .	Ações corretivas e preventivas são realizadas de forma sistemática.	Existe uso consistente de monitoramento, medição e melhoria.	Melhorias e inovações são realizadas de forma sistemática.	Há implementação de melhoria e inovação em toda a organização.
Como os resultados são monitorados?	Indicadores financeiros, comerciais e de produtividade estão em uso.	A satisfação dos clientes, principais processos de realização e desempenho de fornecedores são monitorados.	A satisfação das pessoas e das partes interessadas da organização são monitoradas.	Principais indicadores de desempenho estão alinhados com a estratégia da organização e são utilizados para o monitoramento.	Principais indicadores de desempenho estão integrados no monitoramento em tempo real de todos os processos, e o desempenho é eficientemente comunicado às partes interessadas pertinentes.
(Monitoramento e medição)					
Como são decididas as prioridades de melhoria? (Melhoria, inovação e aprendizagem)	Prioridades de melhoria são baseadas em erros, queixas ou critérios financeiros.	Prioridades de melhoria são baseadas em dados de satisfação do cliente, ou ações corretivas e preventivas.	Prioridades de melhoria são baseadas nas necessidades e expectativas das partes interessadas, bem como dos fornecedores e das pessoas da organização.	Prioridades de melhoria são baseadas em tendências e informações de outras partes interessadas, bem como na análise de mudanças sociais, ambientais e econômicas.	Prioridades de melhoria são baseadas em informações de partes interessadas emergentes.
Como o aprendizado ocorre? (Monitoramento, inovação e aprendizagem)	Aprendizagem ocorre aleatoriamente, em um nível individual.	Existe aprendizagem sistemática a partir dos sucessos e fracassos da organização.	Um processo de aprendizagem sistemático e compartilhado é implementado na organização.	Existe uma cultura de aprendizagem e compartilhamento na organização, que está atrelada a melhoria contínua.	Os processos para aprendizagem da organização são compartilhados com as partes interessadas relevantes, e apoiam a criatividade e a inovação.
NOTA: O nível atual de maturidade dos elementos individuais da organização é o mais alto alcançado até aquele nível sem lacunas precedentes nos critérios.					

Tabela A.2 — Auto-avaliação dos elementos detalhados da Seção 4 – Gestão para o sucesso sustentado de uma organização

Elemento-chave	Nível de maturidade				
	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
4.1 Sucesso sustentado de uma organização) Generalidades!	O sistema de gestão da qualidade é funcionalmente orientado, baseado em procedimentos.	Há um sistema de gestão da qualidade baseado em processos.	Há um sistema de gestão da qualidade abrangendo toda a organização, com base nos oito princípios de gestão da qualidade.	O sistema de gestão da organização foi estendido para integrar outras disciplinas, como por exemplo, gestão ambiental, gestão de saúde e segurança etc.	O sistema de gestão alcança o pleno desdobramento da política da organização.
4.2 Sucesso sustentado	O desempenho atual da organização é comparado com o orçamento de forma regular em uma análise crítica anual.	Existem análises críticas periódicas de desempenho em relação ao plano de negócio.	Os resultados mostram melhoria consistente do desempenho durante os últimos anos.	Houve melhoria sustentada no desempenho no passado, com evidência de planejamento para o futuro a longo prazo (por exemplo, para os próximos dois anos).	Houve melhoria sustentada no desempenho no passado, com evidência de planejamento para o futuro a longo prazo (por exemplo, para os próximos cinco anos).
4.3 O ambiente da organização	A organização reage às mudanças que tenham impacto sobre ela.	Existem planos para mitigar qualquer recorrência de problemas passados.	Avaliações de risco são feitas periodicamente, de forma a considerar os impactos potenciais sobre a organização.	Existem planos de contingência para mitigar todos os riscos identificados para a organização.	A avaliação de risco e o planejamento são processos contínuos dentro da organização, a fim de mitigar todos os riscos.
4.4 Necessidades e expectativas das partes interessadas	O objetivo primordial da organização é obter um lucro anual.	A organização é impulsionada pelas necessidades e expectativas dos clientes.	As necessidades e expectativas das partes interessadas são satisfeitas onde viável.	As necessidades e expectativas das partes interessadas são os principais entradas para as decisões da alta direção.	As necessidades e expectativas de todas as partes interessadas pertinentes têm sido satisfeitas ao longo dos últimos anos (por exemplo, três anos)
NOTA O nível atual de maturidade dos elementos individuais da organização é o mais alto alcançado até aquele nível sem lacunas precedentes nos critérios.					

Tabela A.3 — Auto-avaliação dos elementos detalhados da seção 5 - Estratégia e política

Elemento-chave	Nível de maturidade				
	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
<p>5.1 (Estratégia e política) Generalidades</p> <p>5.2 Estratégia e formulação de políticas</p>	<p>O processo de planejamento é organizado de uma forma <i>ad hoc</i>.</p> <p>Estratégia, políticas e objetivos são apenas parcialmente definidos.</p> <p>Entradas para a formulação da política e estratégia são <i>ad hoc</i>, e apenas aspectos relacionados ao produto e financeiros são formulados.</p>	<p>Um processo estruturado para a formulação da estratégia e das políticas está em uso.</p> <p>O processo de formulação de estratégia e políticas inclui uma análise das necessidades dos clientes, juntamente com uma análise de requisitos estatutários e regulamentares.</p>	<p>O processo de formulação de estratégia e política evoluiu para incluir uma análise das necessidades e expectativas de uma gama mais ampla de partes interessadas.</p> <p>Os planos são desenvolvidos após avaliação das necessidades e expectativas das partes interessadas pertinentes.</p> <p>O processo de planejamento inclui a consideração da evolução das tendências externas e das necessidades das partes interessadas, se necessário, são realizados realinhamentos.</p> <p>É possível ligar resultados benéficos às abordagens estratégicas passadas.</p>	<p>Estratégia, políticas e objetivos são formulados de uma forma estruturada.</p> <p>Estratégia e políticas abrangem aspectos relativos às partes interessadas pertinentes.</p> <p>Os resultados dos processos de formulação de estratégia e política da organização são consistentes com as necessidades das suas partes interessadas.</p> <p>Ameaças, oportunidades e disponibilidade de recursos são avaliados e considerados antes de os planos serem confirmados.</p> <p>Análise crítica estruturada e periódica dos processos de planejamento está em uso.</p>	<p>É possível demonstrar que estratégias resultaram na realização dos objetivos da organização e otimização no atendimento das necessidades das partes interessadas.</p> <p>As partes interessadas são engajadas e estão contribuindo para o sucesso da organização; há confiança de que o nível das suas contribuições será mantido.</p> <p>Há confiança de que sucessos serão sustentados. Mecanismos eficazes de controle e de comunicação, incluindo realimentação das partes interessadas para o processo de planejamento, estão em uso.</p>
<p>5.3 Estratégia e política de desdobramento)</p>	<p>Objetivos a curto prazo são utilizados e desdobrados nas operações do dia-a-dia.</p> <p>Planos estratégicos são definidos para a realização do produto.</p>	<p>Estratégia e políticas são traduzidas em objetivos para os diferentes níveis da organização.</p> <p>Planos são desenvolvidos em sintonia com as necessidades e expectativas dos clientes.</p> <p>Estratégia e políticas estão evoluindo; necessidades do cliente são desdobradas em processos e objetivos claramente definidos. Estes são a base para as análises críticas e auditorias do desempenho.</p>	<p>Medição do progresso para realização dos objetivos estratégicos da organização é realizada.</p> <p>Desvios positivos e negativos em relação aos planos são analisados e as ações pertinentes adotadas.</p>	<p>Objetivos mensuráveis são definidos para cada processo e nível da organização e são coerentes com a estratégia.</p> <p>O sistema de gestão é analisado criticamente e atualizado, acompanhando as mudanças na estratégia.</p> <p>Medição do progresso para realização de objetivos demonstra que existem muitas tendências positivas.</p>	<p>Estratégia, planejamento e desdobramento de política são analisados crítica e regularmente e atualizado, usando dados do monitoramento e da análise do ambiente da organização.</p> <p>Análise do desempenho passado permite demonstrar que a organização conseguiu superar desafios emergentes ou imprevistos.</p>

Tabela A.3 (continuação)

Elemento-chave	Nível de maturidade				
	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
5.4 Comunicação da estratégia e política	A comunicação ocorre de uma forma reativa.	Um processo para a comunicação externa e interna é definido e implementado.	Sistemas eficazes para se comunicar mudanças em estratégia e planos as pessoas relevantes dentro da organização estão em uso.	Mudanças na política são comunicadas as partes interessadas pertinentes, e para todos os níveis da organização.	A eficácia dos processos de comunicação é analisada crítica e regularmente. Há evidências de que processos de comunicação atendem as necessidades das partes interessadas.
NOTA O nível atual de maturidade dos elementos individuais da organização é o mais alto alcançado até aquele nível sem lacunas precedentes nos critérios.					

Tabela A.4 — Auto-avaliação dos elementos detalhados da Seção 6 - Gestão de recursos

Elemento-chave	Nível de maturidade				
	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
6.1 (Gestão de Recursos) Generalidades	Os recursos são definidos e atribuídos de forma <i>ad hoc</i> .	Um processo para o planejamento de recursos, incluindo a sua identificação, disposição e acompanhamento, é implementado.	A análise crítica periódica da disponibilidade e da adequabilidade dos recursos é realizada. O planejamento de recursos inclui objetivos de curto e longo prazos.	Os riscos de potencial escassez de recursos são avaliados. A abordagem da organização à gestão de recursos é comprovadamente eficaz e eficiente.	Oportunidades para melhorar o planejamento de recursos são procuradas através de <i>benchmarking</i> .
6.2 Recursos financeiros	Os recursos financeiros são definidos e atribuídos de forma <i>ad hoc</i> . Planejamento financeiro de curto prazo é utilizado.	Um processo de previsão, monitoramento e controle de recursos financeiros é implementado. Governança financeira é estruturada sistematicamente.	Existem análises críticas periódicas da eficácia da utilização dos recursos financeiros. Riscos financeiros são identificados.	Riscos financeiros são mitigados. Futuras necessidades financeiras são previstas e planejadas.	Alocação dos recursos financeiros contribui para a realização dos objetivos da organização. Existe um processo permanente para reavaliar continuamente a alocação.
6.3 Pessoas da organização	As pessoas são consideradas um recurso, mas apenas poucos objetivos são relacionados com a estratégia da organização. O treinamento é oferecido em uma base <i>ad hoc</i> , e na maioria das vezes para atender a um pedido individual. Análises críticas da competência são executadas em poucos casos.	As pessoas são reconhecidas como um recurso com objetivos determinados, os quais são relacionados com a estratégia da organização. Existe um programa para análise crítica da competência. Competências são desenvolvidas como parte de um plano geral, o qual está ligado à estratégia da organização. Idéias para melhoria são coletadas.	As pessoas têm responsabilidades claras nos processos e metas, bem como conhecimento de como estes se vinculam dentro da organização. Um sistema de qualificação de competências é estabelecido com mentoria e orientação.	Trabalho interno em rede é generalizado e fornece conhecimento coletivo para a organização. O treinamento é oferecido para desenvolver habilidades em criatividade e melhoria. As pessoas conhecem suas competências e onde estas podem contribuir da melhor maneira para a melhoria organizacional. Planejamento de carreira é bem desenvolvido.	Trabalho externo em rede envolve pessoas em toda a organização. Pessoas em toda a organização participam no desenvolvimento de novos processos. Melhores práticas são reconhecidas.

Tabela A.4 (continuação)

Elemento-chave	Nível de maturidade				
	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
6.4 Fornecedores e parceiros	Comunicações com fornecedores limitam-se à tomada de preços, colocação de pedidos ou resolução de problemas	Processos estão em uso para comunicar-se com, selecionar, avaliar, reavaliar e classificar fornecedores.	Fornecedores e parceiros são identificados de acordo com as necessidades estratégicas ou riscos. Processos de desenvolvimento e gestão de relacionamentos existem para desenvolver fornecedores e parceiros.	Comunicação aberta com os parceiros sobre as necessidades e estratégias.	Os dados demonstram que parceiros estão engajados e contribuindo para o sucesso da organização
6.5 Infraestrutura	Infraestruturas básicas estão em uso.	A infraestrutura da organização é planejada e gerenciada. Requisitos estatutários e regulamentares são considerados.	A infraestrutura e processos relacionados são analisados crítica e regularmente com visão do futuro.	Riscos para a infraestrutura são identificados e ações preventivas são implementadas.	O desempenho e a base do custo da infraestrutura da organização se comparam favoravelmente com organizações similares. Planejamento de contingência é utilizado para reduzir ameaças potenciais, bem como para explorar oportunidades.
6.6 Ambiente de trabalho	Existem condições básicas para o ambiente de trabalho.	Um processo está implementado para garantir que o ambiente de trabalho esteja em conformidade com todos os requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis.	Uma análise crítica e regular da eficiência e eficácia do ambiente de trabalho é realizada.	Dados mostram que o ambiente de trabalho incentiva produtividade, criatividade e bem-estar das pessoas.	Os processos implementados para a melhoria do ambiente de trabalho suportam a competitividade e se comparam favoravelmente com organizações similares.
6.7 Conhecimento, informação e tecnologia	Abordagem e sistemas básicos para o conhecimento, informação e tecnologia estão em uso.	Um processo para identificar, obter, proteger, usar e avaliar informação, conhecimento e tecnologia é implementado. Um sistema básico para compartilhamento de informação está implementado.	Informação, conhecimento e tecnologia são compartilhados dentro da organização, e análises críticas regulares são realizadas. Tecnologias críticas são controladas através de patentes e fontes secundárias, quando necessário.	Informação, conhecimento e tecnologia são compartilhados com parceiros e outras partes interessadas.	Os resultados obtidos com a gestão da informação, tecnologia e conhecimento se comparam favoravelmente com outras organizações

Tabela A.4 (continuação)

Elemento-chave	Nível de maturidade				
	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
6.8 Recursos naturais	A utilização dos recursos naturais é gerenciada de forma muito limitada.	Existe um processo para definir e controlar a utilização dos recursos naturais necessários para a organização.	<p>Processos são desdobrados para medir a eficiência do uso dos recursos naturais.</p> <p>Os riscos da escassez de recursos naturais são avaliados e ações são tomadas para proteger a continuidade futura do fornecimento.</p>	<p>Existem processos para otimizar o uso dos recursos naturais e de considerar o uso de recursos alternativos.</p> <p>A organização tem processos para considerar a necessidade de proteção ambiental em todo o ciclo de vida dos seus produtos.</p>	<p>A organização pode demonstrar que a sua abordagem para o uso de recursos naturais satisfaz as necessidades do presente, sem comprometer as necessidades das gerações futuras da sociedade.</p> <p>Há interação e benchmarking com organizações externas e outras partes interessadas sobre o uso dos recursos naturais.</p>
NOTA O nível de maturidade atual dos elementos individuais da organização é o mais alto alcançado até então sem lacunas no atendimento aos critérios anteriores.					

Tabela A.5 — Auto-avaliação dos elementos detalhados da Seção 7 – Gestão de processos

Elemento-chave	Nível de maturidade				
	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
7.1 Gestão de processos Generalidades	Processos são planejados e gerenciados de maneira informal, de modo <i>ad hoc</i> .	Processos principais, tais como os relativos à satisfação dos clientes e realização do produto, são definidos e gerenciados.	O planejamento de processos está integrado com o desdobramento da estratégia.	Melhorias na agilidade, flexibilidade e inovação do processo podem ser demonstradas.	O desempenho do processo é comparado ao de organizações líderes, e os resultados são utilizados no planejamento de processo.
7.2 Planejamento e controle de processos	Interações entre processos são definidas e gerenciadas.	As necessidades e expectativas das partes interessadas identificadas são utilizadas como entradas no planejamento do processo.	As necessidades e expectativas das partes interessadas identificadas são consideradas no planejamento do processo.	Todas as partes interessadas pertinentes são consideradas no planejamento do processo.	Os resultados de processos principais estão acima da média das organizações do setor.
7.3 Responsabilidade e autoridade pelos processos	A eficácia dos processos é medida sistematicamente e as ações adotadas.	Processos estão gerando resultados previstos. A eficiência e a eficácia dos processos da organização são analisados criticamente.	Melhorias na eficiência do processo podem ser demonstradas.	Conflitos de interação entre os processos são identificados e resolvidos de forma eficaz.	
	Responsabilidades pelos processos são definidas de modo <i>ad hoc</i> .	Responsabilidade e autoridade claras para a gestão de processos são atribuídas (por exemplo, a "donos de processos").	Há uma política para evitar e resolver possíveis disputas na gestão de processos.	As competências dos donos de processos são melhoradas continuamente.	A aprendizagem é compartilhada entre os donos de processos e as partes interessadas.
NOTA. O nível atual de maturidade dos elementos individuais da organização é o mais alto alcançado até aquele momento sem lacunas precedentes nos critérios.					

Elemento-chave	Nível de maturidade				
	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
<p>8.1 (Monitoramento, medição, análise e revisão) Generalidades</p> <p>8.2 Monitoramento</p>	<p>O monitoramento é realizado esporadicamente, sem processo estabelecido. O foco do monitoramento é nos produtos. Ação é desencadeada por problemas no produto ou de gestão (por exemplo, situações de crise). Embora a informação sobre requisitos estatutários e regulamentos aplicáveis seja coletada, as mudanças nos requisitos são somente determinadas de modo <i>ad hoc</i>.</p>	<p>Um processo de monitoramento é realizado periodicamente. O foco do monitoramento é nos clientes. Necessidades do cliente e suas expectativas são monitoradas sistematicamente. Mudanças nos requisitos estatutários e regulamentos são rastreadas sistematicamente através de mecanismos formalmente planejados.</p>	<p>O processo de monitoramento é avaliado periodicamente para melhorar a sua eficácia. O foco do monitoramento é nos fornecedores, com foco limitado nas pessoas e outras partes interessadas. A realimentação de fornecedores-chave e parceiros-chave é coletada de maneira planejada. A realimentação de pessoas e clientes é coletada através de pesquisas profissionalmente realizadas e outros mecanismos, tais como grupos de foco.</p>	<p>O processo de monitoramento fornece dados confiáveis e tendências. O foco do monitoramento é sobre as tendências do setor, das atividades, tecnologias e situação de trabalho da organização, com a otimização do uso e desenvolvimento de recursos. Mudanças que estão ocorrendo, ou são esperadas, nas políticas econômicas, demanda de produtos, tecnologias, proteção ambiental, ou assuntos sociais e culturais, os quais poderiam ter impacto sobre o desempenho da organização são monitorados de forma planejada.</p>	<p>O processo de monitoramento fornece dados confiáveis e tendências. O foco do monitoramento é sobre as tendências do setor, das atividades, tecnologias e situação de trabalho da organização, com a otimização do uso e desenvolvimento de recursos. Mudanças que estão ocorrendo, ou são esperadas, nas políticas econômicas, demanda de produtos, tecnologias, proteção ambiental, ou assuntos sociais e culturais, os quais poderiam ter impacto sobre o desempenho da organização são monitorados de forma planejada.</p>
<p>8.3.1 (Medição) Generalidades</p> <p>8.3.2 Desempenho da indicadores</p>	<p>Um conjunto muito limitado de dados a partir de medições e avaliações está disponível para apoio às decisões gerenciais ou rastreamento do progresso das ações tomadas. Indicadores básicos (como critérios financeiros, entregas no prazo, número de reclamações de clientes, notificações legais e multas) são utilizados. Dados não são sempre confiáveis.</p>	<p>Há um conjunto formal de definições para os indicadores-chave relacionados com a estratégia de organização e os principais processos. Os indicadores são baseados principalmente na utilização de dados internos. As decisões gerenciais são suportadas pelas saídas das análises críticas do sistema de gestão da qualidade e pelos indicadores-chave adicionais de desempenho</p>	<p>Objetivos em nível de processo estão relacionados com os indicadores-chave de desempenho. Dados estão disponíveis para mostrar como a organização compara o seu desempenho com o de outras organizações. As principais condições para o sucesso são identificadas e rastreadas por indicadores adequados e práticos. As decisões gerenciais são devidamente suportadas por dados confiáveis dos sistemas de medição.</p>	<p>Dados estão disponíveis para mostrar o progresso dos indicadores-chave de desempenho ao longo do tempo. O desdobramento da estratégia e dos objetivos é monitorado. Os indicadores de desempenho são estabelecidos e amplamente utilizados para decisões estratégicas com respeito às tendências e planejamento de longo prazo. A análise sistemática dos dados permite que o desempenho futuro seja previsto.</p>	<p>A análise sistemática de dados abrangentes permite que o desempenho futuro seja previsto com confiança. Indicadores contribuem para boas decisões estratégicas. Indicadores-chave de desempenho são selecionados e usados de forma que forneçam informações confiáveis para prever as tendências e tomada de decisões estratégicas. A análise de risco é realizada como uma ferramenta para a priorização das melhorias.</p>

Tabela A.6 (continuação)

Elemento-chave	Nível de maturidade				
	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
<p>8.3.3 Auditoria interna</p> <p>8.3.4 Auto-avaliação</p>	<p>Alguns dados são coletados, mas nenhuma abordagem formal é utilizada.</p> <p>As auditorias são realizadas reativamente em resposta a problemas, reclamações de cliente etc.</p> <p>Os dados coletados são principalmente utilizados para resolver problemas com os produtos.</p>	<p>Alguns dados são coletados a partir de processos-chave regularmente.</p> <p>Os dados de auditoria são utilizados sistematicamente para análise crítica do sistema de gestão.</p> <p>A auto-avaliação é limitada.</p> <p>Os dados e os resultados das avaliações estão começando a ser utilizados de maneira preventiva.</p>	<p>A coleta de dados é incorporada em um processo estruturado.</p> <p>Quando necessário, estudos qualificados são realizados para verificar os dados, particularmente quando os dados são provenientes de julgamentos e opiniões, etc.</p> <p>Auditorias asseguram a precisão dos dados e a eficácia do sistema de gestão.</p> <p>Auto-avaliações são realizadas e os resultados usados para determinar a maturidade da organização e para melhorar o seu desempenho global.</p>	<p>Os processos de coleta de dados são continuamente avaliados e sua eficácia e eficiência melhoradas.</p> <p>Os resultados da auto-avaliação são integrados no processo de planejamento estratégico.</p> <p>Lacunas identificadas a partir dos níveis de maturidade mais elevados são comparadas com a visão e estratégia, e a organização toma ação para preenchê-las de forma planejada.</p>	<p>A organização envolve outras partes interessadas em suas auditorias, a fim de ajudar a identificar oportunidades adicionais para melhoria.</p> <p>Auto-avaliações são realizadas pela organização em todos os níveis.</p>
<p>8.3.5 Benchmarking</p>	<p>Intercâmbio das melhores práticas dentro da organização é ocasional.</p> <p>Algumas comparações de produtos são feitas com produtos do mercado.</p>	<p>A alta direção apoia a identificação e implementação das melhores práticas.</p> <p>Alguns produtos de concorrentes-chave são analisados e comparados.</p>	<p>Algumas atividades externas de benchmarking são apoiadas pela liderança da organização (abrangendo produtos, processos e operações).</p>	<p>Uma metodologia de benchmarking é estabelecida.</p> <p>Medições-chave de desempenho são submetidas a benchmarking interno e externo, utilizando uma metodologia estruturada.</p>	<p>Benchmarking é usado sistematicamente como uma ferramenta para identificar oportunidades de melhoria, inovação e aprendizagem.</p> <p>A organização é frequentemente solicitada por entidades externas para ser um parceiro de benchmarking.</p>

Tabela A.6 (continuação)

Elemento-chave	Nível de maturidade				
	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
<p>B.4 Análise</p> <p>Apenas exemplos ocasionais da análise de dados são usados.</p> <p>Somente objetivos econômicos e financeiros têm sido definidos como referência para análise de dados.</p> <p>Existe uma análise limitada das reclamações dos clientes.</p>	<p>Análise da informação externa e interna relevante é realizada periodicamente.</p> <p>Algumas ferramentas básicas de estatística são utilizadas.</p> <p>Avaliações são realizadas para determinar o nível de atendimento das necessidades e expectativas do cliente.</p> <p>Melhorias do produto são baseadas nestas análises.</p> <p>O impacto das mudanças dos requisitos estatutários e regulamentares em processos e produtos é analisado periodicamente.</p>	<p>Um processo de análise sistemática é apoiado pela ampla utilização de ferramentas estatísticas.</p> <p>Análises são utilizadas para a identificação de necessidades e expectativas das partes interessadas pertinentes.</p> <p>Decisões e ações eficazes são baseadas na análise das informações.</p>	<p>Um processo de análise é utilizado para a avaliação de novos recursos, materiais e tecnologias.</p> <p>A eficácia do processo de análise é reforçada através do compartilhamento dos resultados das análises com parceiros ou outras fontes de conhecimento.</p> <p>Características distintas do produto são identificadas e valor é adicionado aos produtos para partes interessadas, com base nas entradas da análise da informação.</p>	<p>Dados políticos, ambientais, sociais, tecnológicas e comparativos pertinentes são analisados e usados.</p> <p>Riscos e oportunidades que poderiam impactar a realização dos objetivos de curto e longo prazo são identificados e analisados.</p> <p>Decisões sobre estratégia e política são baseadas em informações que são coletadas e analisadas de forma planejada.</p>	<p>Diferentes fontes de informações indicam bom desempenho em todas as áreas estratégicas e operacionais da organização.</p> <p>As saídas das análises críticas são compartilhadas com os parceiros, e são utilizadas como contribuição para a melhoria de produtos e processos que podem influenciar o seu nível de desempenho e satisfação.</p> <p>Os resultados das análises críticas demonstram que as ações tomadas são eficazes.</p>
<p>B.5 Análise crítica das informações de monitoramento, medição e análise</p> <p>Existe uma abordagem <i>ad hoc</i> para análises críticas.</p> <p>Quando uma análise crítica é realizada, é frequentemente reativa.</p>	<p>Análises críticas periódicas são conduzidas para avaliar o progresso na realização dos objetivos da qualidade e avaliar o desempenho do sistema de gestão da qualidade.</p> <p>Todos os projetos ativos e ações de melhoria são avaliados durante as análises críticas, a fim de avaliar o progresso em relação aos seus planos e objetivos.</p>	<p>Análises críticas sistemáticas dos indicadores-chave de desempenho e objetivos relacionados, são realizadas regularmente.</p> <p>Onde tendências adversas são identificadas, elas são tratadas.</p> <p>Análises críticas fornecem uma indicação se recursos adequados foram fornecidos.</p>	<p>As saídas análises críticas são compartilhadas com algumas partes interessadas, como uma forma de facilitar a colaboração e aprendizagem.</p> <p>Comparações internas são feitas para identificar e compartilhar boas práticas.</p>	<p>Diferentes fontes de informações indicam bom desempenho em todas as áreas estratégicas e operacionais da organização.</p> <p>As saídas das análises críticas são compartilhadas com os parceiros, e são utilizadas como contribuição para a melhoria de produtos e processos que podem influenciar o seu nível de desempenho e satisfação.</p> <p>Os resultados das análises críticas demonstram que as ações tomadas são eficazes.</p>	<p>Os resultados das análises críticas demonstram que as ações tomadas são eficazes.</p>
<p>NOTA. O nível de maturidade atual dos elementos individuais da organização é o mais alto alcançado até então sem lacunas precedentes nos critérios.</p>					

Tabela A.7 — Auto-avaliação dos elementos detalhados da Seção 9 - Melhoria, inovação e aprendizagem

Elemento-chave	Nível de maturidade				
	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
<p>9.1 Melhoria, inovação e aprendizagem Generalidades</p> <p>9.2 Melhoria</p>	<p>Atividades de melhoria são <i>ad hoc</i> e baseadas em reclamações de clientes ou regulamentares.</p>	<p>Processos básicos de melhoria baseados em ações corretivas e preventivas estão em uso. A organização fornece treinamento para melhoria contínua.</p>	<p>Esforços de melhoria podem ser demonstrados na maioria dos produtos e principais processos da organização. O foco dos processos de melhoria está alinhado com a estratégia e os objetivos. Sistemas de reconhecimento para equipes ou indivíduos que geram melhorias estrategicamente relevantes estão em uso. Processos de melhoria contínua funcionam em alguns dos níveis da organização, e com seus fornecedores e parceiros.</p>	<p>Resultados gerados a partir dos processos de melhoria elevam o desempenho da organização. Os processos de melhoria são sistematicamente analisados criticamente. A melhoria é aplicada a produtos, processos, estruturas organizacionais, modelo operacional e sistema de gestão da organização.</p>	<p>Há evidências de uma forte relação entre atividades de melhoria e obtenção de resultados acima da média do ramo de atividade da organização. A melhoria está incorporada como uma atividade de rotina em toda a organização, bem como para seus fornecedores e parceiros. O foco está em melhorar o desempenho da organização, incluindo sua capacidade de aprender e mudar.</p>
<p>9.3 Inovação</p>	<p>Há inovação limitada. Novos produtos são introduzidos de forma <i>ad hoc</i>, sem planejamento para inovação.</p>	<p>Atividades de inovação são baseadas em dados relativos às necessidades e expectativas dos clientes.</p>	<p>O processo de inovação para novos produtos e processos é capaz de identificar mudanças no ambiente da organização, a fim de planejar inovações. Fornecedores e parceiros são envolvidos no processo de inovação. A eficácia e a eficiência do processo de inovação são avaliadas regularmente como parte do processo de aprendizagem. A inovação é usada para melhorar a forma como a organização opera.</p>	<p>As inovações são priorizadas com base no equilíbrio entre a sua urgência, a disponibilidade de recursos e a estratégia da organização. Fornecedores e parceiros são envolvidos no processo de inovação. A eficácia e a eficiência do processo de inovação são avaliadas regularmente como parte do processo de aprendizagem. A inovação é usada para melhorar a forma como a organização opera.</p>	<p>As atividades de inovação antecipam possíveis mudanças no ambiente da organização. Planos preventivos são desenvolvidos para evitar ou minimizar os riscos identificados que acompanham as atividades de inovação. A inovação é aplicada a produtos, processos, estruturas organizacionais, modelo operacional e sistema de gestão da organização.</p>

Tabela A.7 (continuação)

Elemento-chave	Nível de maturidade				
	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
<p>9.4 Aprendizagem</p> <p>Algumas lições são aprendidas como resultado de reclamações.</p> <p>A aprendizagem se dá em uma base individual, sem o compartilhamento de conhecimento.</p>	<p>A aprendizagem é gerada de forma reativa a partir de análise sistemática de problemas e outros dados.</p> <p>Processos existem para o compartilhamento de informação e conhecimento.</p>	<p>Existem atividades, eventos e fóruns planejados para compartilhamento de informação.</p> <p>Um sistema está em uso para reconhecer resultados positivos de sugestões ou lições aprendidas.</p> <p>A aprendizagem é abordada na estratégia e nas políticas.</p>	<p>O aprendizado é reconhecido como uma questão-chave. Trabalho em rede, conectividade e interatividade são estimulados pela alta direção para compartilhamento de conhecimento.</p> <p>A alta direção apoia iniciativas para aprendizagem, e dá o exemplo.</p> <p>A capacidade de aprendizagem da organização integra competência pessoal e organizacional.</p> <p>O aprendizado é fundamental para os processos de melhoria e inovação.</p>	<p>A cultura de aprendizagem permite a consideração de riscos e a aceitação de falha, desde que isso leve à aprendizagem a partir dos erros e oportunidades de melhoria.</p> <p>Existem engajamentos externos com propósito de aprendizagem.</p>	
<p>NOTA: O nível atual de maturidade dos elementos individuais da organização é o mais alto alcançado até aquele momento sem lacunas precedentes nos critérios.</p>					

Anexo B (informativo)

Princípios de gestão da qualidade

B.1 Generalidades

Este Anexo descreve os oito princípios de gestão da qualidade que formam a base das normas de gestão elaboradas pelo ISO/TC 176 (ABNT/CB-25). Estes princípios podem ser usados pela alta direção como uma estrutura para orientar suas organizações no sentido de um melhor desempenho.

Este Anexo apresenta as descrições padronizadas dos princípios. Além disso, apresenta exemplos dos benefícios derivados da sua utilização e das ações típicas que os gerentes adotam quando aplicam estes princípios para melhorar o desempenho das suas organizações.

B.2 Princípio 1: Foco no cliente

Organizações dependem de seus clientes e, portanto, convém que elas compreendam as atuais e futuras necessidades dos clientes, atendam aos requisitos dos clientes e esforcem-se por exceder as expectativas dos clientes.

a) Principais benefícios

- aumento da receita e da participação no mercado, obtido através de respostas flexíveis e rápidas às oportunidades do mercado,
- maior eficácia na utilização dos recursos da organização para aumentar a satisfação do cliente,
- maior fidelidade do cliente, resultando em novos negócios.

b) Aplicando o princípio do foco no cliente tipicamente leva a

- pesquisar e compreender as necessidades e expectativas dos clientes,
- assegurar que os objetivos da organização estejam ligados às necessidades e expectativas dos clientes,
- comunicar necessidades e expectativas dos clientes em toda a organização,
- medir a satisfação dos clientes e agir sobre os resultados,
- gerenciar sistematicamente o relacionamento com o cliente,
- garantir uma abordagem equilibrada entre a satisfação dos clientes e de outras partes interessadas (tais como proprietários, pessoas da organização, fornecedores, financiadores, comunidades locais e sociedade como um todo).

B.3 Princípio 2: Liderança

Líderes estabelecem unidade de propósito e o rumo da organização. Convém que eles criem e mantenham o ambiente interno no qual as pessoas possam se tornar totalmente envolvidas na realização dos objetivos da organização.

a) Principais benefícios

- as pessoas compreenderão e serão motivadas em atender às metas e aos objetivos da organização,
- as atividades são avaliadas, alinhadas e executadas de forma unificada,
- falha na comunicação entre os níveis de uma organização será minimizada.

b) A aplicação do princípio da liderança tipicamente leva a

- considerar as necessidades de todas as partes interessadas, incluindo clientes, proprietários, pessoas da organização, fornecedores, financiadores, comunidades locais e da sociedade como um todo,
- estabelecer uma visão clara do futuro da organização,
- definir objetivos e metas desafiadoras,
- criar e sustentar valores, equidade e modelos de comportamento ético compartilhados em todos os níveis da organização,
- estabelecer clima de confiança e eliminar o medo,
- disponibilizar às pessoas os recursos necessários, o treinamento e a liberdade de agir com responsabilidade e consciência das conseqüências,
- inspirar, encorajar e reconhecer as contribuições das pessoas.

B.4 Princípio 3: Envolvimento das pessoas

As pessoas em todos os níveis são a essência de uma organização, e seu pleno envolvimento possibilita que as suas habilidades sejam utilizadas para o benefício da organização.

a) Principais benefícios

- pessoas motivadas, empenhadas e envolvidas na organização,
- inovação e criatividade que promove os objetivos da organização,
- pessoas sendo responsáveis por seu próprio desempenho,
- pessoas ansiosas para participar e contribuir para a melhoria contínua.

b) A aplicação do princípio do envolvimento de pessoas tipicamente leva a

- pessoas que compreendem a importância da sua contribuição e o seu papel na organização,
- pessoas que identificam restrições ao seu desempenho,
- pessoas que aceitam problemas e sua responsabilidade para resolvê-los,

- pessoas que avaliam seu desempenho em relação aos seus objetivos e metas pessoais,
- pessoas que procuram ativamente oportunidades para reforçar sua competência, seus conhecimentos e sua experiência,
- pessoas que compartilham livremente conhecimento e experiência,
- pessoas que discutem abertamente problemas e outros assuntos.

B.5 Princípio 4: Abordagem por processos

Um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os respectivos recursos são gerenciados como um processo.

- a) Principais benefícios
 - custos menores e tempos de ciclo mais curtos através de uma utilização eficaz dos recursos,
 - resultados melhores, consistentes e previsíveis,
 - oportunidades de melhoria focalizadas e priorizadas,
- b) A aplicação do princípio de abordagem por processo leva tipicamente a
 - definição sistemática das atividades necessárias para obter um resultado desejado,
 - estabelecimento de responsabilidades claras pela gestão das atividades-chave,
 - análise e medição da capacidade das atividades-chave,
 - identificação das interfaces das atividades-chave em cada função e entre as funções da organização,
 - foco nos fatores, tais como recursos, métodos e materiais que melhorarão atividades-chave da organização,
 - avaliação dos riscos, consequências e impactos das atividades em relação aos clientes, fornecedores e outras partes interessadas.

B.6 Princípio 5: Abordagem sistêmica de gestão

Identificar, compreender e gerenciar processos inter-relacionados como um sistema contribui para a eficácia e eficiência da organização na realização dos seus objetivos.

- a) Principais benefícios
 - integração e alinhamento dos processos visando a melhor maneira de conseguir os resultados desejados,
 - capacidade de concentrar esforços nos processos principais,
 - proporcionar confiança às partes interessadas quanto à consistência, eficácia e eficiência da organização.

- b) A aplicação do princípio da abordagem do sistema de gestão tipicamente leva a
- estruturação de um sistema para conseguir os objetivos da organização da forma mais eficaz e eficiente,
 - compreensão das interdependências entre os processos do sistema,
 - abordagens estruturadas que harmonizam e integram processos,
 - proporcionar um melhor entendimento das funções e responsabilidades necessárias para conseguir os objetivos comuns e, assim, reduzir barreiras interfuncionais,
 - entendimento das capacidades organizacionais e identificação das limitações de recursos antes da ação,
 - identificação e definição de como atividades específicas dentro de um sistema devem operar,
 - melhorar continuamente o sistema através de medição e avaliação.

B.7 Princípio 6: Melhoria contínua

Convém que a melhoria contínua do desempenho global da organização seja um objetivo permanente da organização.

- a) Principais benefícios
- ganho no desempenho através de melhoria das capacidades organizacionais,
 - alinhamento das atividades de melhoria em todos os níveis em direção à estratégia intencionada da organização,
 - flexibilidade para reagir rapidamente às oportunidades.
- b) A aplicação do princípio da melhoria contínua tipicamente leva a
- emprego de uma abordagem consistente em toda a organização para a melhoria contínua do desempenho da organização,
 - oferecer às pessoas um treinamento em métodos e ferramentas de melhoria contínua,
 - introduzir melhoria contínua de produtos, processos e sistemas como um objetivo para cada indivíduo na organização,
 - estabelecimento de metas para orientar e de medidas para acompanhar a melhoria contínua,
 - reconhecimento e apreciação das melhorias.

B.8 Princípio 7: Abordagem de tomada de decisões baseadas em fatos

Decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações.

- a) Principais benefícios
- decisões baseadas em informações,

- maior capacidade de demonstrar a eficácia das decisões tomadas por meio de referência a registros factuais,
 - maior capacidade de analisar criticamente, desafiar e mudar opiniões e decisões.
- b) A aplicação do princípio da abordagem de tomada de decisões baseadas em fatos tipicamente leva a
- assegurar que os dados e as informações são suficientemente precisos e confiáveis,
 - tornar os dados acessíveis a quem deles necessitar,
 - analisar dados e informações utilizando métodos válidos,
 - tomar decisões e promover ações com base na análise dos fatos, equilibrada com experiência e intuição.

B.9 Princípio 8: Relações mutuamente benéficas com fornecedores

Uma organização e seus fornecedores são interdependentes, e uma relação mutuamente benéfica reforça a capacidade de ambos para criar valor.

- a) Principais benefícios
- aumento da capacidade de criar valor para ambas as partes,
 - flexibilidade e rapidez de respostas conjuntas às mudanças do mercado ou às necessidades e expectativas do cliente,
 - otimização de custos e recursos.
- b) A aplicação dos princípios de relações mutuamente benéficas com fornecedores tipicamente leva a
- estabelecimento de relacionamentos que equilibrem ganhos de curto prazo com considerações de longo prazo,
 - integração de competências e recursos com os parceiros,
 - identificação e seleção de fornecedores-chave,
 - comunicação clara e aberta,
 - compartilhamento de informações e planos futuros,
 - estabelecimento em conjunto de atividades de desenvolvimento e melhoria,
 - inspiração, encorajamento e reconhecimento de melhorias e conquistas por parte dos fornecedores.

Anexo C
(informativo)

Correspondência entre a ABNT NBR ISO 9004:2009 e a ABNT NBR ISO 9001:2008

A Tabela C.1 fornece a correspondência entre a ABNT NBR ISO 9001:2008 e esta Norma, e mostra como elas se complementam.

A ABNT NBR ISO 9001 especifica requisitos para um sistema de gestão da qualidade que pode ser usado para aplicação interna por organizações, para certificação ou para propósitos contratuais e enfoca a efetividade do sistema de gestão da qualidade em atender os requisitos do cliente.

Esta Norma fornece orientação para organizações cuja alta direção deseja ir além dos requisitos da ABNT NBR ISO 9001 para atender às necessidades e expectativas de todas as partes interessadas e sua satisfação, pela melhoria sistemática e contínua do desempenho da organização.

Tabela C.1 — Correspondência entre a ABNT NBR ISO 9004:2009 e a ABNT NBR ISO 9001:2008

Subseção na ABNT NBR ISO 9004:2009	Subseção na ABNT NBR ISO 9001:2008
4.1 Gestão para o sucesso sustentado de uma organização) Generalidades	4.1 (Sistema de gestão da qualidade) Requisitos gerais 5.1 Declaração da gestão
-	4.2 Requisitos da documentação
4.2 Sucesso sustentado	-
4.3 O ambiente da organização	7.2 Processo relacionado a clientes
4.4 Necessidades e expectativas das partes interessadas	5.2 Foco no cliente
5.1 (Estratégia e política) Generalidades	5.3 Política da qualidade
5.2 Estratégia e formulação de políticas	5.3 Política da qualidade
5.3 Estratégia e desdobramento das políticas	5.4 Planejamento
5.4 Comunicação da estratégia e política	5.5.3 Comunicação interna 7.2.3 Comunicação com o cliente
6.1 (Gestão de recursos) Generalidades	6.1 Provisões e recursos
6.2 Recursos financeiros	-
6.3 Pessoas da organização	6.2 Recursos humanos
6.3.1 Gestão de pessoas	
6.3.2 Competência das pessoas	6.3.2 Competência, treinamento e habilidades
6.3.3 Envolvimento e motivação das pessoas	-
6.4 Fornecedores e parceiros	7.4.1 Processos de fornecedores
6.4.1 Generalidades	
6.4.2 Seleção, avaliação e melhoria das capacidades de fornecedores e parceiros	7.4.1 Processos de fornecedores
6.5 Infraestrutura	6.3 Infraestrutura
6.6 Ambiente de trabalho	6.4 Ambiente de trabalho
6.7 Conhecimento, informação e tecnologia	-
6.8 Recursos naturais	-
7.1 (Gestão de processo) Generalidades	4.1 (Sistema de gestão da qualidade) Requisitos gerais

Tabela C.1 (continuação)

Subseção na ABNT NBR ISO 9004:2009	Subseção na ABNT NBR ISO 9001:2008
7.2 Planejamento e controle de processos	7.1 Planejamento e realização do produto 7.5 Produção e provisão de serviço
7.3 Responsabilidade e autoridade pelos processos	5.5.1 Responsabilidade e autoridade
8.1 (Monitoramento, medição, análise e análise crítica pela direção) Generalidades	8.1 Generalidades 7.6 Controle de equipamento de monitoramento e medição
8.2 Monitoramento	8.2.3 Monitoramento e medição de processos 8.2.4 Monitoramento e medição de produto
8.3.1 (Medição) Generalidades	8.2 Monitoramento e medição 8.2.1 Satisfação do cliente
8.3.2 Indicadores-chave de desempenho	8.2.3 Monitoramento e medição de processos
8.3.3 Auditoria interna	8.2.2 Auditoria interna
8.3.4 Auto-avaliação	-
8.3.5 <i>Benchmarking</i>	-
9.1 (Melhoria, inovação e aprendizagem) Generalidades	8.5 Melhoria
9.2 Melhoria	8.5 Melhoria
9.3 Inovação	7.3 Projeto e desenvolvimento
9.4 Aprendizagem	-

Bibliografia

- [1] ABNT NBR ISO 9001:2008, *Sistemas de gestão da qualidade*
- [2] ISO 10001, *Quality management – Customer satisfaction – Guidelines for codes of conduct for organizations*
- [3] ISO 10002, *Gestão da qualidade – Satisfação do cliente – Diretrizes para o tratamento de reclamações nas organizações*
- [4] ISO 10003, *Quality management – Customer satisfaction – Guidelines for dispute resolution external to organizations*
- [5] ISO/TS 10004¹⁾, *Quality management – Customer satisfaction – Guidelines for monitoring and measuring*
- [6] ISO 10005, *Sistemas de gestão da qualidade – Diretrizes para planos da qualidade*
- [7] ISO 10006, *Sistemas de gestão da qualidade – Diretrizes para a gestão da qualidade em empreendimentos*
- [8] ISO 10007, *Sistemas de gestão da qualidade – Diretrizes para gestão de configuração*
- [9] ISO 10012, *Sistemas de gestão de medição – Requisitos para os processos de medição e equipamentos de medição*
- [10] ISO/TR 10013, *Diretrizes para a documentação de sistema de gestão da qualidade.*
- [11] ISO 10014, *Gestão da qualidade – Diretrizes para a percepção de benefícios financeiros e econômicos*
- [12] ISO 10015, *Gestão da qualidade – Diretrizes para treinamento*
- [13] ISO/TR 10017, *Guia sobre técnicas estatísticas para a ABNT NBR ISO 9001:2000*
- [14] ISO 10019, *Diretrizes para a seleção de consultores de sistemas de gestão da qualidade e uso de seus serviços*
- [15] ABNT NBR ISO 14001, *Sistema de gestão ambiental – Requisitos com guia para uso*
- [16] ABNT NBR ISO 14040, *Gestão ambiental – Avaliação do ciclo de vida – Princípios e estrutura*
- [17] ABNT NBR ISO 14044, *Gestão ambiental – Avaliação do ciclo de vida – Requisitos e orientações*
- [18] ISO/TR 14047, *Environmental management – Life cycle impact assessment – Examples of application of ISO 14042²⁾*
- [19] ISO/TS 14048, *Environmental management – Life cycle assessment – Data documentation format*

1) Em elaboração.

2) As ISO 14041:1998 e ISO 14042:2000 foram canceladas e substituídas pelas ISO 14040:2006 e ISO 14044:2006. Ressalta-se que a ABNT adotou estas normas como ABNT NBR ISO 14040:2009 e ABNT NBR ISO 14044:2009.

- [20] ISO/TR 14049, *Environmental management – Life cycle assessment – Examples of application of ISO 14041 to goal and scope definition and inventory analysis*³⁾
- [21] ABNT ISO/TR 14062, *Gestão ambiental - Integração de aspectos ambientais no projeto e desenvolvimento do produto*
- [22] ABNT NBR ISO 19011, *Diretrizes para auditorias de sistema de gestão da qualidade e/ou ambiental*
- [23] ISO 26000, *Guidance on social responsibility*¹⁾
- [24] ISO/IEC 27000, *Information technology – Security techniques – Information security management systems – Overview and vocabulary*
- [25] ABNT NBR ISO/IEC 27001, *Tecnologia da informação - Técnicas de segurança - Sistemas de gestão de segurança da informação – Requisitos*
- [26] ABNT NBR ISO 31000, *Gestão de riscos – Princípios e diretrizes*
- [27] ISO/IEC 90003, *Software engineering – Guidelines for the application of ISO 9001:2000 to computer software*
- [28] IEC 60300-1, *Dependability management – Part 1: Dependability management systems*
- [29] IEC 61160, *Design review*
- [30] OHSAS 18001, *Occupational health and safety management systems – Requirements*
- [31] OHSAS 18002, *Occupational health and safety management systems – Guidelines for the implementation of OHSAS 18001*
- [32] *Quality management principles*³⁾, ISO, 2001
- [33] *ISO 9000 – Selection and use*³⁾, ISO, 2008
- [34] *Guidance on the Concept and Use of the Process Approach for management systems*⁴⁾, ISO, 2008
- [35] *ISO 9001 for Small Businesses – What to do; Advice from ISO/TC 176*⁵⁾, ISO, 2002
- [36] *The integrated use of management system standards*, ISO, 2008
- [37] *ISO Management Systems*⁶⁾
- [38] Reference web sites:
 - <http://www.iso.org>
 - <http://www.tc176.org>
 - <http://www.iso.org/tc176/sc2>
 - <http://www.iso.org/tc176/ISO9001AuditingPracticesGroup>

3) Disponível nos *websites*: <http://www.iso.org> or <http://www.iso.org/tc176/sc2>.

4) Disponível nos *website*: <http://www.iso.org/tc176/sc2>.

5) A ser analisado e alinhado com a ABNT NBR ISO 9001:2008.

6) Publicação bimestral que fornece uma cobertura abrangente dos desenvolvimentos internacionais relacionados com as normas de Sistemas de gestão da ISO, incluindo a notícia de sua execução por diversas organizações ao redor do mundo. Disponível na Secretaria Central da ISO (sales@iso.org).