

**"Avaliação de Desempenho: Monitoramento, Medição, Análise e Auditoria Interna  
segundo as Normas ABNT NBR ISO 9000:2015 e ISO 9001:2015"**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (9)**

*"A avaliação de desempenho alimenta o medo".  
(Deming)*

**9.1 Monitoramento, medição, análise e avaliação**

**9.1.1 Generalidades**

Segundo a ISO 9000, monitorar é determinar a situação de um sistema, um processo, um produto, um serviço ou uma atividade.

Medir é avaliar a grandeza de algo. Por exemplo, medir a temperatura de um paciente ou a área de um terreno. A medição sempre devolverá um valor com uma unidade específica daquilo que está sendo medido.

De acordo com a ISO 9000, medição é um processo para determinar um valor de uma grandeza, geralmente o valor de uma quantidade.

Analisar é identificar quais fatores contribuíram para o desempenho alcançado. É conseguir distinguir e separar as partes, para entender e compreender melhor o todo. Por isso, a análise crítica é citada usualmente associada ao planejamento. A análise e a avaliação são citadas associadas à verificação.

Avaliar é comparar o resultado desejado, o resultado teórico, definido durante o planejamento, com o resultado alcançado na prática. Por exemplo, depois de um curso ou de um treinamento, é importante avaliar o que os participantes assimilaram do conteúdo ministrado.

Na ISO 9001 vemos muitas vezes os termos análise e avaliação aparecerem juntos, mas não se trata de sinônimos. A avaliação deve acontecer antes da análise.

As necessidades das partes interessadas devem ser entendidas para serem atendidas e, quando as saídas resultantes não forem as desejadas, ações devem ser tomadas. Os resultados devem ser retidos como informação documentada.

A organização precisa determinar o que deve ser monitorado e medido, estabelecendo uma carteira de indicadores de desempenho para avaliar o desempenho e a eficácia do seu SGQ.

**SATISFAÇÃO DO CLIENTE (9.1.2)**

### **9.1.2 Satisfação do cliente**

A versão atual dessa norma não requer que as organizações desenvolvam, obrigatoriamente, pesquisas de satisfação de clientes, mas que consigam saber por meio de práticas adotadas de acordo com suas características, contexto organizacional e partes interessadas, se seus clientes e demais partes interessadas estão satisfeitos com a organização e seus produtos e serviços.

O que se espera de uma organização ao analisar o grau de satisfação de seus clientes, é que se mantenham as relações de consumo, assegurando a fidelização de compra, pois isso trará longevidades aos negócios.

A organização deve, verdadeiramente, se preocupar em conhecer seus clientes, todavia, de forma sistemática e sustentada, num modelo dirigido e estratégico.

Há uma máxima que diz: “o cliente sempre tem razão”, e outra, como uma vez declarou Deming: “A coisa mais importante de um processo é o cliente, pois sem o cliente não existe processo”.

### **9.1.3 Análise e avaliação**

Para cada processo-chave, as entradas e saídas dos processos devem ser analisadas.

A organização deve determinar e documentar os resultados (*outputs*), considerando características e tendências dos processos e produtos/serviços, incluindo ações de análise de riscos.

### **Principais passos para a implementação de um sistema de avaliação de desempenho organizacional:**

- a) entender e mapear as estruturas e os processos do negócio;
- b) desenvolver prioridades de desempenho do negócio;
- c) entender o atual sistema de medição de desempenho;
- d) desenvolver indicadores de desempenho;
- e) decidir como serão levantados os dados necessários;
- f) desenvolver relatórios e modelos de apresentação dos dados de desempenho;
- g) testar e ajustar o sistema de medição de desempenho; e
- h) implementar o sistema de medição de desempenho.

Selecionar os indicadores de desempenho é realmente muito mais do que decidir o que medir. É, de fato, a chave da estratégia da medição e o sucesso organizacional. Escolher as métricas de desempenho erradas pode levar a organização ao caminho oposto ao sucesso.

As métricas de desempenho que uma organização define, devem estar diretamente alinhadas à sua estratégia.

## **AUDITORIA INTERNA (9.2)**

### **9.2 Auditoria interna**

A abordagem dos auditores internos não deve prevalecer apenas sobre o julgamento se os requisitos internos estão ou não conformes com o que foi estabelecido nos procedimentos criados, mas sim verificar se os métodos implementados são adequados e suficientes para entender e atender continuamente as expectativas e necessidades das partes interessadas, defender a organização da concorrência, compreender o contexto organizacional, transformar situações em oportunidades, aumentar a satisfação dos clientes e obter lucro sustentável. Somente com este pensamento, os ciclos de auditorias internas poderão atestar a eficácia de um SGQ.

É preciso lembrar que não há nesta atual versão e nem nas outras, o requisito explícito de treinamento de formação de auditores internos. Nem mesmo um método é estabelecido, pois há, apenas, uma orientação em forma de Nota, e isso não é requisito.

Há um engano bastante corriqueiro sobre a aplicação de não conformidade pela ausência de um certificado de treinamento em cursos de formação de auditores baseado na Norma ABNT NBR ISO 9001.

A norma que estabelece requisitos sobre a condução de auditorias é a Norma ABNT NBR ISO 19011.

Embora a organização seja livre para optar como estabelecerá os critérios de capacitação de seus auditores, recomenda-se o treinamento, pois auditoria interna é uma excelente ferramenta de avaliação do desempenho organizacional.

Os registros da auditoria interna devem ser retidos como informação documentada sendo evidência da implementação do programa de auditoria e dos resultados de auditoria.

## **ANÁLISE CRÍTICA PELA DIREÇÃO (9.3)**

### **9.3 Análise crítica pela direção**

#### **9.3.1 Generalidades**

A responsabilidade principal por analisar criticamente o SGQ é da Alta Direção e não dos gestores operacionais.

Existem dois tipos de gestão:

- gestão estratégica que é feita pelo topo da estrutura organizacional; e
- gestão operacional que é feita pelos demais membros da força de trabalho.

A análise crítica do SGQ pela direção deve ser precedida de uma análise minuciosa das forças e fraquezas competitivas, oportunidades e ameaças da organização, possibilitando uma visão holística de seus processos, pessoas, mercado, produtos, serviços e, principalmente, de seu diferencial competitivo.

As ações devem estar alinhadas com a estratégia da organização.

### **9.3.2 Entradas de análise crítica pela direção**

Este requisito é de responsabilidade da equipe que mantém a Alta Direção informada sobre os resultados do SGQ e que contribuem para o processo de formação das estratégias, contudo, esta mesma diretoria não poderá estar alienada do que acontece e deverá estar comprometida e envolvida para que esses resultados lhes sejam informados.

### **9.3.3 Saídas de análise crítica pela direção**

Este requisito é de exclusiva responsabilidade da Alta Direção, quando esta aborda escolhas e decisões estratégicas.

Os desdobramentos das decisões por meio de planos de ação são de responsabilidade dos gestores, cabendo novamente à Direção monitorar a eficácia dessas ações planejadas.

Fonte: Normas ABNT NBR ISO 9000:2015 e ISO 9001:2015

Crédito:

João B. P. Lourenço

Administrador, Pós Graduado em Gestão da Qualidade