

## Planejamento Estratégico na Gestão da Qualidade: Abordagem de Riscos e Oportunidades segundo a ISO 9001:2015

- PLANEJAMENTO (6)
- AÇÕES PARA ABORDAR RISCOS E OPORTUNIDADES (6.1)
- OBJETIVOS DA QUALIDADE E PLANEJAMENTO PARA ALCANÇÁ-LOS (6.2)
- PLANEJAMENTO DE MUDANÇAS (6.3)

### Planejamento (6)

*“O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras das decisões presentes”.*  
(Peter Drucker)

O requisito de abordagem de riscos no SGQ é um diferencial importante da Norma ABNT NBR ISO 9001:2015.

Este é o requisito-chave desta versão da norma. Toda a idealização do SGQ (como Plano de Negócios) deve ter um enfoque nos riscos que a organização corre e é submetida a todo tempo.

Quanto mais preparada for a organização na sua capacidade de avaliação das mudanças do seu contexto sócio-organizacional, das influências internas e externas e das tendências de mercado, mais oportunidades se aproximarão.

Na contramão, quanto mais ignorar esses fatores, a organização enfrentará mais riscos ou ameaças.

A organização deve identificar os riscos e as oportunidades que precisam ser tratados no planejamento do SGQ para assegurar que os resultados esperados sejam atingidos, e que a prevenção ou redução dos efeitos indesejados sejam melhorados continuamente.

### **AÇÕES PARA ABORDAR RISCOS E OPORTUNIDADES (6.1)**

A Norma ISO 9001 estabelece que ao planejar o SGQ sejam consideradas as questões internas e externas, as partes interessadas, os processos organizacionais e que sejam determinados os riscos/opportunidades envolvidos em cada um desses itens.

A Norma estabelece, também, que sejam planejadas ações para abordar estes riscos/opportunidades e que a eficácia destas ações seja avaliada.

Opções para abordagem dos RISCOS:

Evitar o risco – Tomar medidas para que o risco não ocorra (Ex.: criar um caminho alternativo, evitando que colaboradores passem em uma escada onde pode ocorrer acidente).

Assumir ou aumentar o risco – Esta é uma atitude que pode ser tomada quando o risco está associado a uma oportunidade (Ex.: executar um serviço gratuito, que pode gerar prejuízo para conquistar um grande cliente).

Eliminar fonte de risco – Tomar medidas para que a fonte de risco seja eliminada (Ex.: interditar uma escada onde pode ocorrer acidente).

Mitigar fonte de risco – tomar medidas para suavizar o risco. (Ex.: colocar corrimão ou faixas antiderrapantes em uma escada onde pode ocorrer acidente).

Mudar a probabilidade – é uma forma de mitigar o risco. (Ex.: tomar medidas que possam alterar a chance do risco ocorrer).

Mudar as consequências – é outra forma de mitigar o risco. Tomar medidas para que, em caso de ocorrência do risco, os efeitos sejam amenizados. (Ex.: usar boias salva vidas em um barco. Caso o barco naufrague as consequências serão bem menores).

Compartilhar risco – compartilhar as consequências do risco com outra organização. (Ex.: dividir a responsabilidade sobre os riscos com seguradora, fornecedores, clientes, etc).

Reter o risco – decisão consciente da administração de assumir as consequências do risco porque a probabilidade é pequena ou porque os possíveis danos são pequenos ou porque o custo/benefício não é compensador. (Ex.: uma empresa próxima ao aeroporto resolve reter o risco de um possível acidente aéreo, porque as chances de ocorrências não são significativas).

Já OPORTUNIDADES podem:

- levar à adoção de novas práticas;
- lançamento de novos produtos;
- abertura de novos mercados;
- abordagem de novos clientes;
- construção de parcerias;
- uso de novas tecnologias; e
- outras possibilidades desejáveis e viáveis para abordar as necessidades da organização ou de seus clientes.

### **OBJETIVOS DA QUALIDADE E PLANEJAMENTO PARA ALCANÇÁ-LOS (6.2)**

Segundo a ISO 9000, objetivos da qualidade são objetivos baseados na política da qualidade da organização para o seu SGQ.

Os objetivos da qualidade estão relacionados ao fato de onde se quer chegar e o que se deseja alcançar, por isso, devem ser mensuráveis. Mensuráveis quer dizer que o objetivo deve possuir metas concretas, que podem ser medidas.

Ao elaborar seus objetivos, a organização deve fazê-lo de forma que:

- sejam associados às estratégicas;
- possam ser quantificáveis, levantados e entendidos;
- sejam relevantes e tenham definições precisas; e
- tenham abordagem econômica ou de eficiência.

A organização deve manter informação documentada sobre os objetivos da qualidade.

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

- o que será feito;

- quais recursos serão requeridos;
- quem será responsável;
- quando isso será concluído; e
- como os resultados serão avaliados.

Portanto, o monitoramento dos objetivos, metas e indicadores de desempenho é de suma importância para a Gestão Baseada em Processos, pois deve fornecer elementos essenciais para que o Gestor tome suas decisões com base em fatos e nos dados obtidos dos Processos Organizacionais, cujos resultados devem determinar o rumo a ser seguido pela organização como um todo, de forma integrada e sistêmica.

Esse rumo é explicitado por meio das diretrizes estratégicas formadas pela Política, Missão, Visão e, sobretudo, pelos Objetivos, Metas e Indicadores de Desempenho.

### **PLANEJAMENTO DE MUDANÇAS (6.3)**

Este requisito é um complemento ao que está estabelecido na seção 4.4 da ISO 9001:2015.

As mudanças citadas nesta seção se referem à capacidade da organização em prover continuamente seus produtos e serviços mesmo quando houver impactos expressivos, tais como:

- transformações nos contextos externo e interno;
- alterações significativas nas expectativas e necessidades das partes interessadas;
- graves ameaças ao negócio se se consolidarem;
- novos requisitos legais se forem estabelecidos;
- reestruturações internas radicais se forem decididas; e
- disrupções tecnológicas se surgirem, etc.

A organização deve considerar:

- o propósito das mudanças e suas potenciais consequências;
- a integridade do sistema de gestão da qualidade;
- a disponibilidade de recursos; e
- a alocação ou realocação de responsabilidade e autoridade.

Mudanças fazem parte de qualquer situação e são inevitáveis. Porém, se forem planejadas, conseguiremos minimizar os seus efeitos negativos e potencializar os seus efeitos positivos.

A norma exige que, quando a organização determina a necessidade de mudanças, essas mudanças devem ser feitas de maneira planejada e sistemática.

Na verdade, a grande preocupação da norma com as mudanças decorre em saber que:

- as mudanças de nossos clientes são inevitáveis;
- as mudanças de nosso ambiente são inevitáveis;
- as mudanças tecnológicas são inevitáveis; e
- a velocidade crescente de todas estas mudanças é inevitável.
- 

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

Crédito: João B. P. Lourenço