

# D, R I G I R

---

*s e p a r a t a*

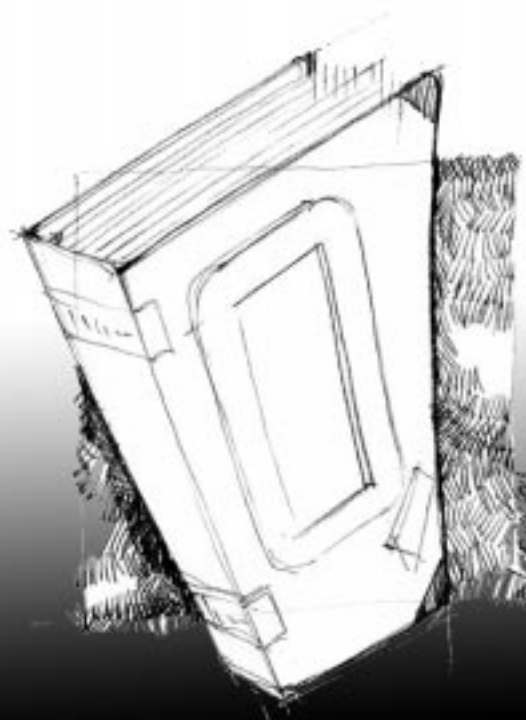
# *Qualidade*

## *Guia da normas de qualidade 9000:2000 para ensino e formação*

•  
RUBEN EIRAS

*Jornalista especializado em sociologia do trabalho. Colaborador  
no semanário EXPRESSO, nas revistas EXECUTIVE DIGEST, DIRIGIR  
e co-editor em RH nos portais de management [www.janelanaweb.com](http://www.janelanaweb.com)  
e [gurusonline.tv](http://gurusonline.tv), com a colaboração de Liette Lajas*

○



**GUIA DAS NORMAS DE QUALIDADE**

*A qualidade afirma-se cada vez mais como um imperativo estratégico para o sucesso da competitividade da empresa. A DIRIGIR preparou para o leitor um guia rápido sobre a actualização das normas ISO 9000:2000 dirigidas às instituições de ensino e formação, focalizando a aplicação da norma NP EN ISO 9001. Além disso, o leitor também poderá encontrar dados sobre o progresso da implementação das normas ISO 9000 em Portugal.*

## *O que é um sistema de qualidade?*

Um sistema de qualidade consiste no conjunto dos processos, procedimentos e recursos necessários à aplicação da Gestão da Qualidade (norma ISO 8402). A sua implementação permite estabelecer uma abordagem sistemática para todas as actividades que possam afectar a qualidade de um produto ou serviço, desde a sua concepção até à assistência após venda, assim como contribui para reforçar a imagem, eficácia e organização interna das instituições de ensino. Para além disso, um sistema de qualidade transmite uma confiança acrescida da qualidade dos produtos ou serviços aos seus utilizadores.

Uma vez implementado, um sistema de qualidade tem de ser mantido e actualizado de forma a assegurar o cumprimento dos requisitos e o aproveitamento das oportunidades de melhoria.

No ensino e na formação, a aplicação de um sistema de qualidade possibilita uma definição mais clara de objectivos, responsabilidades e funções, gerir e utilizar de forma correcta os recursos e espaços, assim como permite mais facilmente a recolha, tratamento e sistematização da informação. Ou seja, permite assegurar a revisão e a melhoria contínua dos processos de educação e da instrução dos alunos/formandos, visando a qualidade da aprendizagem.

## *As normas ISO 9000*

A ISO (Organização Internacional de Normalização) é uma entidade não-governamental sediada em Genebra que tem por objectivo a promoção, a nível mundial, do desenvolvimento da normalização com a finalidade de facilitar o intercâmbio internacional de bens e de serviços.

As primeiras normas surgiram em 1987 e a sua aplicação destinava-se a ser utilizada por qualquer tipo de organização, industrial, prestadora de serviços, governamental e dos sectores de ensino e formação, independentemente do seu sector de actividade ou dimensão. Paralelamente, pela sua própria natureza universal, estas normas concedem um grau de liberdade suficientemente amplo para permitir que cada instituição construa um sistema adequado às suas características e dimensões.

Neste sentido, as normas ISO 9000 consistem num conjunto de regras internacionais directamente relacionadas com a definição e implementação de sistemas de garantia da Qualidade. A sua função é indicar como estes sistemas podem ser estabelecidos, documentados e melhorados. Eis algumas das normas de referência da família ISO 9000 e através das quais as empresas podem ser certificadas:

- ISO 9001: Sistemas da Qualidade – Modelo de Garantia da Qualidade na concepção/desenvolvimento, produção, instalação e assistência após venda.

- ISO 9002: Sistemas da Qualidade – Modelo de Garantia da Qualidade na produção, instalação e assistência após venda.
- ISO 9003: Sistemas da Qualidade – Modelo de Garantia da Qualidade na inspecção e ensaios finais.

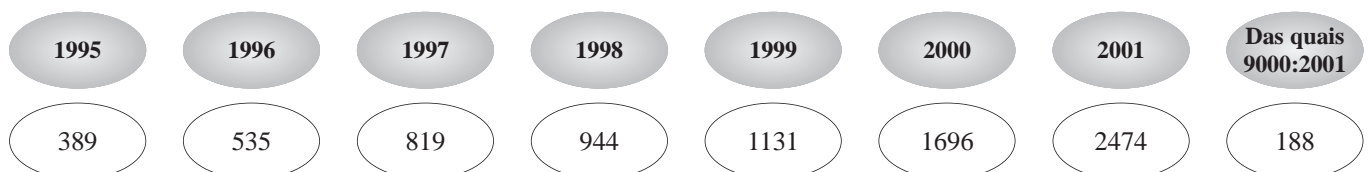
Para apoiar a interpretação e implementação de Sistemas da Qualidade são de destacar ainda as seguintes normas:

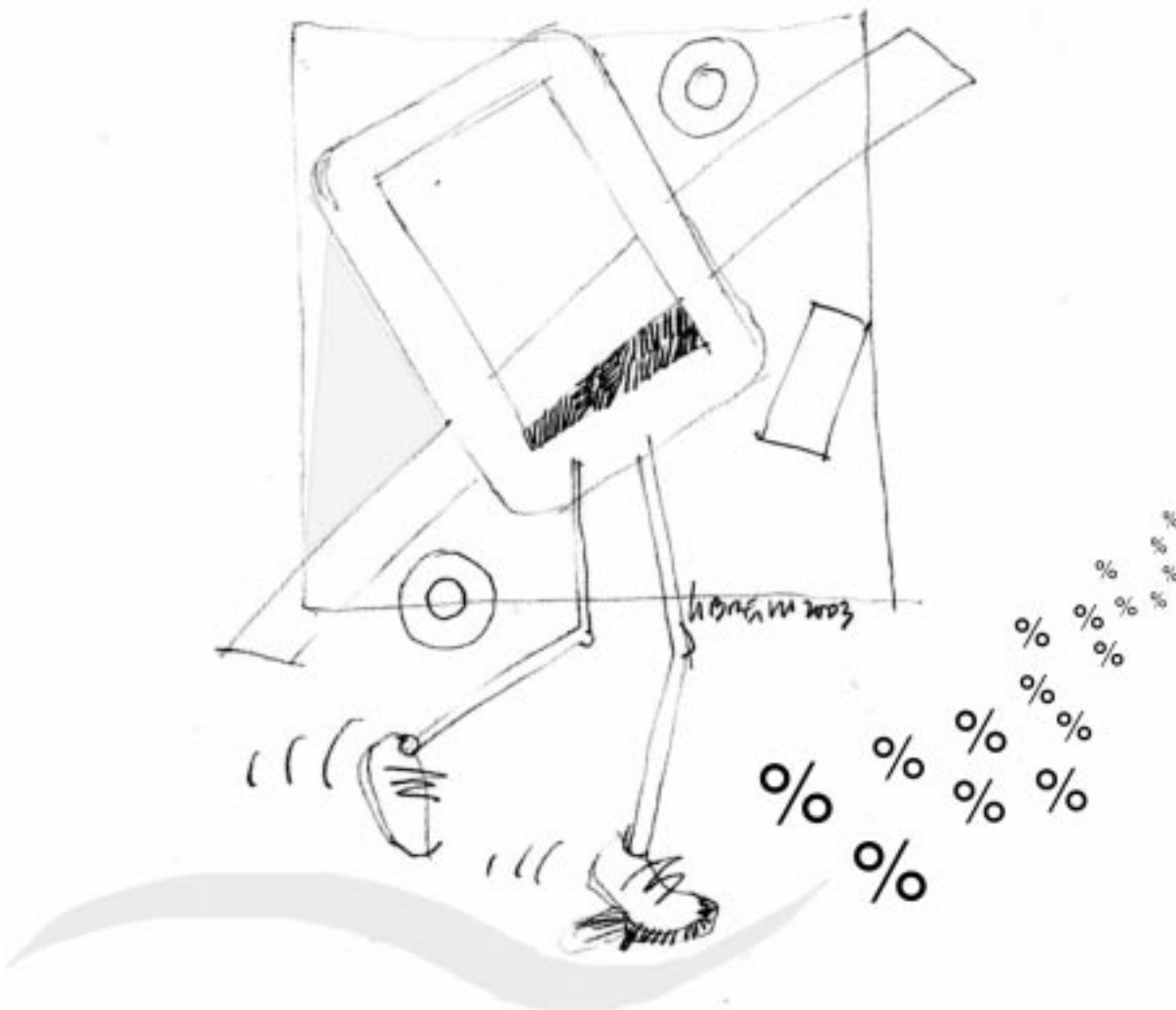
- ISO 9000-1: Normas de Gestão da Qualidade e Garantia da Qualidade – Parte 1: Linhas de orientação para a sua selecção e utilização.
- ISO 9004-1: Gestão da Qualidade e elementos do Sistema da Qualidade – Parte 1: Linhas de orientação.
- ISO 9004-2: Gestão da Qualidade e elementos do Sistema da Qualidade – Parte 2: Linhas de orientação para serviços.

## *Qualidade avança em Portugal*

A certificação da Qualidade avança a passos largos em Portugal. Em 31 de Dezembro de 1998 contava-se já com mais de 900 organizações com certificados ISO 9000 obtidos, algumas das quais no sector do ensino e formação. E de acordo com os últimos dados do relatório da ISO sobre a implementação das normas ISO 9000, até Dezembro de 2001 foram emitidos 2474 certificados desta norma no nosso país, um aumento de 68,5 por cento em relação ao mesmo período do ano transacto. Destes, cerca de 188 são de normas 9001:2000. É o maior crescimento desde 1993 e muito acima da média mundial (24,96 por cento). O mesmo comportamento verifica-se nas normas 9001:2000: em Portugal representam 11 por cento do total das ISO 9000, enquanto o valor médio mundial é de 8,7 por cento e o europeu é de 8,47 por cento.

### *Evolução da certificação ISO 9000 em Portugal [1995-2001]*





## *Como escolher as normas a aplicar*

A decisão sobre qual das normas de requisitos da família ISO 9000 a utilizar depende dos objectivos da instituição. No entanto, a certificação pela norma ISO 9001 é a mais adequada para entidades que exercem com alguma intensidade actividades de concepção e projecto. Uma instituição de ensino terá vantagens em se certificar pela norma ISO 9001, uma vez que é a mais completa e exigente, incluindo requisitos relacionados com o Controlo da Concepção.

*Listagem dos requisitos das normas NP EN 9001/9002/9003*

REQUISITOS	NP EN ISO 9001	NP EN ISO 9002	NP EN ISO 9003
Responsabilidade da Direcção	√	√	○
Sistema da Qualidade	√	√	○
Análise do Contrato	√	√	√
Controlo da Concepção	√	●	●
Controlo dos documentos e dos dados	√	√	√
Aprovisionamento	√	√	●
Controlo de produto fornecido pelo cliente	√	√	√
Identificação e rastreabilidade do produto	√	√	○
Controlo dos processos	√	√	●
Inspecções e ensaios	√	√	○
Controlo do equipamento de inspecção, mediação e ensaio	√	√	√
Estado de inspecção e ensaio	√	√	√
Controlo do produto não conforme	√	√	○
Acções correctivas e preventivas	√	√	○
Manuseamento, armazenamento, embalagem, preservação e expedição	√	√	√
Controlo dos registos da qualidade	√	√	○
Auditorias da qualidade	√	√	○
Formação	√	√	○
Assistência após venda	√	√	●
Técnicas estatísticas	√	√	○

**Legenda:**

√ requisito completo

○ requisito menos exigente

● elemento inexistente

Para a adopção de uma abordagem ISO 9000 pode ser conveniente adoptar um sistema documental estruturado capaz de evidenciar para o exterior e garantir a eficácia de funcionamento do sistema que a escola adoptou.

Neste plano, o documento deve ser composto por quatro níveis de abstracção, a saber:

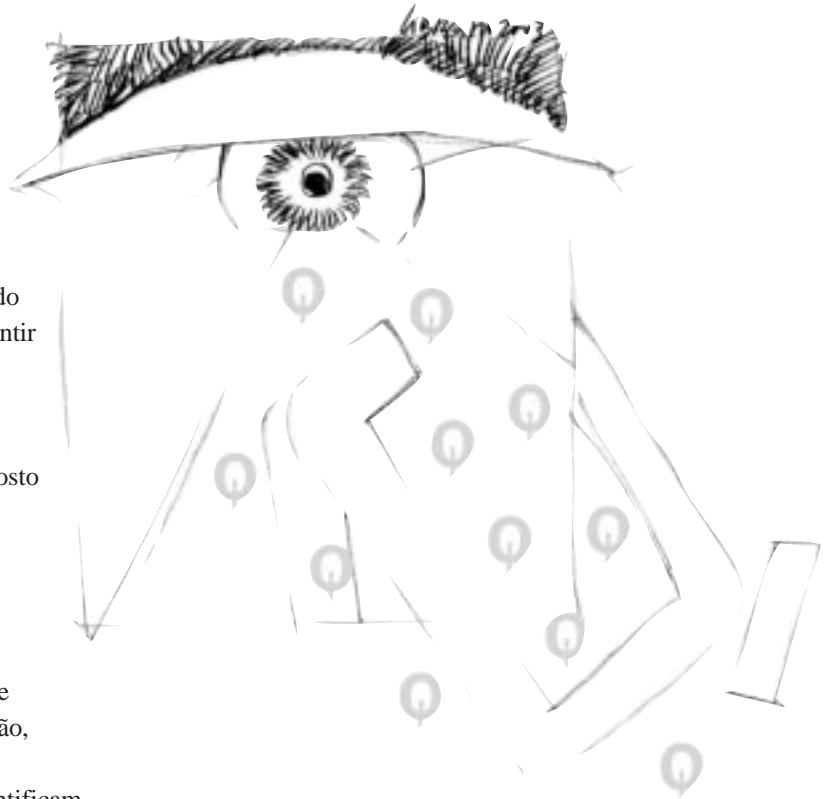
- Nível I – Manual da Qualidade – define a Política e Objectivos da Qualidade.
- Nível II – Procedimentos – designam os modos de funcionamento da instituição e respectivas responsabilidades de execução, acompanhamento e revisão.
- Nível III – Instruções de Trabalho – identificam como se deve conduzir uma determinada operação específica.
- Nível IV – Suportes de Informação – definem os elementos a recolher e que, depois de obtidos, irão permitir evidenciar o funcionamento da instituição de acordo com o preconizado com o próprio Sistema da Qualidade.

## O processo de certificação

### O que é a certificação?

A certificação é o reconhecimento formal por parte de uma entidade certificadora independente da instituição analisada (neste caso de ensino ou formação) de que o Sistema de Garantia da Qualidade de uma organização cumpre os requisitos determinados.

As vantagens de uma certificação são evidentes. Para além de uma maior comunicação, documentação e controlo de procedimentos, passará a existir uma identificação de oportunidades de melhoria do processo. Por sua vez, os papéis e responsabilidades são mais



transparentes e há uma maior racionalização de recursos e da sua utilização. A nível económico, os custos de avaliação e controlo diminuem e há uma divulgação mais eficaz das melhores práticas. Por último, a certificação induz uma maior credibilidade perante os *stakeholders* – as partes interessadas no negócio – e um reconhecimento dos esforços de qualidade da escola.

### As fases da certificação

O processo de certificação é um percurso longo, podendo desenrolar-se durante um período de dois anos, tendo a própria escola de assumir a definição daquilo que melhor se ajusta à sua realidade. Ou seja, a certificação deve processar-se de acordo com um conjunto de etapas, a saber: a descrição dos objectivos a atingir com a implementação do sistema de garantia da Qualidade, a definição da Política, os objectivos da Qualidade e selecção do modelo de norma mais adequado (ISO 9001 ou ISO 9002) e a análise do Sistema existente na organização e eventuais mudanças. Por outro lado, é essencial a formação e o envolvimento por parte dos elementos directamente ligados à implementação do Sistema da Qualidade, bem como

dos restantes colaboradores da escola. Deve também ser seleccionada uma entidade certificadora externa à escola que posteriormente irá efectuar uma auditoria nas instalações da instituição. Após esta auditoria é realizado um relatório que a escola irá analisar e reportar à entidade certificadora, nomeadamente fazendo referências às acções correctivas já tomadas no sentido de eliminar as não-conformidades detectadas. Na posse destes documentos, o organismo certificador atribuirá ou não a certificação.

### **A manutenção da certificação**

É crucial salientar que o sistema de garantia da Qualidade é alvo de auditorias periódicas e que a revisão, manutenção e melhoria são imperativos e, caso se justifique, o respectivo certificado poderá ser retirado. No entanto, existem alguns cuidados a ter em consideração, nomeadamente o empenhamento dos responsáveis máximos da escola, a condução de forma cautelosa das diversas etapas e tornar claro o porquê da certificação perante toda a comunidade educativa. A certificação deve ser encarada como um suporte de melhoria contínua e deve envolver todos os colaboradores da instituição de ensino.

## *A Norma ISO 9001 do ano 2000*

Como a sociedade evolui e este processo despoleta o brotar de novas necessidades e exigências, as normas de qualidade são alvo de revisão e actualização pontuais.

Neste plano, a família ISO 9000, que foi alvo de uma primeira revisão em 1994, sofreu nova actualização no ano 2000. As normas de requisitos ISO 9001, 9002 e 9003 foram substituídas por um única, a ISO 9001: Sistemas de Gestão de Qualidade. A sua abordagem difere das anteriores, dado que evolui da Garantia para a Gestão da Qualidade.

**Segue a lista das principais mudanças e diferenças entre as normas ISO 9001: 1994 e ISO 9001: 2000 (de acordo com a versão CD2 da mesma):**



ISO 9001: 1994	PRINCIPAIS MUDANÇAS NA NORMA ISO 9001: 2000
4.1. Responsabilidade da Direcção	As responsabilidades da Direcção tornam-se bastantes mais alargadas. Para além das definidas nos pontos seguintes, são responsabilidade da Direcção questões relacionadas com a definição do próprio sistema da qualidade, determinação das necessidades dos clientes, identificação e aplicação dos requisitos de ordem legal relativos aos produtos e/ou serviços.
4.1.1. Política da Qualidade	Clarifica-se que a Política da Qualidade e os objectivos da qualidade são utilizados para fins de melhoria e afirma-se que a forma como estes se articulam com o ciclo de melhoria deve ser documentada.
4.1.2. Organização	Maior ênfase dado à relação mútua, comunicação das autoridades e responsabilidades.
4.1.2.1. Responsabilidade e Autoridade	Clarifica-se que o pessoal designando para cada função o deve ser tendo em consideração a respectiva competência para a desempenhar, baseada na qualificação, formação, aptidões e experiência.
4.1.2.2. Recursos	Passa a existir um bloco inteiramente dedicado à gestão de recursos, onde uma fracção apreciável se relaciona directamente com os recursos humanos.
4.1.2.3. Representante da Direcção	Surge como responsabilidade adicional a de “assegurar que, ao longo de toda a organização, existe uma consciencialização alargada relativamente ao que são os requisitos dos clientes”.
4.1.3. Revisão pela Direcção	Clarificam-se os objectivos da revisão pela Direcção, em termos da sua ligação de melhoria. Definem-se os tipos de informação a ser analisada e os resultados que devem recorrer desta actividade.
4.2. Sistema da Qualidade	
4.2.1. Generalidades	Dá-se ênfase à identificação e gestão dos processos necessários para corresponder aos requisitos dos clientes. Estabelece-se a obrigação de melhoria permanente do sistema da qualidade definido. É estabelecido um requisito relativo à comunicação interna dentro da organização.
4.2.2. Procedimentos do sistema da qualidade	Os procedimentos do sistema da qualidade aparecem como consequência do processo de identificação e definição dos processos da organização.
4.2.3. Planeamento da Qualidade	Define-se como objectivo adicional do Planeamento da Qualidade a garantia de que as alterações organizacionais são conduzidas de forma controlada e de que o sistema da qualidade é mantido durante os períodos de transição.

ISO 9001: 1994	PRINCIPAIS MUDANÇAS NA NORMA ISO 9001: 2000
4.3. Análise do Contrato	São considerados requisitos do cliente aqueles que, mesmo não sendo definidos por este, são necessários para proporcionar adequação ao uso. O mesmo sucede com obrigações regulamentares ou legais, disponibilidade, entrega e apoio aos clientes. Clarificam-se e dá-se maior ênfase aos canais internos de comunicação com o cliente, incluindo aspectos relacionados com o desempenho do produto.
4.4. Controlo da Concepção	Texto clarificado, mas sem grandes alterações de fundo, passando a chamar-se “Concepção e Desenvolvimento”.
4.5. Controlo dos Documentos e dos Dados	Texto clarificado, mas sem grandes alterações de fundo, voltando a chamar-se apenas “Controlo dos Documentos”.
4.6. Aprovisionamento	Texto clarificado, mas sem grandes alterações e fundo. Deixa de ser referida a necessidade de avaliar os fornecedores no que diz respeito ao respectivo sistema da qualidade.
4.7. Controlo do Produto Fornecido pelo Cliente	Sem alterações relevantes.
4.8. Identificação e rastreabilidade do produto	Sem alterações relevantes.
4.9. Controlo dos processos	Passa a haver uma secção denominada “Operações de Produção e Serviço” que possui um alcance alargado, englobando requisitos como identificação e rastreabilidade, manuseamento, armazenamento, embalagem, preservação e expedição e controlo do produto fornecido pelo cliente. Criam-se dois novos requisitos, apelidados de “Infra-estrutura” e “Ambiente de Trabalho”, que contemplam, designadamente, aspectos relacionados com a manutenção de equipamentos e instalações, higiene e segurança no trabalho.
4.10. Inspeções e ensaios	O requisito aparece descentralizado e reflectido em vários pontos, através de um texto simplificado, onde deixam de existir cláusulas diferenciadas para os diferentes momentos da inspeção e ensaio. Simplificam-se os aspectos relacionados com a expedição do produto.
4.11. Controlo do equipamento de inspeção, mediação e ensaio	Texto clarificado e simplificado, mas sem grandes alterações de fundo. Dá-se mais ênfase às incertezas das calibrações e introduz-se a obrigatoriedade da validação de <i>software</i> utilizado na verificação de requisitos especificados, incluindo <i>software</i> específico de equipamento de ensaio.
4.12. Estado de inspeção e ensaio	Deixa de ser um requisito autónomo, sendo contemplado na secção denominada “Operações de Produção e Serviço”.
4.13. Controlo do produto não-conforme	Sem alterações relevantes.

ISO 9001: 1994	PRINCIPAIS MUDANÇAS NA NORMA ISO 9001: 2000
4.14. Acções correctivas e preventivas	É dada uma maior importância a este tema, que passa a ser reflectido nos requisitos “Análise de dados para a melhoria” e “Melhoria”. Contudo, as exigências em si mesmas não sofrem alterações sensíveis ao nível da respectiva operacionalização. Em termos da informação de entrada a ser considerada, considera-se ser especialmente relevante a que se relaciona com a satisfação do cliente, cuja mediação tem de passar a ser obrigatoriamente efectuada.
4.15. Manuseamento, armazenamento, embalagem, preservação e expedição	Texto clarificado e simplificado, mas sem grandes alterações de fundo, deixando de ser contemplados, de forma explícita, alguns dos seus sub-requisitos.
4.16. Controlo dos registos da qualidade	Texto clarificado, mas sem grandes alterações de fundo, sendo introduzido um novo requisito, designado “Informação”, que estabelece a necessidade de identificar a informação necessária para acompanhar e melhorar o funcionamento de cada processo.
4.17. Auditorias da Qualidade internas	Texto clarificado, mas sem grandes alterações de fundo, exceptuando o facto de os auditores deixarem agora de ter de ser independentes em termos de responsabilidades directas sobre as actividades a auditar, passando apenas a ser exigido que as auditorias sejam conduzidas por pessoas que não aquelas que levaram a cabo as actividades auditadas. Sugere-se também a realização de auditorias com vista à melhoria, enquanto complemento da obrigatoriedade de condução das auditorias verificadoras de conformidade.
4.18. Formação	Introduz-se um requisito adicional que estabelece a necessidade de avaliar a eficácia da formação a intervalos periódicos definidos no tempo. Clarifica-se a necessidade de manter registos da formação, treino, capacidades e experiência dos colaboradores. Os colaboradores, a todos os níveis da organização, devem estar conscientes da importância do seu desempenho relativamente à qualidade e de vários aspectos comportamentais relevantes.
4.19. Assistência após venda	Deixa de existir um requisito específico dedicado a este assunto, sendo naturalmente obrigatório para os casos em que tal conste do contrato, como actualmente.
4.20. Técnicas estatísticas	O requisito foi profundamente alterado, tendo o enfoque deixado de se situar na aplicação das técnicas estatísticas em si para se concentrar em torno da necessidade de recolha e análise de dados enquanto motores das actividades de melhoria.



EDIÇÃO DO INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL  
SUPLEMENTO DA REVISTA *DIRIGIR* N.º 81/82 • NÃO PODE SER VENDIDO SEPARADAMENTE

