

NOME

Richard Hadfield

MAIL

richard.hadfield@progressive-cert.com



Richard Hadfield é CEO do Organismo de Certificação Progressive Certification Ltd, com sede em Dublin, Irlanda. Tem mais de 20 anos de experiência na área da Qualidade, tendo sido vice-presidente da rede IQNet e representa o NSAI (the National Standards Authority of Ireland) no ISO CASCO e no ISO TC 176. É *convener* do ISO TC 176 Strategic Plan Task Group, membro do ISO TC 176's Working Group 24 e foi membro do Working Group on Quality Principles.

A norma ISO 9001 encontra-se em processo de revisão, tendo em vista a sua publicação em Novembro de 2015. Em jeito de balanço, apresentamos as razões da sua revisão, as diferentes etapas do processo, os principais objetivos e algumas características da sua nova versão, sendo certo que a sua essência não vai alterar-se, continuando a visar a melhoria contínua do desempenho das organizações e a garantia da satisfação dos seus clientes.

Revisão da ISO 9001

Meta à vista

NOME

Luís Fonseca

MAIL

luismiguelcfonseca@gmail.com



Luís Fonseca é professor adjunto no ISEP-IPP e vice-presidente da DRN da APQ. É membro da CT80 – Gestão da Qualidade e Garantia da Qualidade em representação da APQ. Esteve ligado durante 15 anos à atividade de certificação de sistemas, tendo exercido as funções de vice-presidente da rede IQNet e de diretor-geral da APCER. Desempenhou funções na área da Qualidade em multinacionais e PME nacionais.

A norma ISO 9001 assume uma grande visibilidade internacional ao existir mundialmente mais de um milhão de organizações com os Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) certificados segundo a norma ISO 9001:2008 (ISO Survey 2012). As normas da série ISO 9000 foram publicadas em 1987 pela ISO, com base na colaboração de especialistas de mais de 100 países. Uma das consequências do sucesso da norma ISO 9001 foi o aparecimento de uma nova

profissão, a de "Gestor da Qualidade", a que podemos acrescentar outra, a de "Auditor da Qualidade".

Estas normas são hoje reconhecidas como um instrumento relevante para a satisfação dos clientes e a melhoria contínua das organizações e, conseqüentemente, para a promoção da confiança e do desenvolvimento do comércio internacional. As normas da série ISO 9000, e em especial a ISO 9001, colocam o enfoque na gestão da qualidade

(garantia da qualidade na versão inicial de 1987) e conduzem a um maior envolvimento ao nível da gestão intermédia.

Atualmente muitas organizações confrontam-se com uma envolvente fortemente competitiva e exigente. Sistemas de Gestão robustos, com uma cultura de orientação para o cliente, eficiência e monitorização do desempenho dos processos e uma mentalidade de melhoria contínua e ênfase nos resultados (tal como prescrito pela abor-

dagem da gestão da qualidade) podem ser contributos decisivos para o sucesso.

Há, no entanto, pelo menos três aspetos que merecem a nossa reflexão:

- > Os estudos científicos [Boiral, 2012] têm ligado o sucesso da implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade baseados na ISO 9001 às motivações da organização (resultados mais significativos quando as motivações são mais internas que externas) e ao modo como a norma é interpretada e implementada. Não obstante, em certos meios académicos e científicos permanece alguma controvérsia quanto ao resultado dos estudos empíricos, nomeadamente devido a questões metodológicas como, por exemplo, falta de fundamentação teórica, instrumentos de pesquisa utilizados, representatividade das amostras ou interpretação sobre se os resultados são ou não conclusivos, entre outras.
- > Na área empresarial, alguns gestores de topo consideram os SGQ baseados na norma ISO 9001 como uma abordagem no âmbito da gestão intermédia.
- > Constatou-se que mais de 50% das organizações com SGQ certificados em Portugal segundo a norma ISO 9001:2008 fazem um uso rudimentar das ferramentas da qualidade, indispensáveis a um processo robusto e eficaz de melhoria contínua [Fonseca e Sampaio, 2011].

O processo de revisão da ISO 9001:2008, iniciado pelo ISO/TC 176, tem como objetivo estratégico que a revisão da norma reflita as mudanças no ambiente em que é usada e assegure que a mesma se mantém adequada ao seu propósito. Ou seja:

- > Tendo em conta as mudanças nas práticas do SGQ e nas tecnologias desde a última grande revisão da ISO 9001 (no ano 2000), pretende-se um conjunto estável de requisitos para pelo menos os próximos 10 anos.
- > Os requisitos da norma ISO 9001 refletem as mudanças num ambiente cada vez mais complexo, exigente e dinâmico em

que as organizações operam hoje em dia e são escritos de modo a facilitar uma implementação eficaz pelas organizações e uma avaliação de conformidade adequada (de 1ª, 2ª ou 3ª parte, conforme aplicável).

- > A norma deve ser adequada para proporcionar, nas organizações que cumprem os respetivos requisitos, confiança nas mesmas e na sua capacidade em fornecer produtos e/ou serviços conformes e em satisfazer os respetivos clientes.
- > Aumentar a confiança dos clientes nos Sistemas de Gestão da Qualidade baseados na ISO 9001.

Entre as várias entradas para o processo de revisão da norma ISO 9001:2008 foram considerados os resultados da revisão sistemática da ISO 9001:2000 conduzida entre 2011 e 2012 [N1066] e os resultados do Inquérito Global sobre a ISO 9001 realizado em Outubro de 2010 pelo subcomité SC2, Sistemas da Qualidade, do ISO/TC 176, via *web*, em que se obtiveram 12 mil respostas, das quais 1000 em língua portuguesa.

diretivas ISO/IEC part 1: o anexo SL

Como resposta à proliferação do desenvolvimento de sistemas de gestão, o texto comum sobre sistemas de gestão foi normalizado pelas Diretivas ISO/IEC, Part 1: “*Annex SL*” (ou “*High Level Text*”, como por vezes é referido). Esta abordagem tem dois objetivos: facilitar a integração dos sistemas de gestão e permitir que os comités específicos da ISO se concentrem nos seus requisitos específicos (em vez de tentarem reformular os elementos comuns).

De referir, em abono desta abordagem, que a literatura científica suporta a crescente compatibilização/harmonização das normas dos vários Sistemas de Gestão, com vista a poder desenvolver-se uma metodologia de integração de sistemas como alternativa ao desenvolvimento de uma norma internacional de integração de Sistemas de

Gestão, que requer tempo e burocracia para ser desenvolvida e aprovada e pode levar a custos acrescidos para as organizações [Karapetrovic, 2002]. No futuro próximo todos os Sistemas de Gestão terão uma estrutura de alto nível e texto comuns.

Atualmente, nos comités da ISO recorre-se a texto de diferentes cores para identificar nos *drafts* o texto do Anexo SL e o texto específico do Sistema de Gestão em causa. Infelizmente isto não será tão perceptível nos documentos finais (provavelmente uma oportunidade para o uso de marcadores fluorescentes).

Embora a ISO 9001:2015 ainda não esteja no estado DIS (Draft Internacional Standard), muitos comentadores já estão particularmente ativos em *blogs* e *newsletters*. O documento ainda não está completamente alinhavado (um observador mais atento poderá constatar que foi escrito por quatro grupos de trabalho) e o Comité reuniu em Paris no início de março para melhorar estes aspetos.

O Anexo SL tem sete cláusulas (segundo algumas opiniões tem 10, porque a cláusula 4 tem quatro subcláusulas) e segue de um modo geral a abordagem PDCA – *Plan, Do, Check, Act* (Cláusulas 6, 8, 9 e 10).

- > *Cláusula 4* – Contexto da Organização (ambiente de negócio da organização e o âmbito do Sistema de Gestão);
- > *Cláusula 5* – Liderança (e estrutura organizacional);
- > *Cláusula 6* – (*Plan*) Planeamento;
- > *Cláusula 7* – Suporte (Processos de Suporte e competências);
- > *Cláusula 8* – (*Do*) Operações (Processos Operacionais);
- > *Cláusula 9* – (*Check*) Avaliação do Desempenho;
- > *Cláusula 10* – (*Act*) Melhoria.

Muitos interessados comentaram que alguns elementos “familiares” foram omitidos, entre os quais os seguintes:

- > **Manual da Qualidade:** Deixou de ser um requisito obrigatório, mas nada impede

que a organização o tenha. O novo requisito "informação documentada" permite maior liberdade sobre o modo como pode ser implementado. Cada organização deverá, em função do contexto e dos riscos e oportunidades, determinar qual o nível de documentação adequado para atingir os objetivos planeados, fornecer de uma forma consistente bens e serviços conformes e satisfazer os seus clientes.

- > **Representante da Gestão:** Já não é um cargo específico, mas é requerido que a gestão nomeie alguém com as funções e responsabilidades do Representante da Gestão (Cl. 5.3), pelo que a situação se mantém muito semelhante.
- > **Ação Preventiva:** Não deixa de ser curioso como alguns defenderam com tanto vigor uma coisa que não estava a funcionar bem (talvez porque tivessem dedicado muito esforço a tentar que os seus clientes compreendessem e adotassem o conceito). A mudança de "ação preventiva" para "riscos e oportunidades" (Cl. 6.1) é exemplo de uma mudança no modo de pensar da gestão e da abordagem de governo

A ISO 9001:2015 ao reforçar o papel do SGQ na gestão integrada do negócio (*business*) representará uma melhoria face à situação atual, em que por vezes os sistemas ISO 9001 são "colados" ao Sistema de Gestão da organização e têm existências paralelas.

das organizações (*governance*). No entanto, as cláusulas 4.1 e 6.1 em conjunto dão resposta ao requisito da norma ISO 9001:2008 sobre "ações preventivas", ou seja o conceito continua presente, mas sem referir a designação.

- > **Abordagem da gestão como um Sistema:** Os Princípios de Gestão da Qualidade (PGQ) foram reduzidos de oito para sete: foi eliminado o princípio "Abordagem da Gestão como um Sistema". Isto deve-se, na nossa opinião, em larga medida à dificuldade do ISO TC 176 em comunicar de uma forma clara as diferenças entre "Abordagem como um Sistema" e "Aborda-

gem por Processos". Como só os "grandes especialistas da Qualidade" conseguem compreender a diferença, o Comité dos PGQ decidiu fundir "sistemas" e "processos" no novo princípio "Abordagem por Processos", que se refere à "gestão de processos inter-relacionados". Um sistema é a gestão de processos inter-relacionados pelo que, embora "Abordagem como um Sistema" não seja um princípio, consideramos que o novo princípio é mais forte ao redefinir a abordagem por Processos como os processos e as suas inter-relações. A abordagem como um Sistema está presente e ainda de uma forma mais clara nos PGQ.

- > **Melhoria:** A Cláusula 10 é designada "Melhoria", o que deu origem a uma discussão de que "contínua" foi eliminada da melhoria. Este ponto de vista não leva em consideração que a cláusula 10.3 é intitulada "melhoria contínua" e que há diversos tipos de melhoria além da melhoria contínua (incremental), como, por exemplo, a melhoria disruptiva (*breakthrough improvements*) e a reengenharia. Os auditores do setor automóvel vão provavelmente discordar que "Ação Corretiva" seja considerada na Cláusula "Melhoria" e na nossa opinião (enquanto auditores do setor automóvel) um Sistema de Gestão da Qualidade só pode ser melhorado se estiver a funcionar como planeado. Primeiro analisamos o processo, depois estabilizamos o processo (eliminando as causas especiais de variação) e finalmente melhoramos o processo (eliminando as causas comuns de variação e melhorando a capacidade do processo). No entanto, a visão global de que corrigir problemas no SGQ é melhorar o SGQ prevaleceu.

como a ISO 9001:2015 se está a configurar?

É inquestionável que algumas áreas da revisão representam um desafio mais significativo e provavelmente o trabalho não está dividido de uma forma igual entre os diversos grupos de trabalho. Na nossa opinião, o grupo com a responsabilidade da cláusula 8 (Operações) tem uma das tarefas mais difíceis: o texto das cláusulas 4, 7 e 8 da versão de 2008, ou seja o destino de tudo o que não encaixava naturalmente nas outras cláusulas. Ainda está com um

excesso de palavras, apesar de "conceção e desenvolvimento" terem sido reescritas e "subcontratação" (*outsourcing*) incluída como "compra" de "fornecimentos externos" (*purchasing as external provision*). Haverá, portanto, oportunidade para condensar requisitos, reduzir duplicações e tornar a cláusula mais "elegante". Isso mesmo já foi conseguido em grande parte no *meeting* de março em Paris e deverá ser concluído antes da submissão a votação da versão DIS.

Ainda permanecem algumas dificuldades com as designações de "processos de negócio" (*business processes*) e "processos do SGQ" (*QMS processes*). Por exemplo, um dos elementos da cláusula 5.1.1 é a integração dos processos de negócio e dos requisitos do SGQ, mas noutros locais encontramos referências aos processos do SGQ (Cláusula 6.1). Também ainda está por definir se o requisito Dispositivos de Medição e Monitorização é de aplicação obrigatória a todos os dispositivos de medição e monitorização, incluindo equipamentos, *software* ou métodos, tais como *surveys*.

Consideramos que ainda será necessário algum trabalho para clarificar estes conceitos. A ISO 9001:2015 ao reforçar o papel do SGQ na gestão integrada do negócio (*business*) representará uma melhoria face à situação atual, em que por vezes os sistemas ISO 9001 são "colados" ao Sistema de Gestão da organização e têm existências paralelas.

Foram incorporadas ou reforçadas várias ideias, tais como:

- > **Maior ênfase na abordagem por processos e menos na documentação** (o conteúdo da secção 4.4 está agora referenciado em muitas outras secções, especificamente em 8.1).
- > **Produtos e Serviços (*Products and Services*) versus Bens e Serviços (*Goods and Services*):** Procurou-se a substituição de "Produto" numa tentativa de conciliar a realidade da indústria e dos serviços. No *meeting* do ISO TC 176 em Novembro de 2013, no Porto, ainda surgiu uma tentativa por parte do Canadá para alterar a designação para "Produtos e Serviços", mas como produto é definido como o resultado de um processo, foi sugerido que isso poderia originar confusão. Entretanto surge nova votação

(N1198, *Ballot on use of terms, products and services, goods and services*) e acabou por ser aprovada a designação *Products and Services*, o que vai obrigar a uma revisão da terminologia.

> **Pensamento baseado no risco (*Risk based thinking*):** Como já foi anteriormente referido, consideramos que a introdução deste novo conceito dá uma credibilidade acrescida à norma junto da gestão. Mas os “especialistas do risco” devem ter em atenção que não se trata da ISO 31000, mas antes de uma forma de pensamento que substitui as ações preventivas e procura adicionar alguma avaliação sistemática de aspetos potenciais e atuais, com o objetivo de tornar os processos mais capazes e robustos.

> **Partes interessadas (*Interested Parties*):** “Partes interessadas” foi introduzido na cláusula 4.2, mas com a precaução de que se trata das partes interessadas relevantes, caso contrário abriria a porta para um sem número de possibilidades. Para ser relevante, uma parte interessada tem de ter algum impacto atual ou potencial na qualidade dos *bens e serviços*.

> **Controlo da Mudança (*Change Control*):** Este conceito já tinha sido incorporado na última revisão da norma, mas é agora realçado porque, na prática, muitos sistemas falham devido a uma ausência parcial (ou total) de gestão da mudança.

> **Direção Estratégica (*Strategic Direction*):** Este requisito foi adicionado à Revisão pela Gestão para tentar integrar os Sistemas de Gestão e da Qualidade. Como já identificámos anteriormente, o Comité ainda não lidou completamente com a dicotomia entre sistemas e gestão (*business*). Se se conseguir resolver este aspeto, a norma ficará sem dúvida muito mais poderosa. Mas será que os Auditores estão preparados para esta possível nova realidade?

> **Gestão do Conhecimento (*Knowledge Management*):** Vários exemplos de organizações, em que o âmbito do respetivo SGQ já não está de acordo com o estado da arte, levaram o Comité a adicionar um requisito para uma gestão ativa do conhecimento. A crise económica levou muitas vezes a que colaboradores seniores se reformassem antecipadamente provocando uma crise de gestão do conhecimento, pelo que esta

A ISO 9001:2015 não será uma fonte maior de preocupação para as mais de um milhão de organizações com os seus SGQ certificados segundo a ISO 9001:2008, que terão de rever os respetivos SGQ até 2018. E terão como benefícios um SGQ com menor intensidade documental e com a vantagem da abordagem ao risco.

é, na nossa opinião, um adicional muito oportuno.

> **Liderança (*Leadership*):** A “Gestão de Topo” continua presente, mas foi dada mais visibilidade à Liderança. É verdade que a Liderança não se alinha claramente com os princípios, mas tal sucede porque a Liderança está presente em todos os níveis. Os inquéritos efetuados pela ISO recolheram muitos comentários sobre falta de responsabilização (“*accountability*”) da gestão no SGQ. Esta revisão “agarra” definitivamente esta questão.

> **Exclusões:** O termo exclusão não deverá constar na futura ISO 9001:2015. Quando um requisito desta norma internacional estiver dentro do âmbito da organização deve ser aplicado. Se não for possível aplicar qualquer requisito da ISO 9001:2015, esta situação não deve afetar a capacidade e a responsabilidade da organização em assegurar a conformidade dos seus produtos e serviços.

estará o timing da ISO 9001:2015 correto?

A ISO 9001 surgiu em 1987, no momento em que era necessária para o cliente, tal como um surfista apanhando a onda certa. Era o suporte adequado para as multinacionais que procuravam aproveitar as oportunidades da globalização, por exemplo, deslocalizando a produção e os serviços de suporte para economias de mais baixo custo. A ISO 9001 tornou-se uma qualificação para estas organizações, em parte como um sinal de compromisso, em parte como uma forma de supervisionar a qualidade através de uma terceira parte (a certificação).

Foi nestas circunstâncias que a ISO 9001 aumentou de popularidade e se tornou uma “*commodity*”. Cada vez mais Organismos de Certificação (OC) “apanhavam o comboio”, com posicionamentos nem sempre totalmente coincidentes em termos de metodologias e exigência. Alguns OC competiam com base no preço e conservar o cliente era fundamental. Poderia ser necessário “trabalhar” com os clientes em vez de os “perder por excesso de severidade”. As normas de Sistemas de Gestão proliferaram e muitas organizações acumularam marcas de certificação no seu mobiliário.

Surgiram abordagens de consultores posicionando a ISO 9001 como um motor relevante para o sucesso das organizações, por exemplo, através de uma melhor organização e controlo interno, através da ligação a metodologias de melhoria, tais como o *Six Sigma* e o *Lean*, ou ainda através da melhoria da imagem e acesso a novos mercados e clientes mais exigentes.

Em certas circunstâncias a ISO 9001 começou a competir com o âmbito da ISO 9004, que visa o sucesso sustentável das organizações. Apesar do seu enorme potencial, a ISO 9004 tornou-se o “parente pobre”, porque não é uma norma certificável. A ISO 9001:2015 foca-se no cliente e neste aspeto regressa às origens. A Cláusula 4 está lá para assegurar que existe um conhecimento claro do contexto da organização e que a satisfação do cliente é um indicador-chave do desempenho. As melhorias devem estar relacionadas com as partes da organização que se relacionam com o cliente. Muito gostaríamos que quando a ISO 9004 for revista venha a suportar o sucesso sustentável das organizações de um modo comparável ao da utilização da ISO 9001.

Não está previsto rever novamente a ISO 9001:2015 nos próximos 10 anos. Quando vier a ser publicada em 2015, deverá ser vista como representando os milhares de comentários recebidos no inquérito da ISO e satisfazendo as especificações de conceção resultantes da reunião de Bilbao em 2012. Para atualização desta informação, recomendamos a consulta do *site* da ISO (www.iso.org) e das atualizações periódicas disponíveis em ISO/TC 176/SC2/WG23, assim como da informação que venha a ser prestada pelos Organismos

Perspetivas futuras da ISO 9001:2015

Para dar a conhecer as principais alterações que a nova versão de 2015 da norma ISO 9001 irá registar, a APQ promoveu um conjunto de sessões de formação de norte a sul do país. Durante março realizaram-se no Porto, em Faro e em Lisboa e, em 4 de abril, a sessão teve lugar no Funchal. A formação no Porto esteve a cargo de Luís Miguel Fonseca e as restantes de João Boléo Tomé, ambos membros da CT80 - Gestão da Qualidade e Garantia da Qualidade.

14 de março

PORTO



24 de março

FARO



28 de março

LISBOA



bibliografia

- > ISO TC/176, acessível em: www.iso.org/iso/iso_technical_committee?commid=53882
- > ISO Survey 2012, acessível em www.iso.org
- > Boiral, O., 2012, ISO 9000 and Organizational Effectiveness: A Systematic Review, QMJ, Vol 19, Nº 370]
- > Fonseca, L., Sampaio, P., 2011, Certificação de Sistemas de Gestão em Portugal, *Revista Ingenium, Ordem dos Engenheiros*, Julho(Agosto 2011).
- > Karapetrovic, S. (2002), "Strategies for integration of management systems and standards", *TQM Magazine*, 14(1) pp. 61-67).

de Normalização sobre este tema.

A ISO 9001:2015 não será uma fonte maior de preocupação para as mais de um milhão de organizações com os seus SGQ certificados segundo a ISO 9001:2008, que terão de rever os respetivos SGQ até 2018. E terão como benefícios um SGQ com menor intensidade documental e com a vantagem da abordagem ao risco. Será interessante ver como é que o IAF (International Accreditation Forum) responde com a revisão das tabelas de número de auditores/dia para incorporar o risco (tal como já sucede com a ISO 14001).

No nosso entender, a ISO 9001:2015 não vai originar uma "revolução". Não vai implicar um aumento significativo do número de certificações. As estatísticas da ISO mostram o efeito contrário, no "upgrade" para a ISO 9001:2000 perderam-se 11% dos certificados, o que, extrapolando, poderia representar uma diminuição de mais de 100.000 certificados em 2018. Na sequência dos resultados da reunião do TC 176 SC2 WG24, que decorreu no início de março em Paris, espera-se que o *Working Group 24* apresente até ao final de abril uma proposta de versão DIS que melhore o texto do CD e proponha soluções para as questões ainda em aberto e posterior colocação a votação da versão DIS.

Mas ainda há muito trabalho para implementar completamente a abordagem por processos de uma forma eficaz e esta revisão pode dar um contributo relevante para isso. Depois do "não acontecimento" da revisão de 2008, a revisão de 2015 é mais o "mudar a mobília", mas não será necessário "reconstruir a casa". Tal como a abordagem por processos em 2000, a adição do risco deverá aproximar ainda mais a ISO 9001 dos atuais modelos de negócio das organizações. Quanto mais se ouvir que "fazemos isto porque faz sentido para a nossa atividade e para o nosso negócio", em vez de "fazemos isto porque a ISO 9001 o exige", mais forte será a ISO 9001.

Em síntese, "um pequeno passo para a Humanidade, mas um grande passo para cada Organização". Um passo na direção certa e com um grande potencial que permita satisfazer novos utilizadores da ISO 9001 sem alienar os atuais. Esperemos pelos próximos acontecimentos para termos a certeza para onde nos leva esse "passo".