



# ISO 9001:2008 – 6. Gestão de recursos

Vamos recorrer aos especialistas para entender melhor do que se trata o requisito 6 – Gestão de recursos, da ISO 9001:2008. Procurando no dicionário Michaelis encontramos o seguinte:

recurso

- 3 Aquilo de que se lança mão para vencer uma dificuldade ou um embaraço.
- 4 Meio apropriado para chegar a um fim difícil de ser alcançado.
- 1 Bens materiais, dinheiro, haveres, fortuna.
- 2 Meios pecuniários.

gestão

- 1 Ato de gerir.
- 2 Administração, direção...

Ora, nesse caso, gestão de recursos nada mais é do que administrar os bens da empresa. Para realizar essa árdua tarefa, a ISO 9001:2008 seccionou a gestão de recursos nos seguintes requisitos:

## 6. Gestão de recursos

### 6.1. Provisão de recursos

### 6.2. Recursos humanos

#### 6.2.1. Generalidades

#### 6.2.2. Competência, treinamento e conscientização

### 6.3. Infra-estrutura

### 6.4. Ambiente de trabalho

---



## ISO 9001:2008 – 6.1. Provisão de recursos

Para deixar claro o item 6.1 – Provisão de recursos da ISO 9001:2008, vamos esclarecer o significado de “provisão de recursos”. No dicionário Michaelis, encontramos o seguinte:

provisão

- 1 Ato ou efeito de prover.
- 2 Abastecimento de coisas necessárias ou proveitosas.

prover

- 1 Tomar providências a respeito de; dispor, ordenar, regular.
- 2 Abastecer, fornecer, munir
- 3 Abastecer-se, munir-se.
- 4 Acudir, ocorrer, remediar.

Assim, o termo provisão de recursos, significa fornecer os bens necessários para que o sistema de gestão da qualidade possa funcionar adequadamente. Os bens em questão, embora diretamente relacionados com o aporte financeiro, referem-se a uma série de fatores, entre eles, podemos citar:

- Recursos humanos, como, funcionários, estagiários e terceiros;
- Edificações;
- Maquinários;
- Equipamentos;
- Matéria prima;
- Software;
- Propriedades intelectuais; etc.

A ISO 9001:2008 solicita à organização que forneça, onde e quando necessário, os recursos para implementar e manter o sistema de gestão da qualidade como um todo, além de fornecer recursos para que a empresa possa promover a melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade.

Tendo como um dos principais princípios do sistema de gestão da qualidade, o foco no cliente, a ISO 9001:2008 requer que a empresa forneça todos os recursos necessários para promover o aumento da satisfação do cliente, tendo como referência, é claro, os seus requisitos.

Veja o que a ISO 9001:2008 nos tem a dizer:

A organização deve determinar e prover recursos necessários para

- a) implementar e manter o sistema de gestão da qualidade e melhorar continuamente sua eficácia, e
- b) aumentar a satisfação de clientes mediante o atendimento aos seus requisitos.



## ISO 9001:2008 – 6.2.1. Recursos humanos – Generalidades

Antes de mais nada, vamos entender o significado de competência, que é a palavra chave desse importante requisito da ISO 9001:2008. O dicionário Michaelis define competência da seguinte forma:

competência

2 Faculdade para apreciar e resolver qualquer assunto.

3 Aptidão, idoneidade.

4 Presunção de igualdade.

Antônimo: incompetência.

Já, a ISO 9000:2005 define competência da seguinte maneira:

3.1.6 competência

Capacidade demonstrada para aplicar conhecimento e habilidades

NOTA O termo competência é definido de forma genérica nesta Norma. A utilização desta palavra pode ser mais específica em outros documentos ISO.

Pesquisando um pouco mais, encontramos na Wikipédia uma interessante definição para competência pela ótica da administração:

## Competência (administração)

Competência, em administração, é a integração e a coordenação de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (C.H.A.) que na sua manifestação produzem uma atuação diferenciada. O administrador – para ser bem-sucedido profissionalmente – precisa desenvolver três competências pessoais duráveis: o conhecimento (informações, conceitos, idéias, experiências), a perspectiva (colocar o conhecimento em ação) e a atitude (fazer as coisas acontecerem).

Agora ficou bem claro, ISO 9001:2008 no seu requisito 6.2.1 – Recursos humanos – Generalidades, solicita para as empresas, a garantia de que todas as pessoas que, pelo desempenho do seu trabalho, possam afetar a conformidade com os requisitos do produto, tenham a necessária competência para tal. Ou seja, tenha o conhecimento do seu trabalho, a habilidade em executá-lo com qualidade e a atitude que a sua posição requer junto à organização.

É muito importante observar que a ISO 9001:2008 acrescentou uma nota que diz que a conformidade com os requisitos do produto podem ser afetadas por qualquer pessoa que desempenhe qualquer função dentro do sistema de gestão da qualidade. A meu ver, essa abrangência envolve todos os colaboradores da organização.

Veja o que a ISO 9001:2008 nos tem a dizer:

As pessoas que executam atividades que afetam a conformidade com os requisitos do produto devem ser competentes, com base em educação, treinamento, habilidade e experiência apropriados.

NOTA A conformidade com os requisitos do produto pode ser afetada direta ou indiretamente pelas pessoas que desempenham qualquer tarefa dentro do sistema de gestão da qualidade.



# ISO 9001:2008 – 6.2.2.

## Competência, treinamento e conscientização

A gestão de competências deve prever uma série de etapas para garantir que cada um dos colaboradores que possam afetar o atendimento aos requisitos do produto tenha condições de desempenhar seu papel com a devida maestria.

A ISO 9001:2008 no seu requisito 6.2.2 – Competência, treinamento e conscientização, exige o seguinte das organizações:

- Que determine, para cada função que afete a conformidade com os requisitos do produto, as devidas competências, que se dividem em:
  - Conhecimento para a execução das suas tarefas com qualidade;
  - Habilidade de executar na prática o que lhe foi estipulado e
  - Atitude para realizar seu trabalho com qualidade, eficiência e eficácia.
- Que teste, quando apropriado, as competências dos seus colaboradores a fim de identificar eventuais falhas e necessidades especiais de treinamento;
- Aplicar treinamentos ou outra ação corretiva, onde e quando necessário a fim de atingir a competência requerida para a função;
- Que a organização assegure que as ações tomadas para sanar as deficiências de competência sejam eficazes;
- Que assegure que o pessoal esteja consciente da importância das tarefas que executa para atender os objetivos e conseqüentemente para o cumprimento da política da qualidade;
- Que assegure que os colaboradores estejam conscientes quanto a pertinência do seu trabalho com o sistema de gestão da qualidade;
- Por fim, que a organização guarde as evidências de:
  - Educação;
  - Treinamento;
  - Habilidade e
  - Experiência.

Essas evidências devem ser mantidas conforme reza o item [4.2.4 – Controle de registros da qualidade](#).

Na prática, normalmente, as organizações gerenciam as competências da seguinte forma:

- Dividem os cargos por funções;
- Determinam quais funções afetam os requisitos do produto;
- Fazem uma ficha por função descrevendo o conhecimento, habilidade e atitude mínima para o cargo;
- Anexam a essa ficha as evidências de que o colaborador atende aos requisitos de competência. Exemplo, diplomas, certificados de treinamento, experiência anterior ou resultados de avaliações práticas ou teóricas;
- Verifica o que está faltando para que cada pessoa atenda aos requisitos mínimos;
- Cria um plano de treinamento individual para sanar cada falta de

competência.

Com isso, a competência de todo o pessoal está garantida, uma vez que o processo descrito acima passe a integrar o sistema de gestão da qualidade. Ou seja, terá um indicador de desempenho, será auditado e analisado durante a reunião de análise crítica e com isso, a direção fornecerá recursos para um próximo período em um ciclo de melhoria contínua.

Veja o que a ISO 9001:2008 nos tem a dizer sobre esse requisito:

A organização deve:

- a) determinar a competência necessária para as pessoas que executam trabalhos que afetam a conformidade com os requisitos do produto,
- b) onde aplicável, prover treinamento ou tomar outras ações para atingir a competência necessária,
- c) avaliar a eficácia das ações executadas,
- d) assegurar que o seu pessoal está consciente quanto à pertinência e importância de suas atividades e de como elas contribuem para atingir os objetivos da qualidade, e
- e) manter registros apropriados de educação, treinamento, habilidade e experiência (ver 4.2.4).



## ISO 9001:2008 – 6.3. Infra-estrutura

Antes de iniciarmos o assunto, vamos consultar o significado da palavra infraestrutura ou infraestructura, segundo a nova ortografia.

No Dicionário Michaelis encontramos:

## infra-estrutura

sf (infra+estrutura) 1 Parte inferior de uma estrutura. 2 Sociol Segundo o marxismo, divisão da sociedade em forças produtivas (homem e material necessário à produção) e relações de produção (classes, instituições etc.). 3 Econ polít Base e condições indispensáveis a uma economia avançada (existência de amplas redes ferroviárias ou rodoviárias, de abundantes fontes de energia, de mão-de-obra especializada, de serviços sanitários eficientes etc.).

Veja o que a ISO 9000:2005 fala de infraestrutura:

### 3.3.3 infra-estrutura

Sistema de instalações, equipamentos e serviços necessários para a operação de uma organização.

Analisando o exposto acima, entendemos que o termo infraestrutura se refere aos recursos necessários, direta ou indiretamente para que a organização possa alcançar a conformidade com os requisitos do produto. Entre tantos, podemos mencionar:

- edifício;
- espaço de trabalho;
- portaria;
- serviço de segurança;
- estacionamento;
- banheiro;
- refeitório;
- equipamentos de processo, exemplo: torno, furadeira, fresadora, máquina de solda, prensa, etc.
- instrumentos de medição como balança, paquímetro, esquadro, multímetro, osciloscópio, etc.
- recepção;
- serviço de limpeza;
- equipamentos de combate a incêndio;
- equipamentos de informática, como, computadores, servidores, impressoras, etc.
- equipamentos de comunicação, como, telefone, fax, PABX, etc.
- programas computacionais, como, Windows, AutoCAD, Dream Weaver, etc.
- equipamentos para movimentação de carga, como, empilhadeira, paleteiras, ponte rolante, etc.

A ISO 9001:2008 no seu requisito 6.3 – Infra-estrutura, requer que a organização determine e forneça a infraestrutura necessária para que a organização possa atender a conformidade com os requisitos do produto. Porém, além de disponibilizar a infraestrutura adequada, a organização deve manter a mesma, por intermédio de manutenção ou substituição, de forma que a infraestrutura se mantenha adequada ao uso.

Veja o que a ISO 9001:2008 nos tem a dizer sobre isso:

A organização deve determinar, prover e manter a infraestrutura necessária para alcançar a conformidade com os requisitos do produto. A infra-estrutura inclui, quando aplicável,

- a) edifícios, espaço de trabalho e instalações associadas,
- b) equipamentos de processo (tanto materiais e equipamentos quanto programas de computador), e
- c) serviços de apoio (como sistemas de transporte, comunicação ou informação).



## ISO 9001:2008 – 6.4. Ambiente de trabalho

Para entendermos melhor o conceito de ambiente de trabalho em uma organização, primeiro vamos entender o significado de ambiente. No dicionário Michaelis, encontramos o seguinte:



## Ambiente

1 Que envolve os corpos por todos os lados.

2 Aplica-se ao ar que nos rodeia, ou ao meio em que vive cada um.

1 O ar que respiramos ou que nos cerca.

2 O meio em que vivemos ou em que estamos: Ambiente físico, social, familiar.

Então, ambiente de trabalho é o conjunto de tudo que envolve o processo em questão. Como a ISO 9001:2008 trata de maneira separada as pessoas envolvidas, no item 6.2. Recursos humanos, e a infra-estrutura no item 6.3. Infra-estrutura, cabe então ao item 6.4. Ambiente de trabalho, itens como:

- fatores físicos;
- temperatura;
- umidade;
- pressão;
- ruído;
- poluição;
- odores;
- contaminantes;
- aerodispersóides;
- poeira;
- iluminação;
- movimentação de ar;
- radiação;
- radiação solar; etc.

A ISO 9001:2008 no seu requisito 6.4. Ambiente de trabalho, diz que a organização deve determinar e gerenciar tais fatores de tal forma que o ambiente de trabalho seja propício para que a organização alcance a conformidade com os requisitos do produto.

O termo gerenciar significa que a organização deve identificar os fatores ambientais que possam afetar a qualidade do produto e do processo de realização do produto e a partir daí, tomar ações para que tais condições permaneçam sob controle.

Parte dos fatores ambientais não pode ser alterada, como por exemplo, a quantidade de sol em uma plantação de café, porém, deve ser considerada e gerenciada da melhor maneira possível. Por outro lado, fatores como a temperatura em uma linha de montagem, podem ser controlados com o uso de ventilação natural, ventiladores ou até mesmo, condicionadores de ar.

Veja o que a ISO 9001:2008 nos tem a dizer:

A organização deve determinar e gerenciar o ambiente de trabalho necessário para alcançar a conformidade com os requisitos do produto.

NOTA O termo “ambiente de trabalho” se refere àquelas condições sob as quais o trabalho é executado, incluindo fatores físicos, ambientais e outros (tais como ruído, temperatura, umidade, iluminação e condições meteorológicas).