

Identificação dos riscos e oportunidades do sistema de gestão da qualidade a partir do estímulo do exercício da mentalidade de risco

Identification of the risks and opportunities of the quality management system by stimulating the exercise of the risk mentality

Cyntia Matteucci^{a*}

^a Laboratório de Engenharia Térmica, Centro de Tecnologia Mecânica, Naval e Elétrica, Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo S.A., São Paulo-SP, Brasil.

*E-mail: cyntiamt@ipt.br

Palavras-chave:

sistema de gestão;
mentalidade de risco;
ABNT NBR ISO/IEC
9001:2015; ABNT NBR ISO/
IEC 17025:2017.

Keywords:

*management system; risk
mentality; ABNT NBR ISO/
IEC 9001:2015; ABNT NBR
ISO/IEC 17025:2017*

Resumo

A norma ABNT NBR ISO 9001:2015 especifica os requisitos necessários para que um Sistema de Gestão da Qualidade demonstre a sua capacidade de prover produtos e serviços conformes e aumentar a satisfação do cliente. Um dos requisitos é promover o uso da mentalidade de risco. O objetivo deste trabalho é obter informações sobre os riscos e as oportunidades do sistema de gestão da qualidade do IPT, com o uso da mentalidade de risco. O método baseia-se em dados obtidos por meio de um questionário de três perguntas que proporcionou 599 respostas relevantes, sendo 511 sobre a percepção dos riscos pelos colaboradores do Instituto e 88 sobre as oportunidades de minimizá-los. Os resultados permitem concluir que o método para identificação dos riscos é viável, uma vez que: não requer investimentos extras ou acrescenta custos adicionais ao sistema de gestão da qualidade; garante a confiabilidade das informações para o planejamento das ações de mitigação de riscos, visando minimizar os seus efeitos negativos e maximizar o aproveitamento das oportunidades; proporciona um atendimento seguro; e otimiza o próprio requisito das normas ABNT NBR ISO 9001:2015 e ABNT NBR ISO/IEC 17025:2005, além apoiar os requisitos correlacionados.

Abstract

The ABNT NBR ISO 9001:2015 standard specifies the requirements for a Quality Management System to demonstrate its ability to provide products and services in accordance with the current standard and

to demonstrate the increase of customer's satisfaction. One of the requirements is promote the use of risk mentality. The objective of this work is to obtain information about the risks and opportunities of the IPT quality management system, using the risk mentality. The method was based on case study data obtained from a survey performed among IPT professionals: 599 specific notes on risks (511) and on opportunities (88). We concluded that the methodology is feasible, because it does not request extra investments, nor does it add additional costs to the quality management system. Furthermore, it guarantees obtaining relevant results to plan the quality management actions in order to minimize the negative effects and to maximize the use of the opportunities, providing a secure and an optimized service of the requirement the ABNT NBR ISO 9001:2015 and ABNT ISO/IEC 17025:2017, as well as impacting correlated requirements.

1 Introdução

A norma ABNT NBR ISO 9001:2015 especifica os requisitos necessários para um Sistema de Gestão da Qualidade quando uma organização:

- a) necessita demonstrar sua capacidade para prover consistentemente produtos e serviços que atendam aos requisitos do cliente e aos requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis;
- b) visa aumentar a satisfação do cliente por meio da aplicação eficaz do sistema, incluindo processos para melhoria do sistema e para a garantia da conformidade com os requisitos do cliente e com os requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2015a, p. 1)

Um dos requisitos da norma ABNT NBR ISO 9001:2015 é promover o uso da mentalidade de risco (5.1.1.d), cuja importância é habilitar a organização para identificar os fatores que podem causar desvios nos seus processos e sistema de gestão da qualidade, em relação aos resultados planejados (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS; 2015a).

De acordo com a norma ABNT NBR ISO 9000:2015 o risco é o "efeito da incerteza", ou seja, "um efeito é um desvio do esperado – positivo ou negativo" (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2015b).

O objetivo deste trabalho é propor um método para realização do levantamento de informações sobre os riscos e as oportunidades do sistema de gestão da qualidade da organização, com o uso da "mentalidade de risco".

2 Procedimento metodológico

Este trabalho apresenta o método utilizado, oportunamente, durante os treinamentos da norma ABNT NBR ISO 9001:2015 para levantamento da percepção dos colaboradores do IPT sobre os riscos e oportunidades em seus processos. Os treinandos foram estimulados a aplicar a "mentalidade de risco" pensando sobre os riscos e as oportunidades do que podem impactar a satisfação dos clientes do IPT com seus serviços.

Foram realizados cinco treinamentos, com oito horas de duração (perfazendo um total de 40 horas), durante os meses de outubro de 2017 a março de 2018, quando foram treinadas 95 pessoas, entre elas auditores, representantes da qualidade, líderes, supervisores e técnicos. Foram necessários de 30 minutos a 40 minutos, em cada treinamento, para que os participantes respondessem livremente às três perguntas seguintes:

- 1) O que pode afetar o fornecimento de produto e serviço (P&S) conformes?
- 2) O que pode afetar a diminuição da satisfação dos clientes?
- 3) O que pode afetar o aumento da satisfação dos clientes?

Importante destacar que foram apresentados definições, conceitos e requisitos da norma ABNT NBR ISO 9001:2015 antes que os treinandos respondessem às questões.

As duas primeiras perguntas visavam à identificação dos riscos. Permitiu-se que os participantes identificassem diferentes situações de ameaças, o que resultou em 300 respostas e 211 respostas, para as perguntas 1 e 2, respectivamente.

A terceira pergunta visou a identificar as oportunidades de aumentar a satisfação dos clientes. Para essa pergunta obteve-se 88 respostas. O número menor de respostas se deve ao fato dessa questão ter sido incluída apenas nos dois últimos treinamentos, porque foi criada em consenso com os treinandos.

As 599 respostas foram classificadas por assuntos citados nas normas ABNT NBR ISO 9001:2015 e ABNT NBR ISO/IEC 17025:2017. Em seguida, as respostas foram organizadas conforme as classificações e organizadas em Gráficos de Pareto, com a intenção de identificar os assuntos (problemas) com maiores possibilidades de melhora.

Segundo Brassard e Ritter (1994) e Lapponi (2005) os assuntos poderiam ser tratados em função da frequência (quantidade) das respostas, do impacto e do custo. Neste trabalho, optou-se pela frequência.

Para utilizar os resultados da metodologia aplicada para o levantamento dos riscos e oportunidades, selecionou-se o ciclo *PDCA* difundido em meados de 1950, pelo estatístico e professor William Edwards Deming (1900-1993). Há também quem atribua sua criação ao engenheiro Walter Shewart (1891-1967), contemporâneo de Deming. Independente da autoria, o método prevê quatro momentos importantes para a melhoria dos processos, chamado de Ciclo *PDCA*, que são, em inglês: "*Plan – Do – Check – Act*" ou, em português, "Planejar – Fazer – Verificar – Agir" (ROCHA et al., 2014).

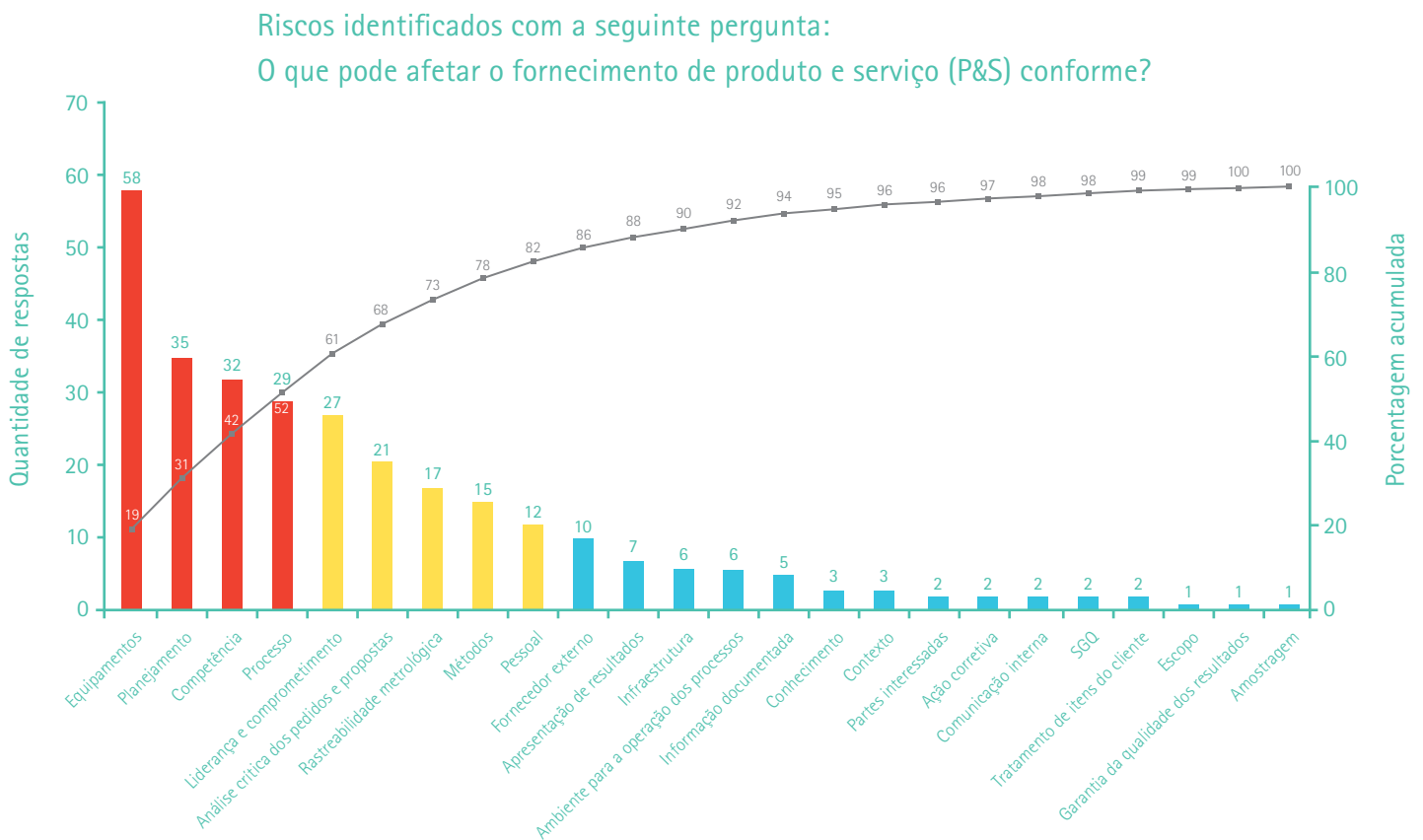
Os resultados foram analisados e, em seguida, selecionados os assuntos para fomentar as discussões sobre a aplicação de recursos financeiros e humanos no planejamento de treinamentos institucionais para o aperfeiçoamento da aplicação da "mentalidade de risco", como apoio no início da primeira etapa do ciclo *PDCA*, que é o planejamento.

3 Resultados e discussão

3.1 Resultados

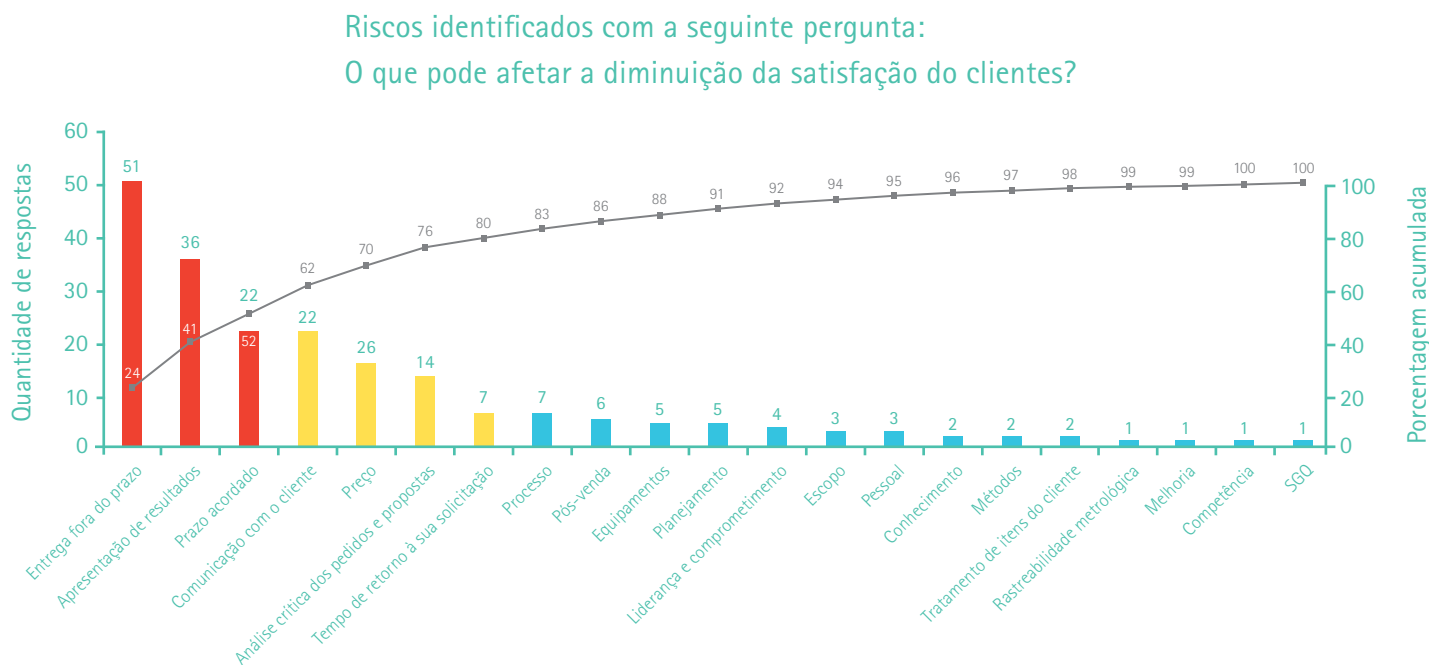
A seguir, serão apresentados os Gráficos de Pareto (**figuras 1, 2 e 3**) demonstrando a classificação das 599 respostas obtidas durante a realização dos treinamentos do Sistema de Gestão da Qualidade.

Figura 1 – Riscos identificados com a pergunta: “O que pode afetar o fornecimento de produto e serviço conforme?”



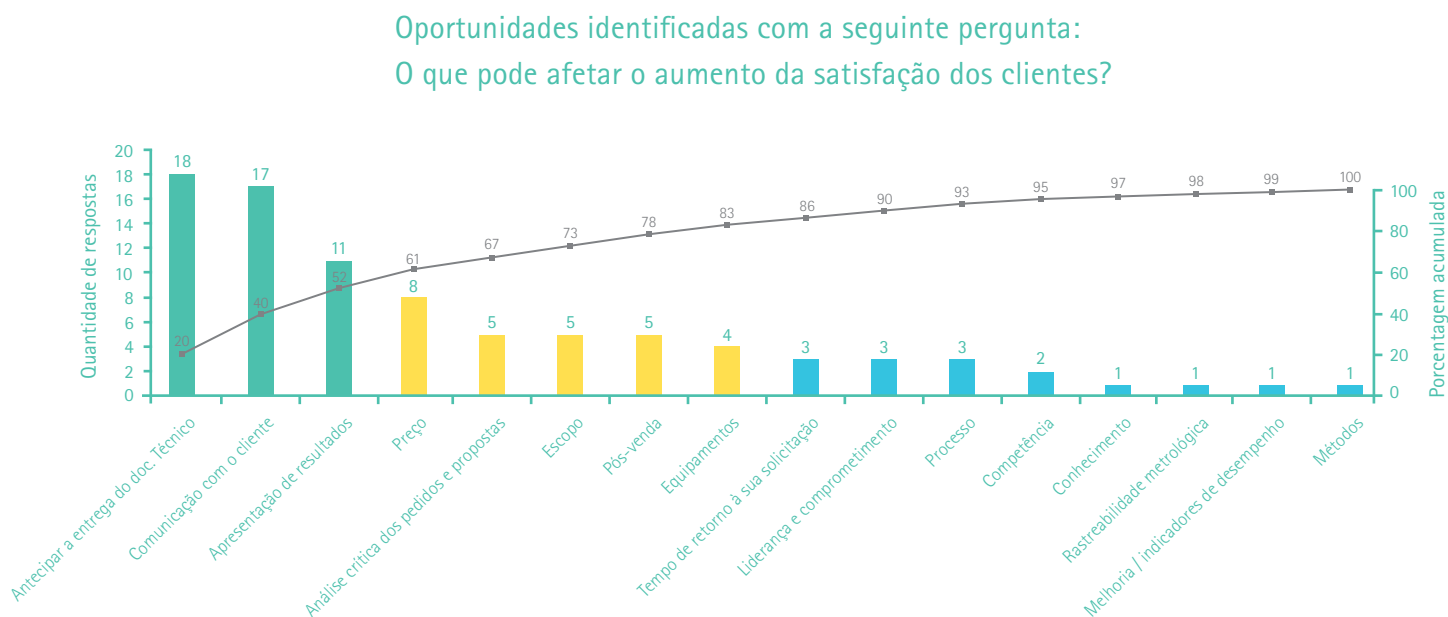
Fonte: elaborado pela autora

Figura 2 – Riscos identificados com a pergunta: "O que pode afetar a diminuição da satisfação dos clientes?"



Fonte: elaborado pela autora

Figura 3 – Oportunidades identificadas com a pergunta "O que pode afetar o aumento da satisfação dos clientes?"



Fonte: elaborado pela autora

De acordo com a frequência (quantidade) das respostas, observa-se que nos três gráficos as barras vermelhas e verdes representam, aproximadamente, 50 % das fontes dos riscos ou oportunidades de cada pergunta. As barras vermelhas e mais as amarelas, e as barras verdes e mais as amarelas representam em torno de 80 % das fontes dos riscos ou oportunidades. As barras azuis são os 20 % restantes dos 100 % dos riscos ou oportunidades.

Na opinião dos treinandos, 52 % dos riscos que podem afetar o fornecimento de produto e serviço (P&S) conformes são os equipamentos, planejamento, competência e processo. Para considerar 80 % das respostas, devem ser incluídas na análise as fontes de liderança e comprometimento, análise crítica dos pedidos, propostas e contratos, rastreabilidade metrológica, métodos e pessoal. As demais opções completam o 100 % de fontes (**vide Figura 1**).

Os treinandos disseram que 52 % dos riscos que podem afetar a diminuição da satisfação dos clientes são: a entrega de documentos técnicos fora do prazo, a apresentação de resultados e o cumprimento do prazo acordado. Para considerar 80 % das respostas devem ser incluídas as fontes de comunicação com o cliente, preço, análise crítica dos pedidos, propostas e contratos e tempo de retorno da solicitação. As demais opções completam 100 % de fontes (**vide Figura 2**).

Na opinião dos treinandos, 52 % das oportunidades que podem afetar o aumento da satisfação dos clientes são: a antecipação da entrega dos documentos técnicos, a comunicação com o cliente e a apresentação de resultados. Para considerar 83 % devem ser incluídas as fontes de preço, análise crítica dos pedidos, propostas e contratos, escopo, pós-venda e equipamentos. As demais opções completam 100 % de fontes (**vide Figura 3**).

Os resultados deste trabalho foram disponibilizados para o Departamento de Desenvolvimento da Coordenadoria de Gestão de Pessoas para fomentar a análise e discussões de aplicações de recursos financeiros e humanos para o planejamento de treinamentos das competências institucionais para a gestão adequada da "mentalidade de risco" nos processos.

3.2 Discussão

Segundo a ABNT NBR ISO 9001:2015 “[...] a mentalidade de risco habilita a organização a identificar os fatores que poderiam causar desvios nos seus processos e no seu sistema de gestão da qualidade em relação aos resultados planejado” (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2015a). Entretanto, a norma não especifica um método para essa identificação nem requer que a informação sobre o assunto seja documentada. O que a norma pede é que se pense a respeito dos riscos e trate as questões pertinentes.

Apesar de 6.1 especificar que a organização deve planejar ações para abordar riscos, não há requisitos para métodos formais para gestão de riscos ou um processo de gestão de riscos documentado. As organizações podem decidir desenvolver ou não uma metodologia de gestão de riscos mais extensiva que o requerido por esta Norma, por exemplo, através de aplicação de outras diretrizes ou normas. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2015a, p. 25).

As metodologias citadas pelo Project Management Institute (2014) e nas normas ISO/TR 31004:2015 e NBR ISO/IEC 31000:2018 (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2015c; 2018) ou pesquisa do tipo *survey* exploratória para gerenciamento de riscos, podem colaborar com o atendimento ao requisito 6.1 – Ações para abordar riscos e oportunidades, mas, antes de implantar algumas desses métodos, sugere-se um levantamento de informações junto ao quadro de profissionais envolvidos para identificação da gama de riscos e oportunidades e a priorização desses para a adoção de medidas mitigadoras e mesmo ações corretivas, quando pertinentes.

As respostas obtidas são relevantes porque auxiliam o planejamento das ações para minimizar os efeitos negativos e maximizar o aproveitamento das oportunidades, proporcionando um atendimento seguro e otimizado do próprio requisito, além de impactar nos requisitos correlacionados.

A seguir, alguns exemplos de correlação de requisitos segundo a Associação Portuguesa de Certificação (2015):

- referentes aos equipamentos: estão correlacionados, com os requisitos planejamento, operações, medição, monitorização, análise e avaliação e melhoria;
- referentes ao planejamento: estão correlacionados com foco no cliente, análise e avaliação, entradas de análise crítica pela direção e não conformidade e ação corretiva;
- referentes à competência: estão correlacionados com sistema de gestão da qualidade e processo, liderança e compromisso, funções, responsabilidades e autoridades, objetivos da qualidade e planejamento, planejamento das alterações, planejamento e controle operacional e melhoria;
- referentes aos processos: estão correlacionados com todos os requisitos; e
- referentes ao foco no cliente: estão correlacionados com riscos e oportunidades, objetivos da qualidade e planejamento, conscientização, operação, satisfação do cliente, análise e avaliação e análise crítica pela direção.

4 Conclusões

Este trabalho propôs um método para realização do levantamento de informações sobre os riscos e as oportunidades do sistema de gestão da qualidade da organização, com o uso da "mentalidade de risco".

A metodologia descrita neste trabalho obteve 599 informações relevantes, sendo 511 sobre os riscos que podem impactar a satisfação dos clientes ou prover produtos e serviços conformes percebidos pelos profissionais do IPT e 88 sobre oportunidades de minimizar esses riscos do sistema de gestão da qualidade do IPT.

O exercício de estimular as pessoas a pensar e disponibilizar o conhecimento sobre os riscos e as oportunidades do sistema de gestão da qualidade durante o treinamento da norma ABNT NBR ISO 9001:2015 mostrou-se viável por não solicitar investimentos extras, nem acrescentar custos adicionais ao sistema de gestão da qualidade, além de garantir a confiabilidade dos resultados.

Este trabalho demonstrou uma metodologia para aplicação "mentalidade de risco" em um exercício prático, colaborando, assim, para a provisão de produtos e serviços conformes e para o aumento da satisfação do cliente do IPT.

5 Agradecimentos

Pelo empenho da equipe da Gerência de Gestão da Qualidade ao cumprimento de sua missão junto ao IPT e todos os participantes dos cinco treinamentos da norma ABNT NBR ISO 9001:2015 pelas respostas valorosas disponibilizadas.

6 Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO/IEC 9001**: Sistema de gestão da qualidade – Requisitos. Rio de Janeiro: ABNT, 2015a.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO/IEC 9000**: Sistema de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro: ABNT, 2015b.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ISO/TR 31004:2015**: Gestão de riscos – Guia para implementação da ABNT NBR ISO 31000. Rio de Janeiro: ABNT, 2015c.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO/IEC 31000:2018**: Gestão de riscos – Diretrizes. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO/IEC 17025**: Requisitos gerais para a competência de laboratórios de ensaio e calibração. Rio de Janeiro: ABNT, 2017.

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE CERTIFICAÇÃO. **Guia do utilizador ISO 9001:2015**. Porto: APC, 2015.

BRASSARD, B.; RITTER, D. **O Impulsionador da memória II**. São Paulo: Epse, 1994. 176 p.

LAPPONI, J. C. **Estatística usando Excel**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um Guia do Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos: Guia PMBOK**. 5 ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

ROCHA, A. V. et al. **Gerenciamento da qualidade em projetos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014.