A Importância da Gestão de Não Conformidades na Gestão da Qualidade de Uma Empresa



Letícia Stroparo Tozetti; Tatiana Rodrigues Palhano
Faculdade Educacional Araucária

RESUMO

Existem diversas maneiras de se identificar um erro operacional, porém, identificar, diagnosticar e solucionar essas falhas recorrentes vem sendo um dos principais objetivos dentro de uma organização. A Gestão da qualidade chegou ao mercado para auxiliar na melhoria contínua do serviço prestado para o cliente. Por meio dela, a empresa escolhe o melhor método ou a melhor ferramenta que poderá auxiliar na diminuição de falhas em seu processo. O objetivo dessa investigação é explicar a importância de que o método escolhido pela instituição seja bem implantado, direcionado, explicado e principalmente acompanhado pelos setores ou pessoas envolvidas. Com esta escolha, será relacionada a informação com a integração: funcionário versus ferramenta, trazendo conceitos metodológicos para acrescentar na execução do problema. A pesquisa aplicada dentro da instituição citada detectou os problemas na implantação do método dentro do processo, trazendo opções para os gestores reavaliarem a forma com que o formulário está sendo utilizado e se ele está sendo utilizado com o objetivo correto. Os resultados demonstraram que o problema maior não está somente na descoberta da falha. Com a presente consulta podemos concluir que uma gestão não se faz apenas de métodos e ferramentas, se a utilização dos meios não for direcionada adequadamente, os resultados serão confundidos e interpretados de maneiras corriqueiras fazendo com que o real objetivo se perca e os erros persistam.

Palavras-chave: não conformidade, gestão da qualidade, resultados.

ABSTRACT

There are several ways to identify an operational error; however, identifying, diagnosing and resolving recurring failures have been a big challenging for an organization. Quality Management has reached the market to help in the continuous improvement of the service provided to the client. Through it, the company chooses the best method or the best tool that can help in the reduction of failures in its process. The purpose of this investigation is to explain the importance that the method chosen by the institution is well implemented, directed, explained and mainly accompanied by the sectors or people involved. So, in this article it will be related information with the integration: employee versus tools, bringing methodological concepts to add in the implementation of the problem. The research applied in the mentioned institution detected the problems in the implementation of the method within the process, bringing options for the managers to reassess the form that the form is being used and if it is being used with the correct objective. The results showed that the major problem is not only in the discovery of the fault, it is possible to conclude that a management is not composed by only methods and tools, if the use of the means is not directed properly, the results will be confused and interpreted of ways that the real objective is lost and errors persist.

Key Words: non-compliance, quality management, results.

1. INTRODUÇÃO

A presente pesquisa tem como objetivo descobrir de que maneira uma gestão de qualidade pode impactar e reduzir às não conformidade dentro de uma empresa e aumentar à produtividade ao mesmo tempo.

Segundo especialistas, as ferramentas da gestão de qualidade devem ser usadas na realização dos produtos que não estão conformes para deixá-los dentro das especificações exigidas pelo cliente.

Uma vez que a gestão da qualidade permite à organização transformar os erros em práticas assertivas e inutiliza os apontamentos sem fins produtivos, a não conformidade se configura atraente e divergências no meio organizacional se tornam válidas quando o problema se transforma em solução.

A rotina dentro de uma empresa acaba deixando os detalhes imperceptíveis e estes acabam se tornando corriqueiros. O que deveria ser simples acaba se transformando em um grande problema quando deixamos de observar, ouvir e atenciosamente seguir os passos para execução correta de qualquer procedimento.

A gestão da qualidade é vista como uma estratégia de organização, competição e viabilidade para o futuro. As organizações utilizam esse meio e as ferramentas, como prática de uma nova era.

Como as ferramentas proporcionam uma praticidade em obter resultados mais rápidos e precisos elas costumam buscar essas informações e confirmar resultados imediatos.

A proposta deste artigo é mostrar que podemos identificar e corrigir um erro, ao mesmo tempo, que podemos transformá-los em dados e disponibilizá-los em forma de solução. Na prática colocaremos esses dados no meio do processo e faremos as inspeções devidas para não os repetir, assim, teremos um processo mais eficaz e sem falhas repetidas.

Assim, esta pesquisa contribuirá para abordar e conceituar a gestão da qualidade, tornando o assunto familiar dentro das organizações explorando suas ferramentas e colocando em foco a não conformidade como solução e não como um problema.

2. DESENVOLVIMENTO

A gestão da qualidade foi instituída com um único propósito: atender às necessidades dos consumidores e corrigir os erros dos produtos. Anteriormente o termo era conhecido como “controle de processos” e com sua evolução, passou a denominar-se “garantia de qualidade”. Na segunda guerra mundial o controle dos processos surgiu com intuito de corrigir os erros dos produtos bélicos, iniciando-se normas específicas para cada etapa de produção (AILDEFONSO, 2016).

Com o passar do tempo a indústria e seus clientes foram ficando mais exigentes aumentando com isso a competitividade dentro dos setores. Para a empresa obter melhores resultados foi necessário passar por processos de melhorias visando atender mais a necessidade do público. Foi estimulada então, a diferenciação e a adequação nos produtos aumentando os padrões de qualidade ofertados.

Para Slack (2009, p. 552), a qualidade pode ser entendida conforme a visão da operação e a visão do consumidor, sua definição de qualidade é “a consistente conformidade com as expectativas dos consumidores”, o qual envolve os processos, como materiais e instalações tendo como finalidade garantir que o produto atenda as exigências do consumidor e que garanta seu custo e benefício. O autor explica que ao ter uma expectativa grande em relação ao produto e sua percepção for pequena, a qualidade do produto se torna “pobre” e quando se torna ao contrário, as expectativas menores que as percepções, a qualidade, no ponto de vista do consumidor se tornam melhor havendo um equilíbrio aceitável.

Segundo Carpinetti, Miguel e Gerolamo (2009), até o início dos anos 50, a qualidade era entendida como sinônimo de perfeição técnica ao produto e a partir dessa década com a divulgação do trabalho de Joseph Juran (1990), Deming (1991) e Feigenbaun (1991), percebeu-se que a qualidade deveria estar não apenas ao grau de perfeição técnica, mas também ao grau de adequação exigido pelos clientes. Para eles, a gestão de qualidade evoluiu ao longo do século XX, tendo quatro etapas importantes: **a inspeção do produto, o controle do processo, os sistemas de garantia da qualidade e a gestão da qualidade total.**

No Brasil, o controle na qualidade e a verificação de veracidade das informações repassadas aos consumidores têm o auxílio do Sistema Nacional de Informações de Defesa do consumidor (SINDEC), Sistema do Ministério da Justiça que realiza a gestão dos atendimentos realizados pelo PROCON.

2.1. Formulários de não conformidades

A não conformidade se relaciona com aqueles processos que não atendem determinados requisitos exigidos pelas normas das ISOS 9000:2008, ISO 14001, ISO/IEC 17025 entre outras. Cada vez mais as organizações vêm adotando sistemas de gestão em seus processos para evitar produtos não conformes. Com a norma ISO 9001 e seu processo de padronização dos métodos e práticas, as empresas estão conseguindo obter maior aprovação e índices satisfatórios (SOTERO & BASTIANI, 2012).



FIGURA 1: PROCESSO DE GESTÃO DE NÃO CONFORMIDADE.
FONTE: SOTERO & BASTIANI (2012).

É comum, dentro de uma empresa as pessoas confundirem a não conformidade com defeitos e os dois não são nem sinônimos. “Todo defeito é uma não conformidade, mas nem toda não conformidade representa um defeito” (Sotero & Bastiani, 2012). O produto que não está nos padrões de qualidade da empresa é o resultado de um processo que não foi esperado, isto é, não atendeu por completo um requisito. O defeito é mais específico e define-se como o não atendimento do requisito relacionado ao uso específico do produto. A não conformidade não afeta o uso do produto, por outro lado, o defeito deixa o produto inutilizado.

A diferença é que a não conformidade indica que o produto está fora do padrão esperado e o defeito demonstra que ele está impróprio para utilização. Dentro do Sistema de Gestão de Qualidade existem vários métodos e ferramentas que podem ser utilizadas para o caminho da melhoria contínua (SOTERO & BASTIANI, 2012).

2.2. Métodos e ferramentas

Segundo Seleme e Stadler (2008), pode-se definir método como a sequência lógica para atingir o objetivo, e ferramenta é o recurso utilizado no método. Por tanto o que resolve os problemas nos processos produtivos e operacionais é o método e não as ferramentas.

Seguindo a linha de que para cada método exista uma ferramenta apropriada, a maneira em que observamos o método com a utilização da ferramenta correta faz toda a diferença, afirma os autores acima citados.

Destaca Coelho (2016), que as ferramentas de qualidade são utilizadas com o objetivo de exterminar a raiz do problema, não apenas corrigi-lo e sim impedir que o erro ocorra novamente. Apesar da praticidade em utilizá-las, as ferramentas não são fáceis de aplicar, pois elas interferem na forma como estamos acostumados a fazer as coisas.

“O uso das ferramentas da qualidade pode sair pela culatra se forem aplicadas com excesso de zelo e se tornarem um fim em si mesmas e não o meio para se obter um produto com qualidade” (COELHO, 2016).

Com desenvolvimento da gestão, os setores vão se qualificando com seus processos de qualidade, conforme citam Carpinetti, Miguel e Gerolamo (2009), existem etapas para garantia total de um produto e para cada etapa, existe uma ferramenta apropriada.

As ferramentas têm como objetivo principal adequar na resolução de um problema em um determinado processo de melhoria da qualidade aumentando a eficácia no resultado e existem para serem utilizadas adequadamente, ajudando a resolver problemas e/ou aumentar a eficácia dos processos. Elas nos ajudam a visualizar um processo, detectar problemas, descobrir suas causas e determinar soluções, fornecendo também um modo de avaliar as mudanças propostas (AILDEFONSO, 2016).

No ambiente produtivo, as transformações vão sendo observadas nas diversas conjunturas, sejam na produção de bens ou na geração de serviços. Até como consequência desse fato, os contextos em que atuam as organizações vão registrando alterações contínuas, o que determina novas formas de entender, viabilizar, gerenciar,

avaliar e controlar o desenvolvimento e a gestão dos sistemas de produção (PALADINI, 2011).

Segundo Sotero e Bastiani (2012) é fundamental que a Gestão abordada seja tratada. As empresas precisam estabelecer metas para garantir sua permanência dentro do mercado competitivo e planejar estratégias de correção para suas não conformidades, utilizando assim, todas as ferramentas que poderão atuar nas causas, eliminando, revendo, verificando e registrando as falhas e conduzindo a suas analises: “a melhoria contínua é a busca da perfeição, indo além dos conceitos de qualidade, que é sempre fazer corretamente o trabalho, mas tendo como objetivo satisfazer os clientes internos e externos”.

3. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

A empresa escolhida, para ser observada em caráter de estímulo de gestão e métodos para melhoria contínua foi no ramo de esterilização. Ela foi fundada em 1992 em Londrina, começou a realizar suas atividades em 1993 e em 1995 foi comprada pelo atual proprietário que iniciou as atividades.

No ano de 2000, a cidade de Curitiba acolheu uma unidade nova e posteriormente, visto que era um negócio que realmente daria certo, visando mudanças e expansão a empresa instalou-se na sede de Pinhais, onde exerce suas atividades até a presente data.

Hoje, com aproximadamente 150 funcionários a organização conta com a política da qualidade: “realizar processamento de produtos médicos com qualidade, segurança, rapidez e melhoria continua”. É com essa política de melhoria contínua que esta se transformou em geradora de empregos. Devido a essas exigências com a qualidade, algumas ferramentas foram implantadas para ajudar nessa melhoria.

Um formulário de análise de não conformidade foi elaborado para apontar onde a organização concentra o maior número de erros e os pontos que pode ser melhorado.

Nesse relatório, encontram-se as tratativas de reclamações, onde o colaborador abre o formulário, descreve o desapontamento do cliente, e em princípio, ressalta a ação imediata, ou seja, o que será feito para solucionar o problema anunciado.

Geralmente, esse formulário é destinado ao setor responsável pelo erro, assim que a reclamação chega à empresa. Em seguida, o setor faz o levantamento da causa, verificam através da documentação arquivada, informações e imagens feitas durante o

processo e o período que material esteve em ciclo para chegar ao momento e efeito que gerou a não conformidade.

Após a verificação da causa raiz, o colaborador entra em contato com o interessado, explica o fato e esclarece o erro. Feito a sinopse da não conformidade ao cliente é exposto às várias maneiras de correção e de ações de melhoria para que o erro não se repita e a insatisfação não permaneça.

Para entender melhor como funciona o sistema de não conformidade dentro dessa organização, será realizada uma pesquisa de campo entre os setores administrativo e comercial, onde haverá a tentativa de esclarecer, viabilizar e objetivar da melhor maneira possível essa ferramenta.

Com o propósito de fixar para os colaboradores o verdadeiro fator que leva a empresa receitar a não conformidade, a presente pesquisa tentará entender por que os métodos preventivos às vezes não funcionam e os erros acabam persistindo.

No momento atual, a empresa enfrenta algumas dificuldades em estipular quando deve ou não abrir o formulário de não conformidade. As questões como, prioridade, divisão de setores e sociabilidade estão confundindo e desviando o objetivo geral do método.

Quando o colaborador entra em uma organização e esta é dividida por setores, entende-se que você está trabalhando em uma parte do grupo, de uma parte que ao se misturar se transforma em um todo. É com esse pensamento que se lida com essa questão. Quando se aponta um erro dentro de uma parte de um processo e é corrigido a tempo, a probabilidade de um resultado satisfatório é bem maior. E quando você aponta um erro do seu setor ou de um colega de turno? Qual é a probabilidade de satisfação do grupo e consequentemente do processo ser continuado com o propósito de uma melhoria sem as questões de negatividade que esse fato pode trazer? Até onde eu afetaria o meu setor pelo benefício de um resultado mais satisfatório da organização como um todo?

A pesquisa demonstra que é necessária uma compreensão por parte do funcionário e uma política de conscientização para que estas questões não prejudiquem todo um processo.

Existe um plano de ação, toda uma sequência planejada, um método a seguir para que a segurança dos funcionários seja garantida, para que o material seja reprocessado da maneira correta, para que esse material seja embalado e separado adequadamente.

Para priorizar um pouco mais a importância da utilização correta do método de qualidade da não conformidade, o questionário elaborado, tem a intenção de verificar de que maneira uma gestão de qualidade pode impactar e reduzir as não conformidades

dentro de uma empresa aumentando a produtividade ao mesmo tempo e como os funcionários visualizam essa questão.

4. METODOLOGIA

Esta pesquisa se baseia em uma pesquisa bibliográfica e em uma pesquisa de campo com o objetivo de analisar o clima da empresa estudada por meio da aplicação de questionários para detectar os problemas e com isso encontrar os meios para adequação das ferramentas, priorizando às necessidades identificados com os resultados adquiridos e enfim implantar a ferramenta adequada para solucionar o problema apresentado.

5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Com base na aplicação de 16 questionários pode-se perceber as seguintes tendências de opiniões dentro da organização pesquisada:

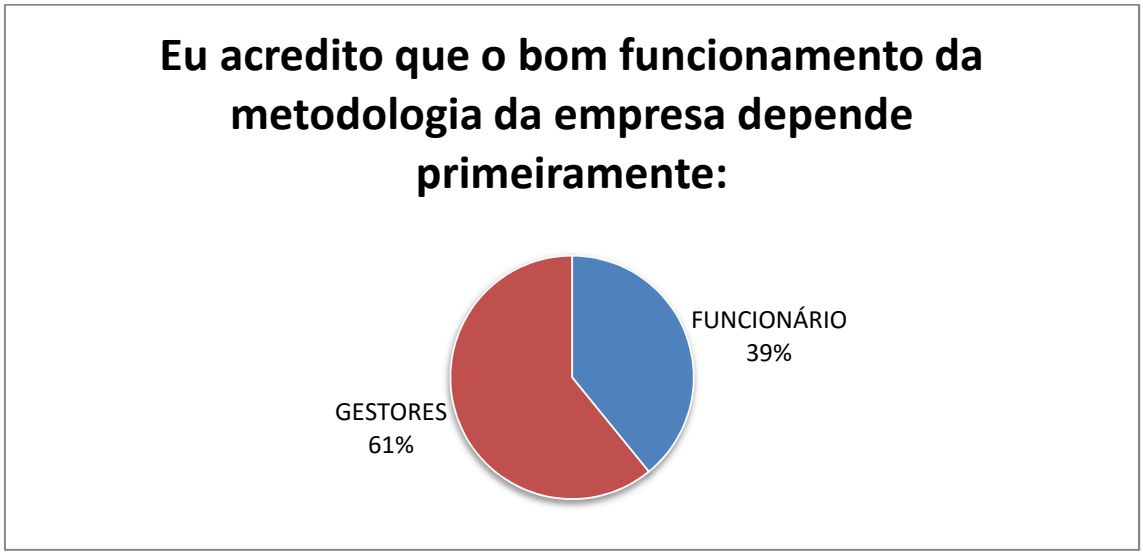


GRÁFICO 01: DEPENDÊNCIA DO BOM FUNCIONAMENTO DA METODOLOGIA DE QUALIDADE DA EMPRESA.
FONTE: AS AUTORAS (2016).

O gráfico 01 demonstra a responsabilidade que os funcionários em geral depositam nos gestores pela propagação da metodologia dentro da empresa (61% das respostas). A segunda pergunta se referia ao grande vilão diante das negligências que ocorrem na empresa pelo mau funcionamento da gestão das ferramentas de qualidade.

Na visão de 50% dos respondentes a negligência dos funcionários é o maior responsável pelos erros que ocorrem:

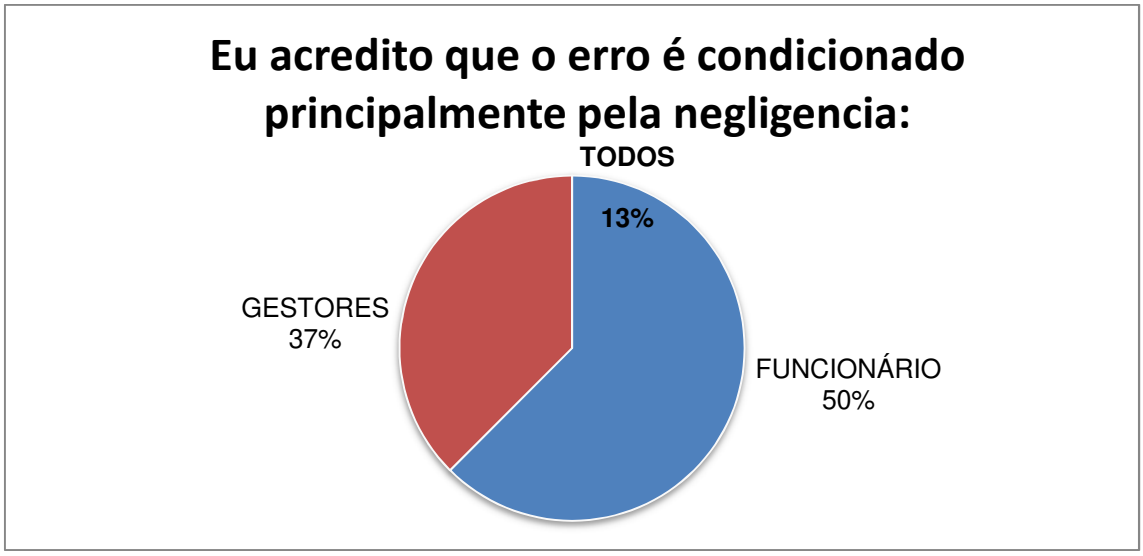


GRÁFICO 02: NEGLIGÊNCIA E ERROS.
FONTE: AS AUTORAS (2016).

O terceiro gráfico se refere à melhor maneira de resolver erros que são identificados dentro do setor dos respondentes e a maior tendência é que seja conversado com o responsável pelo setor antes de se abrir a não conformidade.



GRÁFICO 03: COMO RESOLVER ERROS IDENTIFICADOS EM UM SETOR.
FONTE: AS AUTORAS (2016).

O mesmo comportamento pode ser observado quando o erro é identificado em outros departamentos da empresa. A maioria dos funcionários acaba conversando com o gestor da área antes de abrir a não conformidade.

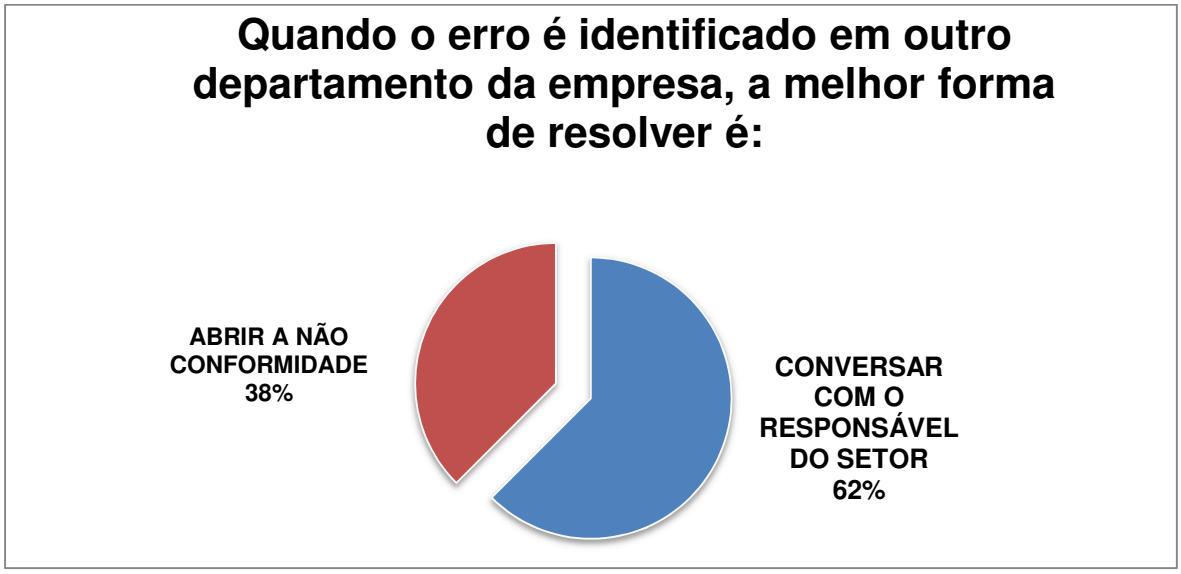


GRÁFICO 04: COMO RESOLVER ERROS IDENTIFICADOS EM UM SETOR DIFERENTE DO MEU.
FONTE: AS AUTORAS (2016).

Quando a pesquisa foi apresentada ao grupo informado, o objetivo desta era trazer a questão do conhecimento dentro do setor sobre a gestão de não conformidade, como os funcionários utilizam esse método e o que eles pensam sobre a utilidade do procedimento.

Os resultados mostraram que as pessoas têm a consciência do processo, sabem que é necessário abrir o formulário, só que o discernimento de quando o abrir ainda está bem confuso para os entrevistados (conforme destacado nos gráficos 03 e 04, cujo mesmo resultado foi adquirido para as duas questões).

Por meio dos questionários foi possível verificar também qual é a opinião dos funcionários em relação ao método utilizado pela empresa para gestão da qualidade, se é eficaz para identificar e minimizar os erros cometidos durante o processo desempenhado. Algumas respostas que se destacaram:

> *"Nosso Relatório de Análise de Não Conformidade contempla os itens básicos para analisar a causa, verificar se é reincidência ou não na elaboração de ações corretivas e preventiva, treinamentos se necessário. O próximo passo agora é implantar a verificação da eficácia das ações tomadas de maneira mais formal" (Respondente A).*

> *"Sim, ajuda muito na questão de prevenir erros futuros" (Respondente B).*

> *"Sim, pois a ferramenta não conformidade ajuda a identificar e a solucionar o problema mais rápido, tornando muito eficaz podendo sim minimizar os erros" (Respondente C).*

“Sim, pois são utilizadas várias etapas de conferência para que os funcionários possam identificar os erros” (Respondente D).

“Em minha opinião sim, pois abrindo a não conformidade você acha a pessoa que errou e pode conversar com ela reorientando a mesma para que não aconteça mais” (Respondente E).

“Sim, em relação volume x qualidade é sim eficaz para organização” (Respondente F).

“Sim, apesar se alguns casos não terem acompanhamento até o final” (Respondente G).

“Às vezes sim, o problema é que sempre temos reincidência das não conformidades” (Respondente H).

“Não, pela falta de treinamentos adequados” (Respondente I).

“Não, pois os erros sinalizados persistem” (Respondente J).

“Não, pois os mesmos erros voltam a ocorrer com frequência” (Respondente K).

“Não. As falhas continuam mesmo após a identificação e orientação ao colaborador/equipe responsável pelo ocorrido” (Respondente L).

Em geral, percebe-se que a maioria acredita que as ferramentas utilizadas pela empresa são eficientes, mas alguns ainda acreditam que precisam ser melhoradas para que a gestão das não conformidades realmente aconteça e que os mesmos erros não sejam mais repetidos. Caberia aqui um treinamento para todos os funcionários sobre como e quando utilizar a ferramenta e sobre uma conscientização sobre a elaboração de um posterior plano de ação em relação às não conformidades abertas para que os problemas ali apontados não sejam repetidos posteriormente.

6. CONCLUSÃO

Para que uma ferramenta de gestão de qualidade seja eficaz em uma organização deve-se investir em treinamentos e no desenvolvimento de planos de ações para os desvios apresentados em seus processos, visto que de nada adiantam métodos complementares dentro de uma organização se estes não forem apresentados para as pessoas que estão diretamente ligadas a eles no dia a dia.

Dentro deste contexto, o objetivo geral dessa pesquisa foi explicar a importância de uma correta utilização de uma ferramenta de gestão de qualidade em uma empresa. Por meio da pesquisa de campo foi possível perceber que nem sempre as não conformidades são lançadas no sistema, mesmo que a orientação seja para que isto seja feito. Além disso, os resultados demonstraram que o problema maior não está somente na descoberta da falha, mas que é preciso levá-la adiante e tratá-la para que não seja repetida. Em geral, os funcionários acreditam nas ferramentas utilizadas pela empresa e entendem que têm um papel fundamental para que elas sejam utilizadas corretamente, mas ainda dependem muito do parecer dos gestores para poderem utilizá-las com sucesso, gerando uma certa dependência que os leva a não utilizarem as ferramentas corretamente sem serem orientados para tal.

Com estas respostas, foram detectadas falhas na implantação deste método dentro do processo de gestão da qualidade desta empresa, permitindo aos gestores reavaliarem a forma com que o formulário está sendo utilizado e como melhorá-lo.

A organização dentro de uma empresa é primordial para se obter bons resultados. Assim, sugere-se que dentro de uma organização existam rumos claros para os funcionários seguirem. Dada à dependência dos gestores que foi confirmada com esta pesquisa, sugere-se que cada setor, com suas funções específicas, tenha à sua disposição uma pessoa para liderar, ensinar, monitorar e corrigir as atividades que são designadas até que as pessoas se sintam mais confortáveis em tomar as decisões por si mesmas.

A obtenção do sucesso adquirido pelos funcionários deve-se aos subsídios que a empresa disponibiliza para que esse objetivo seja alcançado. Por tanto, a integração das informações é essencial para a interpretação devida dos procedimentos. Os resultados deixam claro que os "selos de qualidade" de todos os procedimentos citados dentro do artigo são meramente ilustrativos se o funcionário não tiver consciência do que faz e para que faz.

Como a correta gestão da qualidade dentro de uma empresa é primordial para seu sucesso no mercado, para que ela ganhe cada vez mais credibilidade e competitividade, sugere-se então que seja elaborado um treinamento para todos os funcionários a respeito das ferramentas de qualidade utilizadas pela empresa pesquisada, abordando a sua importância e a tratativa das não conformidades ali abordadas e que futuramente esta pesquisa seja repetida para avaliar o avanço e alcance destes resultados.

7. REFERÊNCIAS

AILDEFONSO, E. C.. **Ferramentas da Qualidade.** Centro Federal de Educação Tec. Do ES. Disponível em: <ftp://ftp.cefetes.br>. Acesso em 23/09/2016.

CARPINETTI, L. C. R. MIGUEL, P. A. C. GEROLAMO, M. C. **Gestão da Qualidade**: ISSO 9001: 2008: Princípios e Requisitos. São Paulo: Atlas, 2 ed., 2009.

COELHO, T. M. R. **Gestão da Qualidade.** Curitiba, 2016.

PALADINI, E. P. **Avaliação Estratégica da Qualidade.** Atlas, 2 ed., 2011.

SELEME, R. STADLER, H. **Controle de Qualidade**: As ferramentas essências. Curitiba, 2008.

SLACK, N. **Administração da Produção.** São Paulo: Atlas, 2009.

SOTERO, C. BASTIANI, J. A. **O que é não conformidade.** 2012. Blog da qualidade. Disponível em: <http://www.blogdaqualidade.com.br/>. Acesso em 14/10/2016.