

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
MBA GESTÃO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE

REGISTRO DE OCORRÊNCIA E *BALANCED SCORECARD* (BSC):
ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE REATIVOS
PARA ANÁLISES DIAGNÓSTICAS

CURITIBA

2013

THIAGO DAMASCENO SILVA

**REGISTRO DE OCORRÊNCIA E *BALANCED SCORECARD* (BSC):
ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE REATIVOS
PARA ANÁLISES DIAGNÓSTICAS**

Artigo apresentada como pré-requisito
Artigo técnico apresentado como requisito parcial à
obtenção de Grau de Especialista. Curso de MBA
Gestão da Qualidade da Universidade Federal do
Paraná.

Orientador: Prof. MSc Roberto Cervi

CURITIBA

2013

REGISTRO DE OCORRÊNCIA E *BALANCED SCORECARD* (BSC): ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE REATIVOS PARA ANÁLISES DIAGNÓSTICAS

RESUMO

Este artigo refere-se ao tema Gestão da Qualidade, com enfoque em não conformidades vinculado ao *Balanced Scorecard* (BSC). Cumpre ressaltar que a nova proposta de organização baseada na administração orientada para os resultados, integrada a processos eficientes e eficazes, devem tomar o sistema de Gestão da Qualidade mais enxuto, no sentido de evitar não-conformidades com base nos requisitos da ISO 9001. Além disso, os indicadores provenientes do sistema de gestão devem estar alinhados ao mapa estratégico da organização, gerando maior credibilidade e respaldo para a implementação e melhoria do sistema de gestão. Nesse sentido, num ambiente no qual prevalece à formulação de estratégias e procedimentos adequados para o desenvolvimento de uma organização competitiva, em face às transformações e as exigências das novas realidades do mercado, faz necessário a utilização de mecanismo eficiente para registrar e analisar as não-conformidades que permeiam os processos do cotidiano das organizações, que estejam integradas ao sistema de gestão da qualidade, assim como a avaliação e acompanhamento do seu desempenho. Em termos metodológicos, a pesquisa caracteriza-se como teórico-empírica, pois parte de um referencial teórico para familiarização e delimitação mais preciso do tema, com uma abordagem predominantemente qualitativa e descritiva, que privilegiou o estudo de caso na organização da área de produtos para laboratórios.

Palavras-chave: Processos, *Balanced Scorecard*, Registro de Ocorrência.

1. INTRODUÇÃO

Fundamentando-se no fato de que a eficiência da cadeia produtiva relaciona-se diretamente com sua produtividade, procura-se identificar os impactos causados no desempenho competitivo de empresas do setor laboratorial, bem como a participação dessas no mercado.

Desta forma, a realização do trabalho se justifica pela importância do progresso da questão qualidade envolvida em empresas do setor nos últimos anos, como fator de desempenho da cadeia produtiva.

Os indicadores devem ser formatados de forma a obtermos uma compreensão das ações que são necessárias, preventivas ou corretivas para dar sustentabilidade aos resultados pretendidos, sendo que, a escolha e o entendimento destes indicadores é muito importante ao negócio, pois, uma escolha equivocada pode trazer dificuldades potenciais.

Por vezes, pode-se utilizar as métricas utilizadas por outras empresas de um mesmo segmento assim como a identificação de seus próprios indicadores podendo ainda, adaptar este sistema a sua realidade.

Seguindo esse raciocínio, a metodologia *Balanced Scorecard* (BSC) é a mais apropriada, pois traduz a estratégia abstrata em prioridades claras e as relaciona com resultados estratégicos tangíveis que as empresas e seus colaboradores precisam buscar, entre eles, pode-se citar as especificações dos produtos e/ou serviços.

Em outras palavras, o BSC é um sistema de gestão baseado em indicadores que avaliam o desempenho da organização, traduzindo a missão e a estratégia em objetivos e medidas organizadas nas perspectivas financeiras, dos clientes, dos processos internos e aprendizado e crescimento.

Cumprindo ressaltar que a nova proposta de organização baseada na administração orientada para os resultados, integrada a processos eficientes e eficazes, tornarão o sistema de Gestão da Qualidade mais 'enxuto', no sentido de evitar não conformidades com base nos requisitos da ISO 9001.

Além disso, os indicadores provenientes do sistema de gestão devem estar alinhados ao mapa estratégico da organização, gerando maior credibilidade e respaldo para a implementação e melhorias de possíveis oportunidades.

Nesse sentido, num ambiente no qual prevalece a formulação de estratégias e procedimentos adequados para o desenvolvimento de uma organização competitiva e formadora de competências para a indústria, em face às transformações e as exigências das novas realidades do mercado, faz necessário a utilização de mecanismo eficiente para registrar e analisar as não conformidades que permeiam os processos do dia-a-dia das organizações, que estejam integradas ao sistema de gestão da qualidade, a avaliação e acompanhamento do desempenho da organização.

2 PROBLEMA

Como tornar os registro de ocorrência de não-conformidades da organização de forma eficiente por meio do *Balanced Scorecard* (BSC)?

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Propor melhoria no sistema de registro de ocorrências e não conformidades com indicadores de desempenho utilizando o *Balanced Scorecard* (BSC).

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Apresentar a estrutura utilizada pela instituição relativa as não-conformidades;
- Descrever uma sistemática para recebimento, análise e tratamento de ocorrências registradas;
- Estabelecer indicadores de desempenho com base no registro das ocorrências;
- Relacionar os indicadores de desempenho com o *Balanced Scorecard* (BSC)

4. REVISÃO DA LITERATURA

Nesta etapa da pesquisa pretende-se apresentar primeiramente uma visão geral sobre os aspectos de produtividade e competitividade. Em seguida, menciona-se o sistema de qualidade, contextualizando, conceituando e apresentando. Por fim, busca-se introduzir a metodologia *Balanced Scorecard* (BSC), a partir de seu conceito, perspectivas sob os quais o desempenho organizacional deve ser medido, mapa estratégico e indicadores de desempenho. Para tanto, foram pesquisados diversas fontes no intuito de realizar uma pesquisa com embasamento teórico consistente e que ao mesmo tempo, proporcionasse uma correlação as ideias pautadas ao tema do trabalho.

4.1 ASPECTOS DE PRODUTIVIDADE E COMPETITIVIDADE

A era da informação exige funcionários diferenciados, capazes de projetar e desenvolver novos produtos, técnicas e estratégias para o atendimento das necessidades dos clientes. Assim, a garantia de sobrevivência e competitividade de uma empresa reflete no desenvolvimento e conservação de uma equipe

suficientemente capaz de trabalhar para encantar o consumidor no sentido de garantir sua preferência pelos produtos da organização (FALCONI, 1999).

Foi com Frederick Taylor, considerado o pai da administração científica, que a questão “produtividade” veio à tona, objetivando aliar os melhores métodos e processos administrativos sempre ao custo mais baixo, o que ainda hoje é uma das preocupações principais das empresas. (MARTINS; LAUGENI, 2005)

Assim, sendo o “*input*” uma medida quantitativa do que foi produzido (como, por exemplo, o valor das receitas obtidas com as vendas) e o “*output*” a medida dos insumos (como a quantidade de matéria prima, energia e mão de obra investida), a produtividade é entendida como a relação entre essas duas variáveis, ou seja, aquilo o que foi produzido em razão daquilo o que foi usado para a produção. Para Stevenson (2001), a produtividade avalia a utilização eficaz dos recursos de uma empresa fica fácil compreender sua importância desde que o assunto passou a ser discutido por Taylor no fim do século XIX.

Para Martins e Laugeni (2005), a preocupação com esse assunto provocou mudanças nos processos produtivo das empresas, trazendo à tona a chamada Engenharia Industrial e com ela alguns novos conceitos como: postos de trabalho, rearranjo de layout, produção em massa, padronização de produtos, manutenção preventiva, fluxogramas de processos e controle de qualidade. Hoje as empresas são muito pressionadas a baixarem o preço de venda de seus produtos (*output*), sendo obrigadas conseqüentemente, a reduzirem os custos com a produção, o que acirra a competitividade entre elas.

Ainda segundo Falconi, (1999) o que garante a existência de uma empresa é a sua competitividade, a qual está intimamente relacionada com os índices de produtividades de uma empresa que, por sua vez, dependem da qualidade, considerando o valor agregado como referência do cliente, que abrange desde o projeto do produto, seu processo produtivo, cumprimento dos prazos de entrega, etc. A competitividade de uma empresa é analisada a partir da comparação entre ela e outra organização que ofereça produtos ou serviços semelhantes. A qualidade do produto é uma das variáveis de comparação entre empresas capaz de apontar a competitividade de cada uma delas e, normalmente, relaciona-se à expectativa do cliente sobre o que é oferecido e a capacidade do produto de satisfazê-lo. (STEVENSON, 2001).

Através da tendência geral do aumento competitivo do mercado, o grau de influência dos fatores na competitividade está relacionado aos padrões de concorrência determinados setorialmente. Tal situação fica nítida na análise dos grupos de empresas definidos por grupos de: commodities, bens duráveis, de empresas tradicionais e de difusoras de progresso técnico.

Apesar dos múltiplos determinantes internos e externos na competitividade, observa-se que todos eles demandam cada vez maior maturidade nos processos de gestão empresarial. Quaisquer tendências, oportunidades e ameaças percebidas no ambiente competitivo requerem velocidade, adaptabilidade e precisão quase que cirúrgica nas respostas dadas pelas capacidades internas da empresa.

4.2 SISTEMAS DE QUALIDADE

Toda e qualquer organização competitiva, com perspectivas de crescimento, guia-se por princípios básicos e comuns em um ambiente globalizado como o de hoje. O respeito ao funcionário, a oferta de produtos a preços baixos e a conquista do cliente são alguns deles. De nada adianta grandes volumes de produtos ofertados se não existem compradores. A conquista de novos mercados exige muito trabalho da empresa no sentido de identificar as necessidades e desejos de seus clientes e atendê-los de maneira surpreendente. A preocupação em manter um cliente é muito grande. As pesquisas apontam que o investimento envolvido na conquista de novos consumidores é bem mais alto do que aquele destinado a programas, ações e melhorias para satisfazer ainda mais os clientes já conquistados.

Nesse sentido, a qualidade do que é oferecido e de todos os processos envolvidos é aspecto fundamental. É importante que aqueles que adquiriram um bem ou produto sintam-se ainda satisfeitos por um bom tempo ainda após a compra. (FALCONI, 1999).

Paladini, (2006) argumenta sobre o termo “qualidade” e suas definições. Para ele, o termo significa muito mais que uma abstração, uma percepção relativamente individual e um estado ideal, de perfeição. É um requisito mínimo de funcionamento e a capacidade que um bem ou serviço tem de oferecer exatamente aquilo o que propõe.

Assim, para garantir que isso ocorra, existem métodos que podem ser utilizados em uma boa administração organizacional, como o Controle de Qualidade Total (TQC). O sistema TQC surgiu no Japão e fundamenta-se na participação de todos os funcionários de uma empresa na “condução e controle da qualidade”. (FALCONI, 1999, p. 13).

Para Falconi (1999, p. 210) a gestão da qualidade total é uma extensão do planejamento estratégico organizacional, devido ao fato de envolver questões como estabelecimento de objetivos, meios para alcançá-los, medidas de avaliação de desempenho, treinamento de funcionários, etc. Assim, para ele, o elemento básico da TQM é seu planejamento e a inclusão de responsabilidade em cada nível da empresa para a garantia da qualidade final.

Para que os processos de qualidade de uma empresa sejam implementados e acompanhados eficazmente, se faz necessário conhecer e dominar os conceitos que norteiam sua postura perante o mundo capitalista.

Segundo Garvin (2002, p. 48) existem cinco abordagens principais para definição de qualidade:

- transcendental: condição de excelência que implica ótima qualidade, distinta de má qualidade;
- baseada no produto: refere-se às quantidades de atributos sem preço presentes em cada unidade do atributo com preço;
- baseada no usuário: consiste na capacidade de satisfazer desejos;
- baseada na produção: conformidade com as exigências;
- baseada no valor: é o grau de excelência a um preço aceitável e o controle da variabilidade a um custo aceitável.

Segundo a NBR ISO 9000, Gestão da Qualidade é o conjunto de “atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que diz respeito à qualidade” (ABNT, 2005, p. 8).

Implantar qualidade de acordo com suas especificações traz inúmeras vantagens e benefícios tanto para empresa quanto para os funcionários. Para as empresas pode-se citar: fidelização da clientela, conquista de novos mercados/segmentos, redução de custos, aumento da margem de lucro entre outros. Já para os funcionários, o foco na qualidade possibilita melhor qualidade de vida, autodesenvolvimento, estabilidade, empregabilidade, novos horizontes de planejamento entre outros (VIEIRA, 2003).

De acordo com Marshall Junior *et al.* (2006), qualidade é uma necessidade vital em um mundo globalizado e faz parte do jargão das organizações, independentemente do ramo de atuação e abrangência.

A implantação de um sistema de Gestão da Qualidade coerente às suas especificações e requisitos acarretará em inúmeros benefícios para a empresa, além de propiciar uma estrutura voltada para a melhoria contínua dos processos.

Contudo, esse sistema de gestão deve atuar em três níveis organizacionais: alta direção (políticas e diretrizes); intermediário (gerencial) e operacional (planos e procedimentos), para que as informações e os conhecimentos advindos dessas práticas sejam disseminados, possibilitando a construção de uma nova cultura organizacional voltada para qualidade

4.3 O BALANCED SCORECARD SEM NEGRITO

O BSC, desde a sua criação tem se solidificado como ferramenta eficaz de gestão no mundo inteiro, e vem ganhando cada vez mais adeptos. No Brasil, apesar da pequena quantidade de estudos que analisem os problemas e soluções gerados pela implantação do *scorecard*.

A pesquisa realizada por Soares Júnior e Prochnik (2003, p. 1) aponta a adoção desta ferramenta por grandes e remadas empresas brasileiras, o que pode ser considerado como um indicador potencial de utilização.

Os resultados das pesquisas realizadas em empresas brasileiras apontam principalmente que os maiores benefícios obtidos por elas são o alinhamento e direção, passando a utilizar forças competitivas de dentro para fora da organização.

Os atributos destacados pela experiência de implementação do BSC no Brasil são: transparência, pró-atividade, focalização, alinhamento e relacionamento. (SOARES JÚNIOR; PROCHNIK, 2003, p. 17).

As experiências de implementação do BSC nas empresas brasileiras pode ser visto ainda, como útil para mobilização dos colaboradores da empresa, como forma de integração de processos, e foco na direção pré-estabelecida. (SOARES JÚNIOR; PROCHNIK, 2003, p. 17).

No entanto, outra pesquisa realizada no Brasil aponta que, a) pouca participação dos funcionários nos desenhos dos mapas estratégicos; e b) as

empresas privadas brasileiras tem dificuldade em equiparar as medias não financeiras às medidas financeiras. (PESSANHA; PROCHNIK, 2004, p. 15).

Coloca-se ainda, na pesquisa realizada por Júnior e Prochnik (2003, p. 16), algumas peculiaridades destacadas em relação à implementação do BSC no Brasil, o setor econômico e as diferenças culturais de gestão, neste ultimo caso, identifica-se a cultura organizacional brasileira como burocrática e pouco criativa.

O BSC é uma ferramenta inovadora de medição de desempenho, capaz de expor resultados, baseando-se em quatro perspectivas, que segundo seus criadores, Kaplan e Norton, são essenciais em um processo de gestão estratégica: Aprendizado e conhecimento, processos internos, clientes e financeira. (KAPLAN; NORTON, 1997).

A característica central do BSC é a relação de causa e efeito, que perpassa as quatro perspectivas, possibilitando um processo de aprendizado estratégico e *feedback*, o que permite a empresa rever seus objetivos e suas ações ao longo do percurso e mudá-las ou mantê-las de acordo com os resultados. (KAPLAN; NORTON, 1997).

Colocasse ainda que as medidas do BSC devem ser utilizadas para aplicar a estratégia das empresas, bem como comunicá-la em todos os níveis da organização, além de auxiliar nas iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, visando o alcance de uma meta comum. (GREBIM, 2004, p.54).

Aliado a isso o BSC possibilita identificar novos processos, e desenvolvê-los para que possam prever e atender as necessidades dos clientes, gerando valor. (GREBIM, 2004, p. 54).

Em suma, o BSC possibilita às organizações na superação de dois problemas: medição eficiente de desempenho organizacional e implementação eficaz da estratégia. (NIVEN, 2005, p. 29).

Ressalta-se ainda que o termo utilizado para nominar o BSC, *balanced* (equilíbrio) se enquadra perfeitamente nos benefícios que ele concerne, ou seja, o equilíbrio entre: os indicadores financeiros e não-financeiros, componentes internos e externos da organização e indicadores de resultados e de tendência. (NIVEN, 2005, p. 29-30).

Conclui-se, portanto, que o BSC, nas palavras de um de seus criadores: “oferece uma visão sobre o futuro e um caminho para chegar até ele, o que o transforma em um sistema de gestão”. (KAPLAN, 1997, p. 120).

Para obter sucesso na utilização da metodologia BSC, é importante destacar e promover a disseminação dos projetos estratégicos, um dos elementos que compreendem essa metodologia. Para as empresas da área de equipamentos para laboratórios esses projetos são iniciativas que ajudam a organização a atingir os desafios estratégicos impostos pelas metas. Estão diretamente relacionadas e associadas a uma estratégia por meio de um objetivo estratégico.

Além disso, vale frisar a priorização dos projetos estratégicos que geram maior impacto no alcance das metas e agregação de valor, pois deve-se lembrar sempre que projetos concorrem por recursos humanos, físicos e financeiros, limitadas em qualquer organização, independente do seu porte ou área de atuação.

5. METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como teórico-empírico, pois num primeiro momento, parte de um quadro teórico.

Trata-se ainda de pesquisa exploratória que de acordo com Gil (1991), as pesquisas exploratórias proporcionam maior familiaridade com o tema, com o intuito de torná-lo conhecido para posterior andamento da pesquisa. Nesse sentido, Gonçalves e Meirelles (2004, p. 121), destacam que “na pesquisa exploratória não se conhece o problema raiz e sim alguns sintomas que servem de orientação ao pesquisador – são efeitos que têm o problema raiz como causa principal”.

Portanto, a etapa exploratória torna-se relevante, pois permitirá ao acadêmico uma concepção mais clara e abrangente acerca dos aspectos relacionados à gestão da qualidade, processos internos da instituição e sobre o BSC.

Num segundo momento do estudo, utilizou-se um delineamento descritivo, buscando-se, por meio do levantamento e análise da opinião dos elementos da amostra, a organização de informações relevantes para a proposição de melhorias para a sistemática de Registro de Ocorrência vinculado ao BSC da organização objeto de estudo.

Para Cervo e Bervian (2002, p. 66), “a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”. Em contrapartida, determina as principais causas e o problema raiz da pesquisa,

possibilitando ao acadêmico a proposição de ações que venham ao encontro dos objetivos delineados nesta pesquisa (GONÇALVES; MEIRELLES, 2004).

Portanto, com a abordagem qualitativa adotada neste estudo, buscou-se compreender e interpretar as informações coletadas por meio da aplicação de entrevista semiestruturada, a qual ofereceu subsídios para a proposição de melhorias para a sistemática de Registro de Ocorrência com indicadores adaptáveis ao *BSC*, respondendo a pergunta de pesquisa.

O procedimento metodológico privilegiou o estudo de caso, realizado em uma organização da área laboratorial. Segundo Vergara (1997), o estudo de caso consiste no estudo de uma ou poucas unidades, entendidas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa ou mesmo um país, empiricamente verificáveis, permitindo a obtenção de um conhecimento amplo e detalhado. Desse modo, pelas características peculiares que apresenta, a adoção do estudo de caso possibilitou o conhecimento e o detalhamento dos processos do Sistema de Gestão da Qualidade da instituição, bem como suas ações para a melhoria dos procedimentos de registro de não-conformidades.

Foram realizadas 6 (seis) entrevistas, compondo a amostra da presente pesquisa. Para a definição dessa amostra, levou-se em consideração alguns critérios norteadores de acordo com a proposição do objetivo da pesquisa: acessibilidade, utilização da atual ferramenta de registro de ocorrência, conhecimento do sistema de Gestão da Qualidade e Planejamento Estratégico da instituição, atuação em implantação de Sistema de Gestão da Qualidade e visão geral dos processos da instituição. Além desses critérios, a amostra da pesquisa foi estabelecida em função de aspectos qualitativos que nada têm de probabilísticos e não compõem, de modo algum, uma amostra representativa no sentido estatístico (MONACO; GUIMARÃES, 2000).

Os dados obtidos por meio da entrevista receberam tratamento qualitativo na sua análise, sendo importante destacar que as entrevistas foram gravadas e transcritas a fim de se obter o máximo de informação para a descrição dos dados coletados.

O tratamento dos dados deu-se através da análise de conteúdo, sendo primeiramente realizada uma leitura da transcrição das entrevistas para organizar as informações e destacar a lógica dos elementos e as regras que as determinam em termos da opinião dos sujeitos da pesquisa sobre as categorias analíticas

pesquisadas. Após a leitura vertical, realizou-se o procedimento de leitura horizontal de cada pergunta para estabelecer uma relação com as demais entrevistas (RICHARDSON, 1999).

Por fim, a metodologia aplicada neste artigo pode viabilizar uma análise de dados visando responder seus questionamentos.

6. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para garantir a qualidade dos processos na organização, a maioria dos entrevistados considera como fatores primordiais os indicadores de acompanhamento e controle de processos. Para o Entrevistado 1, leia-se E1, “quando se tem o acompanhamento do processo pode-se fazer o registro de ações preventivas para se resguardar, [...] e quando se faz uma correção, temos que tratar [...] tudo isso para garantir a qualidade do produto/serviço”.

A finalidade de um Sistema de Gestão da Qualidade é agir de maneira reativa, para evitar as reincidências de não conformidades e de forma proativa, para prevenir a ocorrência das mesmas, que são as ações preventivas.

Toda ação praticada eficaz, seja ela corretiva, preventiva ou melhoria contínua pode representar um passo importante na busca do aperfeiçoamento contínuo desse Sistema de Gestão da Qualidade.

Além do acompanhamento dos processos, é importante estabelecer indicadores de controle dos processos, “sendo necessário passar pelo dono do processo, trabalhando-se a gestão por processos” (E2).

Segundo E2, “ainda falta um pouco trabalhar com a gestão por processos, mas estamos encaminhando para isso, devido à necessidade da empresa pelo seu crescimento, pelo aumento dos produtos, serviços ofertados, bem como o aumento dos processos e do número de colaboradores”.

Outro aspecto destacado pelos entrevistados, diz respeito ao comprometimento e conhecimento dos processos da instituição pelos colaboradores.

De acordo com E6, “para garantir a qualidade nos processos é importante primeiramente comprometimento dos envolvidos, bem como o conhecimento do sistema de gestão e das práticas adotadas pela instituição”.

Um sistema de Gestão da Qualidade coerente às suas especificações e requisitos propiciará a organização uma estruturada voltada para a melhoria contínua dos processos. De acordo com E3, os principais indicadores utilizados pela organização para garantir a qualidade nos processos são: “indicador de auto sustentação; indicador de satisfação do cliente/colaborador; indicador de qualidade da gestão; indicador de qualidade do produto/serviço”.

Entretanto, segundo E5, “os indicadores devem sempre medir resultados, quando se tem muitos indicadores se torna difícil medir a eficiência dos processos, por isso a importância de se definir os indicadores que geram resultados para a instituição”.

No que diz respeito às ações da qualidade utilizadas pela organização, todos os entrevistados consideram-nas importante, pois contribuem para o fortalecimento de uma cultura voltada para melhoria contínua dos processos, bem como proporcionam um “grande impacto, devido ao crescimento da organização, número de processos, colaboradores, produtos, sistemas, clientes” (E2).

De acordo com E3, “o modelo de gestão adotado pela empresa é baseado no processo de melhoria contínua, assim, consegue-se fazer com que as diversas ações da qualidade sejam aplicadas de maneira alinhada aos objetivos estratégicos da instituição, promovendo sempre a melhoria dos processos, das atividades, dos serviços prestados, no melhor atendimento aos clientes”.

A partir desse modelo de gestão, “a organização busca as melhorias para seus processos [...], criou recentemente a IC-00 (Gestão por processos) para definir os processos, como são mapeados/melhorados, quem valida [...]” (E2). Apesar de todo esse avanço e do reconhecimento da instituição em adotar a gestão por processos, ainda há melhorias a serem implantadas e oportunizadas.

Para E4, os processos da organização “são muito burocráticos, desestimulando os colaboradores a seguir os padrões definidos pela instituição, que muitas vezes não possuem o conhecimento necessário para executar a atividade com um padrão eficiente de qualidade”.

Corroborando com essa ideia, E2 complementa que “os processos deveriam ser mais rápidos e acompanhar o crescimento da organização [...], estamos muito no nível manual, teríamos que ter as coisas mais informatizadas, os sistemas deveriam estar integrados”.

É importante destacar a relação existente entre as ações da qualidade com o modelo de Gestão adotado pela organização na busca incansável pela melhoria de seus processos. Conforme destacado por E6, “as ações estão embasadas por um sistema de gestão sólido e estruturado, que envolve ISSO 9001 e MEG (Modelo de Excelência da Gestão) da FNQ”.

Em contrapartida, o mesmo entrevistado ressalta a importância do envolvimento dos colaboradores com as ações da qualidade promovidas pela instituição, pois assim, será possível fortalecer ainda mais uma cultura voltada para gestão por processos [...].

Vale ressaltar a importância das ações da qualidade promovidas pela instituição objeto de estudo, a fim de manter atualizados seus processos e atividades. Por outro lado, “existe certa dissociação no que estabelece o setor de qualidade, com seus padrões, normas e instruções corporativas, da realidade vivenciada pelos colaboradores que precisam utilizar as ferramentas do sistema de gestão” (E5).

A atual sistemática de Registro de Ocorrências adotado pela empresa está fundamentado em Leis e Regulamentos, Certificação da Qualidade (ISO 9001) e Modelo de Excelência da Gestão (MEG) que são traduzidos em Padrões de Trabalho (Manuais, ICs, PRs4).

A partir desses padrões, os colaboradores são treinados para posterior execução do serviço/produto, gerando os registros para o sistema de gestão. Esses registros são controlados pela representante da direção e o auditor, que acompanham e verificam as ações preventivas e corretivas registradas através do formulário RAC/RAP.

Essas ações visam promover o processo de melhoria contínua dos processos, retroalimentando os padrões de trabalho definido no sistema de gestão da instituição. Uma avaliação acerca dessa sistemática se torna essencial para promover o processo de melhoria, assim, serão descritos alguns pontos positivos e negativos acerca da sua funcionalidade e operacionalidade.

Primeiramente serão destacados os pontos positivos descritos pelos entrevistados. Como fator comum mencionado, está o adequado registro das informações, “é possível resgatar todas as ações registradas” (E2). Além disso, cita-se a “agilidade na resposta para o registro e cliente” (E1), “a melhoria dos processos” (E4) e o “atendimento das especificações e requisitos da ISO 9001” (E6).

Em relação aos pontos negativos apontados pelos entrevistados, destaca-se a falta de sistematização da ferramenta integrada aos sistemas de gestão existentes na instituição e o alto nível de burocracia para se registrar uma não conformidade.

Além desses aspectos negativos, outros fatores foram citados, tais como: “os registros estão muito vinculados ao Representante da Direção” (E2), “falta disseminação da sistemática, as ações e os registros não são divulgados, o que prejudica o entendimento das pessoas acerca da ferramenta, bem como a utilização de ações já implementadas para situações semelhantes” (E4), “a ferramenta não é utilizada dentro dos projetos” (E5), “falta uma análise mais profunda e crítica das informações registradas na ferramenta, além de reuniões de consenso com as partes envolvidas” (E1).

Dentre as dificuldades encontradas pelos entrevistados na utilização da sistemática atual de registro de ocorrência, a maioria mencionou a burocracia como fator impeditivo para fazer o registro e o seu acompanhamento. Por isso, para E1, “muitas das atividades não são feitas hoje, porque o registro é muito burocrático e complicado, não há tempo suficiente para preencher todos os campos obrigatórios do formulário de registro de ocorrência”.

Entre as atividades que não são realizadas destacam-se: “reunião de consenso com a equipe envolvida, as ações corretivas são estabelecidas pelo colaborador de apoio, em vez da pessoa responsável, não há cumprimento dos prazos, principalmente para implementação da ação, entre outras” (E1). Além disso, foi destacada a questão cultural dos colaboradores, “eles não efetuam registros de ações de melhorias, principalmente daquelas voltadas para as atividades do seu dia-a-dia” (E2).

Entretanto, um dos entrevistados comentou que não possui dificuldades para registrar as não-conformidades, pois o mesmo foi um dos idealizadores da atual sistemática adotada pela instituição.

“Quando pensamos neste modelo, levamos em consideração a necessidade de se criar algo fácil, para que todos pudessem utilizar em seu dia-a-dia, podendo registrar todas as não-conformidades que permeiam os processos e atividades” (E3).

No que tange a aplicabilidade da atual sistemática de registro de ocorrência e não-conformidade, a maior parte dos entrevistados avaliam que há pouco retorno para os processos e atividades da instituição.

No entanto, a ferramenta pode “ser mais bem explorada, pois abrimos muitas ações corretivas e preventivas dentro daquilo que o sistema pede” (E2).

“Se tivermos tudo registrado, poderemos melhorar continuamente os processos, principalmente os processos de apoio, que são à base dos processos de negócios que geram retornos financeiros para a instituição” (E6).

Em relação à utilização de ferramentas da qualidade para analisar e tratar as não-conformidades, todos os entrevistados consideram essenciais, pois “facilitam a compreensão da mesma, bem como a resolução do problema registrado” (E6).

Para E5, “a utilização dessas ferramentas da qualidade facilita a análise e tratativa das não-conformidades registradas, principalmente quando não se conhece as causas da não-conformidade ou para situações de maior complexidade e difícil de ser resolvido”.

Dentre as ferramentas citadas pelos entrevistados, destacam-se as seguintes: Brainstorming, Diagrama de Causa e Efeito, Gráfico de Pareto, Plano de ação (5W2H), PDCA, 6Ms e 6 Sigma, essa “utilizada em empresas de classe mundial” (E3).

Todavia, “num mundo perfeito, poderíamos vincular o registro de ocorrência aos projetos, buscando históricos dos mesmos, número de ações registradas, ações efetivadas entre outras” (E5).

No que se refere ao registro de ocorrência na organização como um processo crítico, a maioria dos entrevistados considera-o, “haja vista sua importância para os objetivos estratégicos da instituição.

Além disso, sem essa importância e relevância não se conseguiria a melhoria contínua dos processos, fator principal de existência desse registro no sistema de gestão” (E5).

Por outro lado, E2 entende que esse processo crítico “deveria ser mais explorado, pois é importante para a certificação, norma, melhoria dos processos da instituição e do próprio sistema”.

O processo de apoio sustenta os processos fundamentais do negócio da organização, nesse sentido, o registro de ocorrência “é um processo de apoio muito importante para a organização, pois é a ferramenta técnica disponível na instituição para a melhoria contínua dos processos” (E3).

De acordo com E6, o registro de ocorrência “é um processo de apoio, mas ele não deixa de ser um processo crítico, pois impacta diretamente na qualidade dos produtos e serviços ofertados aos clientes”. Um outro reforça essa opinião, citando

uma perspectiva do mapa estratégico que trata de aumentar a satisfação do cliente, por isso à importância de registrar e acompanhar a satisfação do cliente para alinhar os objetivos” (E1).

Uma das principais dificuldades apresentadas pelos entrevistados para medir e acompanhar o registro de ocorrência por meio da perspectiva de processos internos do BSC, diz respeito à identificação desse alinhamento no mapa estratégico da instituição. Para E4 “faz necessária uma cultura mais voltada para a qualidade por parte dos colaboradores para entender a necessidade de medir e acompanhar esses registros dentro do BSC da organização”.

Contudo, “seria interessante alinhá-lo com algum indicador ou alguma iniciativa ou plano de ação, pois não está visível dentro do BSC, o que dificulta sua medição e acompanhamento” (E2).

Outro fator que dificulta a visualização do alinhamento entre o registro de ocorrência e o BSC da instituição refere-se subutilização dessas ferramentas, “pois não temos indicadores específicos para a ferramenta de registro de ocorrência no BSC” (E2).

Por outro lado, E1 consegue visualizar esse alinhamento entre as ferramentas em dois momentos, “na perspectiva de clientes e na perspectiva dos processos internos, de clientes porque vai gerar impacto na sua satisfação e no processo, pois se temos processos demorados e complexos, impactará diretamente no atendimento e satisfação do cliente, [...]. Se eu tenho esse registro adequado, atendo as duas perspectivas no mapa estratégico”.

No entanto, “as principais dificuldades para medir e acompanhar o registro de ocorrência no BSC referem-se a excelência do desempenho, pois o registro de ocorrência é um processo meio de apoio e não um processo fim, assim sua medição e acompanhamento dentro da perspectiva de processos internos está relacionado a obtenção de excelência nos processos” (E5).

Por fim, segundo E6, “todos os registros que geram retorno para a melhoria dos processos internos estão identificados no objetivo “obter excelência nos processos internos de negócio e apoio” do mapa estratégico da instituição.

Em se tratando de medição e acompanhamento do registro de ocorrência na perspectiva de processos internos, todos os entrevistados consideram importante essa prática, pois contribui para que a instituição alcance “excelência em seus processos, por meio da otimização e do aprendizado contínuo” (E6).

Na opinião de E3, “é importante medir e acompanhar o registro de ocorrência, pois as ferramentas de gestão devem estar integradas, devendo haver uma sinergia em resultados, ou seja, soma das forças”.

O BSC é uma ferramenta de gestão que auxilia as organizações a traduzir a estratégia em objetivos operacionais que direcionam comportamento e desempenho.

Além dessas contribuições, vale ressaltar que “mesmo o registro de ocorrência não sendo um processo fim, ele deve estar integrado a perspectiva de processos internos do BSC, pois ele compõe os indicadores para a excelência do desempenho dos processos” (E5). Deste modo, “quanto mais sistematizado e disponível, maior será o alinhamento entre as duas ferramentas, BSC e registro de ocorrência e não-conformidade” (E2).

Dentre os tipos de indicadores de desempenho a serem estabelecidos a partir do registro de ocorrência, a grande maioria dos entrevistados sugeriram indicadores voltados para o gerenciamento das não-conformidades.

Para E6, “o registro de ocorrência pode trazer alguns indicadores mais voltados ao acompanhamento da ferramenta, como por exemplo: relatórios de registros, ações verificadas, ações eficazes, entre outras”.

Além desses indicadores voltados para o gerenciamento da ferramenta, é importante definir indicadores de desempenho que verifique o atendimento dos objetivos estratégicos da instituição.

Nesse sentido, um benefício que merece destaque é o “alcance da excelência nos processos de negócio e apoio, e conseqüentemente a validação da ferramenta como um instrumento essencial para a prática de melhoria contínua” (E6).

Para finalizar, E6 “considera essa proposta importante para consolidar a ferramenta de registro de ocorrência como uma prática enraizada no modelo de gestão da organização, servindo como base para atingir os objetivos delineados no planejamento estratégico da instituição”.

A busca incessante pela qualidade é uma necessidade fundamental na sociedade moderna, dado pela ostentação das organizações em resultados, estes mensurados e acompanhados por intermédio de indicadores de desempenho, alinhados ao modelo de gestão e ao processo de melhoria contínua.

A sistemática de Registro de Ocorrência e não-conformidades tem como principal objetivo gerenciar as informações referentes à qualidade dos processos da

organização em estudo, de acordo com os padrões de trabalho (leis e regulamentos, ISO 9001).

Para que o objetivo da sistemática de registro de ocorrência e não conformidades seja alcançado, é importante o estabelecimento de indicadores de desempenho a fim de se ter um acompanhamento mais efetivo acerca dos resultados da ferramenta de RO.

Portanto, com base nos resultados da pesquisa realizada, bem como no referencial teórico que fundamenta o desenvolvimento deste trabalho, propõe-se os seguintes indicadores de desempenho no intuito de medir e acompanhar os resultados da sistemática de RO, conforme se observa no quadro 1 a seguir:

QUADRO 1: Ferramenta de RO

Indicador	Definição (fórmula de cálculo)	Unidade Medida	Acompanhamento	Polaridade	Coleta/Análise	Fonte
Eficiência do RO	$100 - \left[\frac{\text{N}^\circ \text{ RO}}{\text{N}^\circ \text{ RO Finalizado}} \right]$	%	STATUS	Maior/Melhor	Mensal	RO
Melhoria dos Processos	$100 - \left[\frac{\text{N}^\circ \text{ RO}}{\text{N}^\circ \text{ Ações Eficazes}} \right]$	%	STATUS	Maior/Melhor	Mensal	RO
Eficácia das Ações	$100 - \left[\frac{\text{N}^\circ \text{ Ações Corretivas}}{\text{N}^\circ \text{ Ações Eficazes}} \right]$	%	STATUS	Maior/Melhor	Mensal	RO
Custo da não-conformidade	Soma Custos/Nº Ros com Custos	R\$	ACUMULADO	Maior/Melhor	Mensal	RO
Custo da não-conformidade hora	Soma Horas/Nº Ros com Horas	Horas	ACUMULADO	Maior/Melhor	Mensal	RO
Home						

Fonte: Elaborado pelo autor

Os indicadores de desempenho propostos estão elaborados com base na metodologia adotada pela organização para medir seus objetivos estratégicos.

Além desses indicadores, poderão surgir posteriormente à validação dessas melhorias para a sistemática de registro de ocorrências e não-conformidades, outros indicadores os quais a instituição considera relevante para o acompanhamento da ferramenta.

Esses indicadores serão alimentados pela própria sistemática de registro de ocorrências e não-conformidades, e poderão ser visualizados por qualquer colaborador.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo traz como tema central a Gestão da Qualidade, com enfoque ao registro de ocorrência e não-conformidades, tema este cada vez mais discutido nas organizações que adotam sistemas de gestão da qualidade, planejamento estratégico com base na metodologia *BSC* e uma gestão por processos. Tais temáticas foram abordadas a fim de proporcionar um adequado gerenciamento das não-conformidades que permeiam os processos organizacionais, ponto decisivo para a prática de melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade.

Partindo para prática, os dados foram coletados, analisados e interpretados, resultando na proposição de estratégias com vista a atender os objetivos deste trabalho. Com base nas informações coletadas, foi possível extrair alguns elementos que respondesse a pergunta de pesquisa, fundamental para a concretização do trabalho.

Como ponto de partida para o atendimento dos objetivos do trabalho, foi proposto algumas melhorias para a sistemática de registro de ocorrência e não conformidades. Uma das melhorias propostas diz respeito à criação de uma interface para gerenciar a ferramenta, atuando desde o cadastro, análise, ação e acompanhamento das não-conformidades cadastradas. Quando se trata de registros da qualidade, principalmente para atendimento a requisitos especificados pela norma ISO 9001, é quase que qualquer processo.

As técnicas coercitivas dificultam a criatividade e a participação e levam à apatia e à falta de comprometimento. Já as técnicas facilitadoras instigam o elo entre colaboradores e organização e colaboram para atitudes empreendedoras.

Por fim, percebe-se a importância da sistemática de registro de ocorrência e não-conformidades alinhadas ao *BSC*, como um diferencial para os processos de apoio, pois permite um acompanhamento mais efetivo da ferramenta e uma maior disseminação de sua operacionalização e funcionalidade. Com processos de apoio bem delineados e com um suporte adequado e sistêmico, os processos principais de negócios são por consequência favoráveis, proporcionando resultados positivos para a organização. Além dos resultados obtidos, a sistematização da ferramenta pode proporcionar um maior envolvimento das pessoas com os processos da qualidade, tornando-os aliados em suas respectivas atividades.

REFERÊNCIAS

- FALCONI, V.C. TQC: Controle de qualidade total (no estilo japonês). 2^a ed. Belo Horizonte: Editora de desenvolvimento Gerencial, 1999.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: *Balanced Scorecard***. Rio de Janeiro, 1997.
- MARSHALL JUNIOR, I. *et al.* **Gestão da qualidade**. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 2006.
- MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. **Administração da produção**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MONACO, F. de F.; GUIMARÃES, V. N. Gestão da qualidade total e qualidade de vida no trabalho: o caso da gerência de administração dos correios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 3, p. 67-88, set./dez. 2000. Disponível em: <http://anpad.org.br/periodicos/content/frame_base.php?revista=1>.
- NIVEN, P. R. **Balanced Scorecard passo a passo**: elevando o desempenho e mantendo resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- PALADINI, E.P. **Gestão da qualidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2006.
- PESSANHA, Diogo; PROCHNIK, Victor. Obstáculos à implementação do *Balanced Scorecard* em três empresas brasileiras. In: Encontro Anual da ANPAD, 17, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SILVA, A. C. R. Não-conformidades – uma questão gerencial. **Banas Qualidade**, São Paulo, v.17, n.193, p.16-17, jun. 2008.
- SOARES JÚNIOR, Heles; PROCHNIK, Victor. **Experiências comparadas de implantação do *Balanced Scorecard* no Brasil**. Rio de Janeiro: Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/cadeiasprodutivas/pdfs/implantacao_do_balanced_scorecard_no_brasil.pdf>.
- STEVENSON, W. J. **Administração das operações de produção**. 6^a ed. Rio de Janeiro: Ltc, 2001.
- VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.
- WOOD JR, T. A burocracia está morta. Viva a burocracia! **Exame**, São Paulo, p 112 -116, 23 fev. 2000.