

FERRAMENTAS UTILIZADAS NA BUSCA DA MELHORIA CONTÍNUA PARA ADEQUAÇÃO À NOVA VERSÃO DA NORMA ISO/IEC 17025 – RELATO DE CASO DO IPT (INSTITUTO DE PESQUISAS TECNOLÓGICAS DO ESTADO DE SÃO PAULO S.A.)

Cláudia Yuri Mizuta¹, Marianne Yoshie Maeda², Rodrigo Pereira Nunes³

¹ Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo S. A.- Setor de Gerenciamento do Sistema da Qualidade, São Paulo, Brasil, clauyuri@ipt.br, tel.(11) 3767-4780

² Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo S. A.- Setor de Gerenciamento do Sistema da Qualidade, São Paulo, Brasil, marianne@ipt.br, tel.(11) 3767-4780

³ Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo S. A.- Setor de Gerenciamento do Sistema da Qualidade, São Paulo, Brasil, rodrigop@ipt.br, tel.(11) 3767-4780

Resumo: Para os laboratórios, existe um novo desafio: a adequação à nova versão da norma ISO/IEC 17025 - Requisitos gerais para competência de laboratórios de ensaio e calibração. Tal adequação se torna necessária, pois a nova ISO/IEC 17025:2005 passou a englobar requisitos da ISO 9001:2000, os quais são vitais para laboratórios que pretendam continuar a competir em um ambiente cada vez mais agressivo, voltado para a satisfação do cliente, a minimização dos erros e a melhoria da eficácia dos processos internos.

Para vencer esse desafio, o Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo (IPT) adotou duas ferramentas utilizadas para a busca da melhoria: controle da mensuração de indicadores de atendimento a prazos pelos laboratórios e o levantamento dos custos relacionados às atividades do sistema de gestão da qualidade. Essas duas iniciativas podem ser vistas como propostas que promovam a melhoria da eficácia do sistema da qualidade e o foco no cliente.

Portanto, pretende-se, por meio do relato de caso do IPT, oferecer propostas de ações pró-ativas e interativas de como os laboratórios podem atuar com o objetivo de se adequar às mudanças da ISO/IEC 17025, promovendo a melhoria contínua e atendendo aos requisitos dos clientes satisfatoriamente.

Palavras chave: melhoria contínua, indicador, laboratório, ISO/IEC 17025:2005, monitoramento.

1 INTRODUÇÃO

A norma ISO/IEC 17025 é considerada a referência mundial para laboratórios de ensaio e de calibração, apresentando requisitos de gestão e técnicos necessários à demonstração da implementação de um sistema de gestão, da competência técnica e da emissão de resultados tecnicamente válidos. Recentemente, esta norma passou por uma revisão com o principal objetivo de alinhar à referência ISO 9001:2000. Esta revisão foi necessária, visto que a primeira edição da ISO/IEC 17025 (ano 1999) tinha como referências a ISO 9001:1994 e a ISO

9002:1994, que, por sua vez, foram revisadas dando origem à ISO 9001:2000.

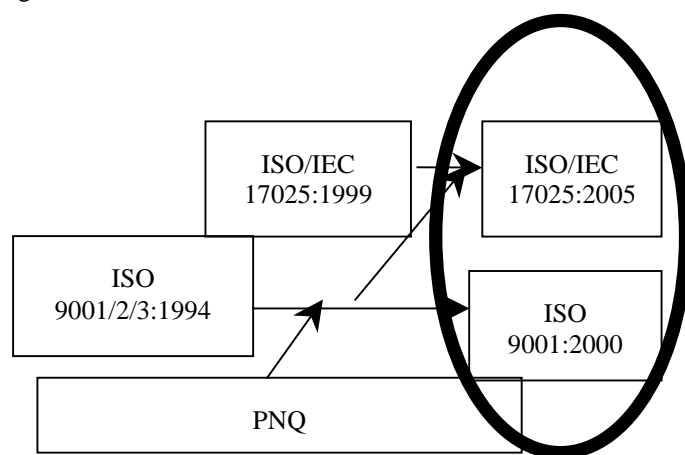


Fig. 1 Histórico da formação da ISO/IEC 17025 : 2005

Desta forma, a ISO/IEC 17025:2005 contempla novos conceitos como a melhoria contínua e o foco no cliente. O foco no cliente é verificado na solicitação para que o laboratório busque realimentação, junto aos seus clientes. Esta realimentação deve ser usada e analisada para aprimorar o sistema de gestão, as atividades de ensaio e calibração e o atendimento ao cliente. A melhoria contínua é abordada no sentido de que o laboratório deve demonstrar aprimoramento contínuo da eficácia do seu sistema de gestão, por meio do uso da política da qualidade, objetivos da qualidade, resultados de auditorias, análise de dados, ações corretivas e preventivas e análise crítica pela direção.

Outros requisitos foram inseridos nesta nova norma para alinhamento à ISO 9001:2000, como: conscientização do pessoal sobre a importância de suas atividades e sua contribuição para a melhoria do sistema de gestão; estabelecimento de processos de comunicação interna; demonstração de evidência quanto ao comprometimento da Alta Direção; manutenção da integridade do sistema de gestão quando da ocorrência de mudanças; avaliação da

eficácia das ações de treinamento; análise dos dados de controle da qualidade e tomada de ação quando necessário. Pode-se observar que as mudanças ocorreram basicamente nos requisitos de gestão sem grandes alterações nos requisitos técnicos da nova norma, preservando, assim, os interesses da comunidade de laboratórios de ensaio e calibração.

Em linhas gerais, a ISO/IEC 17025:2005 valoriza não só o controle do processo produtivo do laboratório, com suas especificidades técnicas, mas coloca a necessidade de reflexão sobre a contínua melhoria deste processo por meio da gestão comprometida da Alta Direção.

No IPT, a migração do sistema de gestão da qualidade aos conceitos da nova ISO/IEC 17025 ocorreu, efetivamente, quando da transição da série ISO 9000.

A partir de 1996, o IPT desenvolveu e implantou seu sistema de gestão da qualidade para a prestação de serviços de ensaios e calibrações, conforme a norma ISO 9002:1994 e obteve a certificação em junho/2000. Desde esta época, o sistema implementado previa que os laboratórios seguissem também a norma ISO/IEC 17025.

Com a expiração do prazo de validade da série ISO 9000:1994 em dezembro/2003, o IPT precisou trabalhar no processo de migração do seu sistema de gestão para a versão 2000 da série. Este processo de migração durou pouco mais de 3 meses e teve que observar, além dos requisitos da NBR ISO 9001:2000, também a NBR ISO/IEC 17025:2001. A migração neste curto espaço de tempo constituiu-se num verdadeiro desafio, visto que a mudança conceitual da norma havia sido significativa: abordagem de processo; mensuração do desempenho da organização; foco no cliente; melhoria contínua; outros. Determinação, disciplina e entusiasmo de todos os envolvidos, aliado a um planejamento correto e enxuto das atividades, foram os principais ingredientes que garantiram o sucesso na obtenção da certificação ISO 9001:2000.

Desta forma, no ano de 2003 o IPT estruturou sua estratégia para implementar os conceitos da ISO 9001:2000, e, portanto, na atual transição da ISO/IEC 17025 o trabalho foi reduzido.

Embora todos os laboratórios tenham que seguir a ISO/IEC 17025, há alguns que necessitam buscar o reconhecimento por organismos nacionais e internacionais conforme esta norma. Pela Rede Brasileira de Calibrações, RBC/INMETRO, estão acreditados os Laboratórios de Metrologia Mecânica, de Metrologia Elétrica e o de Metrologia de Fluidos. O Laboratório de Metrologia de Fluidos também está reconhecido pelo DKD (Deutscher KalibrierDienst), da Alemanha. Pela Rede Brasileira de Laboratórios de Ensaios, RBLE/INMETRO, estão acreditados os Laboratórios de Equipamentos Elétricos e Ópticos, de Equipamentos Mecânicos e Estruturas, de Instalações Prediais, de Segurança ao Fogo e Têxteis e Confecções. A acreditação é o reconhecimento da competência e capacidade do laboratório para a realização de medições tecnicamente válidas, emitido pelo organismo acreditador.

Frente a este cenário, este artigo tem como objetivo principal o oferecimento de sugestões, por meio do relato de caso do IPT, sobre como os laboratórios podem se adequar às alterações da norma, focando principalmente nos requisitos de melhoria contínua e foco no cliente. O caso apresenta duas ferramentas utilizadas pelo Instituto: o levantamento dos custos relacionados às atividades do sistema de gestão da qualidade e o controle da mensuração de indicadores de atendimento a prazos pelos laboratórios.

2 MENSURAÇÃO DOS CUSTOS DA QUALIDADE

2.1 Motivações e necessidades da mensuração dos custos do sistema da qualidade

A contabilização e o retorno dos gastos com o sistema de gestão da qualidade, para o Instituto, são de difícil mensuração, porém representam uma grande oportunidade de melhoria para o sistema. Para a realização desse estudo foi definida uma série de objetivos que norteiam todo o projeto, dentre eles: fornecer maior visibilidade aos investimentos realizados na gestão da qualidade e realizar uma correlação entre os custos com o sistema da qualidade e os resultados do laboratório.

A maior transparência dos investimentos feitos com o sistema da qualidade é uma necessidade que abrange todos os envolvidos, desde os laboratórios até os acionistas. Isto ocorre devido a uma incerteza sobre os reais custos relacionados ao sistema e ao fato dos custos relacionados à não qualidade (como por exemplo: perda de clientes devido à ausência de sistema de gestão implementado) serem mais visíveis. A mensuração dos custos relacionados às atividades do sistema evidencia que se forem conhecidas a quantidade de horas de trabalho, as atividades dos envolvidos e a correlação entre os gastos e o desempenho de cada laboratório (retorno gerado para a instituição), será possível promover a melhoria contínua, por meio da criação de indicadores baseados nesses dados e ações decorrentes de suas análises.

De forma geral, os indicadores são importantes para identificar a evolução de desempenho do IPT e ainda permitir comparações com outros institutos. Entretanto dentre todos os indicadores usados na gestão do Instituto, este estudo foca os gastos relacionados ao sistema da qualidade.

2.2 Fatores críticos para a mensuração dos custos do sistema da qualidade

São muitas as atividades relacionadas ao sistema de gestão da qualidade. Identificá-las e alocar corretamente as horas gastas em cada uma delas foi um dos grandes pontos críticos do projeto. Para que os indicadores gerados fossem os mais fidedignos possíveis, houve uma padronização dos dados obtidos e, para isso, foram elencadas as principais atividades relacionadas ao sistema de gestão da qualidade.

Outro ponto crítico foi o tratamento dos dados finais. Devido ao grande número de áreas integrantes do sistema, algumas atividades foram mensuradas de maneira distinta pelos laboratórios. Ao final, para obter-se os dados necessários foi preciso recorrer a bancos de dados paralelos ao do projeto, dentre eles dados de treinamento, de procedimentos técnicos e de capacitação.

2.3 Metodologia usada na mensuração dos custos do sistema da qualidade

Para a realização desse trabalho houve a necessidade de centralização dos dados por um setor que não estivesse diretamente envolvido na realização das ações, por isso os dados foram consolidados e analisados pelo setor da qualidade.

Na elaboração desse trabalho buscou-se identificar e mensurar ações relacionadas ao sistema da qualidade. Constatou-se um grande número de ações que possuíam características semelhantes, e para melhor entendimento, elas foram agrupadas em oito diretrizes:

- Diretriz 1 - Manutenção do Sistema da Qualidade: envolve todas as ações que estão ligadas à manutenção do sistema da qualidade tais como a avaliação dos relatórios de pesquisa de satisfação do cliente e a realização de reuniões de análise crítica do sistema da qualidade;
- Diretriz 2 - Elaboração e Revisão de Procedimentos: abrange as ações relacionadas à elaboração, revisão e atualização de procedimentos técnicos e operacionais;
- Diretriz 3 - Manutenção e Melhoria dos Padrões e Equipamentos: engloba as ações referentes à calibração, manutenção preventiva e avaliação de equipamentos;
- Diretriz 4 - Preparação e Acompanhamento de Auditorias: engloba todas as ações relacionadas às auditorias internas e externas;
- Diretriz 5 - Treinamentos Relacionados ao Sistema da Qualidade: envolve as ações ligadas aos treinamentos dos colaboradores do IPT;
- Diretriz 6 - Participação em Programas Interlaboratoriais: refere-se a todas as ações ligadas aos programas interlaboratoriais;
- Diretriz 7 - Aquisição de Material Bibliográfico: envolve as ações referentes a publicações associadas à qualidade e à aquisição de normas técnicas;
- Diretriz 8 - Taxas de Reconhecimento de Laboratórios por Organismos como INMETRO: refere-se aos custos do reconhecimento.

As diretrizes são divididas em ações, e cada uma delas contém os seguintes componentes:

- Ações (objetivos);
- Quantificação (valor);
- Prazo de conclusão;

- Categoria profissional dos envolvidos;
- Horas alocadas para cada profissional;
- Outras despesas.

Para fazer este tipo de mensuração, as áreas envolvidas realizaram uma reunião de planejamento para estabelecer metas e realizar previsões baseadas nas diretrizes e ações do sistema da qualidade.

2.4 Ações e Resultados

Ao todo participaram 41 laboratórios no ano de 2005.

No meio do ano foi feito um controle, no qual se comparou as ações e horas previstas com o que havia sido realizado até aquela data. O primeiro acompanhamento serviu de termômetro, indicando se as ações estavam dentro da previsão e quanto ainda faltava para terminá-las. O último acompanhamento ofereceu instrumentos mais consistentes para o levantamento de dados quantitativos sobre o sistema da qualidade e para a construção de indicadores.

Constatou-se que as horas previstas estão diretamente relacionadas à execução das ações, ou seja, a mesma relação verificada em “horas gastas por horas previstas” foi a mesma da relação “ações realizadas por ações planejadas”.

O gráfico a seguir apresenta a porcentagem das ações previstas e das realizadas em cada diretriz. Como no Instituto as horas podem ser convertidas em valores monetários, o valor global dessas horas, mais o que é gasto com taxas de acreditação por organismos como o INMETRO, com manutenção e calibração de equipamentos, compra de padrões e outras atividades que são expressas diretamente em valor monetário, revelam o custo total do sistema da qualidade.

O gráfico foi feito no final do projeto. Através dele nota-se que há uma diferença entre as ações previstas e as realizadas pelo laboratório. Isto ocorreu não só devido a uma superestimação das ações que seriam realizadas, mas também devido às mudanças ocorridas no Instituto e a fatores externos. Constatou-se que parte dessa superestimação estava relacionada à cautela dos laboratórios em estimarem suas ações e horas acima do necessário, a fim de criarem uma margem de segurança. Como as horas e ações são feitas com base em planejamentos e no histórico de horas do laboratório, elas estão sujeitas a influências imprevisíveis, entretanto para amenizar essa superestimação, na próxima mensuração serão criados limites (máximo e mínimo) para a alocação das horas e ações, e eventuais imprevistos deverão ter justificativas.

A análise mais aprofundada desse gráfico oferece base para um planejamento futuro mais estruturado, pois ao identificar as causas dos atrasos das ações pode-se criar alternativas para evitar sua não realização.

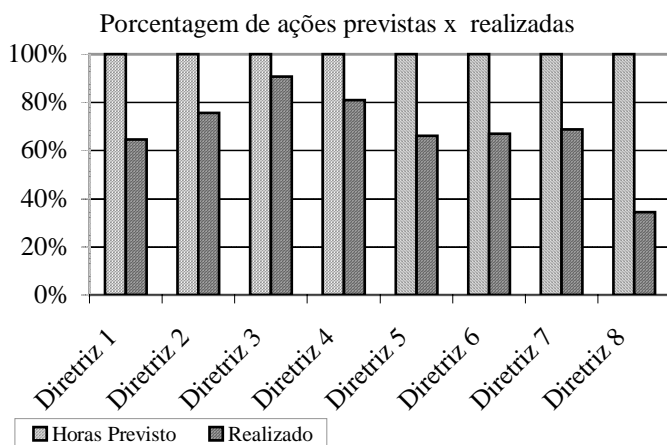


Fig. 2 Ações previstas e realizadas das diretrizes do sistema da qualidade do IPT

A partir do custo total será possível estabelecer a correlação “gastos com o sistema da qualidade e desempenho de cada laboratório (retorno gerado para a instituição)”. Esta é a segunda etapa do trabalho no qual envolve a mensuração da receita dos serviços prestados que fazem parte do sistema da qualidade e sua representatividade no resultado do laboratório.

Os dados numéricos relacionados com o sistema da qualidade são as bases para a criação de indicadores. Com este estudo levantou-se dados tais como o número de técnicos treinados, número de programas interlaboratoriais que o IPT participou, quantificação dos procedimentos elaborados e revisados e outros dados semelhantes.

Com a análise comparativa desses dados será possível perceber como ocorre a evolução dos investimentos relacionados ao sistema da qualidade ao longo do tempo, propor ações de melhorias para o sistema da qualidade e evoluir continuamente na definição das diretrizes da mensuração.

O acompanhamento dessa mensuração buscou levantar informações detalhadas sobre os processos e quantificações das atividades envolvidas. Como os laboratórios foram incentivados a formalizar o planejamento das ações que seriam feitas ao longo do ano, quando o instituto passou por mudanças, as ações puderam ser garantidas. Mesmo ocorrendo atrasos na realização das ações, elas não ficaram “perdidas” no momento de mudança, possibilitando sua posterior continuidade. Outra utilização relevante deste estudo é sua evidência para as auditorias externas (conforme a ISO/IEC 17025:2005 e a ISO 9001:2000), do esforço do laboratório para demonstrar melhoria contínua no seu desempenho.

3 CONTROLE DA MENSURAÇÃO DE INDICADORES DE ATENDIMENTO A PRAZOS

3.1 Motivação e a Necessidade do controle de indicadores de atendimento a prazos

Vários fatores tornaram necessário o controle de indicadores de atendimento a prazos no IPT. Entre eles, podemos citar:

3.1.1 Pesquisa de Satisfação

Periodicamente, o serviço de atendimento ao cliente realiza uma pesquisa de satisfação para os serviços de ensaio e calibração. O último estudo revelou que o prazo de entrega do relatório final, um dos aspectos considerados mais importantes na avaliação da qualidade do serviço pelo cliente, poderia ter seu nível de satisfação melhorado.

3.1.2 Nova versão da norma ISO/IEC 17025

Como mencionado anteriormente, os requisitos foco no cliente e melhoria contínua, presentes na ISO 9001:2000 e que foram incorporados pela nova versão da norma ISO/IEC 17025, evidenciam a necessidade de haver um compromisso com a melhoria contínua dos objetivos da qualidade estabelecidos pela organização. No caso do IPT, que já era certificado conforme a ISO 9001:2000, a busca da melhoria contínua já constava na própria política da qualidade e os indicadores de atendimento a prazos se configuraram como mais uma ferramenta para atender a esses requisitos.

3.2 Elementos críticos para a mensuração de indicadores de atendimento a prazo

3.2.1 Definição de marcos de entrega

No caso do IPT, foram identificados vários marcos na prestação do serviço laboratorial, ilustrado a seguir:

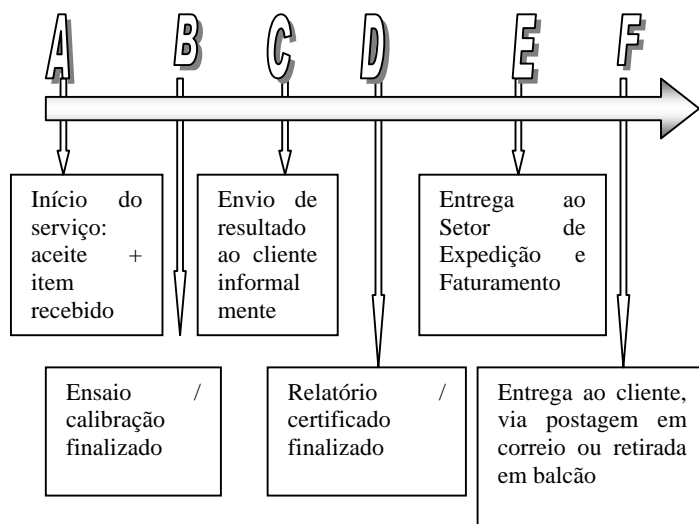


Fig. 3 Marcos de um serviço laboratorial no caso do IPT

Para que um laboratório possa definir corretamente o prazo de um serviço, ele deve considerar todos esses marcos. O prazo deve ter início a partir da aprovação do orçamento e do recebimento do item. As duas condições são necessárias para se considerar iniciado o serviço. Como um orçamento tem condições e prazos, é importante deixar clara sua data de validade para evitar que o laboratório seja prejudicado se houver uma aprovação tardia pelo cliente. Além disso, uma demora no envio do item, ou mesmo um item enviado fora das

especificações, poderia ocasionar um atraso na entrega do serviço, visto que a capacidade produtiva de um laboratório é limitada.

A correta definição do tempo de realização de um serviço passa por uma boa análise crítica do pedido quando da negociação com o cliente. No estabelecimento do prazo para o cliente, o laboratório deve levar em consideração o pessoal disponível, a capacidade de seus equipamentos, o espaço necessário para armazenamento e o transporte do item, etc.

Devemos considerar alguns fatores para a finalização do serviço. O cliente pode receber o resultado de seu serviço de várias maneiras. No caso de clientes antigos ou parceiros, antes de se finalizar o relatório final, o laboratório pode enviar o resultado de maneira informal, por e-mail ou fax, por exemplo. Além disso, o relatório finalizado pode ser colocado à disposição do cliente no laboratório para retirada ou ainda ser enviado pelo correio. Qualquer que seja o marco final do serviço escolhido, é preciso que o laboratório o deixe bem claro no orçamento, que é o registro de todo o processo de prestação de serviço e a maneira formal pela qual o cliente é informado de suas condições.

3.2.2 Uso de *softwares* para controle de serviços

Em muitos casos, um *software* de controle facilita o monitoramento das etapas de um serviço. No caso do IPT, existem laboratórios que estão fisicamente separados, mas integram um mesmo centro. E, ao se fazer um orçamento, eles precisam dar um número seqüencial para o serviço, o que não é possível com o compartilhamento de planilhas em excel. Nesses casos, uma ferramenta “multiusuário”, ou seja, que permite vários acessos simultâneos, torna-se essencial. Etapas dos serviços

3.2.3 Número de etapas do serviço

Alguns ensaios são compostos de várias etapas constantemente acordadas ou renegociadas com os clientes. Nesses casos, se houver um grande número de serviços, o controle dos prazos fica extremamente trabalhoso, dificultando seriamente a mensuração do atendimento aos prazos.

3.2.4 Registros de dados dos serviços

Quando não há um *software* de controle, pode não ocorrer a anotação dos dados referentes a reenvio de itens, havendo então dificuldade de se saber o início do ensaio, o que prejudica a mensuração assertiva do indicador de atendimento a prazos.

3.2.5 Continuidade do processo de mensuração

Vários fatores afetam a continuidade da mensuração de indicadores. Esses fatos devem ser previstos sempre que possível, como, por exemplo, férias ou licenças do trabalho podem afastar temporariamente as pessoas responsáveis pelo levantamento de dados para a composição dos indicadores. As atribuições do pessoal afastado devem ser redistribuídas para evitar a sua interrupção.

A Alta Direção tem um papel fundamental na motivação e cobrança do levantamento dos indicadores. Ela deve

demonstrar o seu comprometimento com a melhoria contínua do sistema da qualidade, fazendo bom uso das valiosas informações propiciadas pela análise dos indicadores.

3.3 Metodologia da mensuração de indicadores

3.3.1 Sistemática

A partir de agosto de 2005, foram intensificadas as discussões com as áreas sobre alguns aspectos do indicador de atendimento a prazos, como, por exemplo, data de entrega, renegociação e meta mínima.

Ficou decidido que cada laboratório monitoraria o seu desempenho no atendimento a prazos e tomaria ações caso não se atingisse a meta mínima, ou seja, abriria um formulário de oportunidade de melhoria, no qual deveria analisar as causas dos atrasos, estipulando ações, prazo e responsáveis pela correção dos problemas identificados.

As áreas foram informadas que deveriam enviar seus indicadores de atendimento a prazo mensalmente, o que começou a ocorrer a partir do mês de setembro de 2005. Desde então, o setor da qualidade controla esse envio e analisa os indicadores fornecendo informações quanto ao seu nível de adequação às normas de gestão da qualidade por meio de apontamentos e sugestões.

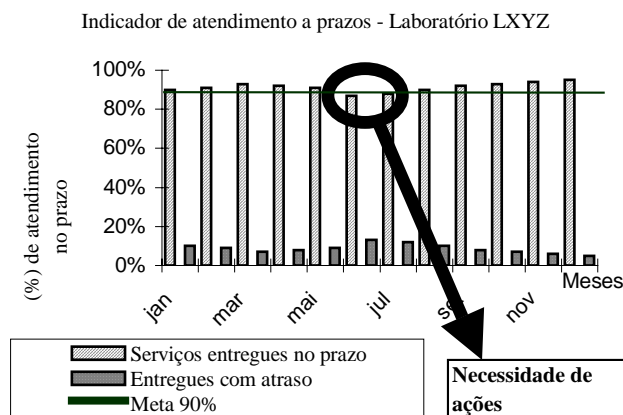


Fig. 4 Exemplo de indicador de atendimento a prazos

3.3.2 Análise

A análise dos indicadores por parte do setor da qualidade consiste na verificação da adequação às normas ISO 9001:2000 e ISO/IEC 17025:2005 e ao acordo interno com os laboratórios que integram o sistema do IPT. São verificados o período de abrangência do indicador e o atendimento das metas estabelecidas. É verificado se o laboratório atinge a meta mínima ou se estabelece uma meta desejável, superior à meta mínima. Também é verificado se o laboratório, além de mensurar seu atendimento a prazos, identifica, por meio de suas análises dos indicadores, causas para atrasos ou fatores que contribuem para o cumprimento das metas. Ações são sugeridas quando há possibilidade de elevação da meta desejável com base no desempenho do laboratório ou quando há outras formas de visualização dos dados. Ações corretivas são solicitadas para os períodos em que

o laboratório não atingia as metas estabelecidas (mínima e/ou desejável), sendo necessária a abertura de formulário de oportunidade de melhoria para tratamento desses atrasos.

3.3.3 Renegociação de prazos, comunicação com o cliente e desempenho

Não há apenas uma maneira dos laboratórios contabilizarem os prazos renegociados com os clientes.

Alguns laboratórios contabilizam prazos renegociados como atraso apenas quando estes são ocasionados por parte do laboratório, por exemplo, quando o serviço é entregue atrasado por ocasião da quebra de algum equipamento. Casos de atrasos ocasionados por itens enviados fora das especificações pelo cliente são contabilizados como prazos atendidos.

Porém, outros laboratórios contabilizam os prazos renegociados por parte do cliente como atrasos, quando estes podem ser evitados caso o laboratório tome algumas ações, como, por exemplo, fornecer informações mais detalhadas sobre o envio de itens com vistas a evitar que os clientes os enviem fora das especificações.

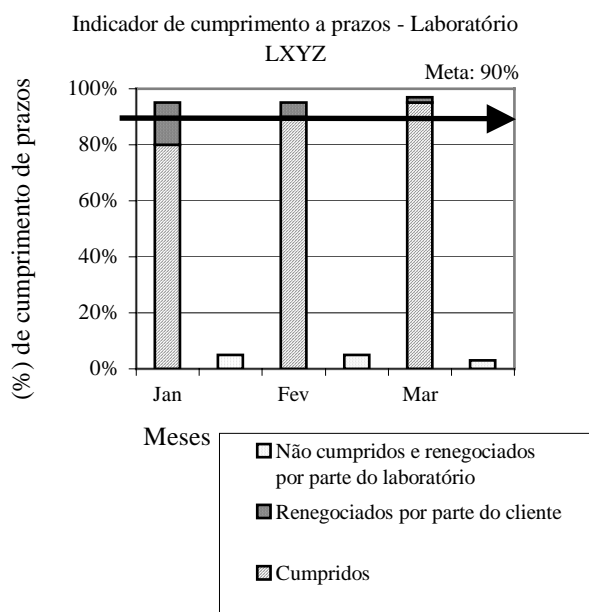


Fig. 5 Exemplo de indicador de atendimento a prazos

Mesmo que um laboratório tenha a política de, na iminência de um atraso ocasionado por ele, sempre informar o cliente, ele não poderá classificar esse serviço como atendido no prazo. A determinação do que é ou não atraso sempre passa pelo que foi acordado com o cliente no orçamento. Se o laboratório não cumprir o prazo estipulado no orçamento, independentemente de avisá-lo com antecedência ou não, o serviço deverá ser considerado entregue com atraso. Esse tipo de métrica se configura como um indicador de comunicação com o cliente.

No IPT, alguns laboratórios têm uma sistemática mais complexa de mensuração de indicadores. Eles medem não apenas os dias de atrasos, mas também os dias de adiantamento na finalização do serviço. Um serviço finalizado numa data diferente da prevista (antes ou

depois) pode significar que a análise crítica do pedido não foi feita da maneira mais precisa. Se há um atraso, os recursos foram utilizados de forma ineficiente ou tiveram sua capacidade produtiva superestimada. Por outro lado, um adiantamento expressivo na entrega do serviço pode significar que a capacidade produtiva foi subestimada e que o laboratório, para um mesmo gasto, mantém um nível de produção inferior ao que poderia utilizar. A seguir, tem-se um exemplo de um laboratório com um único ensaio.

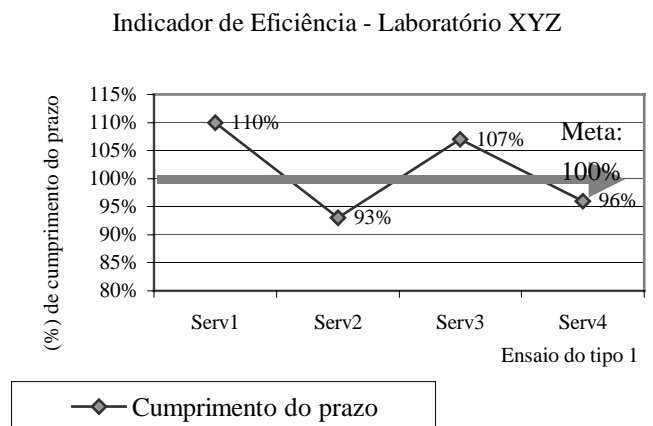


Fig. 6 Exemplo de indicador de Eficiência

3.4 Ações e Resultados

O controle da mensuração de indicadores de atendimento a prazos pelos laboratórios possibilitou identificar várias questões merecedoras de análises cuidadosas.

O planejamento da gestão dos processos dentro do laboratório deve acontecer levando-se em conta todas as etapas da prestação de serviço ao cliente, ou seja, desde o contato inicial até a entrega dos resultados. Para dimensionar corretamente a equipe, assim como os equipamentos utilizados para um serviço, o laboratório precisa considerar quantas pessoas são necessárias e quanto tempo elas levarão para executá-lo, além de verificar se existe um controle adequado de seus equipamentos. O laboratório deve deixar claro para todos os envolvidos quais serão os marcos de serviço considerados na mensuração dos indicadores para que haja coerência no levantamento dos dados. A Alta Direção deve evidenciar quais as finalidades dos indicadores exigidos e fazer uso deles regularmente, tornando conhecidos os resultados das ações implementadas com base em suas análises.

Para promover a melhoria contínua do atendimento de prazos, os laboratórios do IPT realizam diversas ações. Entre elas podemos citar a contratação de pessoal para o levantamento de dados e construção dos indicadores; análise das etapas dos processos e adequação dos prazos para a realização dos serviços; reuniões periódicas para tratar de assuntos relacionados ao atendimento das metas; novas formas de planejamento dos ensaios, das calibrações e das atividades dos laboratórios como um todo, assim como a negociação de melhores datas para entrega dos itens.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As duas ferramentas apresentadas demonstram formas de implementar os novos requisitos da ISO/IEC 17025. No entanto, a questão da aderência a esta norma se torna secundária frente à efetiva importância destas ferramentas como suporte à decisão gerencial para o Instituto.

O dimensionamento dos custos do sistema de gestão da qualidade, além de fornecer maior transparência ao desempenho financeiro da organização, promove condições para a criação de indicadores de desempenho, necessários à tomada de ações de melhoria. Atualmente, o IPT está em processo de otimização da documentação do sistema de gestão, visando a diminuir o trabalho, para as áreas, na elaboração de documentos. Esta sistemática influenciará a alocação dos custos do sistema de gestão da qualidade, uma vez que os colaboradores poderão transferir horas utilizadas na manutenção da documentação para, por exemplo, trabalhar na melhoria da confiabilidade metrológica dos ensaios e calibrações.

Quanto à ferramenta de mensuração de atendimento a prazos, há a discussão sobre o fato de que o atraso freqüente na entrega de um produto ou serviço é uma grave falta no atendimento aos requisitos do cliente. Este aspecto torna este indicador e suas análises decorrentes muito importantes, pois mostram uma fotografia do cenário atual da área, além de evidenciar tendências e oportunidades de melhoria.

Ambas ferramentas levam à construção de indicadores de desempenho, ou seja, levam à proposta de melhoria contínua por meio da medição objetiva dos processos. O indicador representa uma forma interessante de análise da organização, uma vez que pode mostrar tendências e auxiliar a tomada de decisão. No entanto, um fator crítico de sucesso para a gestão por indicadores é a adequada definição dos mesmos. Para se definir um indicador, é necessário que a organização raciocine sobre a coerência de sua política, objetivos e metas e compreenda os gargalos críticos de seus processos. Ou seja, é preciso que

o conceito de abordagem de processo esteja corretamente assimilado. Neste assunto, a norma ISO 9001:2000 é cuidadosa e didática, colocando o conceito como painel de fundo para a implementação de um sistema de gestão. Já a ISO/IEC 17025:2005, por ter características fortemente técnicas, não menciona o conceito em seu conteúdo, como também não menciona a questão da mensuração do desempenho do laboratório. Se o laboratório não tem a cultura organizacional da medição de desempenho ou o interesse pela certificação ISO 9001, é relevante que o conceito de abordagem de processo seja estudado antes da implementação da gestão por indicadores.

Para o IPT, os indicadores demonstrados neste artigo foram e estão sendo de grande valia para a efetiva melhoria contínua dos processos.

AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem imensamente aos laboratórios que fazem parte do sistema da qualidade do IPT por toda colaboração e afinho com que desempenham suas atividades por meio de boas práticas laboratoriais e aos integrantes da Coordenadoria de Gestão da Qualidade do IPT.

REFERÊNCIAS

- [1] ABNT NBR ISO 9001:2000 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos. ABNT/CB-25: Comitê Brasileiro da Qualidade. Dezembro/2000.
- [2] ABNT NBR ISO/IEC 17025:2005 – Requisitos gerais para a competência de laboratórios de ensaio e calibração. ABNT/CB-25: Comitê Brasileiro da Qualidade. Outubro/2005.
- [3] MIZUTA, C.Y., MATTEUCCI, C. & LUCCHESI, D. Lições aprendidas com a implantação da ISO 9001 – Relato de caso do IPT. Enqualab-2004 Encontro para a Qualidade de Laboratórios Junho, 2004.