

Ação Corretiva e Ação Preventiva

De uma maneira geral os conceitos de ação corretiva e preventiva já estão presentes na literatura de qualidade há algumas décadas. Sua essência pode ser encontrada no círculo PDCA desenvolvido por Shewhart e depois adaptado e popularizado por Deming. Na década de 80 com o aparecimento da família de normas ISO 9000, os conceitos de ação corretiva e preventiva ganham novo foco e um impulso em sua disseminação.

Qualquer profissional que tenha um bom número de experiências com a implantação da ISO 9001 ou que ministre cursos sobre a norma sabe que existe uma dificuldade no entendimento do que caracteriza uma ação corretiva e uma ação preventiva, principalmente o que diferencia um conceito do outro.

Este texto objetiva ajudar o leitor na compreensão dos conceitos de ação corretiva e ação preventiva, a dirimir as dúvidas sobre as diferenças entre os dois conceitos e auxiliar na operação de iniciativas de análise e solução de problemas.

► Conceito

A família de normas ISO 9000 representa um consenso internacional sobre boas práticas de gestão da qualidade. Essas normas são aplicáveis a qualquer organização, independente do que ela produza, de seu tamanho, ou se pertence a área privada ou pública. A norma ISO 9001:2008 é a que traz os requisitos padronizados de um sistema de gestão da qualidade e é a única norma a qual as organizações podem ser certificadas por cumprirem seus requisitos. Lembrando que a certificação não é obrigatória.

De acordo com a norma NBR ISO 9000:2005, que trata dos fundamentos e vocabulários do sistema de gestão da qualidade, temos as seguintes definições:

A família de normas ISO 9000 representa um consenso internacional sobre boas práticas de gestão da qualidade. Essas normas são aplicáveis a qualquer organização, independente do que ela produza, de seu tamanho, ou se pertence a área privada ou pública. A norma ISO 9001:2008 é a que traz os requisitos padronizados de um sistema de gestão da qualidade e é a única norma a qual as organizações podem ser certificadas por cumprirem seus requisitos. Lembrando que a certificação não é obrigatória.

De acordo com a norma NBR ISO 9000:2005, que trata dos fundamentos e vocabulários do sistema de gestão da qualidade, temos as seguintes definições:

Ação corretiva – ação para eliminar a causa de uma não-conformidade identificada ou outra situação indesejável.

Ação preventiva - ação para eliminar a causa de uma potencial não-conformidade ou outra situação potencialmente indesejável.

Dissecando a Norma NBR ISO 9001:2008

A seguir apresentamos e comentamos o texto da norma NBR ISO 9001:2008 referente aos itens 8.5.2 e 8.5.3 que tratam das ações corretivas e preventivas, respectivamente.

A palavra inicial para a prática dos requisitos 8.5.2 e 8.5.3 é parcimônia, principalmente para as organizações e profissionais que possuem pouco ou nenhuma experiência com sistemas de gestão da qualidade. Vale à pena refletir se todo o problema encontrado na organização merece uma ação corretiva. Ou seja, a idéia é analisar se o problema encontrado merece tal tratamento, pois recursos são limitados. Dessa maneira uma análise de riscos ou impactos relacionados aos clientes, à organização, aos negócios pode ser realizada para avaliar a real necessidade de ações.

acompanhado pelo melhor manual de instruções jamais confeccionado. Afinal quem lê manual de instruções? Além de Eduardo Araújo, sócio da Executive, pouca gente.

- b) Determinação das causas das não-conformidades

O ponto central da solução de um problema é a real identificação de sua causa. O termo “causa raiz” ficou popularizado na área de qualidade para indicar a principal causa de um problema. Porém, cuidado com um erro que é muito comum de acontecer que é o tratamento dos sintomas de um problema ao invés do problema em si. A analogia mais comumente utilizada para explicar esta questão é bem óbvia, mas é eficaz.

O processo de tratamento de uma enfermidade por um profissional de saúde. O médico inicia o processo de análise investigando os sintomas, sinais vitais, histórico do paciente, seus cuidados, modelo de vida, até chegar a causa do problema. Ou seja, uma simples dor de cabeça pode ser tratada com uma aspirina, entretanto o problema causador da dor pode ter várias causas prováveis e não será a aspirina que irá eliminá-la. Se o médico não investigar para chegar até a causa o problema persistirá e poderá trazer conseqüências mais graves.

- c) Avaliação da necessidade de ações para assegurar que não-conformidades não ocorrerão novamente

A sequencia natural do processo de identificação do problema é a busca por soluções para o mesmo. Em que pese que os recursos na maioria das organizações sejam escassos, deve-se analisar que alternativas existem para erradicação do problema. Outra questão importante é o momento de sua implantação. Mais uma vez alertamos para a análise de risco e impacto relativo ao problema, pois a concorrência por recursos pode ser grande e o tratamento do problema pode ser postergado sem prejuízos para a organização.

Cuidado apenas para não confundir uma ação imediata para tratar as conseqüências de um problema com as ações que ataquem as causas desse problema.

- d) Determinação e implementação de ações necessárias

Uma vez determinada a solução ou soluções para o problema esta(s) deve(m) ser colocada(s) em prática. Algumas soluções podem ser bastante simples e de curto prazo de implantação. Já outras podem necessitar de muitos recursos e tempo, desse modo precisam de planejamento para serem colocadas em prática.

- e) Registro dos resultados das ações executadas e f) Análise crítica das ações corretivas executadas

Manter o completo registro das atividades implan-

¹ A norma ISO tem a seguinte codificação: ISO 9000:2005. O termo ISO identifica a origem da norma que a International Organization for Standardization. O número 9000 identifica a norma e o número 2005 o ano da versão. No Brasil a nomenclatura da norma ganha a sigla NBR para identificar como Norma Brasileira, cuja responsabilidade de tradução e gestão fica a cargo da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

8.5.2 Ação Corretiva

A organização deve executar ações corretivas para eliminar as causas de não-conformidade, de forma a evitar sua repetição. As ações corretivas devem ser apropriadas aos efeitos das não-conformidades detectadas.

- a) Análise crítica das não conformidades (incluindo reclamações dos clientes)
- b) Determinação das causas das não conformidades
- c) Avaliação da necessidade de ações para assegurar que não-conformidades não ocorrerão novamente
- d) Determinação e implementação de ações necessárias
- e) Registro dos resultados das ações executadas
- f) Análise crítica das ações corretivas executadas

O texto a seguir traz os requisitos comentados.

- a) Análise crítica das não-conformidades (incluindo reclamações dos clientes)

O primeiro passo depois de definido que o problema precisa ser tratado é levantar as informações necessárias do fato(s) ocorrido(s) para que os itens subseqüentes da norma sejam desenvolvidos. Em relação às reclamações dos clientes cabe um alerta, nem sempre os clientes tem razão. É muito comum, por exemplo, clientes não saberem operar produtos com alta complexidade e acharem que o produto está com defeito. Ainda que venha

tadas é necessário para sua adequada avaliação. Principalmente se as ações colocadas em práticas não forem suficientes para sanar o problema. Isso pode significar tempo e recursos poupados na revisão das ações e na proposição de novas outras. O resultado da análise crítica deve apontar se as ações foram ou não efetivas na solução dos problemas.

➤ A diferença entre ação corretiva e ação preventiva.

A dificuldade em entender a diferença essencial entre a ação corretiva e a preventiva pode ser sanada com uma leitura muito atenta do que diz os requisitos. O item 8.5.2 da norma diz que a ação corretiva elimina a causa da não-conformidade para prevenir a recorrência e o item 8.5.3 afirma que a ação preventiva determina e elimina a causa das não-conformidades em potencial para prevenir a sua ocorrência. Ou seja, a ação corretiva trata de um problema que já ocorreu para que o mesmo não se repita. Enquanto que a ação preventiva visa impedir o surgimento de algum problema que ainda não ocorreu.

Muito embora haja de fato uma diferença entre os conceitos, muitas organizações tem dificuldades em colocar em práticas ações preventivas. O principal caminho para identificar ações preventivas está na análise de informações. Profissionais que estão familiarizados com a gestão de sistemas de saúde e segurança do trabalho focam boa parte de seu trabalho no planejamento de ações para prevenir que algo ruim aconteça. E como eles fazem isso? Simples, analisando informações, principalmente de dados históricos passados sobre o tipo de atividades empregados, equipamentos, condições ambientais, qualificação dos profissionais, entre tantas outras informações.

Outro profissional que está acostumado a trabalhar com ações preventivas é o gestor de projetos. Dois dos itens essenciais das boas práticas de gestão de projetos são o uso de lições aprendidas e o uso de plano de gerenciamento de riscos. Como o próprio nome já indica as lições aprendidas representa o aprendizado de outras experiências e que pode ser aproveitado para que problemas similares não ocorram mediante a prevenção. O gerenciamento de riscos de projetos inclui os processos de planejamento, identificação, análise, planejamento de respostas, monitoramento e controle de riscos de um projeto. O conceito é mais amplo do que apenas a prevenção, mas ainda sim é uma boa fonte de inspiração para ações preventivas.

8.5.3 Ação Preventiva

A organização deve definir ações para eliminar as causas de não-conformidades potenciais, de forma a evitar sua ocorrência. As ações preventivas devem ser apropriadas aos efeitos dos problemas potenciais.

a) Definição de não-conformidades potenciais e suas causas

- b) Avaliação da necessidade de ações para evitar a ocorrência de não conformidades
- c) Determinação e implementação de ações necessárias
- d) Registro dos resultados das ações executadas
- e) Análise crítica das ações preventivas executadas

Evidentemente que há uma série de informações que podem ser monitoradas externamente a organização, como informações sobre comportamento e preferências do consumidor. Ou mesmo, dados econômicos, técnicos e conjunturais.

Os itens relativos à ação preventiva seguem a mesma linha dos itens da ação corretiva. Evidentemente com uma grande diferença, o problema a ser tratado da ação corretiva ainda não existe de fato. Os princípios relativos a avaliação de ações, implantação, registro e análise crítica são praticamente os mesmos.

² KETOLA, Jeane e ROBERTS, Kathy. Correct! Prevent! Improve!: driving improvement through problem solving and corrective and preventive action. American Society for Quality, Quality Press, Milwaukee, 2003.

➤ A Análise e Solução de Problemas

Já sabemos que o ponto de partida da ação corretiva ou preventiva está na definição do que é um problema. Problema é um desvio indesejável de um resultado desejável esperado. Ou seja, algo de ruim que não era esperado aconteceu. A sequência da análise e conseqüente busca por soluções passam por algumas discussões sobre como identificar problemas, como diferenciar problemas de seus sintomas e principalmente como identificar as causas dos problemas. Boa parte das fontes de identificação de problemas está coberta pelos requisitos da NBR ISO 9001:2008. Dentre essas fontes destacamos:

- Reclamações dos clientes;
- Devolução de produtos (afinal há uma boa quantidade de clientes que prefere simplesmente devolver o produto ou trocar de empresa e fazem isso sem reclamar);
- Dados de pesquisas de satisfação;
- Não-conformidades;
- Variações nos indicadores de produtos e processos;
- Defeitos de produtos;
- Feedback dos funcionários;
- Análises de mercado.

Como apontado, as fontes de informação são muitas. Um bom sistema de análise e resolução de problemas começa com um bom sistema de reconhecimento dos mesmos.

A sistemática para análise, tratamento e solução de problemas é muito simples e pode ser resumida com os seguintes passos que são os mesmos propost:

1. Descrição do problema;
2. Investigação da causa;

3. Seleção e teste de soluções;

4. Implantação das soluções;

5. Monitoramento e verificação dos resultados das soluções implantadas.

O quadro apresentado a seguir conecta os itens das ações corretiva e preventiva aos passos apresentados para análise, tratamento e solução de problemas.

Requisitos da NBR ISO 9001:2008

5 passos para análise e solução de problemas

8.5.2 – Ação Corretiva

a)	Análise crítica das não conformidades (incluindo reclamações dos clientes)	Passo 1 – Descreva o problema
b)	Determinação das causas das não conformidades	Passo 2 – Investigue a causa
c)	Avaliação da necessidade de ações para assegurar que não conformidades não ocorrerão novamente	Passo 3 – Selecione e teste soluções
d)	Determinação e implementação de ações necessárias	Passo 4 – Implante as soluções
e)	Registro dos resultados das ações executadas	Passo 4 – Implante as soluções Passo 5 – Verifique e monitore as soluções
f)	Análise crítica das ações corretivas executadas	Passo 5 – Verifique e monitore as soluções

8.5.3 – Ação Preventiva

a)	Definição de não conformidades potenciais e suas causas	Passo 1 – Descreva o problema Passo 2 – Investigue a causa
b)	Avaliação da necessidade de ações para evitar a ocorrência de não conformidades	Passo 3 – Selecione e teste soluções
c)	Determinação e implementação de ações necessárias	Passo 4 – Implante as soluções
d)	Registro dos resultados das ações executadas	Passo 4 – Implante as soluções Passo 5 – Verifique e monitore as soluções
e)	Análise crítica das ações preventivas executadas	Passo 5 – Verifique e monitore as soluções

A seção seguinte apresenta em detalhes os cinco passos para análise e solução de problemas. Apresenta também um conjunto de ferramentas para auxílio das cinco fases desse processo.

³ Adaptado de KETOLA, Jeane e ROBERTS, Kathy. Correct! Prevent! Improve!: driving improvement through problem solving and corrective and preventive action. American Society for Quality, Quality Press, Milwaukee, 2003.



*Rua Frederico Simões, 153, Ed. Empresarial Orlando Gomes
- Caminho das Árvores - Salvador - Bahia
Telefone: (71) 3341-4243
E-Mail: cursos@executivebc.com.br*

Executive Educação Continuada e Consultoria Ltda é uma organização criada em agosto de 2003, tendo como sócios ex-executivos com passagem em empresas dos ramos automobilístico, construção civil, petroquímica e consultoria. Além da experiência executiva, seus sócios possuem forte formação acadêmica tendo concluído programas de mestrado e doutorado em instituições nacionais e internacionais. A Executive atua na prestação de serviços profissionais nas áreas de: Consultoria Empresarial, Educação Executiva e Pesquisa de Marketing e Opinião.

A nossa organização tem desenvolvido atividades para diversos clientes dos mais diversos ramos de atividades e em vários estados do Brasil. Através de parcerias nacionais e internacionais, a Executive vem se especializando em ofertar produtos únicos, inovadores e de alto valor agregado, contribuindo para o incremento da produtividade e lucratividade de nossos clientes.