

OPORTUNIDADES
Utilização do conceito pela ISO 9001:2015 e consequente tratamento
M. Teles Fernandes
2017
manuel@telesfernandes.net

A revisão da norma ISO 9001 de 2015 trouxe alguns novos requisitos para as empresas que possuem sistemas de gestão da qualidade (SGQ) de acordo com o mesmo referencial. Uma das novidades é a necessidade das empresas terem em consideração os riscos e as oportunidades em situações de avaliação de contextos e de tomada de decisão.

Enquanto o tema “risco” é já familiar em muitas empresas, por força da avaliação e controlo do risco subjacente à segurança ocupacional, o tema “oportunidades” pode surgir como novidade na esmagadora maioria das empresas, causando alguma potencial confusão e incerteza na forma como deve ser abordado.

A norma ISO 9001:2015 combina os dois temas (risco e oportunidades) em diferentes ocasiões ao longo do seu conteúdo, criando um sentido de paralelismo entre os mesmos, o que pode adicionar mais alguma confusão a quem trabalha os assuntos. Para compreender como o potencial paralelismo entre os dois temas pode ser indutor de erros de interpretação, teremos de compreender o que é o risco e o que são oportunidades.

Risco é a medida de avaliação de uma situação que possa causar danos a uma parte envolvida (interessada). O risco é definido por um valor numérico, sendo este o resultado de uma equação que contém duas ou mais variáveis independentes. Assim, numa forma simplificada e comum, o risco é o resultado do valor atribuído ao efeito que um potencial perigo possa causar a uma parte, vezes a probabilidade do mesmo efeito se vir a concretizar. O risco é um resultado calculado com base em diferentes critérios, devidamente quantificados de acordo com uma tabela definida. Pode-se dizer que o risco é o resultado quantificado da ameaça dum perigo se vir a verificar ou acontecer.

Oportunidade é o oposto da ameaça atrás referida. Enquanto a ameaça tem um carácter negativo, na medida em que a mesma é sinónima de perigo e de danos (efeitos) para alguma parte envolvida, a oportunidade é entendida como positiva, podendo trazer benefícios para alguma parte envolvida e, conseqüentemente, com interesse para a mesma.

Desta forma, verifica-se que os termos risco e oportunidade não podem ser entendidos dentro dum paralelismo de significação ou aplicação, mas a níveis diferentes de entendimento e de utilização na actividade de gestão, pelo que devem ser tratados de forma diferenciada. Fará mais sentido estabelecer um paralelismo entre ameaça e oportunidade, em que o “risco” equivale à medida utilizada para medir a primeira e o “interesse” para a segunda.

É com base neste entendimento que este *white paper* apresenta um modelo para avaliação das oportunidades, dentro dum paralelismo com o modelo que mede os riscos inerentes às ameaças, de forma a uniformizar entendimentos e abordagens.

Na “Introdução – 0.1 Generalidades”, a ISO 9001:2015 refere na alínea b) que a organização deve “facilitar *oportunidades* para aumentar a satisfação do cliente” como potencial benefício para a mesma ao implementar um sistema de gestão da qualidade com base na norma em causa. Na alínea c) do mesmo ponto é referido que para o mesmo efeito deve a organização “tratar riscos e *oportunidades* associados ao seu contexto e objectivos”. Ainda no ponto acima referido, a norma indica que “o ciclo PDCA permite a uma organização

assegurar que os seus processos são dotados com recursos adequados e devidamente geridos e que as *oportunidades* de melhoria são determinadas e implementadas". Finalmente, é indicado que "o pensamento com base no risco permite a uma organização determinar os factores susceptíveis de provocar desvios nos seus processos e no seu sistema de gestão da qualidade em relação aos resultados planeados, implementar controlos preventivos para minimizar efeitos negativos e aproveitar ao máximo as *oportunidades* que vão surgindo".

O termo oportunidade surge nesta introdução em diferentes âmbitos e com significação possivelmente distinta quanto à sua condição de sujeito ou de objecto da acção. Primeiramente, relacionado com a satisfação do cliente, depois com a condição contextual e objectivos da organização e ainda com o aproveitamento do controlo dos riscos, o termo *oportunidades* aparenta assumir a condição de "objecto". Contudo, com a melhoria dos processos o termo parece assumir mais a condição de "sujeito".

Enquanto objecto, as oportunidades podem ser alvo de acções, sendo estas de análise, avaliação ou implementação. Já enquanto sujeito, as oportunidades podem assumir o papel de agente das acções sobre outros objectos. Esta dicotomia filosófica, ainda que aparentemente de pouco valor para a gestão da qualidade, oferece a possibilidade de compreendermos a forma como devemos tratar qualquer situação que se revele ou manifeste como "oportunidade" para o quer que seja.

Existem situações em que as oportunidades surgem independentemente de qualquer acção da organização, como (i) pedidos de novos produtos ou de alteração ou melhoria de produtos existentes feito por clientes, (ii) solicitações de novos clientes em mercados não explorados anteriormente, (iii) ofertas de novas matérias primas ou tecnologias por fornecedores ou (iv) novas legislações que obriguem à utilização de produtos ou serviços que a organização fornece, mas levando a que a organização tome posteriores acções para aproveitamento das oportunidades oferecidas, a "oportunidade" assume a sua condição de sujeito. Nestes casos, as oportunidades devem ser avaliadas ao nível do efeito ou impacto que possam ter na organização, nos âmbitos económico-financeiro, comercial e operacional, podendo ser considerado o factor tempo de duração do efeito, mas ignorando-se a probabilidade de ocorrência da oportunidade, na medida em que a mesma já se manifestou na realidade.

Nas situações em que as oportunidades surgem como resultado de acções desenvolvidas pela organização, como (i) análise de contextos interno e externo, (ii) design e desenvolvimento de produtos e serviços, e (iii) avaliação dos riscos inerente a eventos, processos, acções de design e desenvolvimento de novos produtos ou de melhoria de produtos existentes, reclamações e propostas de melhoria, a "oportunidade" assume a sua condição de objecto. Neste casos, as oportunidades devem ser avaliadas quanto ao possível efeito ou impacto na organização e quanto à probabilidade de ocorrência do mesmo efeito, sendo que o tempo pode, nalguns casos, ser ainda factor a considerar, tanto no aspecto da duração como da verificação do efeito.

Esta diferença na abordagem à avaliação das oportunidades atrás descrita, tem implicação na utilização parcial ou total do método de avaliação que a seguir de ilustra (fig. 1). Para se avaliar qualquer oportunidade temos de identificar a existência ou grau de certeza nas premissas consideradas como reveladoras de oportunidades. Deve-se ainda identificar o grau de liberdade existente para a tomada de decisão e para a acção. É com base nas certezas e no grau de liberdade que se determina o potencial efeito ou valor para a organização (benefício) que a oportunidade poderá trazer.

A possibilidade de ocorrência do efeito, ou o nível de capacidade da organização para o fazer acontecer, é determinante para a avaliação final da oportunidade. Quando a análise tem um âmbito prospectivo, o tempo ou prazo necessário para se verificar a ocorrência, também é determinante para a avaliação final da oportunidade.

A conjugação destes três factores (efeito, ocorrência e prazo) determina o grau de interesse (NPI) que a organização possa ter na oportunidade manifestada.

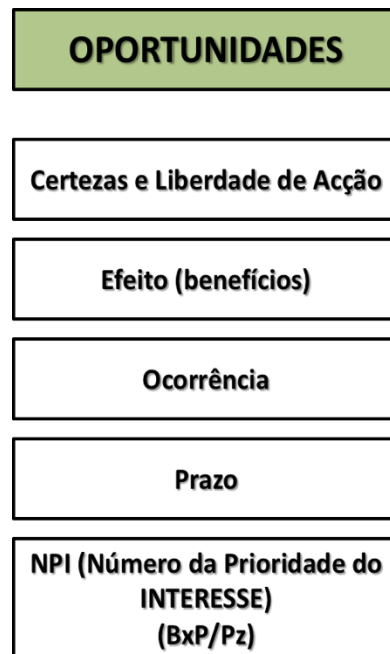


Figura 1

A decisão de aproveitar a oportunidade e avançar com acções consequentes deve ser baseada em critérios limites, previamente acordados, que determinem o “go” ou o “no go”. As oportunidades são, assim, colocadas ao lado das ameaças, levando a que se avalie o número de prioridade do interesse (NPI) das mesmas tal como se faz com a avaliação do número de prioridade do risco (NPR), no caso das ameaças.

Esta análise deve ser efectuada de forma sistemática na gestão da qualidade das organizações, devidamente apreendida, por todos os que possam ter interesse ou influência na tomada de decisão na organização, e documentada.

As oportunidades devem ser tratadas de acordo com a capacidade que a organização têm para as compreender e antecipar potenciais consequências, bem como para desenvolver e implementar acções consequentes as decisões tomadas com base na sua avaliação.

Nota: © Conteúdo sujeito a Direitos de Autor. Proibida a reprodução total ou parcial sem a autorização do autor