

MAPEAMENTO DE PROCESSOS: UMA ESTRATÉGIA VENCEDORA

Jorge de Paiva Campos¹

O objetivo deste trabalho é apresentar a metodologia de Gerência dos Processos, utilizando o Mapeamento de Processos, e sua relação com o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ). Considerando a empresa como um sistema que se constitui, entre outros, de um sistema produtivo, de vendas, compras, de RH, etc., verifica-se que em todo sistema existem considerações das partes envolvidas (stakeholders), que impõem restrições e sujeições.

Estas imposições, restrições ou sujeições, contribuem para a perda do foco no negócio da empresa ou, no mínimo, inibem neles (nos sistemas), requisitos de qualidade ou oportunidades de melhoria. Sob essa perspectiva verifica-se, com o auxílio de Auditorias e/ou Consultorias, que os trabalhadores são impedidos de contribuir com todo seu potencial. Haja vista a máxima difundida por décadas: quem pode manda quem tem juízo obedece.

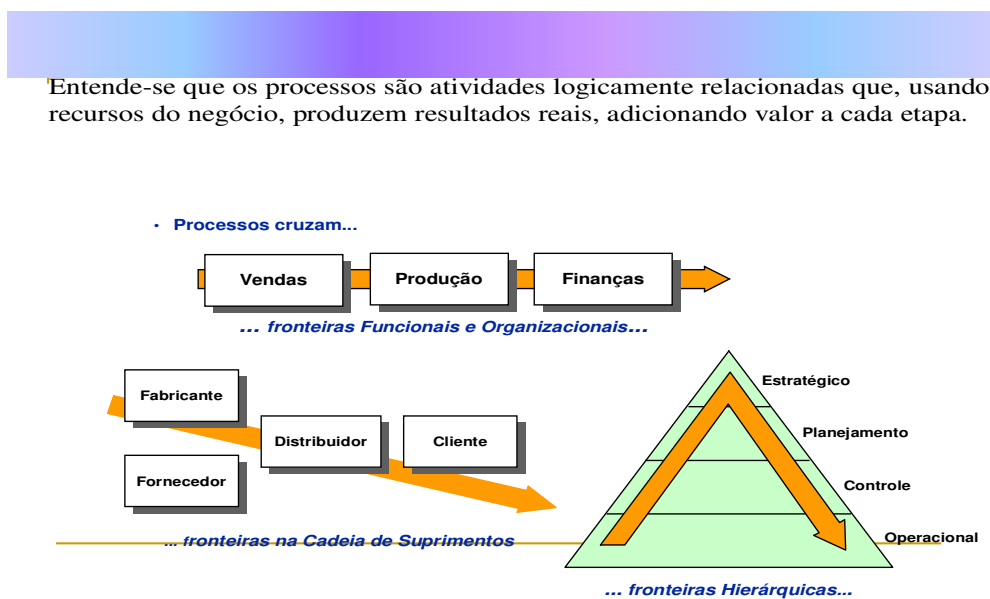


Fig. 1: Visão geral sobre os Processos.

Fonte: Adaptação livre (2009).

A reorganização da empresa pelos novos modelos de gestão, dentre eles o Mapeamento de Processos, buscam um melhor desenvolvimento e aproveitamento do potencial humano, muitas vezes reprimido pelo

¹ Jorge de Paiva Campos é Mestre em Gestão da Qualidade Total pela Faculdade de Engenharia Mecânica da UNICAMP, possui Especialização em TPM (Total Productive Maintenance) e em Ferramentas Básicas da Qualidade. É Professor Universitário, Pedagogo, Consultor "Ad hoc" habilitado pelo CNPq, Consultor do SEBRAE/SP para o Programa Rumo à ISO e Diretor de Cursos da empresa Ábaco Engenharia, Assessoria e Consultoria Empresarial Ltda.

sistema vigente na empresa, devido a uma hierarquia inflexível e, em grande parte das vezes, mal preparada. Pressupõe-se que buscar novas alternativas seja cada vez mais necessário; seja pelo aumento de competitividade, pela melhoria do ambiente empresarial, por mercados melhores estruturados, etc., e este propósito passa, necessariamente, pelo aproveitamento do potencial humano.

O modelo tradicional de organização do trabalho, com foco na eficiência produtiva de processos repetitivos em escala (reflexo do predomínio ideológico taylorista), possui como base a descrição padronizada e o controle da execução das tarefas. Esse modelo começou a ser revisto a partir dos anos 80 quando o ambiente competitivo apresentou uma tendência de ser menos previsível e mais incerto em alguns setores econômicos.

Os anos 80 podem ser considerados a década das inovações capitalistas, da flexibilização da produção, da especialização flexível, da desconcentração industrial, dos novos padrões de gestão da força de trabalho e da aplicação de novas técnicas como o Just-in-time (JIT), Kanban, CCQ's, Programas da Qualidade Total, Racionalização da Produção, Downsize, dentre outras técnicas, caracterizando uma nova etapa da internacionalização do capital.

A partir daí ocorreu uma mudança significativa na estrutura produtiva, por conta do incentivo ao trabalho polivalente, com capacidade de autonomia, de iniciativa e de renovação contínua de seus conhecimentos e demais requisitos atribuídos à competição. Como consequência, criou-se uma nova situação onde a instabilidade do sistema de trabalho gerou a impossibilidade de se apoiar sobre a análise pura e simples das tarefas.



Fig. 2: Conceito de Processo.

Fonte: Adaptação livre a partir da NBR ISO 9001:2008.

A incerteza, a necessidade de flexibilização, a maior capacidade de reação e antecipação das necessidades produtivas surgem como imperativo; as questões relacionadas ao processo, ao ambiente sobre os quais as empresas devem saber lidar para alcançarem seus objetivos e o sucesso, passaram a ser a meta principal. Afinal, o mundo é competitivo.

Esta dinâmica do meio empresarial impacta diretamente a força de trabalho. Pois, no cerne de novas práticas organizacionais estão os novos processos (bem mais complexos), o sistema de gestão de pessoas e, ainda, a necessidade de incorporar soluções para adequação à nova realidade empresarial. Com o ambiente mais competitivo, as empresas não podem se dar ao luxo de nenhum tipo de desperdício. Nos modelos tradicionais de gestão de RH valoriza-se a disciplina e a capacidade de reprodução dos padrões de trabalho.

O foco da gestão da grande massa dos funcionários é uma das principais tarefas dos Gestores que deve facilitar o acesso às informações sobre o Processo (como um todo), para aproveitar o potencial dos colaboradores e não desperdiçar “tal” potencial. Em ambientes competitivos é preciso pensar num modelo de gestão que consiga capturar este potencial pensante e empreendedor de grande parte dos funcionários. O Mapeamento de Processos é uma das alternativas possíveis.

É nesse solo fértil de crise no “mundo globalizado” que surge o modelo de *Gestão por Processos*. Sabe-se muito bem que, na empresa, os indivíduos que não sabem o que deve ser feito não se desenvolvem e nem agregam valor ao produto / processo. Segundo Juran (2001), as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.



Em geral, as organizações estruturadas por função apresentam dificuldades de enxergar os vários processos que são desenvolvidos para atender às necessidades dos Clientes por privilegiar, na contratação do funcionário, uma visão unilateral (somente do seu serviço e/ou atividade). Para o cliente, o que interessa é resolver o seu problema; o que exige uma visão global do processo e não somente a visão do funcionário.

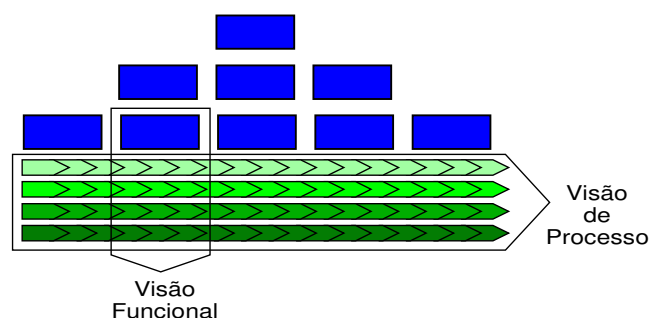


Fig. 3: Visão exigida do processo.

Fonte: Adaptação livre a partir da NBR ISO 9001:2008.

O MODELO

A gerência tradicional dos negócios tem sido geralmente retratada pelos organogramas em forma de pirâmide, com diferentes níveis gerenciais, contendo no topo, o executivo mais elevado da organização. Esta cadeia de comando e de hierarquia gerencial dos negócios tem funcionado muito bem em várias organizações. Assim sendo, por que a Gerência de Processo parece questionar esta abordagem tradicional?

A abordagem tradicional não está sendo questionada tanto quanto está sendo redirecionada. Os conceitos da transversalidade do processo e de propriedade são complementos à organização tradicional com o fim específico de atender aos Clientes e obter melhores resultados nos negócios. Pretende-se chamar a atenção para o fato de que a estrutura tradicional fomenta, com freqüência, uma abordagem *um tanto limitada e estreita* para a gerência dos negócios como um todo.

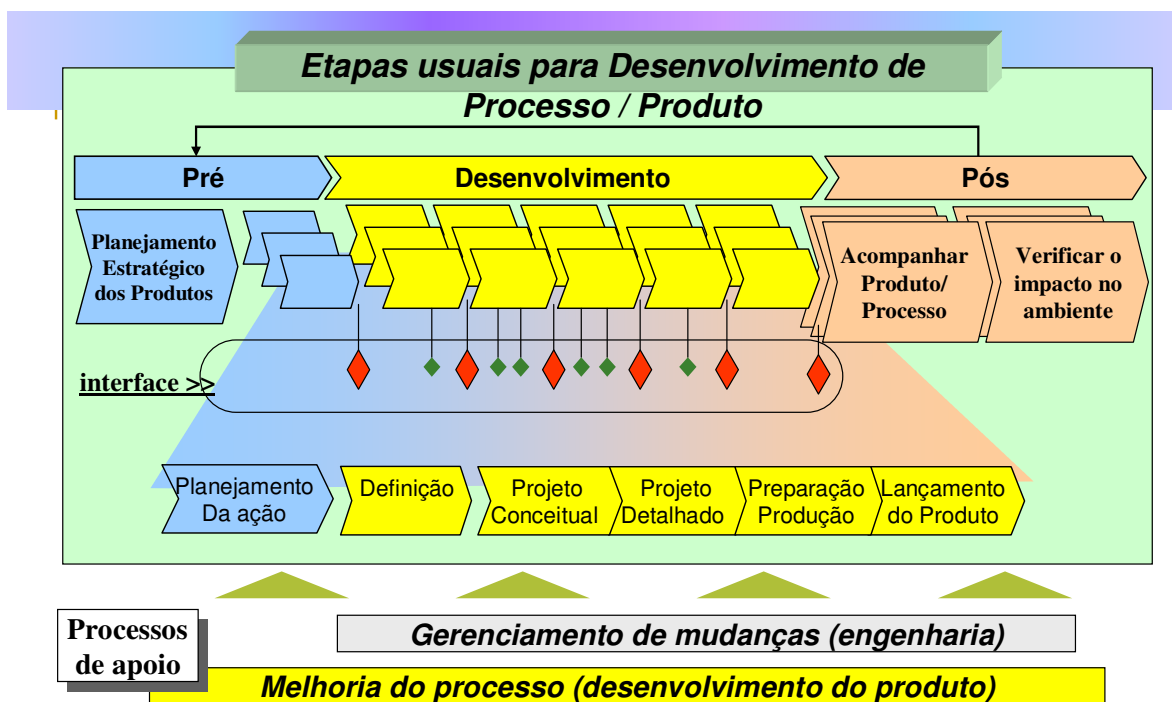


Fig. 4: Visão sistêmica do Processo.
Fonte: adaptação livre a partir da NBR ISO 9001:2008.

Nas organizações tipicamente tradicionais, os objetivos de um gerente são estabelecidos de modo a estarem alinhados e serem compatíveis com aqueles estabelecidos para a unidade operacional da empresa, na

qual, ele está trabalhando no momento. Com raras exceções, estes gerentes são responsáveis somente por uma pequena parcela de um processo maior, se comparado aos demais processos da empresa. Nota-se que a maioria dos Gestores tem pouca visibilidade dos negócios, decorrentes das limitações impostas pela introversão departamental.

Adicionalmente, os sistemas e as formas de reconhecimentos e recompensas são quase sempre ligados diretamente ao grau de sucesso alcançado na busca daqueles diversos objetivos operacionais. Assim, não existem razões especiais para os gerentes ligarem seus objetivos pessoais aos mais amplos e mais importantes que são, em tese, os objetivos do negócio da empresa.

A Gerência de Processo procura atingir e eliminar estas deficiências comuns, estabelecendo o conceito de propriedade do processo, que é indiscutivelmente mais abrangente e relevante para os negócios, se comparado com o conceito da unidade operacional da organização. Desta forma, o conceito de Gerência de Processo se alinha ao que determina as Normas dos Sistemas da Qualidade da Família NBR ISO 9000, que explicitam a necessidade de se desenvolver um gerenciamento dos processos na organização.

Principais Etapas da Gestão por Processos

1 - Definir o Processo



Fig. 5: As etapas de gestão dos Processos.
Fonte: Adaptação livre a partir da NBR ISO 9001:2008.

Por este motivo é necessária uma metodologia para gerenciar os processos das empresas. Procurou-se estruturar tal proposta para atender basicamente aos fornecedores (produtos e/ou processos) e para a gama de

serviços internos. Pretende-se, com este estudo, indicar os passos a serem seguidos para a implantação da Gerência de Processos, indicando a importância do treinamento e a capacitação das pessoas para a obtenção de melhorias contínuas, fatores críticos de sucesso para quem precisa atender seus clientes e cumprir os objetivos da empresa.

A GERÊNCIA DE PROCESSOS E AS NORMAS DA FAMÍLIA NBR ISO 9000

Nas Normas da Família NBR ISO, em vários itens são abordados aspectos sobre os processos das empresas, sendo ressaltada a importância de uma gerência adequada dos mesmos. Dentre eles destacam-se:

- a) **Processo:** Conjunto de recursos e atividades inter-relacionados que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas).

Nota: Os recursos podem incluir pessoal, finanças, instalações, equipamentos, métodos e técnicas.

- b) **Procedimento:** Forma específica de executar uma atividade.

- c) **Produto:** Resultado de atividade ou processos.

- d) **Sistema da qualidade:** Estrutura organizacional, procedimentos, processos e recursos necessários para implementar a gestão da qualidade.

- e) **Melhoria da qualidade:** Ações implementadas em toda organização a fim de aumentar a eficácia e a eficiência das atividades e dos processos, visando propiciar benefícios adicionais tanto à organização quanto a seus clientes

- f) **Auditoria da qualidade:** Exame sistemático e independente para determinar se as atividades da qualidade e seus resultados estão de acordo com as disposições planejadas, se estas foram implementadas com eficácia e se são adequadas à consecução dos objetivos.

Nota: A auditoria da qualidade se aplica essencialmente, mas não está limitada a um sistema da qualidade ou aos elementos deste, a processos, a produtos, ou a serviços. Tais auditorias são chamadas, freqüentemente, de “auditoria do sistema da qualidade”, “auditoria da qualidade do processo”, “auditoria da qualidade do produto”, “auditoria da qualidade do serviço”, etc.

Normas de gestão e garantia da qualidade: diretrizes para seleção e uso

Tais normas, em geral, têm o objetivo de esclarecer os principais conceitos relativos à qualidade e indicam as diretrizes para seleção e uso. Ver NBR ISO 9001:2008.

a) Conceito de processo

As Normas da família NBR ISO 9000, são fundamentadas no entendimento de que todo trabalho é realizado por um processo, conforme figura 1.

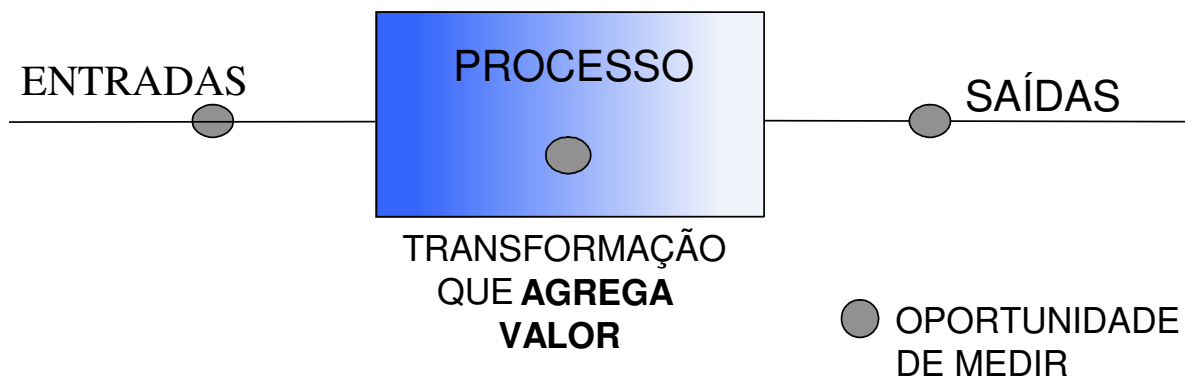


Fig. 6: Característica de Processo.
Fonte: Adaptação livre (2009).

b) Rede de processo numa organização

Toda organização existe para realizar trabalhos que agregam valor, sendo que todo trabalho é realizado por uma rede de processos. Numa organização, a rede de processo é bastante complexa e não uma simples estrutura seqüencial.

c) Sistema da qualidade em relação à rede de processos

O Sistema da Qualidade será implementado pelos processos existentes, tanto em cada função como nas atividades interfuncionais. Um sistema é mais que a soma de processos. Para que ele tenha eficácia, é necessário coordenação e compatibilidade entre os processos. Deve-se Especificar os requisitos do sistema da qualidade e os requisitos para Controle de Processo

Controle de processo: a empresa e/ou fornecedor deve identificar e planejar os processos de produção, instalação e serviços associados que influenciam/impactam diretamente na qualidade e deve assegurar que tais processos sejam executados sob condições controladas.

Gestão da qualidade e elementos do Sistema da Qualidade - Diretriz

A Norma deve fornecer orientações para a gestão da qualidade e os elementos do sistema da qualidade. Ela, a 9001:2000, por exemplo, apresenta ao longo de seus itens, a importância do controle dos processos desde a fase de planejamento do Sistema da Qualidade, passando pela gestão e melhoria contínua dos processos até nas auditorias da qualidade.

Principais Etapas da Gestão por Processos

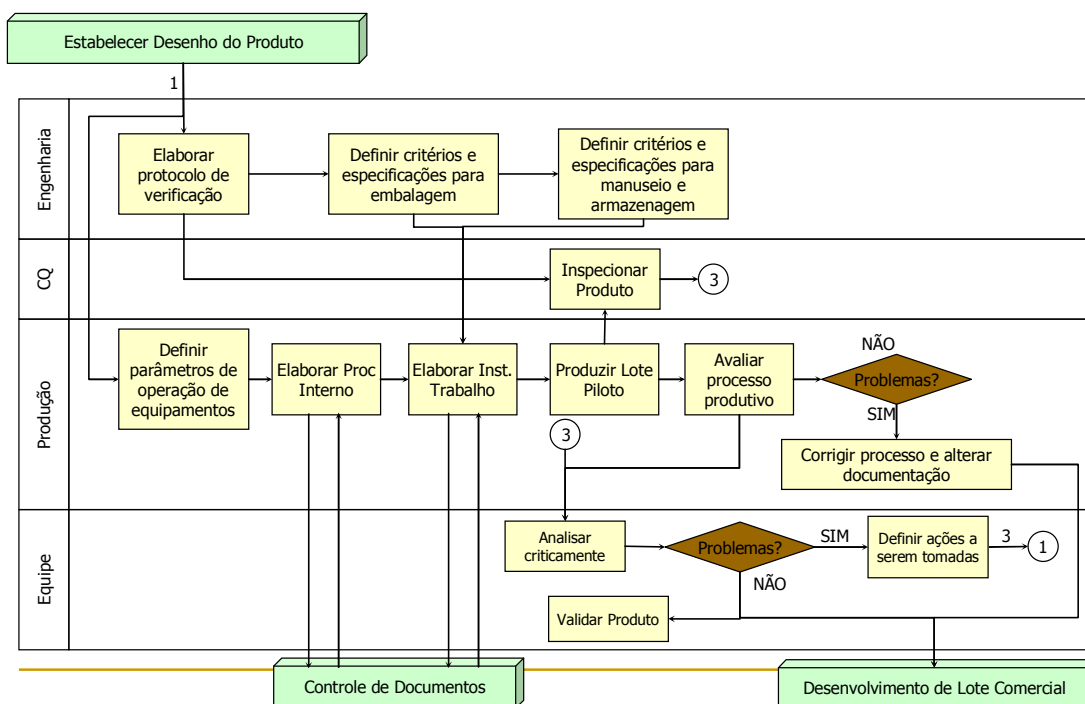


Fig. 7: Etapas da gestão de Processos.
Fonte: Adaptação livre (2009).

A fig. 7, acima, ajuda a compreender o fluxo de informações e materiais da empresa e os problemas que prejudicam este fluxo. Com base no exposto, pode-se supor que os processos e a sua adequada gerência são de suma importância para os Sistemas da Qualidade. Além deste aspecto, a Gerência de Processos

também é muito interessante para as empresas, uma vez que é uma ferramenta que permite melhorar a sua competitividade.

A GERÊNCIA DE PROCESSO

A Gerência de Processo é uma metodologia que nos permite maximizar a habilidade de satisfazer e exceder os requisitos dos Clientes, alcançar o resultado esperado de maneira mais simples e pelo menor custo, aumentar a capacidade do processo de atender as mudanças das necessidades dos Clientes e do negócio, sem reduzir a efetividade e a eficiência do processo. Observe que a gerência de processos é o método pelo qual se podem alcançar as metas de qualidade.

É, também, uma ferramenta poderosa que nos dá, não apenas uma visão dos processos empresariais da companhia como um todo, mas também todos os milhares de sub-processos de que são feitos, facilitando assim:

O atendimento às necessidades dos Clientes.

- A eliminação dos defeitos e das deficiências em tudo aquilo que se faz, baseado na análise, nas medidas do trabalho e registros operacionais e medição dos resultados.
- A redução do ciclo operacional através da diminuição das oportunidades de erros, da eliminação dos retrabalhos, e principalmente da eliminação das tarefas que não agregam valor ao processo.
- A motivação para o envolvimento de todos desde o pessoal da linha de frente até a Alta Direção da empresa.
- A implantação de um sistema de medidas que ajudem à empresa na identificação e acompanhamento dos defeitos, avaliação dos resultados de melhoria contínua da qualidade, na análise de redução do ciclo operacional e na satisfação total dos Clientes.

Hierarquia dos Processos

Todo processo tem, em sua essência, uma hierarquia funcional vinculada aos macro-processos da organização, ou seja, aqueles que, por definição, representam à alma do negócio, sem os quais a organização não cumpre o seu propósito.

Esquemáticamente, esta hierarquia é representada por uma seqüência lógica de elementos denominados: processos, sub-processos, atividades e tarefas, onde cada elemento é composto pelo conjunto do elemento que o precede.

Assim, um conjunto de tarefas forma uma atividade e daí por diante, onde a tarefa é representada pela menor unidade de trabalho executada por uma pessoa ou um setor.

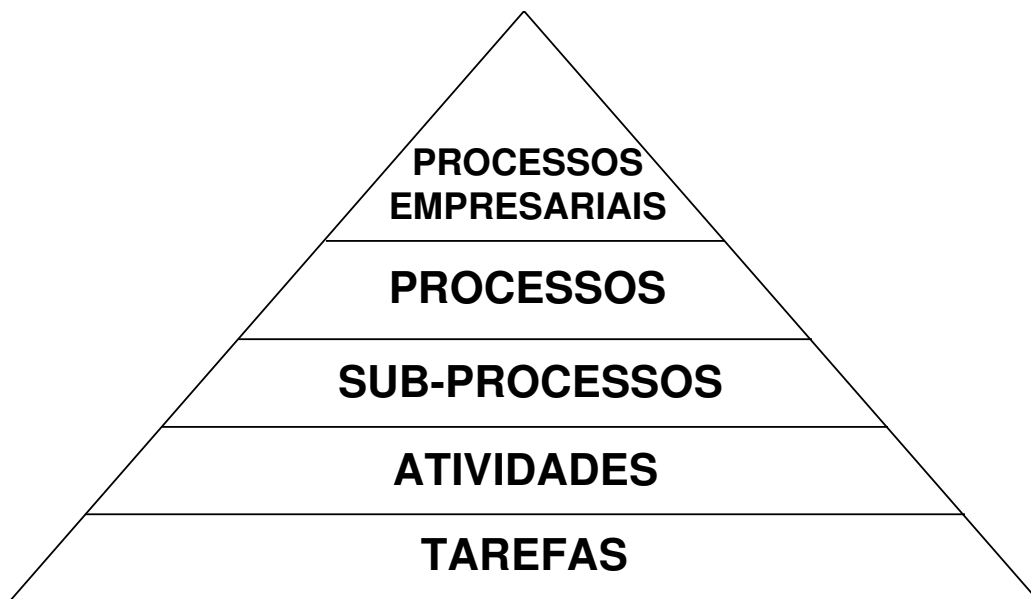


Fig. 8: Representação dos processos numa dada empresa.

Fonte: Adaptação livre (2009).

Forma-se, então, uma cadeia lógica com características semelhantes voltadas para um determinado resultado definidos para o processo. Observe o exemplo desta cadeia:

Toda empresa tem como objetivo fim, um determinado mercado de atuação para onde direciona seus produtos e serviços e para onde canaliza seus esforços de venda. Para alcançar seus objetivos, organiza determinados processos que conduzem aos pontos desejados. Tem-se, neste caso, a função marketing que pode ser o macro-processo da organização, pois tem a finalidade de construir e manter o mercado definido em sua missão.

A partir desse macro-processo serão definidos outros processos cuja finalidade estará intrinsecamente ligada ao processo principal, sempre respeitando o propósito, os valores e os objetivos definidos como estratégicos para o sucesso da organização. Assim, pode-se ter a seguinte formação:

- Macro-processo: Função Marketing
- Processo: Desenvolvimento de novos produtos
- Sub-processo: Pesquisas de mercado
- Atividade: Análise de Oportunidades
- Tarefa: Levantamento de Dados

É importante, porém, dentro desta conceituação, destacar um ponto fundamental quando visualiza-se um processo. É a condição que ele esteja vinculado a um macro-processo da organização, justificando o sentido da sua existência.

Valor Agregado

Toda tarefa somente deve ser reconhecida como parte de um processo quando a ação representa o acréscimo de um valor ao produto ou serviço. Por menor que seja a operação, quando não revestida de elementos que adicionam algo no processo, quando não modifica a situação de “entrada”, significa desperdício de energia e aumento do custo final, além de causar outras interferências que podem alterar ou comprometer as condições esperadas pelo cliente ou usuário final.



Fig. 9: Símbolo clássico de processo.
Fonte: Adaptação livre (2009).

Abordagem Horizontal

Nas organizações tradicionais, com estrutura piramidal e diversos níveis hierárquicos, os gerentes são orientados para resultados da sua área de atuação. Assim, o departamento de produção quando persegue suas metas sem a visão macro da organização, coloca em risco o próprio negócio, uma vez que pode criar competição ao invés de cooperação dentro da empresa, já que todos competem pelos mesmos recursos.

Esse formato é típico de uma visão estreita e limitada do negócio, uma vez que não contempla o processo como parte de um sistema global.

A gerência de processos busca eliminar essas deficiências através da aplicação de uma metodologia sistêmica, privilegiando e focando o processo e onde a estrutura hierárquica tem papel unicamente organizacional. Os organogramas são estruturados na vertical e o atendimento ao cliente é horizontal.



Fig. 10: Visão horizontal de um dado processo.

Fonte: Adaptação livre (2009).

Importância do Foco no Processo

A mudança do conceito para o foco no processo, justifica-se pelos seguintes aspectos:

- **Atendimento às necessidades do cliente**

Conhecendo-se as necessidades do cliente e o estabelecimento de controles e medidas nas atividades ao longo do processo, é possível assegurar que o resultado final esteja nas condições desejadas pelo cliente.

- **Uma visão mais ampla e horizontal do negócio**

Toda empresa é composta de múltiplos processos, onde cada processo tem de ser definido como a unidade a ser otimizada, sempre com a visão do todo.

- **Método disciplinado de análise**

A metodologia estruturada de análise é o modelo mais adequado e que produz melhores resultados, pois tem etapas bem definidas do início ao fim do processo.

- **Implementação mais fácil de mudanças**

Quando a visão é horizontal fica mais fácil introduzir mudanças, pois, pode-se visualizar o impacto produzido (com ou sem simulação, para não prejudicar o andamento do processo).

- **Balanceamento de recursos entre as funções**

A aplicação de recursos na melhoria dos processos é mais facilmente identificada e, conseqüentemente, implementado.

- **Maior envolvimento dos funcionários de todos os níveis**

Com um melhor entendimento do processo, as pessoas que nele atuam podem entender melhor o impacto de seu trabalho no resto do processo e influenciar mudanças.

Princípios do Processo

- **Todo trabalho é um processo**

Todo processo é uma série de atividades repetitivas logicamente organizadas para obtenção de um resultado, assim como todo trabalho possui um modo ou método de execução com um fim determinado.

- **Todos os processos têm características semelhantes**

Todos os processos são semelhantes por receberem uma entrada, transformar e agregar valor, produzindo uma saída como resultado final.

- **Todo processo deve ter um proprietário**

Apenas uma pessoa assume a responsabilidade de cada processo, mesmo que suas atividades envolvam outros departamentos da empresa chefiada por outras gerências. O proprietário do processo funciona como um líder da equipe para assegurar que todos, em cada etapa do processo, estejam trabalhando para atender as necessidades dos clientes.

Para tanto, os itens abaixo podem colaborar na identificação do proprietário de um processo: Quem faz a maior parte do trabalho? Quem é mais afetado? Quem influencia mais o processo?

IMPLANTAÇÃO DA GERÊNCIA DE PROCESSO

Para que se tenha um melhor entendimento da implantação da metodologia de Gerência de Processo, serão demonstradas a seguir as etapas recomendadas:

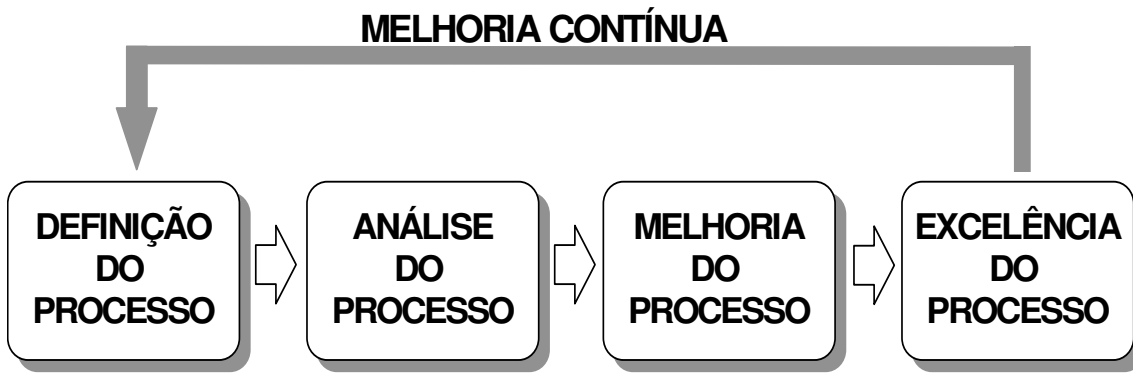


Fig. 11: Melhoria contínua com foco nas diversas vertentes do processo.

Fonte: Adaptação livre (2009).

Definição do processo

A definição do processo descreve o desenvolvimento de cada um dos quatro passos contidos nesta etapa, iniciando com a organização e o planejamento dos trabalhos, seguida do entendimento de como o processo, e os processos menores a ele subordinados, estão sendo executados. Na identificação dos clientes dos processos, suas expectativas e necessidades e o entendimento das prioridades que deverão ser seguidas, são indicados na figura abaixo:

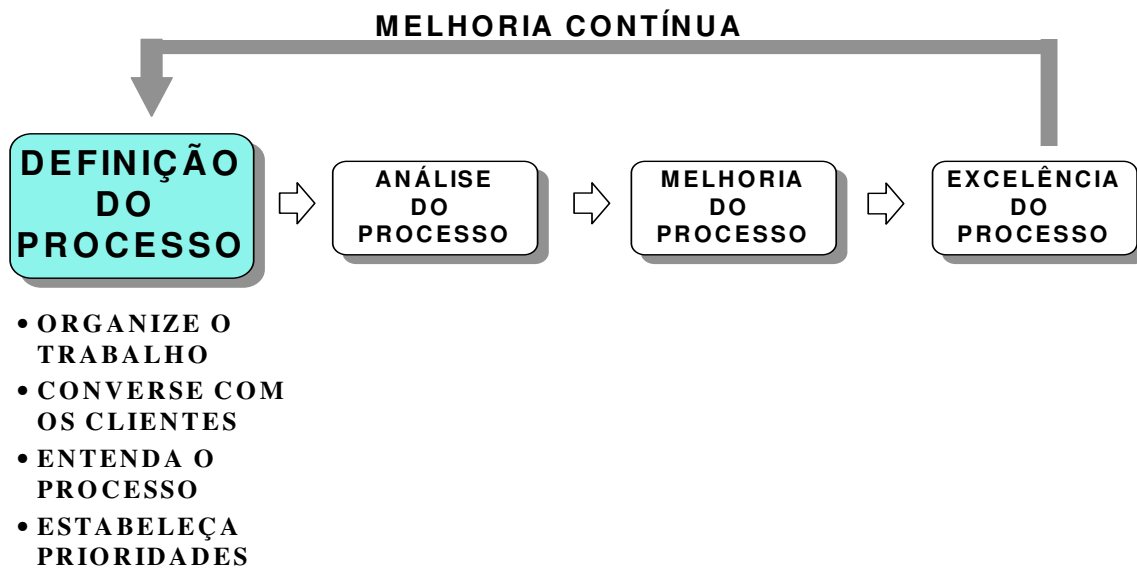


Fig. 12: Melhoria contínua com foco na definição do processo.

Fonte: Adaptação livre (2009).

Recomendação: organize o trabalho

- Plano de trabalho - Definir a equipe de trabalho e o cronograma (com seus respectivos fluxogramas operacionais), com todas as atividades, responsabilidades a datas necessárias para a execução do trabalho.
- Escopo do processo - Nome do processo, seu proprietário missão, limites de abrangência e definição dos fatores críticos de sucesso.
- Inter-relações - Reconhecimento dos Clientes, fornecedores, suas necessidades e expectativas.
- Mapeamento do processo - Modelagem do processo, com representação gráfica mostrando todas as fases e o fluxo do processo, em níveis de detalhes diferenciados, caracterizando atividades de trabalho, tarefas, operações, responsabilidades, etc.

Converse com os Clientes

É importante que se tenha total entendimento do significado da necessidade atual e potencial do mercado e daquilo que os Clientes querem e necessitam. Deve-se estar atento às necessidades mínimas e quais são as suas expectativas, seus requisitos (definidos na entrada do processo), para que o resultado final assegure que cada atividade no fluxo do processo proporcione a satisfação do cliente quanto à sua solicitação inicial (note que satisfação total é utopia).

Entenda o processo

Para sua despreocupação com os desdobramentos possíveis, conheça bem os processos da sua empresa e aqueles sob sua responsabilidade. Para ajudá-lo a entender melhor tal recomendação, observe os tópicos abaixo onde você deve:

- Definir, mapear e documentar o processo (fotos, vídeo, anotações, etc.);
- Descrever o que de fato acontece, quem executa cada atividade e quanto tempo o processo leva para ser concluído (elabore fluxogramas operacionais);
- Documentar o fluxo de atividades do início ao fim, incluindo as entradas e saídas (anote na sua agenda ou no diário de bordo do setor);
- Registrar os problemas mais comuns, as sugestões e oportunidades de melhorias, as mudanças planejadas, novas propostas, projetos futuros para a melhoria (adote o KAIZEN);
- Incluir aquilo que depende para a execução do processos e as inter-relações de trabalho, entre atividades e com outros processos.

Estabeleça prioridades

Verificar se o processo esta ou não funcionando bem sob o ponto de vista do Cliente (do processo).

Avalie periodicamente e procure não esquecer:

- O que eles querem ou necessitam;
- Como eles avaliarão o que fazemos;
- Qual a nossa posição em relação aos nossos concorrentes;
- Quais suas prioridades e o que eles acham do nosso desempenho atual.

Após enumerar quais as prioridades, pedir para que avaliem estas prioridades, quanto a importância que estas têm para eles e quanto ao atual desempenho da empresa em cada uma delas.

Análise do processo

Análise do Processo é a utilização e uso dos dados coletados na fase de definição das etapas a serem vencidas. Processo para a avaliação e o desenvolvimento dos planos de melhoria do sistema gerencial.



Fig. 13: Melhoria contínua com foco na análise do processo.

Fonte: Adaptação livre (2009).

Recomendação: Avalie as alternativas

Após ter definido o processo, deve-se entender as necessidades do Cliente, estabelecer as prioridades de acordo com a visão do Cliente, identificar as áreas que necessitam ou têm potencial para serem melhoradas. Devem-se avaliar as possíveis alternativas para alcançar a excelência do processo, considerando os seguintes aspectos:

- Melhoria Contínua – aplique o KAIZEN (eliminar defeitos, treinar, capacitar, etc.);
- Benchmarking (conheça as melhores práticas do mercado na sua área de atuação).

Desenvolva as soluções

Para esta fase é oportuno o uso de ferramentas estruturadas para obtenção e organização das possíveis causas que estão relacionadas aos problemas; dentre as mais utilizadas, destacam-se as sete ferramentas da qualidade.

OBS. As falhas ou problemas devem ser identificados segundo o ponto de vista do Cliente.

Após análise da causa do problema, deve ser desenvolvido um Plano de Ação Corretiva para a solução deste problema; neste plano deve constar:

- A origem da causa;
- As ações requeridas;
- QUEM será o responsável pela solução;
- QUANDO será resolvido o problema.

Outros planos podem ser desenvolvidos para ajudar no desenvolvimento da solução; a saber:

- Plano de melhoria;
- Plano de adaptabilidade futura.

Obtenha concordância

As soluções ou os planos devem ser revistas junto as equipes do processo e à qualquer outra pessoa a quem o processo atinja, incluindo Clientes e Fornecedores, a fim de receber destas pessoas a aprovação e a concordância.

Finalize os planos

A finalização dos planos, além da solução, deve incluir:

- Identificação da oportunidade de melhoria;
- Descrição das recomendações;
- Escopo da implementação;
- Responsabilidades e estabelecimentos de datas;
- Implantação do sistema gerencial;
- Sistema de medidas;
- Recursos necessários;
- Aprovação executiva.

Melhoria do processo

A Melhoria do Processo é a implantação dos Planos de Melhoria do Processo, a obtenção dos resultados e retorno (feedbacks) dos Clientes e a monitoração contínua das soluções. Espera-se, com tais medidas, a otimização de Efetividade, Eficiência e Adaptabilidade do Processo.

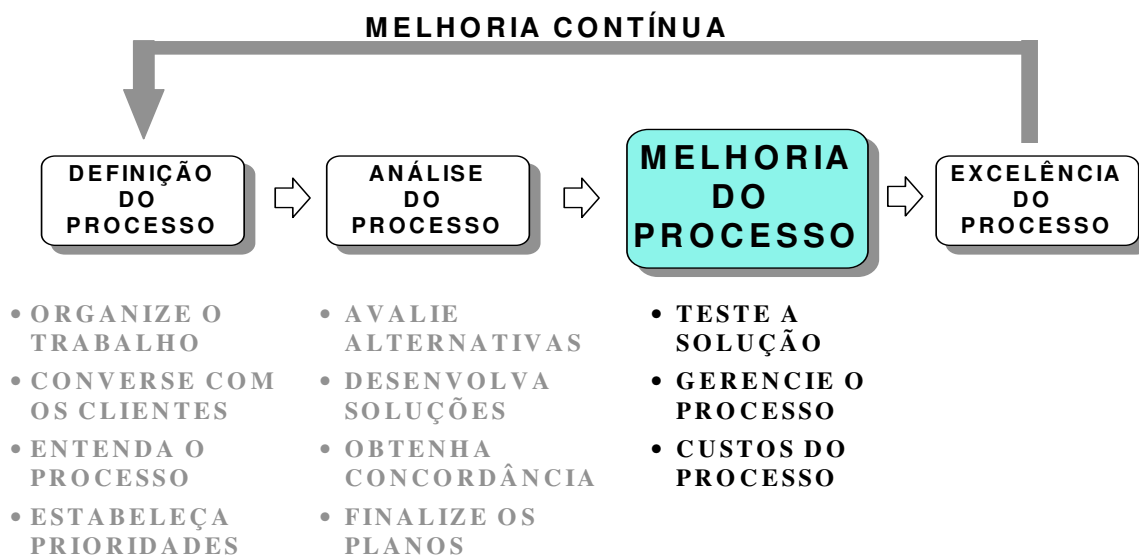


Fig. 14: Melhoria contínua com foco na melhoria do processo.

Fonte: Adaptação livre (2009).

Recomendação: teste a solução

Devem-se testar as mudanças recomendadas em um processo piloto e alterar conforme necessário. Documentar a experiência a fim de que se possa garantir a implementação da solução. Avaliar se as modificações estão sendo bem sucedidas e, caso o piloto não esteja obtendo o resultado desejado, determinar o problema e sua causa (utilize as ferramentas básicas da qualidade). Deve-se, ainda, revisar o plano e implementar as mudanças que se fizerem necessárias.

Obs. Somente passar à fase seguinte após obter o resultado desejado.

Gerencie o processo

Com o plano piloto concluído é o momento de distribuir manuais de instruções e formulários de avaliação e implementar a solução em ampla escala. Volta-se ao início da metodologia de gerenciamento de processo e adota-se, tal metodologia, no novo processo. É importante continuar a monitorar o desempenho de todos os processos que já estejam em andamento.

Custos do processo

Esta é uma fase relativamente recente dentro da gerência de processo, sendo utilizada em muitos casos a metodologia da curva ABC (Activity Based Costing – Atividade Baseada no Custo), como ferramenta de apoio. Metodologias de análises de valores devem ser usadas como complemento para ajudar a avaliar esta fase.

Excelência do processo

A Excelência do Processo significa o mais elevado grau de desempenho global do processo na sua Efetividade, Eficiência e Adaptabilidade, quando comparado, avaliado e reconhecido ser superior aos seus similares disponíveis no mercado (procure saber as práticas das empresas mais bem sucedidas).

Benchmarking

É o processo contínuo de análise das melhores práticas de negócios do mundo e seus resultados com a finalidade de estabelecer e validar metas e objetivos para os nossos Processos. Deve-se assegurar de manter esta prática em nível constante.

Fases deste processo:

- Organização e planejamento;
- Coleta de dados;
- Análise;
- Ação / Prática.

Meios para obter a Melhoria Contínua



Fig. 15: Melhoria contínua com foco na excelência do processo.

Fonte: Adaptação livre (2009).

Avaliação do processo

Pode ser feito pelo processo de auto-avaliação, devendo ser aberto em categorias e itens de avaliação, semelhante ao método adotado pelo PNQ (Prêmio Nacional da Qualidade), usando para avaliar o andamento um sistema (pontuando cada item analisado).

CASO PRÁTICO

Abaixo, um caso real de aplicação da Gerência de Processos, para fins de certificação ISO 9001:2008, numa dada empresa de treinamento e cursos especializados.

Definição do Fluxo do Processo

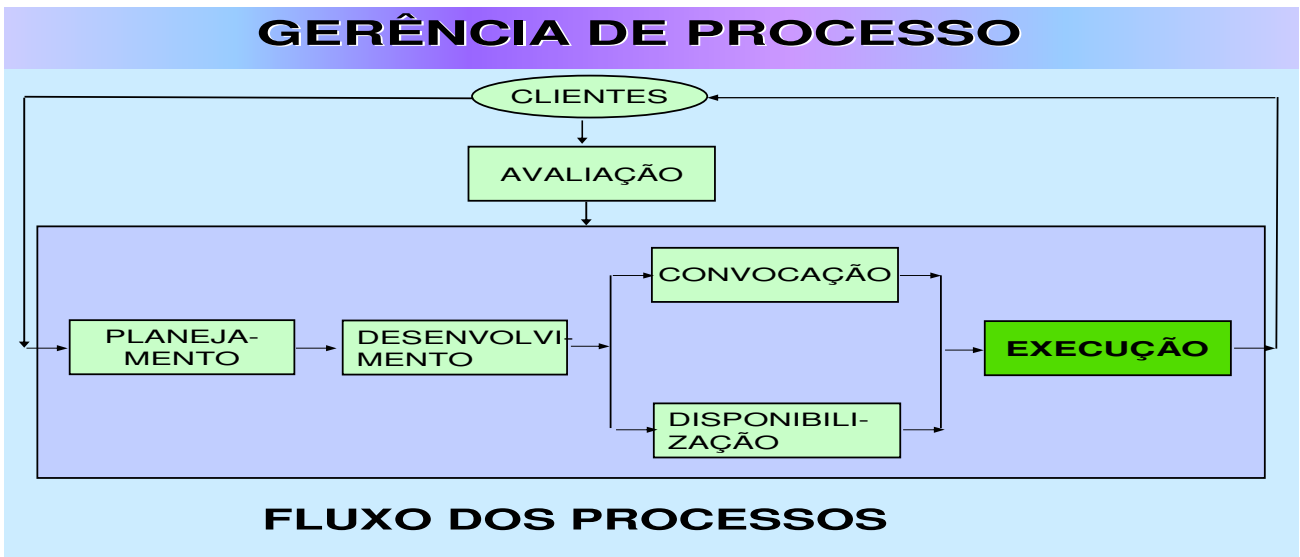


Fig. 16: Organograma do Processo

Fonte: Adaptação livre (2009).

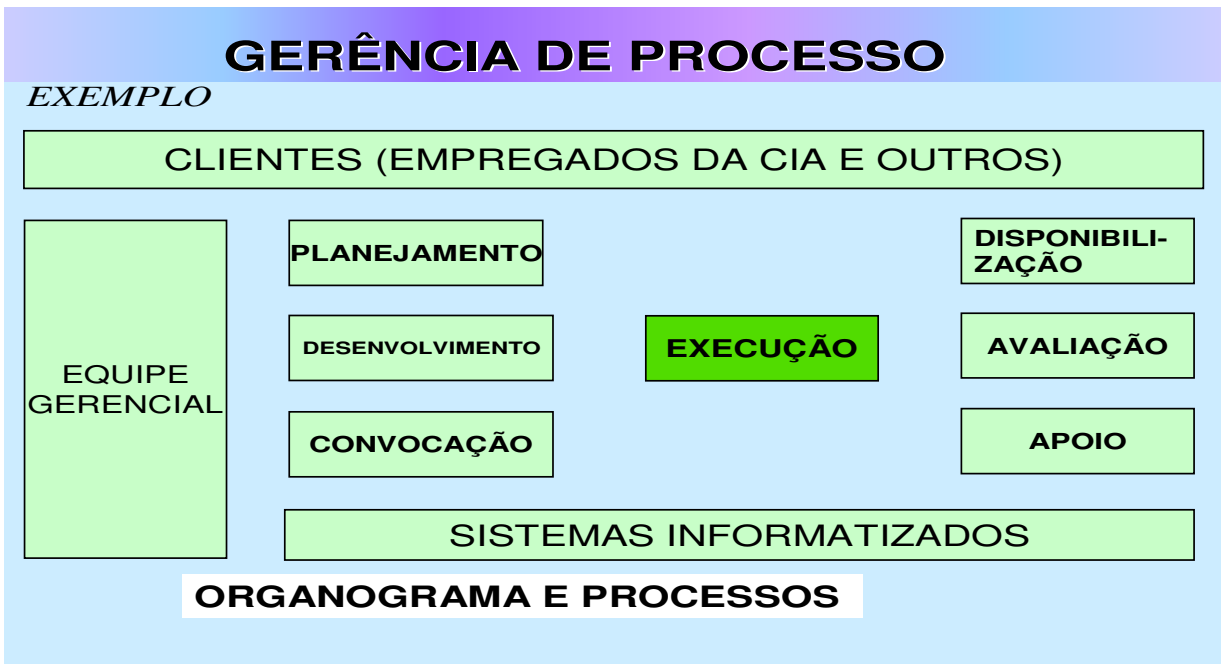


Fig. 17: Melhoria contínua pela Gerência de processo.

Fonte: Adaptação livre (2009).

TREINAMENTO/CAPACITAÇÃO

Até o momento, a maioria das instituições de ensino tem disseminado o conhecimento visando capacitar as pessoas para desenvolver a capacidade técnica de conhecer, compreender e aplicar (ver Taxionomia de Benjamin Bloon). Diante do ambiente competitivo atual, torna-se imprescindível desenvolver também as habilidades de analisar, sintetizar e avaliar o conhecimento. Isto se torna necessário, tendo em vista que as empresas estão organizadas em sistemas integrados que relacionam a evolução tecnológica com métodos de gerência que se apóiam em valores decorrentes das relações interpessoais.

Nota: é necessário que as organizações preocupadas com o Mapeamento de Processos estabeleçam programas de treinamento voltados também para o desenvolvimento das habilidades humanas.

Treinamentos para a Implantação da Gerência de Processo

A adoção da Gerência de Processos representa uma mudança cultural e, para se trabalhar com a tal mudança, deve-se ter um programa de TREINAMENTO TÉCNICO e principalmente COMPORTAMENTAL muito forte, com apoio total da Alta Direção da empresa.

Abaixo, alguns exemplos de treinamentos técnicos e/ou comportamentais que podem colaborar na implantação da Gerência de Processo (recomenda-se ver a NBR ISO 10015:2001 – Gestão da Qualidade – Diretrizes para Treinamento).

- **Treinamento Técnico:**

- Gerência de Processo

- Definições de processos;
- Mapeamento de processos;
- Análise de processos - medição e avaliação;
- Prioridades;
- Desenvolvimento, teste e implantação de melhoria de processos.

- Quality Function Deployment - QFD

- Conceituação da voz do cliente;
- A casa da Qualidade;
- Estudo de caso.

- Benchmarking

- Histórico e conceituação do Benchmarking;
- Gerência de processos e Benchmarking;

- Processo de condução de Benchmarking;
- Estudo de caso.

- **Treinamentos Comportamentais**

- O papel do gerente e sua importância para o sucesso das organizações

- O ambiente de mudanças;
- O processo de mudanças;
- A visão e o ambiente de trabalho em mudanças;
- O processo da comunicação humana.

- Análise de problemas e tomada de decisão

- Identificação de problema;
- Análise da causa raiz;
- Identificação de soluções;
- Priorização de soluções;
- Tomada de decisões.

- Gerência do trabalho em equipe

- Pressupostos do trabalho em equipe;
- Conceito: formação do “eu” e do “nós”, quanto ao trabalho de equipe;
- Facilitadores do trabalho em equipe;
- Como e por que intervir no trabalho de uma equipe.

ANÁLISE / CONSIDERAÇÕES

Como pode ser observado, a Gerência de Processo é uma metodologia muito interessante para a os Sistemas da Qualidade. Do ponto de vista sistêmico, pode-se dizer que esta metodologia facilita a compreensão da organização como um todo, pois, destaca os processos que realmente agregam valor ao negócio e coloca o Cliente como parte integrante do processo.

Como a técnica enfoca o processo e não as áreas da organização são necessárias o envolvimento e o comprometimento de todas as áreas da organização que participam do processo. Assim, é fundamental o apoio da Alta Administração para que esta mudança cultural ocorra. A

Gerencia de Processo se baseia também no total envolvimento das pessoas, tanto no momento de redefinição dos processos, como também na melhoria contínua dos mesmos.

Sendo uma metodologia que se vale do trabalho em grupo, com o seu emprego, há um substancial aumento na motivação dos colaboradores, pois, estes ficam sabendo da sua importância para os processos da organização. A metodologia de Gerência de Processo apresentada se aplica a todo tipo de organização. Ela visa ressaltar a importância de se conhecer e gerenciar os processos para que sejam executadas somente as atividades que agreguem valor ao processo e, em última análise, ao produto oferecido ao cliente. Conforme apresentado, verifica-se que os processos e a sua adequada gerência são de grande importância para sucesso do Sistema da Qualidade em qualquer tipo de organização.

A utilização da metodologia de Gerência de Processo apresentada contribui em muito para a Gestão do Sistema da Qualidade. Com a aplicação de uma metodologia baseada no Mapeamento dos Processos, pode-se obter a melhoria dos sistemas em geral. Esta técnica é orientada para a melhoria dos processos.

Para futuros estudos, recomenda-se especial atenção na contratação de pessoal qualificado. Não basta dispor de elementos referentes à formação do candidato, apenas; hoje é preciso mais. Vejam, por exemplo, a situação de um candidato cuja atuação será gerenciar uma equipe técnica e ele, o Gestor, não dispõe da habilidade fundamental para essa função: saber lidar com pessoas. Sem contar com o fato que, em muitas ocasiões, as empresas perdem um excelente técnico (promovendo-o) e ganham um péssimo Gestor.

A forma de contratar pessoas requer algumas etapas. Não se pretende mudar tal formato com tais recomendações, mas alertar para as conseqüências de uma contratação errada que pode colocar tudo a perder. Recomenda-se, para contratar um dado profissional, dar especial atenção aos Requisitos do cargo; aos requisitos Legais (registro em conselhos da classe e demais documentos obrigatórios), à hierarquia (a quem se reportará e quais serão os cargos sob sua responsabilidade) e, principalmente, ao perfil ocupacional. Deve-se dar especial atenção ao perfil psicológico do candidato.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ALCOFORADO, F. **Globalização**. São Paulo: Nobel, 1997.

CONNELAN, T. K. **Nos bastidores da Disney**: os segredos do sucesso da mais poderosa empresa de diversões do mundo. São Paulo: Futura, 1998.

DEMING, W. E. **Qualidade**: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade**: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1996.

ISHIKAWA, K. **TQC – Total Quality Control**: estratégia e administração da qualidade. São Paulo: IMC Internacional Sistemas Educativo, 1986.

JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto**: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

_____. **Juran planejando para a qualidade**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

MARSHALL JR. et al. **Gestão da qualidade**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

MONKS, J G. **Administração da produção**. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

TAYLOR, F.W. **Princípios da administração científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

FPNQ – Fundo para o Prêmio Nacional da Qualidade. São Paulo. Modelo de Excelência do PNQ. Disponível em <<http://www.pnq.org.br/>>. Acessado em 16 de Maio 2009.

Família de normas NBR ISO 9000:2008.



CURSO: MAPEAMENTO DE PROCESSOS – técnica aplicada com base na competência

OBJETIVO: esclarecer os principais conceitos envolvidos com o tema e propiciar aos participantes uma visão geral, em nível macro, sobre o funcionamento dos processos nas organizações que utilizam tal conceito para obter resultados reais, adicionando valor a cada etapa. Considera-se, para a realização deste workshop, que não existe um produto ou serviço oferecido por uma empresa sem a ocorrência de um processo; logo, toda empresa dispõe de inúmeros processos que são executados todos os dias. Resta saber se eles são conhecidos e documentados (ou mapeados) em detalhes; o fato é que eles existem e são executados. Este curso está alinhado com as exigências da NBR ISO 9001:2008; ou seja, visão por processos.

PÚBLICO ALVO: Diretores Industriais, Gerentes Operacionais, Supervisores, Engenheiros de Processo supervisores e outros agentes de mudanças que atuam com processos de múltiplas etapas.

METODOLOGIA: O curso será ministrado em 1 (um) módulo de 8 (oito) horas/aula. A didática do curso consiste em exposições teóricas apoiadas em recursos multimídia e exercícios de fixação. Cada representante receberá uma apostila que incluirá todos os conteúdos abordados durante o curso. O módulo será estruturado da seguinte maneira:

PROGRAMA

- Conceito de Processo;
- Visão tradicional x visão por processos;
- Principais etapas da gestão por processos (GP);
- Mecanismos usuais para mapear um processo;
- Macro fluxo de um processo;
- As principais mudanças com a utilização do conceito em questão;
- Permeabilidade dos processos;
- Integração da GP com o sistema de gestão;
- Utilização da GP no dia-a-dia;
- A GP e os sistemas normativos (NBR ISO, OHSAS, SA e PNQ)

Palestrante

Jorge de Paiva Campos: atua em Engenharia de Produção há mais de vinte anos, tem Mestrado em Gestão da Qualidade Total (FEM / UNICAMP), possui Especialização em TPM (Total Productive Maintenance) e em Ferramentas Básicas da Qualidade. É Professor Universitário, Pedagogo, Consultor "Ad hoc" habilitado pelo CNPq, Consultor do SEBRAE/SP para o Programa Rumo à ISO e Diretor de Cursos da empresa Ábaco Engenharia, Assessoria e Consultoria Empresarial.