

## Abordagem de Processos

Abordagem de processos não é um conceito novo. Juran, ao defender o planejamento da qualidade, já o entendia como um processo para desdobrar os requisitos e necessidades dos clientes em produtos e processos que os atendam. Deming trouxe o conceito de PDCA (desenvolvido por Shewart) que coloca a melhoria contínua como um processo. Philip Crosby contribuiu com seu “diagrama de tartaruga”, facilitando a descrição de um processo em termos de entradas, saídas, atividades, métodos, métricas, competências e equipamentos necessários. A Reengenharia de Hammer e Davenport está fundamentada no conceito de processos. O Seis Sigma, por meio da metodologia DMAIC (Definir, Medir, Analisar, Melhorar, Controlar), tem por base o mapeamento dos processos críticos para a qualidade e melhoria desses. O Balanced Scorecard de Kaplan e Norton coloca os processos internos como uma das Quatro Perspectivas para as quais indicadores gerenciais devem ser estabelecidos para desdobrar as estratégias da empresa. Em comum, esses autores objetivam combater a extrema divisão de tarefas, que limita a visão dos gerentes aos limites de seus departamentos e os esforços de otimização à melhoria local, em prejuízo de uma visão de valor agregado pelo processo, que permite a otimização global dos processos que permeiam os departamentos.

Os processos podem ser classificados em POC (processos orientados para cliente) - aqueles que agregam valor, os POG (Processos Orientados à Gestão) – necessários para planejar e controlar os demais processos, e os SOC (Processos de Suporte) – para manutenção e apoio aos demais processos. A prioridade deve ser dada aos POC, que geram valor para os clientes.

Para a ISO9000:2005, processo é o “conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que utilizam entradas para entregar um resultado pretendido”. Essa definição bastante ampla serve tanto para processos produtivos quanto administrativos e as notas explicativas introduzem o conceito de sequencia e interação dos processos, onde a saída de um processo pode ser a entrada de outro (conceito de cliente e fornecedor internos).

A ISO9000:2005 coloca a Abordagem de Processos como um dos Princípios do SGQ e diz que “resultados consistentes e previsíveis são alcançados de forma mais eficaz e eficiente quando as atividades são compreendidas e gerenciadas como processos inter-relacionados que funcionam como um sistema coerente”. Como justificativa, a norma afirma que “o SGQ consiste em processos inter-relacionados. Compreender como os resultados são produzidos por este sistema permite que uma organização otimize o sistema e seu desempenho”. A ISO9000:2005 também lista alguns possíveis benefícios da abordagem de processo, como concentrar esforços nos processos principais, eliminação de barreiras entre departamentos, entre outras. Além disso, a norma sugere ações para o planejamento dos processos, como seu alinhamento com a estratégia da organização, definição de responsabilidades e autoridade, atribuição de recursos, análise de riscos etc.

A versão 2015 da ISO9001 reforça a necessidade da Abordagem de Processos e requer a determinação das entradas e saídas dos processos, riscos e oportunidades dos processos, manter e reter informação documentada dos processos, entre outros requisitos. Além disso, a Alta Direção deve promover o uso da Abordagem de Processos. A ISO14001:2015 também traz o requisito de Abordagem de Processos.

**A Lato Qualitas pode auxiliar sua empresa a mapear seus processos e melhorar seu desempenho!**

Nasario – Dez/16