

GERENCIAMENTO DE PROCESSOS – A BASE DO SGQF

Os requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade – SGQF, definidos pelo Prodfor, têm como um dos seus pilares conceituais a “abordagem de processos”. O SGQF, como na norma ISO 9001:2000, deixa claro, nos seus itens introdutórios, que “promove a adoção de uma abordagem de processo para o desenvolvimento, a implementação e a melhoria da eficácia de um sistema de gestão da qualidade para aumentar a satisfação do cliente pelo atendimento aos requisitos do cliente”. Mas, do que se trata esta abordagem ? O que são processos e como organizá-los ? Como isso afeta a certificação das empresas ? Essas são questões essenciais para as empresas que estão desenvolvendo e implementando o seu sistema de gestão da qualidade e, apesar de sua amplitude, serão tratadas neste artigo de modo simples e objetivo.

O conceito de Processo

Inicialmente é importante apresentarmos o conceito de **Processo** de modo bem claro. O SGQF (tendo como referência a norma ISO 9001:2000), define que “*uma atividade que usa recursos e que é gerenciada de forma a possibilitar a transformação de entradas em saídas pode ser considerada um processo*”. A norma ISO 9000:2000, que trata de fundamentos e vocabulário, define processos como o “conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transforma insumos (entradas) em produtos (saídas)”.

De um modo mais simples, é importante entendermos os processos como uma forma de organização das empresas, baseada no agrupamento de atividades similares e logicamente interdependentes. O conjunto de atividades similares e seqüenciais, que transformam entradas em saídas, agregando valor ao produto, são definidos como processos.

Exemplificando, em uma indústria metalmecânica, o conjunto de atividades que transforma as matérias primas, como chapas e perfis, em peças a serem utilizadas na produção pode ser definido como o processo Corte. As entradas são as matérias primas, as saídas são as peças cortadas para a produção e usam como recursos a máquina de corte e o operador. Um outro exemplo de processo são as Compras ou a Aquisição da empresa. O conjunto de atividades para definir o que comprar, selecionar fornecedores, avaliar propostas, autorizar a compra, receber e inspecionar produtos, transforma uma solicitação (entrada) em um produto comprado (saída).

Os processos são uma forma de organização e definição de como a empresa executa suas atividades. Todas as atividades da empresa podem ser organizadas em forma de processos.

A abordagem de processo e o SGQF

A abordagem de processo representa uma forma de aplicação do conceito de processo à empresa. Permite a identificação dos processos e as interações desses processos com a gestão da empresa. Desse modo, fica claro o fluxo de atividades da empresa, estabelecendo uma seqüência lógica de sua operação. O uso da abordagem de processos permite:

- Maior facilidade no entendimento de como a empresa está organizada e funciona;
- Identificação dos requisitos necessários a serem atendidos ao longo do processo produtivo
- Identificação do valor agregado ao produto da empresa a cada processo
- Facilita o monitoramento e controle das atividades pela definição de resultados esperados e meios de medição de resultados de cada processo
- Possibilita a melhoria contínua, baseada em medições dos processos.

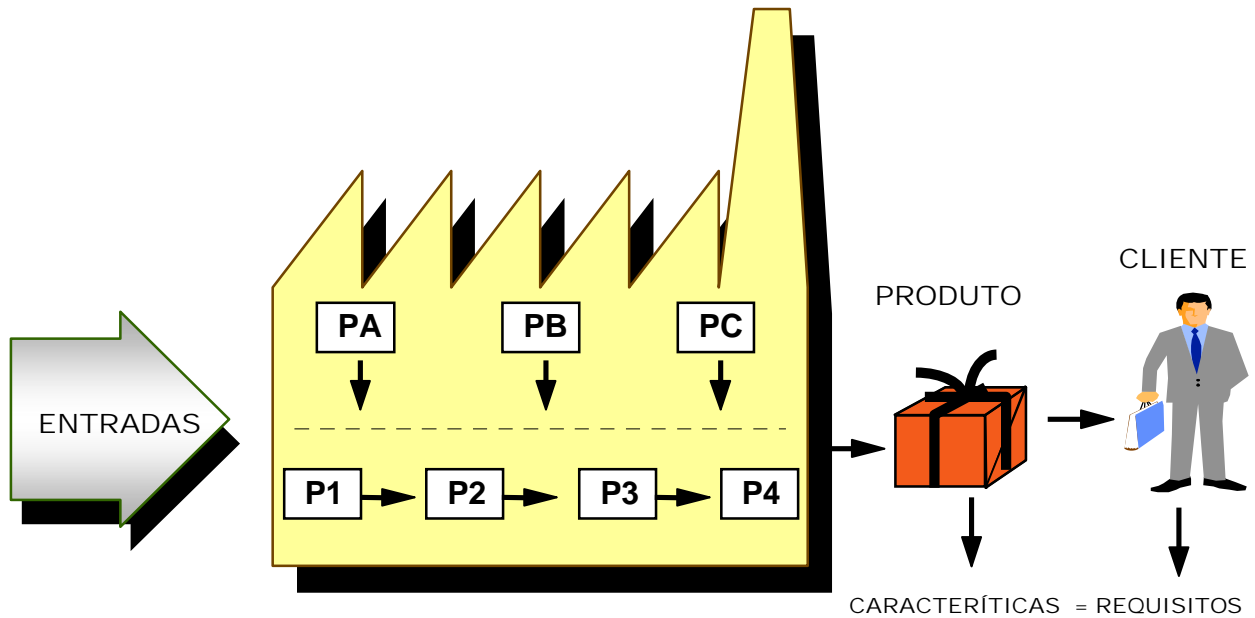


Figura: Identificação dos processos da empresa e sua relação com o produto e o atendimento aos requisitos dos clientes.

Processos e produtos

Os processos fazem uso dos recursos, como máquinas, mão-de-obra, instalações, materiais, métodos, entre outros para agregação de valor ao produto. **Desse modo, o resultado dos processos são os produtos, constituindo-se na sua principal (?)**. Os produtos podem ser classificados como Produtos Finais, sendo o produto do último processo, e se destinam ao cliente da empresa. Pode ser ainda classificado como Produto em Processo, sendo o resultado de um dos processos intermediários do fluxo produtivo, e se destina ao próximo processo que representa o seu cliente externo. Os produtos podem ser ainda classificados em Produtos Tangíveis, como materiais, ou em Produtos Intangíveis, como os serviços em geral.

Tipos de processos

Existem processos que estão relacionados diretamente com a transformação dos produtos da empresa. Esses são denominados de Processos de Transformação ou Processos de Linha. Outros processos são de caráter administrativo e apóiam os processos de linha, sendo denominados como Processos de Apoio ou Staff. Como exemplo, o processo de Corte em uma metalmeccânica é de transformação, enquanto o processo de Compras é de apoio. Normalmente, os processos de linha atuam na transformação do produto e os de apoio lidam mais com informações a respeito da gestão da empresa.

Procedimentos e processos

Procedimentos representam a definição de como executar as atividades da empresa. São os métodos de trabalho que são seguidos e praticados pelos colaboradores da empresa. Métodos que definem como executar as atividades do processo. Portanto, existe uma relação direta entre processo e procedimento. Um procedimento é, na sua essência, o método do processo. Uma boa prática está em mapear os processos da empresa e, para cada processo, elaborar procedimentos, documentando o método de trabalho da empresa.

Considerações finais

O processo está para a empresa assim como as células estão para um ser vivo. Do mesmo modo que as células usam nutrientes para manter vivo e atuante o ser, os processos são a base da organização da empresa que usam recursos gerando os produtos para sobrevivência da empresa. Nos processos é que os requisitos dos clientes são atendidos. Os processos usam recursos transformando-os em produtos. Nos processos são feitas as medições do desempenho e da eficácia da empresa. Nos processos são tomadas as ações corretivas para se acertar a operação da empresa. Nos processos estão definidas as responsabilidades e a forma de atuação dos colaboradores da empresa. Portanto, os processos são a essência do sistema de gestão da qualidade. Querer ser certificado pelo Prodfor ou pela ISO 9000, ou mais, querer ter sua empresa organizada e bem gerenciada, passa, antes de tudo, pela definição e organização dos processos da empresa.

Luciano Raizer Moura

Mestre em Engenharia de Produção pela USP, Pós Graduado em Engenharia da Qualidade, Coordenador Executivo do Prodfor, Professor da UFES/CSTM, consultor de empresas e Diretor da Raizer Moura Consultoria.