



CENTRO DA QUALIDADE, SEGURANÇA E PRODUTIVIDADE
PARA O BRASIL E AMÉRICA LATINA

QSP
Informe Reservado
Nº 70 – Maio/2007

Abordagem de Processo: conceitos e diretrizes para sua implementação

Tradução para o português especialmente preparada para os Associados ao QSP.

Este *guidance paper* foi elaborado pelo *Grupo de Práticas de Auditoria ISO 9001*, o qual é composto por especialistas do ISO/TC 176 e do IAF.



International Organization for Standardization



International Accreditation Forum

Sistemas de Gestão

Abordagem de Processo: conceitos e diretrizes para sua implementação

Índice

1.	Introdução	2
2.	O que é um processo?.....	3
3.	Tipos de processos	4
4.	Entendimento da abordagem de processo	4
5.	Implementação da abordagem de processo.....	7
5.1	Identificação dos processos da organização	7
5.2	Planejamento do processo.....	9
5.3	Implementação e medição do processo	11
5.4	Análise do processo	11
5.5	Ação corretiva e melhoria do processo.....	11

1. Introdução

Esta edição do Informe Reservado traz mais um documento internacional especialmente traduzido para os Associados ao QSP. O documento foi elaborado pelo *Grupo de Práticas de Auditoria ISO 9001*, o qual é composto por especialistas do ISO/TC 176 e do IAF - *International Accreditation Forum*.

O documento proporciona um entendimento dos conceitos, da intenção e da aplicação da *abordagem de processo* em qualquer sistema de gestão, independentemente do tipo e porte da organização. Isso inclui, mas não se limita a, sistemas de:

- Gestão da Qualidade (família ISO 9000);
- Gestão Ambiental (família ISO 14000);
- Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho (OSHAS 18001);
- Gestão de Riscos (AS/NZS 4360);
- Gestão da Responsabilidade Social (ABNT NBR 16001).

O documento também visa a promover uma abordagem adequada para a descrição dos processos e o uso da terminologia relativa a processos.

A abordagem de processo tem por finalidade melhorar a eficácia e a eficiência da organização na consecução dos objetivos por ela definidos.

Os benefícios da abordagem de processo são:

- Integração e alinhamento dos processos, a fim de possibilitar que os resultados planejados sejam atingidos.
- Capacidade de direcionar os esforços para a eficácia e a eficiência dos processos.
- Demonstração de confiança aos clientes e a outras partes interessadas sobre o desempenho adequado da organização.
- Transparência das operações da organização.
- Custos mais baixos e tempos de ciclo menores devido ao uso eficaz dos recursos.
- Resultados melhores, coerentes e previsíveis.
- Geração de oportunidades para iniciativas de melhoria focadas e priorizadas.
- Motivação para o envolvimento das pessoas e o esclarecimento de suas responsabilidades.

2. O que é um processo?

Um *Processo* pode ser definido como um “Conjunto de atividades inter-relacionadas ou interagentes que transforma entradas em saídas”. Essas atividades requerem a alocação de recursos, tais como pessoas e materiais. A Figura 1 apresenta um processo genérico.

A principal vantagem da abordagem de processo, quando comparada a outras abordagens, está na gestão e controle das interações entre esses processos e as interfaces entre a hierarquia funcional da organização (como explicado em mais detalhes na seção 4).

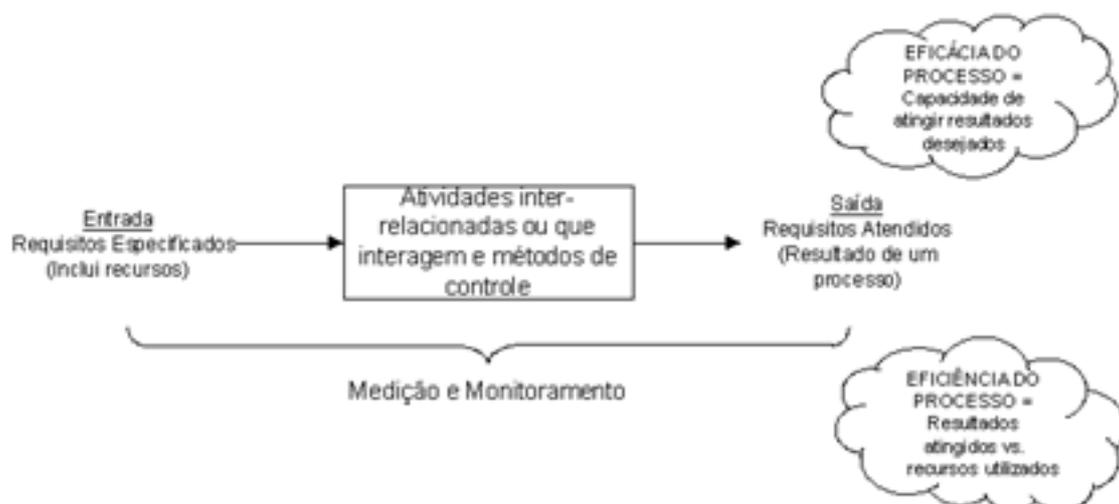


Figura 1. Processo genérico.

Entradas e saídas desejadas podem ser tangíveis (tais como equipamentos, materiais ou componentes) ou intangíveis (tais como energia ou informações). Saídas também podem ser não esperadas, tais como resíduos ou poluição.

Cada processo possui clientes e outras partes interessadas (que podem ser tanto internas quanto externas) que são afetadas pelo processo e que definem as saídas desejadas de acordo com suas necessidades e expectativas.

Deve ser utilizado um sistema para a coleta de dados, que podem ser analisados para fornecer informações sobre o desempenho do processo e para determinar a necessidade de ações corretivas ou melhorias.

Todos os processos devem estar alinhados aos objetivos da organização e ter a finalidade de agregar valor em relação ao escopo e à complexidade da organização.

A eficácia e a eficiência do processo podem ser avaliadas através de processos de análise crítica internos e externos.

3. Tipos de processos

Podem ser identificados os seguintes tipos de processos:

- *Processos para a gestão de uma organização* – processos referentes ao planejamento estratégico, estabelecimento de políticas, definição de objetivos, promoção da comunicação, garantia da disponibilidade dos recursos necessários e análises críticas pela direção.
- *Processos para a gestão de recursos* – todos os processos referentes à provisão dos recursos que são necessários para os processos para a gestão de uma organização, para a realização e para a medição.
- *Processos de realização* – todos os processos que fornecem as saídas desejadas da organização.
- *Processos de medição, análise e melhoria* – processos necessários para mensurar e coletar dados para a análise do desempenho e para a melhoria da eficácia e eficiência. São alguns deles: processos de medição, monitoramento e auditoria, ações corretivas e preventivas, sendo parte integrante dos processos de gestão, de gestão de recursos e de realização.

4. Entendimento da abordagem de processo

A abordagem de processo é uma maneira poderosa de organizar e gerenciar como as atividades de trabalho geram valor para o cliente e para outras partes interessadas.

Geralmente as organizações são estruturadas dentro de uma hierarquia de unidades funcionais. As organizações normalmente são gerenciadas verticalmente, sendo a responsabilidade pelas saídas desejadas dividida entre as unidades funcionais. O cliente final ou outra parte interessada nem sempre é visível a todos os envolvidos.

Conseqüentemente, dá-se menor prioridade aos problemas que ocorrem nas fronteiras das interfaces do que aos objetivos de curto prazo das unidades. Isso leva a pouca ou nenhuma melhoria para a parte interessada, uma vez que as ações são em geral focadas nas funções, e não no benefício global para a organização.

A abordagem de processo introduz a gestão horizontal, cruzando as fronteiras entre as diferentes unidades funcionais e unificando seu enfoque nos principais objetivos da

organização. Além disso, também melhora a gestão das interfaces dos processos (vide Figura 2).

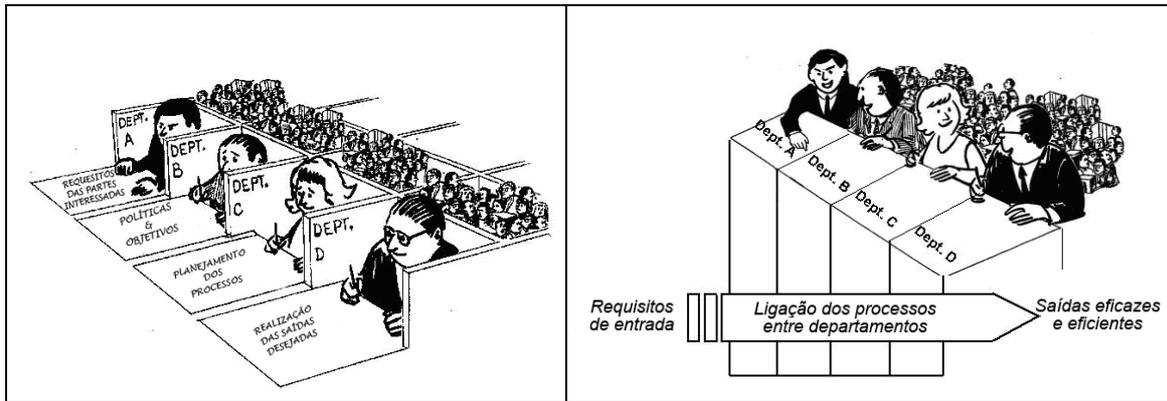


Figura 2. Exemplo das ligações dos processos entre os departamentos de uma organização.

O desempenho de uma organização pode ser aprimorado com o uso da abordagem de processo. Os processos podem ser gerenciados como um sistema, através da criação e compreensão de uma rede de processos e de suas interações.

Nota: a operação regular dessa rede é normalmente denominada "abordagem de sistema" para a gestão.

As saídas de um processo podem ser as entradas de outros processos e estar interligadas à rede ou sistema global (vide a Figura 3 e Figura 4 para exemplos genéricos).

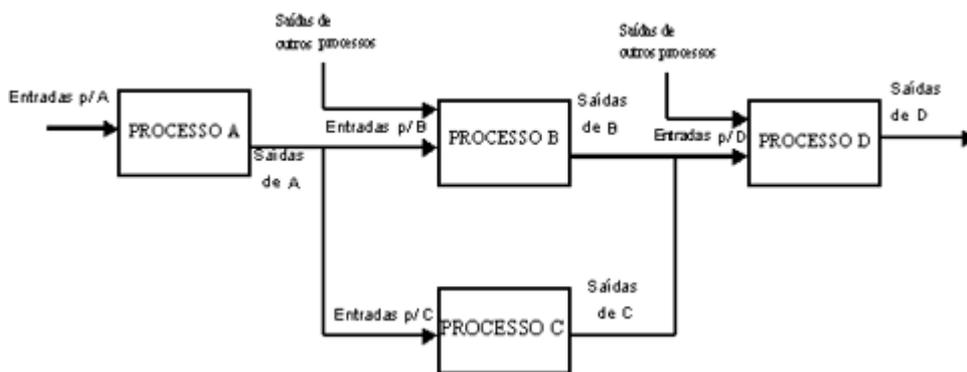


Figura 3. Exemplo de uma seqüência genérica de processos.

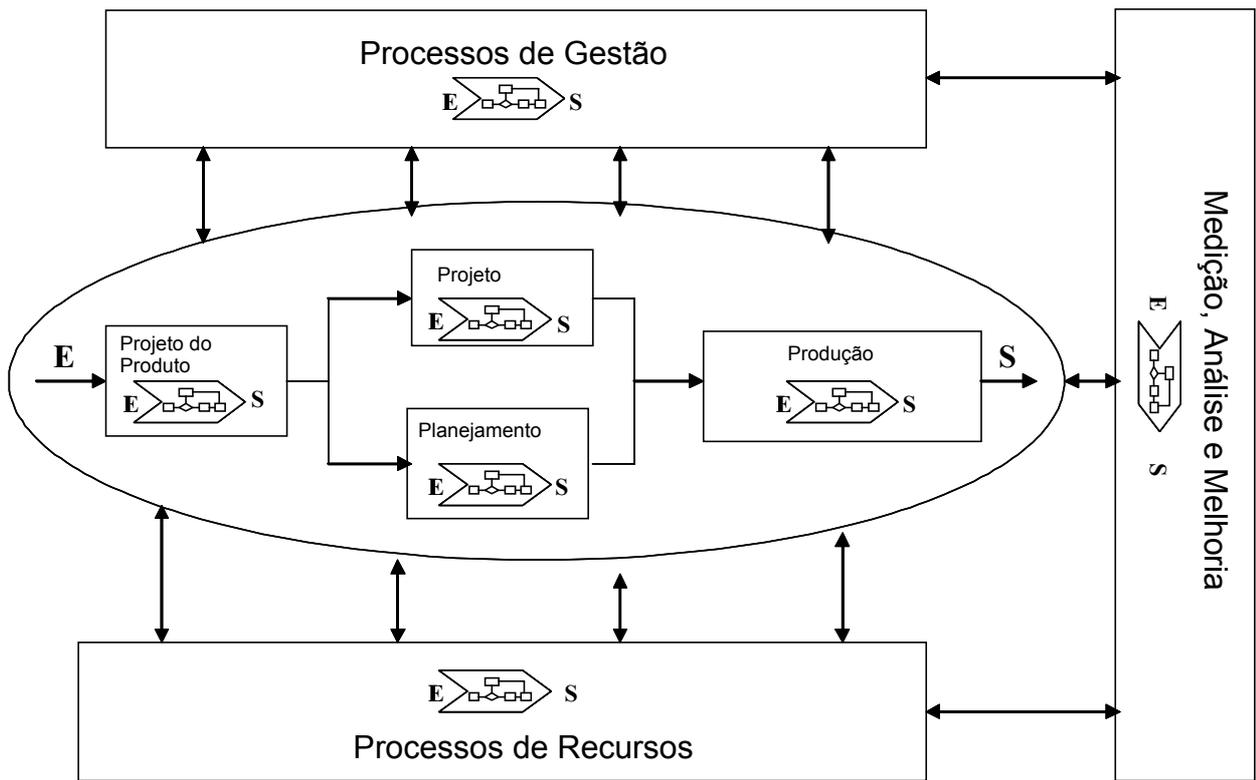


Figura 4. Exemplo de uma seqüência de processos e suas interações.

5. Implementação da abordagem de processo

A metodologia de implementação a seguir pode ser aplicada a qualquer tipo de processo. A seqüência por etapas é somente um método e não deve ser vista como prescritiva. Algumas etapas podem ser realizadas simultaneamente.

5.1 Identificação dos processos da organização

Etapas da abordagem de processo	O que fazer?	Orientações
5.1.1 Definir o propósito da organização	A organização deve identificar seus clientes e outras partes interessadas, bem como seus requisitos, necessidades e expectativas, a fim de definir as saídas desejadas da organização	Coletar, analisar e determinar os requisitos, bem como outras necessidades e expectativas, dos clientes e de outras partes interessadas. Manter uma comunicação freqüente com os clientes e outras partes interessadas, a fim de garantir o contínuo entendimento de seus requisitos, necessidades e expectativas. Determinar os requisitos de gestão da qualidade, gestão ambiental, gestão da segurança e saúde no trabalho, gestão de riscos, responsabilidade social e outras disciplinas de sistemas de gestão que serão aplicadas na organização.
5.1.2 Definir as políticas e os objetivos da organização	Com base em análises dos requisitos, necessidades e expectativas, estabelecer as políticas e os objetivos da organização	A alta direção deve decidir em quais mercados a organização deve atuar e desenvolver políticas pertinentes. Com base nessas políticas, a direção deve estabelecer os objetivos para as saídas desejadas (por exemplo: produtos, desempenho ambiental, desempenho de segurança e saúde no trabalho)
5.1.3 Determinar os processos da organização	Identificar todos os processos necessários para gerar as saídas desejadas	Determinar os processos necessários para a consecução das saídas desejadas. Tais processos incluem Gestão, Recursos, Realização e Medição & Melhoria. Identificar todas as entradas e saídas dos processos, bem como fornecedores, clientes e outras partes interessadas (que podem ser internas ou externas).
5.1.4 Determinar a seqüência dos processos	Determinar como os processos fluem quanto à seqüência e interação	Definir e desenvolver uma descrição da rede de processos e sua interação. Considerar o seguinte: <ul style="list-style-type: none">• O cliente de cada processo• As entradas e saídas de cada processo• Quais processos são interagentes• As interfaces e suas características

		<ul style="list-style-type: none"> • Regulação de tempo e seqüência dos processos interagentes • Eficácia e eficiência da seqüência. <p>Nota: como exemplo, um processo de realização que resulta em uma saída, como um produto entregue a um cliente, irá interagir com outros processos (tais como processos de gestão, medição e monitoramento e provisão de recursos).</p> <p>Métodos e ferramentas como diagramas de bloco, matrizes e fluxogramas podem ser utilizados para ajudar no desenvolvimento das seqüências de processos e de suas interações.</p>
		
		
<p style="text-align: center;">5.1.5 Definir a responsabilidade pelos processos</p>	<p>Atribuir responsabilidade e autoridade para cada processo</p>	<p>A direção deve definir para cada pessoa papéis e responsabilidades pela garantia da implementação, manutenção e melhoria de cada processo e de suas interações. Tal pessoa é normalmente denominada “responsável pelo processo”.</p> <p>Para gerenciar as interações dos processos, pode ser importante estabelecer uma "equipe de gestão de processos" que tenha uma visão geral de todos os processos e que inclua representantes de cada um dos processos interagentes.</p>
		
<p style="text-align: center;">5.1.6 Definir a documentação do processo</p>	<p>Determinar quais processos devem ser documentados e como isso deve ser feito</p>	<p>Existem processos na organização e a abordagem inicial deve ser limitada à identificação e gestão desses processos da maneira mais apropriada. Não há um “catálogo” ou lista dos processos que devem ser documentados.</p> <p>A finalidade principal da documentação é possibilitar a operação coerente e estável dos processos.</p> <p>A organização deve determinar quais processos deverão ser documentados com base nos seguintes fatores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Porte da organização e seu ramo de atividades, • Complexidade dos processos e suas interações, • Criticidade dos processos, e • Disponibilidade de pessoal competente. <p>Quando for necessário documentar os processos, vários métodos diferentes podem ser utilizados, tais como representações gráficas, instruções documentadas, listas de verificação, fluxogramas, meios visuais ou métodos eletrônicos.</p>

5.2 Planejamento de um processo

Etapas da abordagem de processo	O que fazer?	Orientações
<p>5.2.1 Definir as atividades do processo</p>	<p>Determinar as atividades necessárias para a consecução das saídas desejadas do processo</p>	<p>Definir as entradas e saídas necessárias ao processo. Determinar as atividades necessárias para transformar as entradas nas saídas necessárias. Determinar e definir a seqüência e interação das atividades do processo. Determinar como cada atividade será realizada.</p> <p>Nota: em alguns casos, o cliente pode especificar a maneira como o processo deve ser realizado.</p>
<p>5.2.2 Definir os requisitos de medição e monitoramento</p>	<p>Determinar quando e como a medição e o monitoramento devem ser aplicados. Isso é válido tanto para o controle e melhoria dos processos, quanto para as saídas desejadas para o processo.</p> <p>Determinar a necessidade de registrar os resultados.</p>	<p>Identificar os critérios de medição e monitoramento para o controle do processo e para o desempenho do processo, para determinar a eficácia e eficiência do processo, levando em consideração fatores como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conformidade com requisitos • Satisfação dos clientes • Desempenho dos fornecedores • Entregas dentro do prazo • Tempo de preparação • Índices de falha • Resíduos • Custos com o processo • Frequência de incidentes.
<p>5.2.3 Definir os recursos necessários</p>	<p>Determinar os recursos necessários para a operação eficaz de cada processo.</p>	<p>São alguns exemplos de recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos Humanos

		<ul style="list-style-type: none"> • Infra-estrutura • Ambiente de trabalho • Informações • Recursos naturais • Materiais • Recursos financeiros.
--	--	---



<p>5.2.4 Verificar o processo e suas atividades em relação a seus objetivos planejados</p>	<p>Confirmar se as características do processo e de suas atividades são compatíveis com a finalidade da organização (vide 5.1.1 e 5.2.1)</p>	<p>Verificar se todos os requisitos identificados no item 5.1.1 foram atendidos. Em caso negativo, considerar quais atividades adicionais do processo são necessárias e voltar ao item 5.2.1 para melhorar o processo.</p>
--	--	--

5.3 Implementação e medição do processo

Implementar os processos e suas atividades conforme planejado.

A organização pode desenvolver um projeto para implementação que inclua, entre outros:

- Comunicação
- Conscientização
- Treinamento
- Gestão de mudanças
- Envolvimento da direção
- Atividades de análise crítica aplicáveis.

Realizar as medições, o monitoramento e os controles conforme planejado.

5.4 Análise do processo

Avaliar os dados do processo obtidos com a medição e o monitoramento, a fim de quantificar o desempenho do processo. Quando apropriado, utilizar métodos estatísticos.

Comparar os resultados das medições do desempenho dos processos com os requisitos definidos do processo, para confirmar a eficácia e a eficiência do processo, bem como possíveis necessidades de ação corretiva.

Identificar oportunidades de melhoria dos processos com base nos dados de desempenho dos processos.

Comunicar à alta direção o desempenho do processo, conforme apropriado.

5.5. Ação corretiva e melhoria do processo

O método para a implementação de ações corretivas deve ser definido, a fim de eliminar as causas-raiz dos problemas (alguns exemplos de problemas são erros, defeitos, falta de controles adequados do processo). Implementar a ação corretiva e verificar sua eficácia.

Uma vez que os requisitos planejados do processo tenham sido atendidos, a organização deve dedicar seus esforços a ações para elevar continuamente os níveis de desempenho dos processos.

O método para a melhoria deve ser definido e implementado (são alguns exemplos de melhorias: simplificação do processo, aumento da eficiência, melhoria da eficácia, redução do tempo de ciclo do processo). Verificar a eficácia da melhoria.

Podem ser empregadas ferramentas de análise de riscos para identificar problemas potenciais. A(s) causa(s)-raiz desses problemas potenciais deve(m) ser identificada(s) e corrigida(s), evitando sua ocorrência em todos os processos com riscos identificados semelhantes.

A metodologia PDCA (*Plan-Do-Check-Act* = Planejar-Fazer-Checar-Agir) pode ser uma ferramenta útil para definir, implementar e controlar ações corretivas e melhorias. A metodologia se aplica igualmente a processos estratégicos de alto nível e para atividades operacionais simples.



Planejar: Estabelecer os objetivos e processos necessários para apresentar os resultados de acordo com os requisitos do cliente e com as políticas da organização.

Fazer: Implementar os processos.

Checar: Mensurar e monitorar os processos e produtos em relação às políticas, objetivos e requisitos do produto e relatar os resultados.

Agir: Tomar ações para melhorar continuamente o desempenho dos processos.

*Tradução: Solange Costa.
Revisão e adaptação: Francesco De Cicco.
QSP, 2007*