

FERRAMENTAS DE QUALIDADE



Certifique-se de incluir todas as partes interessadas do processo e não pare de investigar depois que a primeira idéia surgir. John Palmer

MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Conceito

O mapeamento de processos é uma ferramenta recomendada para viabilizar a **gestão de desempenho** na organização. De acordo com a afirmação de Tom Dolan (2003) o “mapeamento de processos é uma poderosa ferramenta utilizada para definir e mostrar visualmente o processo global. A criação de um mapa do atual processo geralmente descobre oportunidades não identificadas previamente ou trabalhos redundantes. Identifique os fornecedores, a entrada, o processo, as saídas e clientes do processo. Inclua todos os envolvidos no processo, não somente a gerência”. (1)

Durante a implementação das atividades, a equipe encarregada do mapeamento de processos vislumbrará não apenas os pontos de excelência na realização do produto, mas poderá deparar com oportunidades reais para viabilizar ações corretivas e preventivas de não-conformidades que vierem a ser identificadas, de forma a contribuir para a melhoria contínua do SGQ.

Providências Iniciais

Partindo do geral para o particular, ou seja, do gênero para a espécie, devemos identificar primeiramente os sistemas de processos, os macroprocessos que compõem cada sistema, os processos existentes nos macroprocessos e, se necessário, os subprocessos que compõem cada processo.

Devemos identificar os sistemas de processos relativos às grandes áreas (atividades-fim) e as áreas de organização e funcionamento (atividades-meio) das unidades organizacionais.

Devemos considerar que cada processo tomado para mapeamento tem como requisito de entrada, a saída de um ou mais processos que o antecedeu (ram); e poderá ter na saída, a entrada de um ou mais processo(s) subsequente(s). Processos devem agregar valores entre si. O modelo de intersecções de entradas e saídas de processos pode ter como paradigma interações ramificadas observáveis em sistemas abertos. Consulte os Boletins Qualidade números 49 e 50 e procure se inteirar do princípio da abordagem de processo antes de iniciar quaisquer atividades.

As tarefas de classificação hierarquizada serão facilitadas se concebermos uma sistemática de codificação por sistemas de processos. Sugerimos a concepção de sistemática inspirada no método de classificação decimal por assunto.

Informações a serem Compiladas

É mister que tenhamos sempre em mente que produtos são resultantes de processos; e que todo processo resulta em um produto.

Finalmente, no mapeamento de processos é imperativo levantar e registrar informações sobre:

- cronograma contendo datas de início e término de eventos significativos, tanto das atividades inerentes ao mapeamento quanto de realizações dos processos;
- processo(s) que antecede(m) o processo objeto do levantamento;
- processo(s) que sucede(m) o processo objeto do levantamento;
- codificação e denominação correta (empregue o jargão técnico conhecido e aprovado pelos membros da equipe encarregada da realização do produto) de todos os processos;
- denominação e especificação do produto do processo;
- destinação do produto do processo (Identificação de cada cliente e/ou usuário);
- descrição dos requisitos de entrada e de saída do processo;
- identificação do gestor do processo (nome, cargo e/ou função e demais dados considerados indispensáveis);
- detalhamento dos recursos (orçamentos, instalações, equipamentos, RH) e dos insumos indispensáveis à entrada do processo;
- descrição de fluxo de processos por sistemas identificados;
- montagem de fluxogramas e mapas de processos;
- interfaces entre os processos;

- documentos e registros da qualidade relativos ao processo;
- descrição dos resultados pretendidos;
- critérios para medição, monitoração e análise crítica;
- levantamento do(s) caminho(s) crítico(s) e suas soluções;
- problemas econômicos (custo, tempo, desperdício etc);
- metodologia desenvolvida para a coleta de dados;
- especificação dos canais de comunicação;
- monitoração do desempenho do processo (capacitação do processo, satisfação do cliente);
- metodologia empregada para analisar criticamente e melhorar o rol de informações sobre a performance do processo com o emprego de técnicas estatísticas, tendo em vista a verificação da eficiência e da eficácia do processo;
- compilação de sugestões de melhoria do processo;
- emprego de ações corretivas e preventivas;
- ações pró-ativas em relação ao planejamento estratégico da organização.

Equipe Encarregada do Mapeamento de Processos

É necessário levantar os prós e os contras quanto à realização do mapeamento de processos com equipe constituída na própria organização ou com a contratação de *bureau* prestador de serviços especializados. Não pretendemos discorrer sobre vantagens e desvantagens de uma ou outra opção, desde que o critério de decisão não seja apenas o financeiro. Não podemos, entretanto, desconsiderar o custo-benefício de cada opção. É mister que consideremos:

- no caso de a preferência recair na contratação de *bureau* de serviços, a condução dos trabalhos deve ser uma prerrogativa da organização e não do fornecedor;
- os gestores de processos, assim como os membros de cada equipe executora, devem ser cientificados dos trabalhos de levantamento de processos e da importância da prestação de informações sobre suas atividades em etapas significativas da realização do produto da organização;
- todas as não-conformidades identificadas sejam reais ou potenciais, devem gerar propostas de ações corretivas e preventivas e ter suas disposições imediatamente tratadas.

Nota: a Gerência de Informações Estratégicas desenvolve atualmente um projeto de mapeamento de processos. Oportunamente editaremos um Boletim Qualidade sobre este projeto.

Referências: (1) Tom Dolan. *As melhores práticas para melhoria* / In: BANAS QUALIDADE, Ano XIII, Dezembro de 2003. Nº 139. Revista eletrônica QSP: Últimas Notícias.

Para saber mais consulte as seguintes fontes: <http://www.qsp.org.br/frame.php?p=ultimas75.htm>. www.benchent.com/QualityProgress.htm