SEMINÁRIO (4)

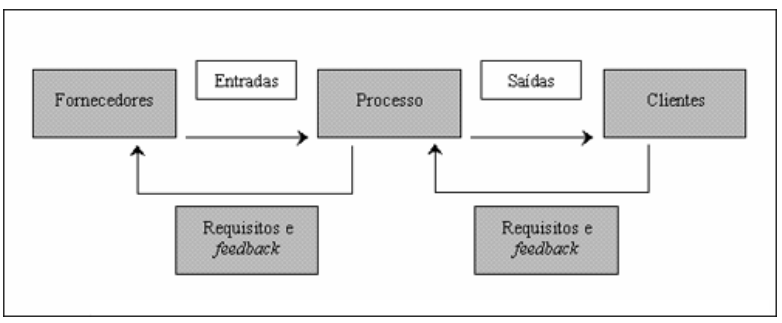
**Gestão de processos: foco na qualidade**

**O que são processos?**

Processos são uma **sequência de atividades** conduzidas para a **produção de um bem ou serviço** com valor para um determinado cliente; quando visto em conjunto com outros processos, compõem a maneira como uma empresa funciona.

Os processos transformam **insumos (entradas)** em **produtos (saídas)**, sendo que os insumos para um processo são geralmente produtos de outros.

Todos os processos de uma organização são planejados e realizados sob condições controladas.



LIGAÇÃO HORIZONTAL entre os fornecedores e os clientes é uma excelente forma de se gerenciar e melhorar continuamente a eficácia (quantidade de valor agregado para os clientes) e a eficiência do processo (quantidade de recursos consumidos).

**O que é gestão de processos ?**

Gestão de processos é um meio de definir ,monitorar e **otimizar processos;** garante uma melhoria contínuafazendo com que a empresa estabeleça uma **dinâmica de evolução permanente** (evita acomodações).

A gestão de processos permite que todos os membros de uma empresa compreendam os processos e os implementem de acordo com o objetivo de atender as necessidades dos clientes, visando principalmente:

-Melhorar comunicação e relacionamento entre os membros;

-Aumentar a produtividade e a satisfação do cliente;

-Organizar e melhorar os processos visando resultados claros;

-Corrigir os processos antes de automatizá-los, evitando futura desorganização.

**Quais os benefícios da gestão de processos?**

-Elevação do nível de satisfação de clientes, colaboradores e investidores;

-Flexibilização e rápido ajuste dos processos às mudanças internas e externas da empresa;

-Otimização do planejamento das atividades, da atribuição de responsabilidades e da racionalização do uso de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros;

-Otimização dos controles processuais,eliminação de redundâncias e minimização de falhas;

-Redução do ciclo de duração dos processos;

-Redução de custos dos processos.

**Qual a importância da qualidade na gestão de processos?**

De modo geral, a qualidade se trata de alguma ação que **supera** ou **segue de acordo** com as **expectativas dos indivíduos** envolvidos em uma situação. Ao considerar o fato de que, todo consumidor deseja um bom atendimento munido de um serviço ou produto de qualidade a um valor acessível , a aplicação da qualidade em todas as etapas do processo se torna algo obrigatório para que uma empresa tenha êxito e destaque em seus nichos de mercado; dessa forma, ferramentas de qualidade são utilizadas para controlar processos internos e externos.

Isso motivou o surgimento de organizações reguladores e normas que buscam garantir que as empresas apliquem padronizações na realização de seus processos e assim garantam a qualidade do produto final, sendo a mais conhecida, ISO 9000.

A qualidade aplicada na gestão de processos evita desperdícios e otimiza custos, pois toda vez que um cliente recebe aquilo que não é acordado, há um custo adicional  com adaptações e retrabalhos, além do mal-estar gerado.

 Sabe-se também que o cliente possui contato somente com o produto final, e por isso, se todos os setores da empresa não estiverem alinhados, o consumidor será impactado de alguma forma.

 Em suma, a qualidade na gestão de processos é responsável por regular e analisar todos os acertos e erros nas etapas de um processo, e sua falta deixaria o consumidor a mercê de pessoas não qualificadas para determinado tipo de serviço.

**Metodologia para gerenciar e melhorar processos**

* **Definir o responsável por cada processo**

Para cada um dos processos há um proprietário ou gerente responsável pela melhoria contínua dos mesmos, garantindo eficácia através do gerenciamento de como o trabalho será realizado; o gerente tem uma **visão geral e controle** sobre o processo, possuindo **autoridade para efetuar mudanças** em qualquer parte.

O gerente deve:

-Formar a equipe de gestão do processo, com representantes de cada parte principal da atividade;

- Assegurar o funcionamento do processo como uma **situação controlada** de **desempenho previsível;**

-Estabelecer **medidas de desempenho** que caracterizem devidamente a eficiência e a eficácia do processo em atender as necessidades de todos os clientes;

-Assegurar que todos os aspectos de gestão e melhoria do processo sejam cumpridos; incluindo criar documentação, acompanhar o desempenho e garantir e alocar recursos.

* **Definir o processo.**

O gerente e a equipe de gestão devem **definir o processo**, de forma que todos tenham uma **mesma compreensão** do seu funcionamento.

A quantidade de documentação necessária depende de atributos como estabilidade e instrução da força de trabalho (funcionários) e complexidade e criticidade do processo. Por exemplo, quanto mais instruído é o colaborador, de menos instruções para realizar atividades ele precisa. E, quanto mais etapas complexas, mais explicação detalhada é necessária.

-Todos os **insumos (entradas) e produtos (saídas) são identificados**, juntamente com os **fornecedores e clientes**, que podem ser **internos ou externos**.

-A equipe deve **definir** as **etapas e os fluxos do processo**. Há ferramentas da qualidade, como diagramas de blocos e fluxogramas, disponíveis para dar suporte a essas atividades.

* **Identificar requisitos dos clientes.**

 -**Reunir, analisar e documentar as necessidades dos clientes**, incluindo a forma como eles utilizam os produtos (saídas) do processo;

- Manter **comunicação frequente com os clientes** para compreender as respectivas necessidades;

-Definir as **necessidades** mensuráveis dos clientes e classificar em **ordem de importância**.

-Validar as necessidades e os requisitos do usuário.

* **Estabelecer medidas de desempenho.**

-Traduzir as necessidades e os requisitos dos clientes em **medidas de desempenho**. Como medidas, pode-se citar a **satisfação do cliente**, as **medidas realizadas durante o processo** e as medidas de **desempenho do fornecedor**.

- Relacionar todas as necessidades significativas do cliente, tais como a pontualidade, índices de defeito ou erro, intervalos de tolerância, reutilização do produto e segurança e saúde do trabalhador, com as medidas de desempenho.

\*Cada processo deve ser gerenciado e melhorado simultaneamente para cada medida de desempenho. Ligar diretamente as medidas de desempenho do processo às necessidades dos clientes é um dos aspectos mais eficazes da gestão do processo.

* **Comparar o desempenho do processo com os requisitos dos clientes.**

- Usar as medidas de desempenho do processo para assegurar-se que o processo está funcionando de maneira estável e previsível.

- Comparar as medidas de desempenho dos clientes com suas necessidades e requisitos. Várias ferramentas estatísticas podem ser utilizadas para analisar os dados de medição, a fim de ajudar a quantificar do desempenho do processo.

* **Identificar oportunidades de melhoria.**

-Analisar as medidas de desempenho do processo para determinar oportunidades de melhoria relacionadas com a origem de atributos tais como **erros** e **defeitos**, oportunidades de **simplificação do processo**, evitar a obstrução do mesmo e falta de controles adequados.

Uma vez identificadas as oportunidades de melhoria do processo, alguns **métodos** podem ser utilizados para **otimizar o desempenho** do mesmo e **auxiliar na melhoria da qualidade**, como por exemplo:

**CICLO PDCA**  -melhoria no processo/ repetitivo

Indica o caminho a ser seguido para que as metas estipuladas possam ser alcançadas e se mantenha o controle. Neste ínterim é preciso empregar técnicas (ou ferramentas) para a obtenção, processamento e disposição das informações necessárias à condução das etapas do PDCA. Melhorar um processo significa estabelecer uma nova meta para permanecer nela.

**Planejamento (P)**

- Visa o estabelecimento de metas e o método que será utilizado para alcançar as metas propostas.

**Execução (D)**

- Consiste na execução das metas propostas anteriormente e na coleta dos dados que serão utilizados na próxima etapa. É essencial a educação e o treinamento no trabalho.

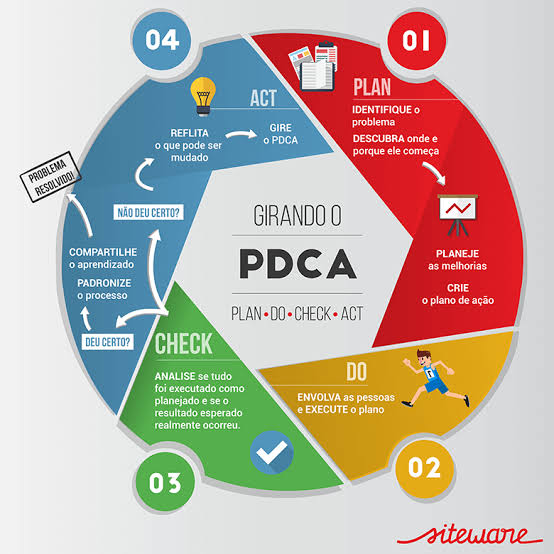
**Verificação (C)**

- Comparação dos dados obtidos com a meta planejada.

**Atuação Corretiva (A)**

- Caso a meta tenha sido alcançada, deve-se adotar o plano proposto inicialmente. Caso o plano não tenha sido efetivo, deve-se agir sobre as causas que impediram o atingimento da meta.

 - Visa o aperfeiçoamento dos processos por meio da **identificação das causas de problemas e da implementação de soluções**;



**Exemplo de empresas que utilizam o PDCA**

-Toyota

 A popularização do ciclo PDCA se deu depois da Segunda Guerra Mundial graças às palestras ministradas por Deming no Japão.

Dessa forma, os executivos japoneses aplicaram o método em sua produção, gerando ótimos resultados.

Pense no Japão pós-guerra com uma economia em crise, devido à execução do ciclo PDCA eles puderam ter uma recuperação acima do normal. Um dos casos mais notáveis é o da empresa japonesa Toyota.

Baseando-se no método e utilizando ferramentas de qualidade PDCA a Toyota desenvolveu um sistema de gestão de produção eficiente, o STP – System Toyota Production.

O modelo Toyota de melhoria contínua obteve resultados tão impactantes, a tal ponto que ele se tornou reconhecido pelo mundo todo.

Isso porque esses resultados surtiram efeitos em áreas de qualidade, custos e produtividade!

Na produção enxuta uma letra é adicionada ao processo PDCA, o **“O”** no sentido de **observação**.

A **observação** é um fator essencial à manutenção da condição atual da produção, sendo amplamente aplicado no Sistema Toyota de Produção.

Isso porque a **observação** é um dos pontos chave do processo, justamente por ser a fase na qual tudo se torna mais claro dando bases concretas para as etapas seguintes.

**SDCA**-manter a melhoria obtida no PDCA

Este método é a evolução do método PDCA, ele é utilizado quando se deseja atingir **metas padrão** ou **manter os resultados em um determinado nível**. Está contido em um processo de avaliação permanente, visando constantemente a melhoria.  A combinação desses dois métodos de gestão gera um desenvolvimento na qualidade dos processos de uma empresa. Isto permite a construção de uma cultura estratégica que permeie toda a organização, vinculando a estratégia ao dia a dia das operações da empresa;

**S (Standard – padrão):** estabelecimento de Metas Padrão e de Procedimentos Operacionais Padrão; serão utilizadas para garantir que todas as pessoas estejam informadas sobre o que fazer através de uma linguagem simples e objetiva, assim, reduzindo a complexidade, variabilidade e os custos operacionais.

**D (Do - treinamento e supervisão do trabalho):** avaliação para saber se tudo está sendo cumprido na execução das tarefas;

**C (Check - verificação e avaliação):** se as metas foram ou não alcançadas; nesta etapa é fundamental o envolvimento de todas as pessoas que executaram o padrão, para garantir que ele está elaborado da melhor forma possível.

**A (Action - ação):** caso a meta não tenha sido atingida adotar ação corretiva removendo os sintomas, agindo nas causas.

**Referências**

Sites:

<https://vanzolini.org.br/estudos-e-projetos/qualidade/>

<https://onclick.com.br/artigos/entenda-o-que-e-gestao-de-qualidade-e-quais-osseus-pilares/>

<https://www.qsp.org.br/biblioteca/abordagem_processo.shtmL>

[https://www.researchgate.net/profile/Dario\_Miyake/publication/242782493\_Uma \_analise\_sobre\_o\_Ciclo\_PDCA\_como\_um\_metodo\_para\_solucao\_de\_problemas\_ da\_qualidade/links/0c96053469f796709c000000/Uma-analise-sobre-o-CicloPDCA-como-um-metodo-para-solucao-de-problemas-da-qualidade.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Dario_Miyake/publication/242782493_Uma%20_analise_sobre_o_Ciclo_PDCA_como_um_metodo_para_solucao_de_problemas_%20da_qualidade/links/0c96053469f796709c000000/Uma-analise-sobre-o-CicloPDCA-como-um-metodo-para-solucao-de-problemas-da-qualidade.pdf)

<http://cronos.univap.br/cd/INIC_2008/anais/arquivosEPG/EPG00583_01_O.pdf>

<https://www.fm2s.com.br/category/blogs-sigma/>

<https://www.fm2s.com.br/>

<https://novida.com.br>

Livros:

Gerenciamento de qualidade em processos, de Mauro de Mesquita Spinola, Fernando Tobal Berssaneti e Felipe Bussinger Lopes.

Ferramentas da Qualidade – Série Gestão da qualidade total (Volume 1)