

## Qualidade Total e Gestão de Processos - Convergência e Alinhamento

Por Maurício A. Santos, *ProcessMind*

Mais do que concorrentes, a gestão da qualidade e a gestão de processos são disciplinas complementares que, se bem conduzidas, podem levar a organização a alcançar elevados patamares de produtividade e eficácia.

Em alguns casos até, as duas disciplinas tem sido gerenciadas como uma atividade única, uma vez que ambas tem o mesmo objetivo: **a melhoria da performance empresarial a partir da melhoria de seus processos**, tornando a administração dos negócios mais transparente e auxiliando na tomada de decisão e gestão corporativa.

### A Evolução da Gestão de Processos

Podemos dizer que a Qualidade Total constituiu-se na 1ª onda da gestão de processos, tendo seu início na década de 50 com os professores Deming e Juran e ganhando maior força a partir das décadas de 80 e 90, até tornar-se quase uma obrigação das empresas com a divulgação das normas ISO, série 9000, voltadas ao estabelecimento de regras para a adoção pelas empresas de um sistema de gestão da qualidade.

O foco da gestão da qualidade então era a padronização dos processos de trabalho e sua análise criteriosa visando a melhoria contínua dos mesmos. Desta forma, as mudanças se concentravam em atividades mais operacionais, com menor impacto na gestão do negócio, mas que geravam mudanças rápidas no dia-a-dia de algumas áreas.

A 2ª onda da gestão de processos ocorreu em meados da década de 90, com os conceitos de reengenharia dos processos, disseminados principalmente por Tom Davenport e Michael Hammer. Sua base estava no redesenho dos processos, a partir da análise das melhores práticas de mercado, já buscando uma visão multi-funcional destes processos, isto é, o processo que passa por diversas áreas da empresa. As mudanças proporcionadas pela reengenharia tinham grande impacto no negócio e, consequentemente, exigiam um tempo maior de implantação com riscos também maiores. Por estas razões, muitos projetos falharam, levando ao descrédito muitos trabalhos de processos em andamento.

Porém, foi-se consolidando cada vez mais a importância da gestão de processos como uma atividade de apoio importante para a gestão do negócio. Esta 3ª onda da gestão de processos busca integrar tanto os conceitos da melhoria contínua como os conceitos da reengenharia, fazendo com que os trabalhos de processos não sejam mais vistos como projetos pontuais de análise, mas sim como um programa contínuo de gestão. Nesta terceira onda, ganha força também a utilização da tecnologia como ferramenta para auxiliar tanto no mapeamento como também na execução e monitoramento do desempenho dos processos.

	Qualidade Total	Gestão de Processos
Foco	Análise e melhoria contínua	Gestão: implantação de melhorias e medição de resultados
Escopo	Sub-processos e atividades	Visão de todo o portfólio, desde os macro-processos e processos
Mudança	Rápidas, em tempo curto e de baixo risco, envolvendo equipe operacional	Graduais, a partir do monitoramento dos processos, envolvendo gestores e liderança
Modelo Negócio	Poucas mudanças no modelo	Modelo matricial: estrutura e processos. Nova cultura de trabalho
Ferramentas	Ferramentas da qualidade	Ferramentas de mapeamento
Tecnologia	Ferramentas de análise estatística (CEP)	Ferramentas de automação de processos (BPMS)

## **Convergência de Conceitos**

Os programas de gestão da qualidade tem seu fundamento principalmente nas normas ISO 9000 que já diz em sua introdução: “*Esta norma promove a adoção de uma abordagem de processo para o desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia de um sistema de gestão da qualidade para aumentar a satisfação do cliente pelo atendimento aos requisitos deste.*”

Mais adiante no item 4.1 é colocado em seus sub-itens: “*A organização deve identificar os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade, monitorar, medir e analisar esses processos e implementar ações necessárias para atingir os resultados planejados e a melhoria contínua desses processos.*”

Fica claro assim que, ao iniciar um processo de preparação e certificação pela norma, a empresa está galgando os primeiros passos para a implantação da gestão de processos.

E o principal ponto de convergência dos trabalhos é um só: a análise dos processos com **foco nas necessidades dos clientes e na medição dos resultados para alcançar os objetivos.**

...

## **Necessidade de Alinhamento**

Como se vê, tanto os trabalhos de gestão da qualidade como de gestão de processos convergem para uma mesma maneira de se olhar, analisar e controlar os processos da empresa. O que muda são somente as características do trabalho: escopo do processo, metodologias, ferramentas de análise e mapeamento, tecnologia utilizada etc

Porém, embora com objetivos semelhantes, os programas de qualidade e processos ainda são conduzidos separadamente nas empresas, estando a Qualidade Total sob responsabilidade normalmente da área da Qualidade ou Recursos Humanos e a Gestão por Processos sob a responsabilidade da Manufatura ou mesmo da área de Tecnologia da Informação.

Esta situação nos leva muitas vezes a depararmos com situações em que o mesmo processo está sendo analisado tanto pela área de qualidade como de processos, envolvendo os mesmos usuários.

A tendência, acredito, é que ambas as iniciativas sejam geridas de forma unificada na empresa. Com isto consegue-se fazer uma gestão com a visão de todo o portfólio de processos, o que possibilita a definição de quais processos precisam ser analisados e de que forma, o que pode envolver projetos como, por exemplo:

- Trabalhos de melhoria contínua visando eliminar retrabalhos e gargalos;
- Redefinição de processos que já não estão aderentes às estratégias do negócio;
- Automação de processos, na busca por maior agilidade e produtividade.

## **Conclusões**

Fica claro que a gestão da qualidade e dos processos são disciplinas totalmente complementares e tem um papel estratégico para a organização, devendo ser tratadas com o máximo de seriedade. Se não houver uma única coordenação na estrutura da empresa sobre elas, deve haver uma boa comunicação entre as áreas gestoras para que as iniciativas de qualidade e processos não sejam redundantes.

Acreditamos que, implantando-se os programas de qualidade e processos com comprometimento e foco nos resultados desejados, mais do que ter sua operação sob controle, será possível às organizações alcançar novos patamares de excelência e a tão desejada satisfação de seus clientes.