

► Revisões ISO

Qual é a diferença entre uma abordagem de procedimentos e de processo?

Abordando a mudança

Processos vs procedimentos: o que isto significa?

O conceito da gestão de processo surgiu primeiramente na série ISO 9001 na versão de 2000 da norma internacional.

Embora reconhecido pelos peritos no comitê de normas como um componente-chave de um sistema de gestão eficaz, sua introdução causou muitos problemas às organizações. Ainda agora, quando muitas organizações têm certificados para confirmar que atendem aos requisitos da norma, sua abordagem ao processo muitas vezes pode ser descrita como 'imatura'.

A ISO não está sozinha no reconhecimento da importância da gestão de processo. Ela também está no centro do Modelo de Excelência EFQM e dos esquemas Baldrige Award e a redução da variação de processo é o foco das iniciativas Seis Sigma. A gestão de processo também é igualmente aplicável a organizações de serviço e fabricação.

Pode-se argumentar que a realização dos objetivos de uma organização é afetada de maneira crítica pelo desempenho de seu pessoal e processos, e que organizações bem sucedidas os administram de maneira eficaz.

Para começar a explicar a abordagem, pode ser útil retroceder e refletir sobre a diferença entre políticas, processos e procedimentos que, muitas vezes, causam confusão.

Políticas

Estas são as diretrizes que orientam a organização e seus processos e procedimentos. Podem ser apoiadas ou influenciadas por normas ou regulamentos definidos..

Os **processos** são uma visão de alto nível das atividades da organização. As tarefas principais dentro do processo total são identificadas. As descrições de processo geralmente referem-se a vários indivíduos ou equipes, uma vez que os processos tendem a fluir através da organização. A ISO define um processo como um conjunto de atividades relacionadas ou que interagem que transforma entradas em resultados. Portanto, cada processo terá uma entrada e saída claramente identificadas, e dependendo de se estes são internos ou externos, também haverá um cliente ou o grupo de clientes.

Os **procedimentos** são as etapas detalhadas que descrevem como uma etapa do processo será realizada.

Entendendo a abordagem de processo

Este guia fornece uma compreensão dos conceitos, intenção e aplicação da "abordagem de processo". Também pode ser usado para aplicar a abordagem de processo a qualquer sistema de gestão, independentemente do tipo ou o tamanho da organização. Isto inclui, mas não se limita a, sistemas de gestão para:

- Ambiente (Família ISO 14.000)
- Segurança e Saúde Ocupacional
- Risco de Negócios
- Responsabilidade Social

Uma abordagem de processo é um modo sólido para organizar e administrar atividades para criar valor para o cliente e outras partes interessadas.

As organizações são, muitas vezes, estruturadas em uma hierarquia de unidades funcionais e são normalmente administradas verticalmente, com a responsabilidade pelas produções desejadas sendo divididas entre as unidades funcionais.

O cliente final nem sempre está visível a todos os envolvidos.

Consequentemente, os problemas que ocorrem nos limites de interface entre as funções e as equipes com frequência recebem menos prioridade do que as metas a curto prazo das unidades. A abordagem de processo introduz a gestão horizontal, cruzando as barreiras entre diferentes unidades funcionais e unificando seu foco para as metas principais da organização.

Temos abaixo um processo típico usado em muitas organizações para lançar um novo produto no mercado. Normalmente, isso envolve várias funções e equipes, que são todos essenciais para alcançar um processo eficaz.

Um lançamento bem sucedido de um novo produto necessita que cada um dos departamentos funcione de maneira colaborativa com uma visão comum de como seria o sucesso. A realidade é que, muitas vezes, as metas departamentais individuais e as prioridades prevalecem. Por isso, administrar o processo e dar propriedade podem atingir o foco necessário para tornar o processo bem sucedido.

Processo típico: trazendo novos produtos para o mercado



Processos vs procedimentos: o que isto significa?

Como o "processo" é um "conjunto de atividades relacionadas ou que interagem, que transforma entradas em resultados", é importante observar que estas atividades necessitam de alocação de recursos,

tais como pessoas e materiais. No exemplo abaixo, a entrada é uma necessidade do cliente, enquanto o resultado é um novo produto ou serviço. A figura 1 mostra um processo genérico.

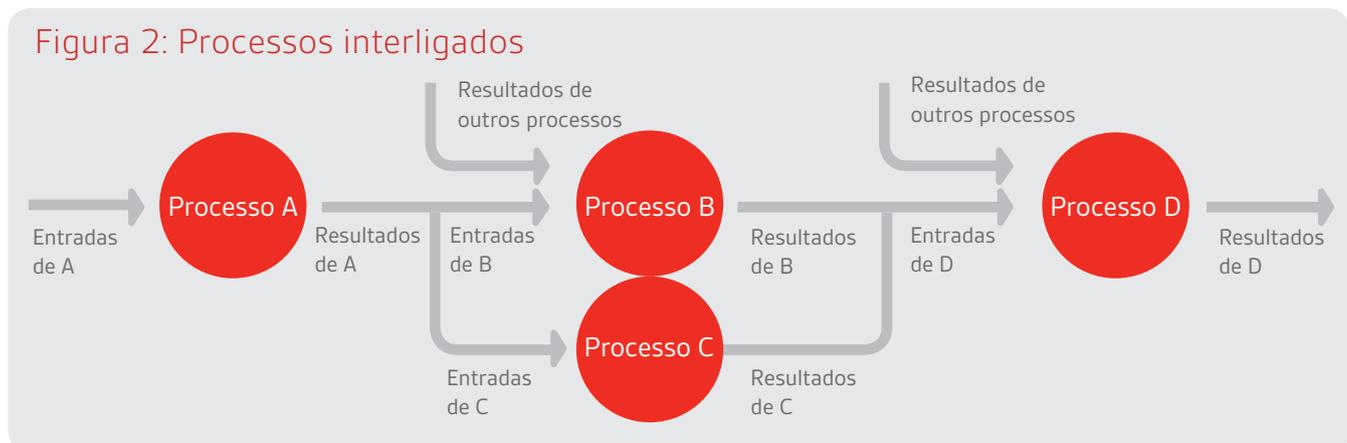
Figura 1: Um processo genérico



As entradas e resultados pretendidos podem ser tangíveis (tais como equipamentos, materiais ou componentes) ou intangíveis (tais como energia ou informações). Os resultados também podem ser não intencionais, tais como resíduos ou poluição.

Muitas vezes, os resultados de um processo podem ser as entradas de outros processos e são interligados à rede ou sistema geral.

Figura 2: Processos interligados



Um sistema deve ser usado para reunir e coletar dados para fornecer informações sobre a execução do processo, que então deve ser analisado para determinar se há necessidade de ação corretiva ou melhoria.

Todos os processos devem ser alinhados com os objetivos, escopo e complexidade da organização, e devem ser elaborados para agregar valor à organização.

Tipos de processos

As organizações devem definir o número e os tipos de processos que necessitam para cumprir com seus objetivos comerciais. Embora estes sejam exclusivos para cada organização, é possível, no entanto, identificar processos típicos, tais como:

Processos para a gestão de uma organização. Incluem processos relativos ao planejamento estratégico, estabelecimento

de políticas, determinação de objetivos, permitir a comunicação, bem como garantia da disponibilidade de recursos para os outros objetivos de qualidade, resultados desejados e revisões de gestão da organização.

Processos de para administrar recursos. Incluem todos os processos que são necessários para fornecer os recursos necessários para os objetivos de qualidade e resultados desejados da organização.

Processos operacionais. Incluem todos os processos que fornecem os resultados desejados da organização.

Processos de medição, análise e melhoria. Incluem os processos necessários para medir e coletar dados para análise de desempenho e melhoria da eficácia e eficiência.

Olhando para a abordagem baseada no processo em normas revisadas

Ao longo dos anos, a ISO desenvolveu uma série de normas de sistema de gestão para assuntos tais como qualidade, meio ambiente, segurança da informação, bem como gestão de continuidade de negócios e registros.

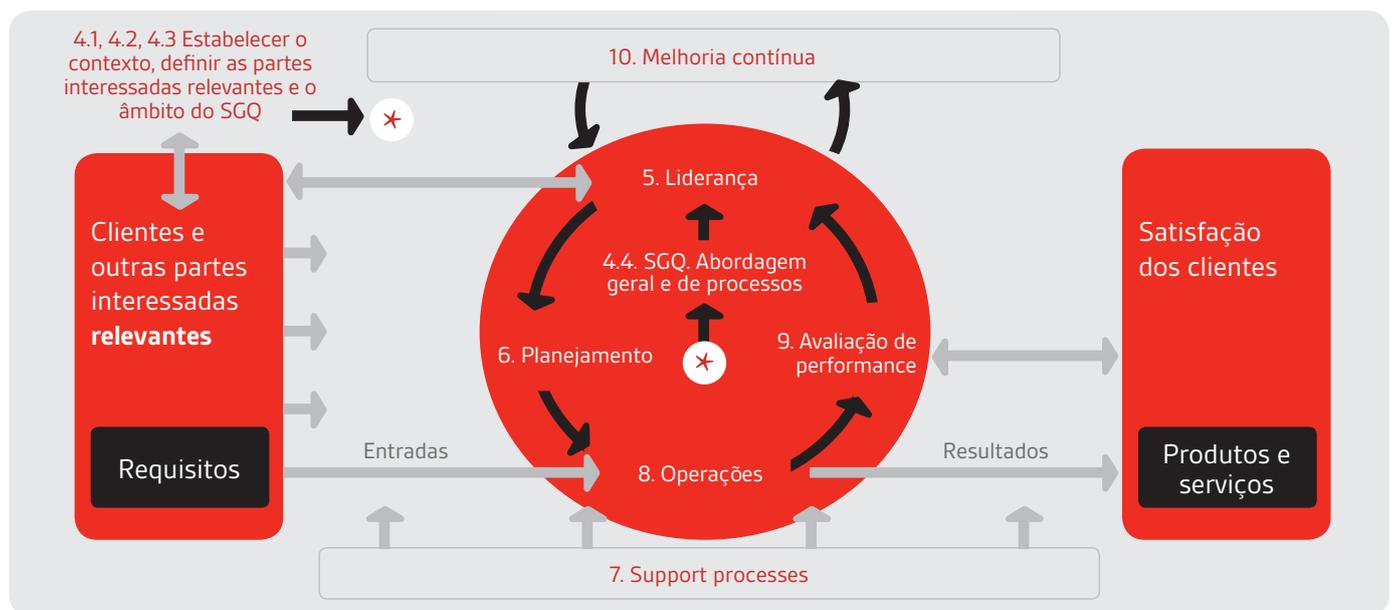
Todos estes sistemas de gestão têm estruturas muito diferentes, apesar de compartilhar determinados pontos em comum, o que pode tornar a fase de implementação difícil e complexa. Para enfrentar este desafio, a ISO buscou maneiras para criar uma estrutura idêntica, texto, termos e definições comuns para normas de sistema de gestão do futuro. A estrutura que desenvolveram é chamada de Anexo SL, e com sua nova estrutura de alto nível (como estabelecida na tabela à direita), trará coerência entre normas de sistema de gestão futuras e revisadas:

Cláusula 1	Escopo
Cláusula 2	Referências normativas
Cláusula 3	Termos e definições
Cláusula 4	Contexto da organização
Cláusula 5	Liderança
Cláusula 6	Planejamento
Cláusula 7	Suporte
Cláusula 8	Operação
Cláusula 9	Avaliação de performance
Cláusula 10	Melhoria

O Projeto da Norma Internacional ISO 9.001 (ISO 9.001 Draft International Standard - DIS) contém um modelo útil das cláusulas no Anexo SL – todos organizados como um sistema baseado no processo.

Adotar a nova estrutura não deve ser um desafio para organizações que abraçaram a filosofia do sistema de gestão, mas pode ser uma preocupação para aqueles que têm o certificado apenas para exibir na parede. Com a referência aumentada para o contexto "organizacional", os futuros sistemas de gestão devem estar relacionados à direção estratégica da empresa. Isto significa que uma organização tem que alinhar todos os seus processos de maneira efetiva.

Figura 3: Cláusulas do Anexo SL



Como isto afetará as organizações?

Primeiramente vamos dar uma olhada em algumas referências ou cláusulas específicas para processo no Anexo SL.

4.4 Sistema de gestão XXX

(Xxx permite que cada comitê, ambiente, qualidade etc. insira sua própria descrição)

A organização deve estabelecer, implementar, manter e melhorar um sistema de gestão XXX, incluindo os processos necessários e suas interações, conforme os requisitos desta Norma Internacional.

Isto estende-se ainda na ISO 9001:2015 DIS acrescentando requisitos tais como:

- A determinação das entradas necessárias e os resultados esperados de **cada processo**
- A determinação da sequência e interação **destes processos**
- A determinação dos riscos e oportunidades associados **ao processo**
- A determinação de critérios, métodos e medições necessários para garantir que tanto a operação quanto o controle destes processos são eficazes

- Garantir a disponibilidade de recursos
- Alocação de responsabilidades e autoridades de determinados processos ou **conjuntos de processos**
- Monitoramento, análise e revisão **destes processos**
- Implementação de ações necessárias para alcançar os resultados planejados e melhoria contínua destes processos. E garantir que os **processos novos ou revisados** continuem apresentando os resultados desejados.

➤ Como isto afetará as organizações?

5.1 Liderança e compromisso

A alta administração deve demonstrar a liderança e o compromisso em relação ao sistema de gestão XXX:

- Garantindo que a política XXX e os objetivos XXX sejam estabelecidos e sejam compatíveis com a direção estratégica da organização
- Garantindo a integração dos requisitos de sistema de gestão XXX nos **processos comerciais da organização**

8.1 Planejamento e controle operacional

A organização deve planejar, implementar e controlar os processos necessários para atender aos requisitos e implementar as ações determinadas no item 6.1:

- Estabelecendo os critérios para os processos
- **Implementando o controle dos processos** de acordo com os critérios
- Mantendo as informações documentadas, até quando necessário, para ter a garantia de que os **processos** foram realizados como planejados

A organização também precisa garantir que os **processos terceirizados** sejam controlados.

Embora muitos destes itens sejam os mesmos da versão de 2008 da ISO 9001, existem alguns acréscimos dignos de menção.

Todas as organizações devem agora determinar os riscos associados a cada processo. Esta é a cláusula que efetivamente substitui a ação PREVENTIVA que, por si só, deu origem a muitas perguntas. Portanto, embora as técnicas existentes ainda sejam relevantes, a organização agora precisa demonstrar que as aplicou em todos os processos dentro do

escopo do sistema de gestão.

Há agora um requisito para estabelecer medidas para cada processo para determinar sua eficácia. Assim, embora isto possa ser somente medidas de resultado de processo, os sistemas eficazes também terão estabelecido medidas de entradas de provisão, em medidas de processo, bem como medidas de satisfação do cliente e resultados (todo processo, até mesmo aqueles que são apenas internos, tem um cliente para o resultado).

Ela precisa que a liderança estabeleça responsabilidades e autoridades para os processos; em outras palavras, a propriedade precisa ser clara. Isto pode causar alguns problemas culturais onde os processos comerciais definidos cruzam limites funcionais e departamentais.

A administração tem que demonstrar que está monitorando o impacto de qualquer modificação de processo.

E no item 7.2, ela precisa que as competências tenham que ser estabelecidas para os envolvidos em cada processo.

Como é um sistema baseado no processo?

Um sistema baseado no processo normalmente compõe-se de uma descrição do modelo de processo comercial de um alto nível, on page. Isto é confirmado por cada um dos processos sendo definidos no próximo nível de detalhe.

Os procedimentos e ou instruções de trabalho são então usados para definir como determinadas tarefas são realizadas em cada etapa no processo (veja o exemplo abaixo).

Para ajudar a documentar e administrar sistemas que seguem este estilo de abordagem, existem muitos produtos de software disponíveis e que você poderá ver no BSI Entropy®.



➤ **Benefícios** da abordagem de processos

A ISO (i) * resume os benefícios da abordagem de processo como:

- Integração e alinhamento de processos para permitir alcançar os resultados desejados
 - Capacidade de empenhar esforços sobre a eficácia e eficiência do processo
 - Oferecer confiança aos clientes e outras partes interessadas sobre o desempenho consistente da organização
 - Transparência de operações dentro da organização
 - Custos mais baixos e criação de tempos de ciclo mais curtos, por meio do uso efetivo de recursos
 - Resultados melhorados, consistentes e previsíveis
- Fornecimento de oportunidades para iniciativas de melhoria com foco e prioridades definidos
 - Incentivo ao envolvimento de pessoas e esclarecimento sobre suas responsabilidades

Além disso, para os que consideram a criação de um sistema integrado eficaz, um modelo de processo da organização muitas vezes é a base disto. Isto apoia-se normalmente por um conjunto de procedimentos e medidas integrados e assegura que, ao revisar o desempenho ou a mudança, seja assumida uma visão holística do negócio e o risco é reduzido.

➤ **Próximas etapas**

O cronograma a seguir indica quando as normas de sistema de gestão principais serão publicadas no formato do Anexo SL:

- **ISO 14001:2015**
Estima-se que a Norma Internacional Revisada seja publicada em julho de 2015.
- **ISO 9001:2015**
Estima-se que a Norma Internacional Revisada seja publicada em setembro de 2015.
- **ISO 45001**
Estima-se que a NOVA Norma Internacional para a Saúde e Segurança seja publicada no 4º Trimestre de 2016.

ISO 27001:2013 a Segurança da Informação já foi revisada e publicada usando este formato.

Depois da publicação formal da norma, cada uma terá o seu próprio período de transição. Para a ISO 9001, por exemplo, haverá um período de transição de 3 anos para as organizações certificadas. Entretanto, é aconselhável um planejamento prévio; então:

- Fale sobre a transição com o seu Gerente de Cliente BSI durante a próxima visita.
- Obtenha uma cópia do Projeto de Norma Internacional em <http://shop.bsigroup.com>.

- Procure e assista a seminários e cursos de treinamento BSI sobre a revisão ou apresentação.
- Revise sua abordagem atual ao processo conforme indicado no projeto e identifique as lacunas.
- Crie um plano de implementação e monitore o progresso.
- Constantemente verifique as páginas da Web dedicadas da BSI sobre as últimas notícias e recursos.

**Visite nosso website
para saber das últimas atualizações**
www.bsigroup.com