

Gestão por processos: 5 passos para o sucesso e algumas armadilhas!

Marcelo Raducziner*

Falar em processos é quase sinônimo de falar em eficiência, redução de custos e qualidade, por isso é o assunto é recorrente na agenda de qualquer executivo. O atual dinamismo das organizações, aliado ao peso cada vez maior que a tecnologia exerce nos negócios, vem fazendo com que o tema processos e, mais recentemente, gestão por processos (Business Process Management, ou BPM) seja discutido e estudado com crescente interesse pelas empresas. Os principais fatores que têm contribuído para essa tendência são:

- O aumento da demanda de mercado vem exigindo desenvolvimento e lançamento de novos produtos e serviços de forma mais ágil e rápida;
- Com a implantação de sistemas integrados de gestão, os chamados ERPs, existe a necessidade prévia de mapeamento dos processos. Entretanto é muito comum a falta de alinhamento entre processos, mesmo depois da implantação sistema;
- As regras e procedimentos organizacionais se mostram cada vez mais desatualizados, devido ao ambiente de constante mudança. Em tal situação, erros são cometidos ou decisões são postergadas por falta de uma orientação clara;
- A maior frequência de entrada e saída de profissionais (*turnover*) tem dificultado a gestão do conhecimento e a documentação das regras do negócio, gerando maior dificuldade como na integração e no treinamento de novos colaboradores

Os efeitos dessas e outras situações têm levado um número crescente de empresas a buscar uma nova forma de gerenciar seus processos. Muitas começam pelo desenvolvimento e revisão das normas da organização ou ainda pelo mapeamento de processos. Entretanto, fazer isso de imediato é "colocar o carro na frente dos bois".

Em vez disso, o ponto de partida inicial é identificar os processos relevantes e como devem ser operacionalizados com eficiência. Questões que podem ajudar nesta análise são:

- qual a dimensão ideal da equipe para a execução e o controle dos processos?
- qual o suporte adequado de ferramentas tecnológicas?
- quais os métodos de monitoramento e controle do desempenho a serem utilizados?
- qual é o nível de integração e interdependência entre processos?

A resposta a essas questões representa a adoção de uma visão abrangente por parte da organização sobre os seus processos e sobre como estão relacionados. Essa visão é o que chama de uma abordagem de BPM. Sua implantação deve considerar no mínimo cinco diferentes passos fundamentais:

1. **Tradução do negócio em processos:** é importante definir quais são os processos mais relevantes para a organização e aqueles que os apóiam. Isso é possível a partir do entendimento da visão estratégica, de como se pretende atuar e quais os diferenciais atuais e desejados. Com isso, é possível construir o mapa geral de processos da organização;

2. **Mapeamento e detalhando os processos:** a partir da definição do mapa geral de processos, inicia-se a priorização dos processos que serão detalhados. O mapeamento estruturado, com a definição de padrões de documentação, permite

uma análise de todo o potencial de integração e automação possível. De forma complementar, são identificados os atributos dos processos, o que permite, por exemplo, realizar estudos de custeio das atividades que compõe o processo ou, ainda, dimensionar o tamanho da equipe que deverá realizá-lo;

<!--[if !supportLists]-->3. <!--[endif]-->**Definição de indicadores de desempenho:** o objetivo do BPM é permitir a gestão dos processos, o que significa medir, atuar e melhorar! Assim, tão importante quanto mapear os processos é definir os indicadores de desempenho, além dos modelos de controle a serem utilizados;

<!--[if !supportLists]-->4. <!--[endif]-->**Geração de oportunidades de melhoria:** a intenção é garantir um modelo de operação que não leve ao retrabalho, perda de esforço e de eficiência, ou que gere altos custos ou ofereça riscos ao negócio. Para tal, é necessário identificar as oportunidades de melhoria, que, por sua vez, seguem quatro alternativas básicas: incrementar, simplificar, automatizar ou eliminar. Enquanto na primeira se busca o ganho de escala, na última busca-se a simples exclusão da atividade ou a sua transferência para terceiros;

<!--[if !supportLists]-->5. <!--[endif]-->**Implantação de um novo modelo de gestão:** o BPM não deve ser entendido como uma revisão de processos. A preocupação maior é assegurar melhores resultados e, nesse caminho, trata-se de uma mudança cultural. É necessária maior percepção das relações entre processos. Nesse sentido, não basta controlar os resultados dos processos, é preciso treinar e integrar as pessoas visando gerar fluxo de atividades mais equilibrado e de controles mais robustos.

É por causa desse último passo que a implantação de BPM deve ser tratada de maneira planejada e orientada a resultados de curto, médio e longo prazos.

Como já dissemos, o BPM representa uma visão bem mais abrangente, na qual a busca por ganhos está vinculada a um novo modelo de gestão. Colocar tal modelo em prática requer uma nova forma de analisar e decidir como será o dia-a-dia da organização de hoje, amanhã, na semana que vem, no próximo ano e assim por diante...

Raducziner, Marcelo

01/07/2008

Marcelo Raducziner – Diretor da Compass International, empresa de consultoria especializada nas áreas de gestão e negócios e-mail: marceloraducziner@compassbr.com.br