

Os processos estão por toda parte

por Gart Capote em RevistaBPMBrasil.com

Sem envolver neste livro qualquer convicção ou opção religiosa, filosófica, esotérica, podemos dizer que nossa vida diária nada mais é que o resultado da soma de inúmeros processos – conscientes ou não. Com a grande maioria dos processos que interagimos, nós não temos controle verdadeiro. Somos apenas participantes eventuais e pontuais.

Toda vez que compramos um produto em um site, em uma loja física, contratamos um serviço particular, ou utilizamos um serviço público, estamos verdadeiramente participando do processo – não apenas consumindo seu produto ou seu serviço.

Entender e aceitar que somos corresponsáveis (igualmente responsáveis) pelo resultado de todos os processos que nos cercam é uma grande mudança de pensamento e, esta mesma mudança nos fará agir de forma diferente. Preferencialmente, esta mudança nos tornará melhores profissionais. Melhores pessoas.

Pense em processos que corriqueiramente somos participantes e em outros que nem temos consciência de que somos elementos ativos. Tente imaginar a sua vivência, a sua interação e, mais ainda, a sua expectativa nestes processos diários, tais como:

- A Preparação de Refeições
- O Transporte Público
- O Atendimento Médico-Hospitalar
- A Criação de Livro ou Artigo
- O seu Trabalho Diário
- A Produção de Alimentos
- O Aprendizado Humano
- Planejamentos Diversos
- Desenvolvimento de Soluções
- Reclamações Jurídicas
- Manutenção do Lar
- E muito mais...

Um dos grandes responsáveis pela excelência produtiva japonesa, o norte-americano William Edwards Deming, sabiamente dizia: “Se você não é capaz de descrever o que você faz como um processo, você não sabe o que está fazendo.”

Sem o desenvolvimento e o controle contínuo de processos, nossa vida seria ainda mais caótica do que já nos parece ser.

Se o governo não começar a pensar e planejar suas ações de forma mais estruturada, ou seja, na forma de processos, os serviços públicos serão ainda piores.

Se uma empresa de telefonia, por exemplo, não pensar em realizar os serviços vendidos de forma estruturada, a telefonia brasileira será ainda pior.

A boa notícia é que a grande maioria das organizações entende a importância de ter processos bem definidos, realizados e controlados.

A má notícia é que a mesma grande maioria não tem seus processos bem definidos, realizados e controlados. Devemos nos sentar, lamentar e aceitar essa realidade? Sem medo de errar, digo enfaticamente:

Não! Não devemos mais aceitar as coisas como são.

Está mais do que comprovado que está errado!

Está na hora de promovermos a verdadeira mudança. A mudança que nasce no conceitual, mas ali não se encerra. É a mudança que todos nós tornaremos em prática vigente.

O Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM) é a mudança de mentalidade necessária a toda e qualquer organização, com ou sem fins lucrativos, de iniciativa pública ou privada, que reconhece que

seus processos são a chave para um bom planejamento. E que um bom planejamento pode levar aos melhores, mais desejados e tão necessários resultados.

Se você está lendo este livro, é porque você também acredita que a mudança é necessária.

Já está na hora de você assumir o seu lugar e seguir em frente com BPM. Vamos seguir – juntos – na transformação deste planeta em algo muito melhor.

BPM não é uma atividade burocrática e enfadonha feita pela área de qualidade de algumas organizações.

BPM não é uma iniciativa contínua para documentação e impressão incessante de processos.

BPM não é um trabalho criado para obedecer a normas obtusas e com isso obter certificações de qualidade – já comoditizadas e que não são realizadas na prática.

BPM é a certeza de que tudo pode e deve ser melhor.

BPM é esta mesma certeza transformada em disciplina estruturada de gestão e conduzida por pessoas realmente engajadas. São tantos os desafios que o profissional vai encontrar ao tentar promover a mudança, que se não for alguém realmente envolvido de corpo e alma, sua força não será suficiente para mover as barreiras existentes. Digo isso com convicção, pois essa é a minha realidade diária desde 2004.

- Ok, Gart, mas o que é, conceitualmente, um processo?

Basicamente, podemos dizer que um processo nada mais é que uma série de ações, ou passos, que são realizados para se alcançar determinados objetivos. Vamos ver um exemplo bastante trivial.

Para se entregar uma refeição, é preciso seguir alguns passos que compõem minimamente este processo, tais como: escolher o cardápio, separar os ingredientes, preparar os alimentos e, finalmente, servir (entenda estes passos como atividades).

Um processo precisa receber insumos para seu início. A esse elemento do processo, damos o nome de “Entrada” (Input).

Considerando o preparo de uma macarronada como um processo, devemos, por exemplo, considerar como seus insumos: o macarrão, o tomate, a água, o sal, a carne e outro ingrediente que seja utilizado. Uma vez com as entradas definidas e recebidas, o processo – com sua miríade de possíveis configurações de sequência de atividades – pode finalmente ser realizado e produzir um resultado, com maior ou menor variabilidade.

Continuando no preparo da macarronada, considere que, antes de colocar o macarrão na panela (que é um recurso do processo), é preciso colocar água na quantidade certa (a água é um insumo, e a quantidade certa equivale a uma regra ou procedimento do processo). A pessoa que estiver preparando a macarronada precisa ser instruída sobre a forma de realização do processo, saber a sua sequência, e claro, suas condições.

O resultado do trabalho realizado pelo processo, que é chamado de “Saída” (Output) é – em última instância, o produto ou serviço pelo qual pagamos, recebemos e utilizamos no dia a dia.

Se o processo foi corretamente realizado, ou seja, utilizou os insumos nas atividades corretas, na sequência correta e conforme a receita descreve (procedimentos e regras), provavelmente teremos uma refeição (saída – produto ou serviço) de qualidade, que, conforme previsto, pode sofrer variações maiores ou menores, mas será essencialmente uma macarronada conforme detalhado na receita (o processo descrito).

Muitos também me perguntam se processo é sinônimo de excelência, padronização, eficiência, e, até mesmo, burocratização.

Os menos experientes em BPM chegam a pensar “processos” apenas como atividades automáticas realizadas por sistemas eletrônicos e máquinas complexas.

Muitos acreditam que falar em processos é meio caminho para redução de custos, com redução de trabalho e utilização de uma série de ferramentas – físicas e digitais.

Bem... Sim e não.

Somente descrever, observar e pensar no processo não é garantia de alcançar redução de custos ou excelência. Para alcançar esses resultados e, ainda assim, melhorar o relacionamento com os consumidores dos processos, é preciso muito mais do que apenas falar sobre o assunto, escrever manuais, diagramar atividades em grandes folhas e depois pendurá-las nas paredes do escritório.

Utilizei o exemplo da preparação da macarronada propositalmente para ajudar a tirar da mente a ideia de que processos só existem dentro das organizações, que são realizados durante o expediente, e por pessoas contratadas para tal. Sim. Essa é uma das realidades, mas não a sua totalidade.

Tudo é processo. Saiba você ou não. Queira você ou não.

Se uma macarronada pode ficar horrível dependendo do cozinheiro, imagine o que pode acontecer com o resultado de grandes e complexos processos que dependem de tantos “cozinheiros” ao longo do caminho.

Para encerrar este bloco, alguns outros elementos que compõem os processos precisam ser citados, sendo:

Objetivo

É a verdadeira razão para a realização do trabalho. Todo processo precisa ter o seu objetivo definido e declarado. É a partir do entendimento do objetivo do processo que teremos condições de realizar mudanças, alinhamentos e proposições de melhoria.

Sem saber o objetivo formal do processo, qualquer mudança é perigosamente válida.

Evento

É um acontecimento real que provoca uma ação, podendo iniciar a execução de um processo, mudar seu caminho afetando a sua execução ou comportamento, e também concluir um processo. Os eventos de um processo podem ser de três tipos:

1. De Início
2. Intermediários
3. De Fim

Ator / Participante

É o elemento encarregado pela realização das atividades e tarefas descritas no processo.

Dono de Processo

É o elemento (pessoa ou grupo) na organização que possui responsabilidade direta pelo resultado do processo.

Stakeholders

Compreendem todos os envolvidos em um processo, podendo ser de caráter temporário (como um projeto) ou duradouro (como o negócio ou a missão de uma organização).

