



A TRANSFORMAÇÃO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS E A CEREJA DO BOLO

1. O QUE É TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS?

Para ilustrar o que significa Transformar Processos, vamos nos valer do especificado no CBOK (Guia para Gerenciamento de Processos de Negócio):

“Em vez de pensar em Gestão por Processos como um processo de melhoria de processos, pense em Gestão por Processos como um processo de transformação de processos. Isso porque a transformação vai além da melhoria, transformação implica em repensar, inovar e mudar paradigmas. Transformar é liderar e construir novas formas de geração de valor para os clientes e para a sociedade.” (BPM CBOK, 2014).

Então, transformar processos vai além de somente mapear e descrever os processos da organização. Mais do que isso, trata de “repensar” toda a empresa com foco determinado nas expectativas e necessidades dos seus stakeholders (acionistas, clientes, empregados, comunidade).

Trata-se de implementar um novo modelo de **gestão orientada a processos**, focado totalmente na satisfação do cliente, na eficiência operacional e nos resultados.

2. QUAL É O MÉTODO PARA TRANSFORMAR OS PROCESSOS?

O método que usamos para a transformação dos processos compreende 7 fases, descritas a seguir.

Todas as fases são realizadas por meio de **reuniões de trabalho** com a participação e atuação efetiva dos líderes e demais pessoas que atuam em cada processo.

FASE 1 - Identificar os produtos e os clientes da empresa

São identificados e descritos os produtos (serviços também são considerados como produto) que a empresa oferece e quem são os clientes, aqueles que usam ou procuram esses produtos. Isso parece ser simples e evidente, mas a experiência nos mostra que, na maioria das vezes, as pessoas da empresa não sabem e tem dificuldade em identificar esses produtos e clientes.

Por isso mesmo, já nesta fase, as pessoas são instigadas a pensar sobre isso. As discussões são muito boas e servem como base para a sequência do trabalho.

FASE 2 - Entender as necessidades e expectativas dos clientes

A partir de conhecer os produtos e clientes, as discussões, agora, passam por procurar entender quais são as necessidades (aquilo que o cliente especifica) e expectativas (aquilo que o cliente não especifica por entender que é inerente ao produto). Este é um exercício de se procurar saber, por meio de pesquisas, reclamações, devoluções e experiências, o que os clientes esperam da empresa e de seus produtos.

O grupo de trabalho é estimulado a pensar na “jornada” que o cliente precisa percorrer para adquirir e usar o produto da empresa.

A partir da identificação das necessidades e expectativas são descritos os Objetivos de Valor que serão os direcionadores de todo o restante do trabalho.

FASE 3 - Definir e desenhar a cadeia de valor

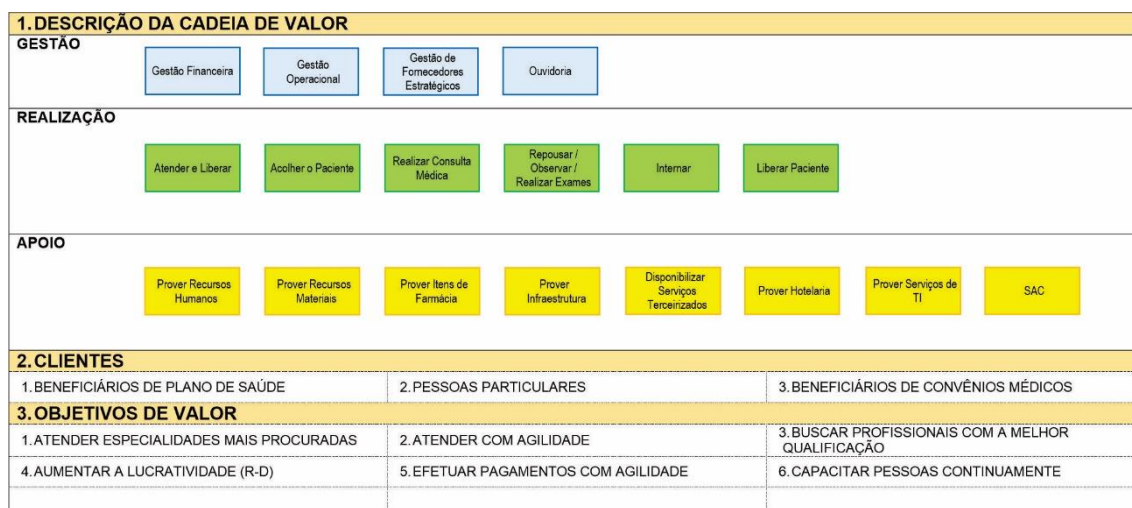
A Cadeia de valor é a estruturação das atividades desenvolvidas pelas empresas para produzir e entregar seu produto ao cliente final.

Com a cadeia de valor a empresa consegue identificar quais as etapas de produção são responsáveis por agregar valor ao produto e, com isso, desenvolver uma estratégia que ajude a potencializar esses valores.

Nessa fase são identificados os processos que são agregadores de valor e, também, aqueles que não agregam nenhum valor; estes são revistos e passam a ser alvo de reestruturação ou corte (evitando desperdício de dinheiro e tempo de produção).

O modelo de Cadeia de Valor que desenvolvemos e usamos, além de identificar os processos pertinentes, descreve quais são os clientes e quais são os objetivos que servirão de norteadores para a transformação dos processos.

EXEMPLO: CADEIA DE VALOR DE CLÍNICA MÉDICA



FASE 4 - Desenhar os processos na sua situação atual (AS IS)

Consiste em desenhar, em formato de fluxo de trabalho e na visão ponta-a-ponta (do início até o fim), todas as atividades que compreendem processos na sua concepção de “como são feitos hoje”.

O resultado desta fase são fluxos de processos desenhados em ferramenta apropriada e com todas as especificações: o que é feito, quem faz, quando é feito.

Por si só, esta fase provoca surpresa nas pessoas, do tipo: “não sabia que era assim”; “nossa, como esse processo é complicado”; “por que eu faço isso se lá na frente também vão fazer”.

Apesar de surpreendente, essas indagações servem de estímulo para repensar os processos e motivam para trabalhar a próxima fase.

FASE 5 - Transformar os processos

Agora, tendo como norteadores os Objetivos de Valor, são analisados e repensados todos os processos que foram desenhados na visão AS IS. Aqui são identificados gargalos, retrabalhos, repetições, responsabilidades, e atividades que não agregam valor.

As pessoas que estão participando do trabalho são estimuladas a pensar numa nova forma de trabalhar, bem como a identificar oportunidades de automatizações, simplificações, melhorias, maior produtividade...

Conceitos da filosofia *LEAN* nos ajudam a direcionar para a transformação:

- Eliminar desperdícios
- Reduzir custos, recursos e o tempo de elaboração das tarefas
- Resolver com uma atividade ao invés de duas
- Padronizar para comparar e melhorar (*Benchmark*)

FASE 6 - Desenhar os processos na visão futura (TO BE)

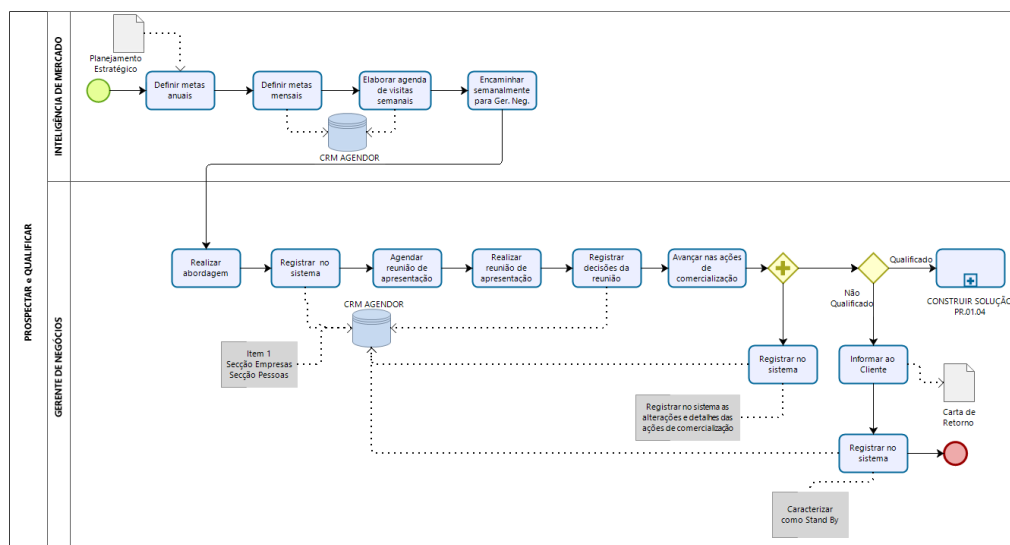
Os novos fluxos de trabalho são desenhados, agora com todas as transformações e com a visão “como será feito”.

Os processos são formatados e estão prontos para as aprovações e implantações.

Nesta fase, os desenhos elaborados servirão como documentação para a padronização dos processos.

Observa-se, no modelo abaixo, como são descritas as atividades, os responsáveis pela realização, os formulários envolvidos, os sistemas automatizados a serem acessados...

MODELO DE UM PROCESSO DESENHADO



FASE 7 - Implantar

A implantação dos novos processos é a fase que causa os maiores impactos na organização, por isso, deve ser bem planejada e executada.

Além de propiciar uma nova forma de trabalho, o novo processo tira as pessoas de suas zonas de conforto, pois já estavam “acostumadas” com o modo anterior de trabalhar, mesmo que fossem desorganizados, exaustivos ou burocratizados.

Aqui é fundamental a elaboração de um bom e detalhado Plano de Ação para que as mudanças sejam bem planejadas de forma a causar os menores impactos na continuidade dos processos e, conseqüentemente, nas entregas dos produtos ao cliente.

As seguintes ações devem compreender o Plano:

- a) Planejar e desenvolver automatizações, quando necessárias
- b) Divulgar as mudanças para todos os envolvidos
- c) Treinar na operacionalização do novo processo
- d) Testar e validar o novo processo
- e) Medir resultados do novo processo e ajustar, se necessário
- f) Elaborar documentação final (formulários, Procedimentos...)
- g) Operacionalizar utilizando o novo processo

A CEREJA DO BOLO

Invariavelmente, após o trabalho de transformação de processos (muitas vezes, até, já no início dos trabalhos), uma pergunta que vem sempre do nível executivo das empresas é: “Quantas pessoas vou precisar para realizar esses novos processos?”. Ou ainda: “Qual o meu quadro ideal?”; “vou poder readequar meu quadro de pessoal?”; “Qual o nível de pessoas eu preciso para atender aos novos processos?”.

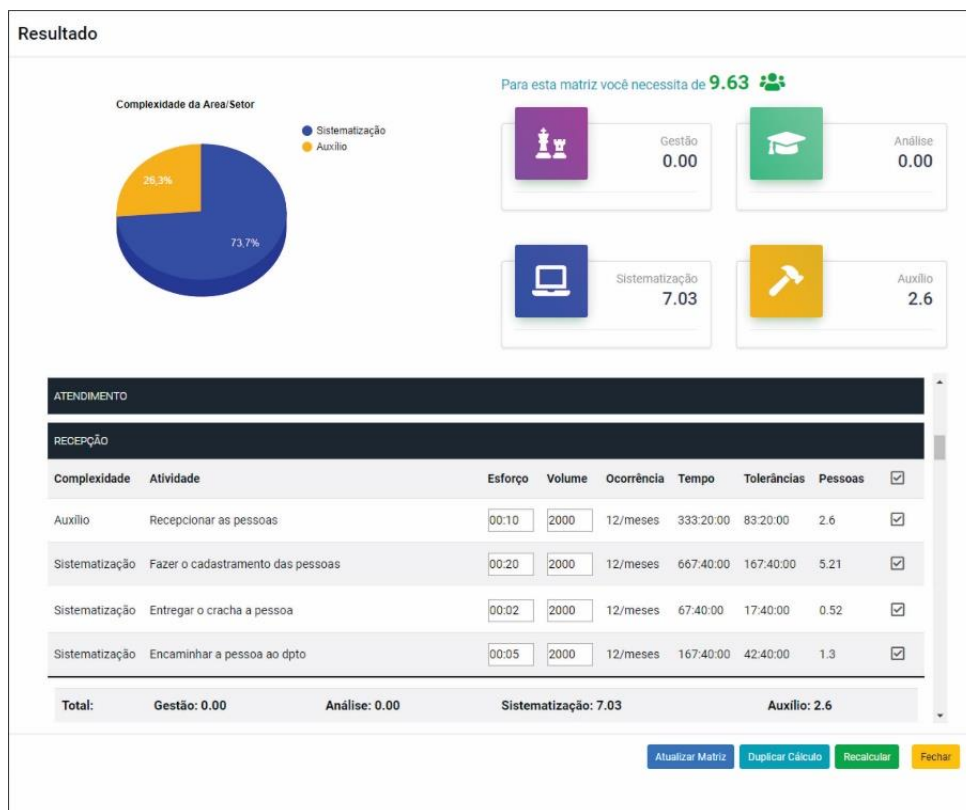
Isso sempre nos incomodou, no sentido de que não tínhamos uma resposta exata e que estivesse embasada tecnicamente e conceitualmente.

Pensando nisso, desenvolvemos um software que dimensiona o quadro de pessoal, baseado em parâmetros de tempos e volumes e nas atividades que estão descritas no novo processo.

Ainda, nos apropriando dos conceitos do nosso Plano de Cargos, onde as atividades são classificadas segundo suas complexidades, em: Gestão, Análise, Sistematização e Auxílio, podemos, pelo sistema de dimensionamento, apresentar resultados, gráficos e números que vão auxiliar na decisão e no dimensionamento do quadro ideal.

Como exemplo, a seguir, observamos um dimensionamento fictício, onde, dentre muitas outras visualizações, podemos ter o quadro de pessoas necessárias para realizar os processos.

EXEMPLO FICTÍCIO DE DIMENSIONAMENTO



Sem dúvida, o Dimensionamento de Quadro tem favorecido e proporcionado diversas análises e embasamento para:

- Saber qual o quadro ideal para a realização dos processos e as entregas necessárias
- Projetar o quadro de pessoal em função do Planejamento Estratégico (novos desafios, novas estratégias...)
- Saber, pela complexidade das atividades, como está a compatibilidade entre o nível do cargo e as atividades realizadas por ele.

Roberto A. Barchik

Sócio e Consultor da GO!BRZ Consultoria Empresarial
(41) 99962-0968
www.gobrz.com.br