

SKU – 050.015

Gestão de Processos – Você conhece ou acha que conhece?

Quando nos referimos as questões voltadas a planejamento, uma das premissas que muito impacta, apesar de muitas vezes não ser revisitada ao iniciar um novo projeto, é o conhecimento dos processos, sejam eles internos ou externos.

Mas antes de falarmos dos processos em si, como defini-los? O processo tem como objetivo primordial, buscar o aprimoramento contínuo através de um conjunto de “boas práticas” através de atividades que envolvem a transformação de insumos (entradas) para atender um objetivo específico. Para que isso aconteça, há dezenas de pequenos processos que devem ser seguidos para que os resultados esperados sejam obtidos. Como exemplo mais abrangente, podemos ver o processo de produção de uma indústria, em que o insumo principal é a matéria-prima, que é transformada em um determinado produto final.

Um processo por mais simples ou complexo que seja, deve obrigatoriamente trazer consigo métricas de produtividade. Estas métricas devem ser sempre claras, tanto em medidas qualitativas como quantitativas (esta última obrigatoriamente), para acompanhamento através da mensuração dos resultados. Só se controla o que se pode medir, ou seja, identificar uma forma tangível (forma numérica, por exemplo) a saída/entrega esperada dos processos. Uma das metodologias mais aplicadas quanto a processos, trata de avaliar 3 passos simples para “performar”, os quais chamamos de 3P’s: processo, pessoas e produto.

Iniciando pelo produto, algumas questões nos ajudam a fazer uma avaliação deste “primeiro P”:

- Você conhece o PROCESSO dos setores que operam o negócio?
- Já mapeou seu PROCESSO antes?
- Tem sua CONCORRÊNCIA mapeada?
- CONTROLA as entradas e saídas?
- Seu atendimento é CLARO?
- Tem CONTROLE sobre as finanças?
- Tem ferramentas de CONTROLE e MONITORAMENTO?

Esta etapa estando concluída, podemos passar a tratar do “segundo P”: pessoas! Sempre um tema bem sensível, ter as pessoas certas no lugar certo é parte fundamental para se manter um processo em contínua evolução e principalmente, em funcionamento adequado. Para tal, é fundamental elencarmos os papéis e responsabilidades de cada indivíduo envolvido no processo:

- Tem as PESSOAS certas ao seu lado?
- Aplica a prática do CHA (Conhecimento, Habilidades e Atitudes)?
- Sabe IDENTIFICAR talentos e stakeholders?
- Você tem CLARO no que é bom?

Estando definidas quem são as pessoas dentro dos processos, partimos para análise do “terceiro P”: produto. Na questão produto, o que procuramos é entender quais os pontos críticos que podem afetar na qualidade da entrega final. Aqui abrimos uma ressalva importante, quando nos referimos a “produtos” entendam que a referência abrange também serviços.

Aqui devemos avaliar alguns principais pontos como qualidade, ROI e fidelização do cliente. São bases primordiais para que possamos ter a visão global frente ao alinhamento de produção versus o resultado esperado na entrega final. Para esta avaliação estar bem alinhada, precisamos focar minimamente em 5 pontos críticos de sucesso:

1. Tem um bom PRODUTO?
2. Agrega VALOR ao produto?
3. CONHECE o ciclo de vida do seu produto?
4. Sabe qual a RENTABILIDADE do seu produto?
5. Seu atendimento FIDELIZA?

Através destes princípios básicos teremos uma visão menos intuitiva e mais assertiva de como os processos estão alinhados e “azeitados”, de forma a garantir as entregas esperadas de forma mais ágil, com maior qualidade e principalmente competitividade, afinal, um processo bem definido e estruturado traz um grande retorno financeiro, gerando impacto positivo sobre o ROI.

Desenhar um processo é essencial para identificar gaps, gargalos, otimização e definir se mantém, extingue ou melhora o processo em questão. Para esse desenho temos que seguir um “fluxo” de avaliação, identificando os pontos críticos de sucesso e o impacto das interdependências entre outras áreas internas e externas (fornecedores neste caso).

Este fluxo deve seguir uma lógica prática e efetiva, iniciando pelo levantamento dos processos existentes. Feito isso, passamos a analisar cada um deles comparando a produtividade com o resultado real de entrega. Não é incomum após esta etapa, reconhecer a necessidade de desenhar um novo processo, uma vez que os existentes estão defasados quanto a sua complexidade, qualidade e velocidade de entrega.

Sem medir não há como avaliar, como já dissemos anteriormente, e é através desta mensuração que a próxima etapa irá se pautar e assim, realizar de forma executiva o gerenciamento do desempenho dos processos. Com estes resultados em mãos, passamos então a transformar os processos, corrigindo rotas, tornando mais efetivo algumas etapas de produtividade e garantindo melhores resultados.

Nos modelos de gerenciamento de processos existentes, várias ferramentas são disponibilizadas e cada uma traz um valor agregado diferente. Desde o mais conservador quanto aos mais arrojados e desafiadores. Como exemplo podemos citar aqui a filosofia “Kaizen”, que não apenas pauta a identificação de problemas, mas também trazer as respostas e soluções mais adequadas aos mesmos.

O ciclo PDCA também é um ótimo exemplo e ampara a filosofia “Kaizen”. Essa ferramenta (Ciclo PDCA) está totalmente ligada a filosofia que prega o kaizen, uma vez que um ciclo longo não tem fim. A qualidade sempre pode ser melhorada, então é possível aplicar esse ciclo “n” vezes até que se chegue na qualidade desejada.

Para finalizar este breve “bate papo”, desejo salientar que não é necessário ser um expert no assunto para mapear seus processos, mas é preciso unir mentes analíticas, sistêmicas (visão do todo) e estratégicas para identificar gargalos/gaps e conduzir para melhoria contínua do processo.

Tenha uma visão estratégica global, conheça bem as entregas sejam elas produtivas ou estratégicas, estabeleça vínculos e gere engajamento entre as pessoas. Entenda quem são os participantes (diretos ou indiretos). Vislumbre os impactos que podem ser gerados, tanto para o público interno como externo, com foco no perfil e impacto que geram nos processos.

Informações do Autor

Marcos Vinicius Souza Carvalho

Profissional qualificado com mais de 30 de anos de experiência em Gestão de Força de Vendas, Projetos e Processos, Treinamento e Desenvolvimento junto à times comerciais Sell Out e Sell In ao atuar nos mercados Retail e Non Retail, em empresas nacionais e multinacionais no segmento farmacêutico como: Schering-Plough, Novartis, Biosintética, Medley e Sanofi, atualmente atuando como Gerente de Treinamento e Comunicação Interna no Grupo Euro Securitizadora.

mvs_carvalho@hotmail.com

Direitos Autorais

O conteúdo deste artigo é de inteira propriedade do “Autor”, e seus respectivos direitos autorais são protegidos pela Lei 9.610 de 19.02.1998. Qualquer uso, divulgação, cópia ou disseminação de todo ou parte deste material sem a citação da fonte, são expressamente proibidos.

Responsabilidades Autorais

Adicionalmente além dos direitos da posse do conteúdo, também incide sobre o “Autor” os deveres e responsabilidades sobre sua criação de conteúdo. Este artigo é de inteira responsabilidade do “Autor” e pode não refletir necessariamente a linha educacional, conceitual, ideológica ou programática da SBTD – Sociedade Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento.

Key Words deste Artigo (em ordem alfabética)

- Execução com Excelência
- Gestão de Processos
- Kaizen
- PDCA
- Planejamento

Edição: XXXXXXXXXX