

SKU – 050.024

## Como implementar uma gestão eficiente de processos?

Muito se fala a respeito da gestão de processos e quais os melhores parâmetros e ferramentas que possam auxiliar em sua implementação e execução. Convido a você a fazermos uma reflexão com foco na evolução processual no decorrer da história, especificamente quanto a revolução industrial e suas fases.

Se observarmos esta linha do tempo, começando pela época da primeira revolução industrial, é fácil reconhecer como um processo podia ser implementado sem muita dificuldade. Eram tempos mais simples e a “coisificação” não demandava muito esforço. Tudo se voltava para mecanização. Na era seguinte, podemos destacar a inovação de Henri Ford, que trazia consigo a famosa “linha de produção em massa”, onde se podia produzir qualquer carro “desde que fosse preto”.

Vejam, havia um engessamento no processo de produção, tudo era realizado dentro de um padrão sem mudanças, sem novidades e sem complexidade. Mesmo na terceira revolução quando se instala a era da computação e automação se manteve a simplicidade dos processos. Sempre de forma cartesiana, sem margens para fugir da metodologia de controle, os processos eram quase que “matemáticos”.

Entre a primeira até a quarta revolução industrial, quando veio a era da computação e a internet, os saltos ocorreram com um intervalo médio de tempo em torno de 75 anos. Deste ponto, conseguimos entender a dificuldade em reconhecer a necessidade da velocidade na mudança dos processos. A mudança do modelo mental passa a exigir urgência. Não podemos mais acreditar que “em time que está ganhando não se mexe”, ao contrário, precisamos mexer antes que o mercado mexa conosco.

Aqui podemos tirar um grande aprendizado quanto a gestão dos processos, observando uma corrida de Fórmula 1. Em uma prova sem muitas mudanças climáticas, tipo de asfalto e temperatura, com pouco conhecimento técnico é fácil estimar quem vencerá a prova e até mesmo o ranking dos demais pilotos e equipes. Mas se alterarmos uma destas variáveis é suficiente para testemunharmos como o “jogo muda”.

Airton Senna quando corria na chuva, mesmo com um carro tecnicamente inferior as demais equipes, fazia a diferença. Max Verstappen pela Red Bull no GP do 70º Aniversário da F1 em 2020, venceu a imbatível Mercedes em Silverstone, sendo um dos fatores decisivos os problemas que a equipe favorita enfrentou com desgaste dos pneus.

Outro grande exemplo da importância na velocidade quanto a mudança de processos foi o impacto em um curto espaço de tempo (2011 – 2020) com a pandemia estabelecida mundialmente. Este impacto foi tão significativo que o COVID-19 foi estabelecido como o “acelerador oficial da transformação digital”. Experimentamos inovações e mudanças importantes de paradigmas, principalmente nos processos e a forma como eles passaram a ser gerenciados.

Diante destes exemplos, como podemos então implantar uma gestão eficiente de processos? O primeiro passo é compreender em detalhes como as coisas são feitas. Não se muda só por mudar, e sim para atingir um objetivo, que deve estar ligado ao propósito da empresa e olhando para as variáveis futuras que possam impactar nos resultados. Aqui destacamos que muitas destas variáveis envolvem mudanças internas, não apenas do mercado e concorrência.

Outro ponto importante é pensar em métricas e indicadores para serem monitorados, de modo que o aperfeiçoamento dos processos seja sempre baseado em dados, não na intuição. Para tanto, ao definir os objetivos, os indicadores também devem ser identificados. Um erro comumente cometido nesta etapa é deixar de estabelecer uma classificação destes indicadores, estabelecer os mesmos dentro de um critério de importância/impacto. Esta classificação está diretamente ligada a velocidade e urgência. Quanto maior a classificação, maior o impacto nos resultados e, portanto, mais ágil precisamos ser para contornar os obstáculos.

Estabelecido o objetivo e as métricas de acompanhamento com seus indicadores devidamente classificados, passamos a etapa de formalização através de documentação. Os processos precisam estar bem documentados, evitando situações em que apenas determinado colaborador ou área saberá como proceder. Quando formalizamos, garantimos o entendimento de todos e assim fortalecemos a qualidade na implementação da próxima etapa: a execução.

Os processos existem para entregar algum tipo de valor à empresa, à marca, ao produto ou serviço oferecidos. Se não está claro de que maneira essa entrega ocorre, pode ser um sinal de que o processo deve ser repensado. Para este “check” o Ciclo PDCA contribui exponencialmente.

Os gestores também precisam de números para entender se os processos estão entregando o que se espera deles. Reforçamos aqui a importância de se estabelecer as métricas de mensuração, o famoso KPI.

Com os processos organizacionais bem definidos, documentados e otimizados, o fator de sucesso é estabelecer uma regra básica. Focar na gestão POR processos e não gestão DO processo. E como diferenciá-los? A gestão DE processos tem por objetivo aplicar um conjunto de práticas que desenvolve, monitora e aperfeiçoa os processos. O risco aqui se encontra em não conseguir enxergar “fora da caixa”, não considerar outras áreas, pessoas ou mesmo processos internos que podem ser impactados ou impactar no andamento e entregas.

Na gestão POR processos a empresa funciona a partir da interação entre seus processos, áreas, pessoas e ambiente externo. É uma abordagem que confere grande flexibilidade e agilidade à organização e facilita a aplicação de soluções inovadoras, viáveis e ágeis.

O objetivo em estabelecermos uma gestão por processos, é trazer de forma planejada e bem estruturada benefícios que reconhecidamente contribuam para que a empresa possa atingir suas metas, sejam elas quantitativas como qualitativas.

Quando falamos nos benefícios da gestão por processos, podemos definir pontualmente os principais impactos positivos que vem desta visão estratégica. Hoje um dos maiores “valores” que nos preocupam é a gestão do tempo. Neste modelo temos um melhor aproveitamento do tempo, uma vez que atuamos nos “pontos de dor”, que são claramente identificados, gerando assertividade nas ações de contingência.

Sendo um processo que permite agilidade e foco, possibilita a redução de custos, uma vez que a demora nas ações gera desperdício de recursos. Traz ainda como valor agregado uma maior qualidade nos produtos e serviços, pois o modelo permite a aplicação da melhoria contínua frente as entregas esperadas com o processo estabelecido.

Por fim, uma questão importante diante de projetos, planejamento e processos é quando decisões precisam ser tomadas. Com o modelo de gestão por processos, outro benefício está em oferecer clareza e amplo espectro da situação, proporcionando variáveis que qualificam as tomadas de decisão.

## **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](mailto: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