

SKU – 050.036

## As etapas para implementação eficiente de processos

A implementação de processos passa por etapas, as quais muitas vezes não são consideradas dentro de sua totalidade, importância e relevância. Dentro de uma cadeia de prioridades, o primeiro passo é compreender em detalhes e claramente, como as coisas são feitas e funcionam dentro de uma estrutura, principalmente quando já pré-estabelecida e que traz consigo “rituais” que fazem parte do dia a dia das áreas e pessoas.

Um dos equívocos mais comuns é buscar a “mudança apenas pela mudança”, seguir uma “cultura de inovação”, acreditando que mudar só por mudar seja o suficiente para se atingir um objetivo, sem considerar uma investigação estratégica que venha a garantir que tudo esteja ligado ao propósito da organização.

A criatividade e a consciência da inovação são elementos chaves para quem busca elevar seus resultados de produtividade. Entretanto, nada acontece sem ambiente favorável para fortalecer laços, conexões entre as pessoas e condições “ambientais” para que interações de qualidade e repetidas ocorram, ou seja, uma aceitação reconhecidamente verdadeira.

Como já abordamos em artigos anteriores, outra dica 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. Métricas essas claras, específicas e mensuráveis e que possam ser acompanhadas no longo prazo. Estar atento a critérios que possam ser mudados em decorrer de atualização das estratégias corporativas ou mudanças departamentais e que não sejam dependentes apenas de uma única pessoa.

De uma forma mais didática e objetiva, devemos ter por base alguns princípios já bem estabelecidos de gestão. Iniciamos estruturando de forma estratégica a forma como os objetivos serão definidos; listar todos os indicadores de forma pertinente e lógica; classificar estes indicadores de acordo com o nível da severidade de impacto que estes resultados possam trazer sobre os resultados; definir KPIs que sejam do domínio e conhecimento de todos; estabelecer “os donos” das métricas responsáveis pelo acompanhamento e divulgação dos dashboards; determinar o resultado final esperado e finalmente, realizar a revisão das entregas de forma comparativa aos objetivos estabelecidos e os prazos negociados.

Para que possamos ter sucesso neste processo, precisamos ter claro que a modelação da gestão de processos é diretamente impactada por uma cultura organizacional, e assim, a sua flexibilidade é necessária para que a prática de modificar um processo não se transforme em uma batalha, enfrentando resistências internas.

Entender os fatores de resistência que possam surgir durante a implementação de um processo pode auxiliar na compreensão dos motivos que levam as empresas não terem sucesso. A resistência que ocorre durante o processo de mudança pode frustrar a implementação de práticas fundamentais para a sua eficiência, e conseqüentemente, dos resultados esperados.

Por prática e experiência, cada de nós já deve ter fracassado em algum projeto por ter em sua “cadeia de influência” aqueles personagens que atuam negativamente contra um processo de mudança ou inovador por sentir-se obrigado a abandonar “velhos hábitos”.

Outro importante cuidado é referente a necessidade de manter os processos muito bem documentados para evitar, como já dissemos, situações em que apenas determinado colaborador sabe como fazer um conjunto de atividades. E esta documentação necessita de um controle

próximo, uma vez que ainda vivemos em um ambiente regido pela formalização da informação. Não é raro sermos questionados se “mandamos um e-mail a respeito do assunto”.

Mas nem tudo são desafios. Podemos muito bem facilitar e angariar “defensores” de uma ideia, projeto e processos quanto reconhecidamente todos os envolvidos veem claramente a entrega de valor estabelecida, seja para a empresa, marca, produto ou serviço oferecido. Se não está claro de que maneira essa entrega ocorre e quais os valores advindos da proposta, pode ser um sinal de que o processo deve ser repensado para que não seja um fracasso antes mesmo de ser implementado.

A partir destas premissas, temos que focar na fase de monitoramento. Todos os envolvidos, de acordo com seu nível de influência e participação, precisam de números para entender se os processos estão entregando o que se espera deles. Um desvio comum está em acreditar que os métodos de mensuração estão claros e compreendidos por cada um dos envolvidos. Antes de criar indicadores, é de boa prática fazer uso das metodologias já de domínio comum. Será muito mais produtivo “comunicar na linguagem nativa”, ou seja, vamos falar de uma forma que o entendimento seja claro e confortável. Isso irá trazer maior engajamento e o processo se tornará mais ágil quanto a identificação de desvios e, por consequência, a implementação das medidas para correção de rota que por ventura se façam necessárias.

Com esta análise e definições bem estruturadas, temos a condição adequada para criar uma gestão efetiva de um processo, dividindo em etapas estruturadas toda a cadeia de implementação. A sequência de passos para levantamento e modelagem das informações já passaram pelo “meta-modelo”, com a definição das informações a serem levantadas, dos símbolos e regras para representar as informações e do apoio para documentação de cada ocorrência (seja esta positiva ou negativa).

Garantimos que o entendimento e documentação do processo estão claros para todas as instâncias envolvidas, assim como a identificação de atividades e definição de sistemas de apoio, sejam estes humanos ou de automação (ferramentas de suporte). Uma prática nesta etapa muito interessante é a realização de uma simulação, famosa versão “beta”, para checar o comportamento do processo, testar as regras pré-estabelecidas e assim “checar” se as entregas e tarefas podem ser executadas da maneira correta.

Com esta simulação, conseguiremos antecipar possíveis desvios antes de estar com a implementação plenamente funcional. Garantir uma implantação, gestão e execução dos processos com alta qualidade e funcionalidades validadas, não incorrendo no risco de todo um trabalho se perder e principalmente, perder a credibilidade conquistada.

Assim estamos preparados para as duas etapas finais de implementação, que passa a ter por foco o acompanhamento do processo implantado e agora, 100% operacional no modelo oficial, através do monitoramento e controle da execução de todas as instâncias que envolvem a gestão, planejamento e controle de forma eficiente.

Através de processos organizacionais bem definidos, documentados e otimizados, podemos evoluir para um novo modelo mais eficiente e efetivo.

Reconhecidamente passamos a atuar através de uma gestão por processos eficiente, quando de forma otimizada, inteligente e eficiente conferimos grande flexibilidade e agilidade à organização, e facilitamos a aplicação de soluções inovadoras. O que nos move sempre deve ser o fato consciente que uma gestão de processos, que reúne um conjunto de práticas que desenvolve, monitora e aperfeiçoa os mesmos, é o caminho.

## **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. Atuou também como Gerente de Treinamento e Comunicação Interna no Grupo Euro Securitizadora e atualmente como Consultor em Treinamento e Desenvolvimento para diferentes empresas.

[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
- Indicadores e Métricas
- Processos Organizacionais
- Planejamento

