AGREGANDO VALOR AO MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Por Marcelo Adriano de Souza Rego

INTRODUÇÃO

Impulsionadas principalmente pela norma ISO 9001:2015, diversas organizações se veem forçadas a mapear seus processos e acabam realizando este trabalho de maneira que acabam não agregando qualquer valor para a organização. Mapear processo não é uma atividade complexa, mas requer cuidados para que o trabalho faça sentido e para que a organização possa usufruir dos benefícios que a ferramenta pode proporcionar. Este pequeno artigo procura apresentar algumas dicas para as organizações sobre como poderiam transformar a sua atividade de mapeamento de processo em algo que faça sentido e que contribua para uma melhor gestão do negócio.

DICA n° 1 – Processo não é departamento

Um dos grandes pecados cometidos por diversas organizações que já tive a oportunidade de auditar é o de confundir processo com departamento. Departamento é uma área física, delimitada por barreiras físicas onde trabalham uma ou mais pessoas realizando diversas atividades. As atividades que estas pessoas realizam em um único departamento não necessariamente têm o mesmo objetivo, assim como também ocorrem em momentos muito distintos no fluxo operacional da organização.

Um processo é um conjunto de atividades sequenciadas ou realizadas de forma conjunta focadas em atingir um objetivo específico, como ilustrado na figura a seguir.

Por exemplo, não faz sentido incluir como atividade de um processo chamado Comercializar tudo o que é feito pelo departamento Comercial, afinal de contas nem tudo o que o Comercial faz é comercializar. É comum vermos uma área Comercial se responsabilizando por dar suporte pós venda aos clientes, aplicando, por exemplo, pesquisa de satisfação junto aos clientes. Quando está realizando esta atividade, está executando o processo Comercializar? Claro que não! Por isso não faz sentido considerar como atividade do processo Comercializar a realização de pesquisas de satisfação de clientes só porque é uma atividade desempenhada pelo departamento Comercial. Lembrem-se de que vocês estão mapeando processos, não departamentos.

DICA n° 2 – Cuidado com o formato do seu mapa de processo

Se você está mapeando processos pensando exclusivamente em obter melhores resultados ou também em cumprir com requisitos de normas de gestão como a ISO 9001, você tem a liberdade para escolher o formato de mapeamento que mais se adequa à situação da sua empresa. Empresas mais complexas ou acostumadas a lidar com ferramentas avançadas, pode demandar a utilização de mapas mais complexos. Empresas simples, principalmente onde os conhecimentos de quem deveria utilizar ou criar os mapas de processos muito limitados podem demandar o uso de mapas mais simplificados. Em ambos os casos, o cuidado que sua empresa deveria tomar é o de escolher um formato que faça sentido de acordo com os objetivos e características do seu negócio.

Uma preocupação que as organizações deveriam ter em relação aos mapas dos processos é quanto à sua formatação. Processos fáceis de serem compreendidos requerem um layout "amigável", que lhes permita identificar com facilidade os elementos do processo e compreender melhor o seu funcionamento, assim como seus limites. A seguir é apresentado um modelo utilizado pela I9 que ajuda facilmente as organizações a compreenderem quais são os limites e os elementos deste processo.

LOGO DA EMPRESA	MAPA DE PROCESSO - COMERCIAL	Código	DC 01
		Revisão	00
		Data Revisão	99/99/99
		Página	1/3

GESTOR: Fulano de tal

INDICADORES PARA MONITORAMENTO DO DESEMPENHO DESTE PROCESSO (conforme FM43): Performance da equipe de vendas

PROVEDORES DE ENTRADAS	ENTRADAS	ATIVIDADES	DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA	SAÍDAS	RECEPTORES DAS SAÍDAS
1. Clientes 2. Fornecedores 3. Gráficas e agências de publicidade 4. Processo Recursos Humanos 5. Processo Direção	1. Pedidos de vendas 2. Solicitações de cotações 3. Catálogos de produtos e materiais publicitários para aprovação 4. Pessoas Competentes 5. Diretrizes e políticas definidas, recursos disponíveis	Prospectar clientes	-	***1. Produtos faturados conforme pedido do cliente*** ***2. Pedidos viáveis para fabricação*** 3. Cotações de produtos 4. Produtos divulgados por meio de sites, redes sociais, catálogos e materiais publicitários	1. Clientes de loja 2. Processo Produção 3. Clientes
		Desenvolver cotações para clientes	-		
		Desenvolver materiais publicitários e catálogos de produtos	-		
		Vender produtos e analisar criticamente pedidos	PQ12		
		Faturar produtos de loja	-		
		Realizar ações de marketing	-		

XXX Saída de valor (mais importante do processo)

Onde encontrar os documentos de apoio para execução do processo?

→ \\SERVIDOR\QUALIDADE\DOCUMENTOS_INTERNOS_APROVADOS

Como devem ser organizados/controlados os registros do processo?

→Vide próxima página

Como gerenciar os riscos deste processo?

→Conforme procedimento PQ15

Caso queira criar, alterar, distribuir documentos internamente, consulte o procedimento PQ 07.

A maior dificuldade que eu encontro ao auditar processos nas organizações é identificar nos mapas dos processos os limites ou as "fronteiras" destes processos. Onde o processo se inicia e onde termina? Quais atividades fazem parte do processo? Por mais lógico que possa parecer, é impossível para uma pessoa adivinhar quais são todas as atividades desempenhadas por um processo. Nesse sentido creio que os mapas poderiam oferecer uma grande contribuição, quando adequadamente estruturados. Sem esta informação claramente definida, fica possível, por exemplo, definir se os indicadores e os objetivos do processo são alinhados com o que é executado pelo mesmo. Por exemplo, que sentido faria para um processo Gerir Pessoas monitorar a satisfação dos funcionários se entre as atividades do processo não há nenhuma que tenha o objetivo de garantir esta satisfação? Só porque é um indicador de responsabilidade do RH? Isto não faz sentido algum. Se o responsável por um processo em sua organização não consegue interpretar o seu mapa de processo, é um grande sinal de que a formatação do seu processo não é adequada.

DICA n° 3 – Mapas de processo com informações úteis

AGREGANDO VALOR AO MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Por Marcelo Adriano de Souza Rego

Muitas organizações utilizam o "método da tartaruga" como forma de mapear seus processos. A ideia por trás desta metodologia basicamente é a de que os mapas devem ser compostos pelos seguintes elementos, que constituiriam por completo o modelo de uma tartaruga, teoricamente: entradas, saídas, atividades, recursos, métodos, pessoas e meios de medição. Até aqui tudo bem, não vejo nenhum problema em relação ao uso desta metodologia. A única preocupação fica por conta da maneira como muitas organizações aplicam esta metodologia. Por exemplo, que sentido faz descrever como métodos do processo "procedimentos internos da organização"? É o tipo de declaração óbvia, que não faz mais do que poluir o mapa do processo com informação inútil. Será que não agregaria mais valor ao mapa fazer a menção aos procedimentos ou documentos principais que definem como as pessoas deveriam executar aquele processo? Outro exemplo seria o grande esforço que algumas organizações consomem fazendo um levantamento de todos os recursos utilizados no processo, incluindo alguns acessórios como cadeiras, mesas, computadores, etc. O que realmente interessa saber, por exemplo, é quais são os recursos indispensáveis para que o processo opere conforme planejado, como um software ou um equipamento específico, sem o qual não seria possível atingir as metas estabelecidas. Indicar estes recursos no mapa de processo é uma forma de dizer para a alta direção que aqueles recursos são indispensáveis e que se eles forem suprimidos, obrigatoriamente forçarão uma rediscussão sobre a estrutura do processo, pois a capacidade do mesmo de alcançar as metas planejadas fica comprometida.

Uma análise mais detalhada sobre recursos de processo se faz necessária no caso de processos produtivos, onde naturalmente existe uma grande preocupação com relação à sua eficiência, ou quando a organização se utiliza de tecnologias de mapeamento de processos como o BPMN (Business Process Modeling Notation), por meio da qual é possível realizar simulações dos processos mapeados e, com isso, analisar restrições do processo levem à necessidade de revisão dos recursos.

Uma dificuldade que as áreas de RH têm com frequência é a de descrever com precisão todas as atividades realizadas por cada função. Quando as organizações indicam nos mapas de processo as funções envolvidas em cada etapa do processo (vide figura a seguir), estão municiando o RH com informações para a descrição de cargos. Formatos de processo que simplesmente referenciam todas as funções envolvidas no processo em uma caixa no diagrama pouco contribuem. Somente informam quem está envolvido, mas não objetivamente o que fazem e isto traz qualquer contribuição para a organização.

ETAPAS DO PROCESSO	FUNÇÕES ENVOLVIDAS	DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA
1- Definir cargos e requisitos de competências.	Analista de RH	PO-RH-001
2- Recrutar e selecionar novos funcionários.	Analista de RH	PO-RH-001
3- Contratar novos funcionários.	Analista de RH Gerentes/Supervisores	PO-RH-001
4- Realizar a integração de novos funcionários/terceirizados	Analista de RH Analista de Qualidade	PO-RH-018
5- Treinar funcionários	Analista de RH Analista de Qualidade Gerentes/Supervisores	PO-RH-015

Faça sempre a seguinte pergunta para si próprio: “que utilidade tem esta informação do mapa de processo para nossa organização?”

DICA n° 4 – Foco no cliente do processo

É impossível saber o que precisa ser feito se você não sabe que objetivo quer alcançar. Por isso, a minha recomendação para você é que comece o mapeamento do seu processo identificando quem são os clientes do seu processo e o que eles esperam de vocês. Mas por favor, não faça isso como muitas organizações o fazem. dizendo que a saída do processo é o cliente satisfeito. Esta é uma informação óbvia. A pergunta a ser respondida é “o que deveríamos entregar como saída para satisfazer nossos clientes?”.

Mapear saída de forma adequada requer uma qualificação desta saída. Todos nós sabemos que a cozinha de um restaurante entrega comida como saída, isto é óbvio. O que precisamos descobrir para que este restaurante tenha sucesso em sua jornada é como deveríamos entregar esta comida para satisfazer nossos clientes. Se você vai a um restaurante que atende clientes que saem do trabalho para almoçar, a expectativa destes clientes é que a comida seja servida com agilidade e segurança. Se você leva a sua esposa ou seu

marido para comemorar aniversário de casamento, a sua expectativa quanto à forma de entrega desta comida é completamente diferente. Este tipo de cliente já vai esperar receber uma comida com atributos especiais que tornem aquele momento inesquecível. Em ambos os casos eu procuro alertar vocês sobre a necessidade de qualificar as saídas, pois nem todos os integrantes do processo têm uma visão clara sobre o valor que devem entregar para seus clientes.

Se preocupe também em mapear as saídas de valor do processo, aquilo que o seu cliente mais valoriza. Por exemplo, sabemos que um restaurante entrega cupom fiscal para o cliente, mas será que esta é a saída de maior valor? Podemos também considerar o cupom como saída do processo, mas as saídas que não deveriam ser esquecidas de maneira alguma são as saídas de valor do processo. Recomendo inclusive que você destaque estas saídas em seu mapa de processo.

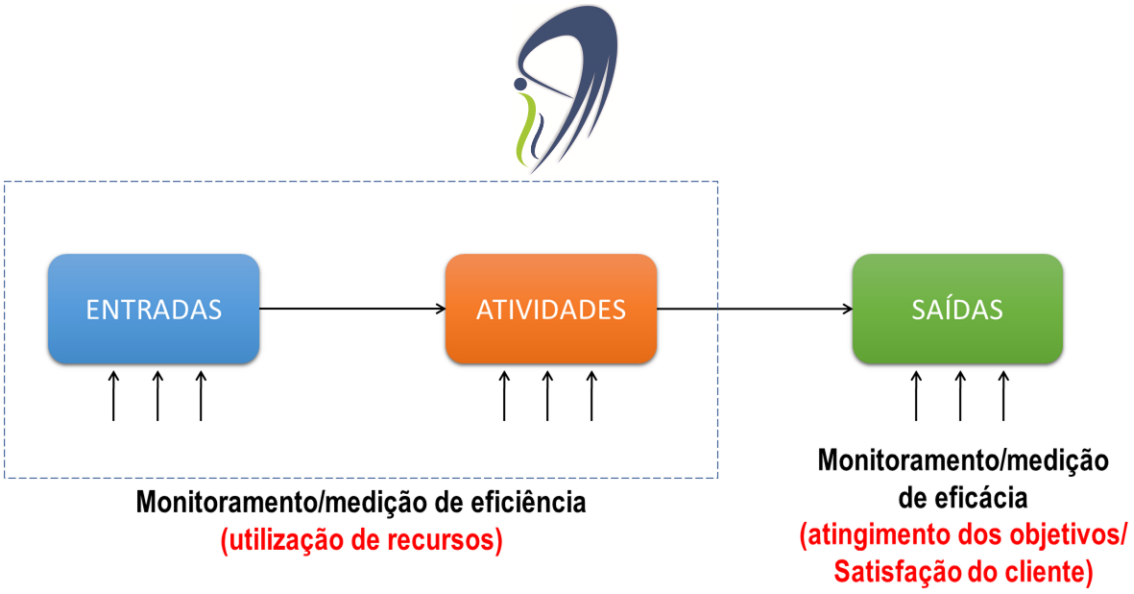
DICA n° 5 – Indicador focado no processo

Os processos, para serem melhorados, antes precisam ser medidos. Existem organizações que mapeiam processos mas não definem indicadores para medir o seu desempenho. Outras, por sua vez, escolhem indicadores impróprios para monitorá-los. Precisamos primeiramente que uma organização possui não somente indicadores de processos, mas indicadores globais que medem a performance da organização como um todo e não podem ser confundidos com indicadores processuais. Exemplo disso são indicadores como faturamento, satisfação de cliente, entre outros. São indicadores afetados por vários processos de uma organização e, por isso, não são recomendados para serem utilizados para avaliar a performance de um processo apenas. O indicador de faturamento, por exemplo, pode ser afetado pelo processo Comercializar, quando este não vende, pelo processo Fabricar, quando este não entrega os produtos no prazo, pelo processo Faturar, quando este não fatura corretamente a mercadoria, pelo processo Comprar, quando o material não está disponível na fábrica para a produção do produto, e assim por diante.

Outra preocupação que sua organização deveria ter com relação a indicadores de processo é em escolher números que façam sentido para o seu processo. Como já diz o próprio nome, o INDICADOR deveria indicar a dor ou as dores do seu processo. Não faz sentido escolher como indicador de processo um indicador que não esteja associado a alguma questão crítica do processo ou que, frequentemente, é reconhecida como um problema que afeta a performance da organização, assim como não é recomendado selecionar como

indicador de processo um indicador que não tenha nenhuma ligação com indicadores estratégicos de negócio (globais). Quem deveria validar os indicadores escolhidos para os processos é a alta administração. Se não forem validados pela direção da organização, esta não reconhecerá a importância dos mesmos e, por consequência, naturalmente não os monitorará.

Você pode monitorar a eficiência de um processo (com foco nas entradas e na maneira como as atividades são desempenhadas), que indica se este está consumindo mais recursos do que deveria ou a eficácia (com foco nas saídas do processo), que indica se os clientes do processo estão satisfeitos com as entregas. Minha recomendação é para que a sua organização se empenhe primeiramente em monitorar a eficácia, pois com isso você garantiria a satisfação dos clientes deste processo e, por consequência, uma satisfatória interação entre os mesmos, que ajudaria a garantir resultados positivos para a organização de maneira global. A seguir é apresentada uma ilustração que ajuda você a compreender as diferentes formas de medição de um processo.



CONCLUSÃO

Mapear processos para atender certos requisitos normativos é uma missão muito fácil de ser cumprida. O difícil mesmo é fazer da atividade de mapeamento de processos algo que leve sua organização a novos patamares de performance. Cuidados com o formato, o conteúdo, a disseminação e as métricas escolhidas para os processos são fundamentais para que as organizações possam utilizar efetivamente os mapas e melhorar continuamente seus processos. Lembre-se que um modelo de mapa de processo que funciona bem para uma organização, não necessariamente poderá funcionar muito bem para a sua.