

## Redesenho e mapeamento de processos: benefícios e fatores críticos de sucesso

Marcelo Raducziner\*

### Redesenho de Processos

Apesar de muitos acreditarem que projetos de mapeamento e revisão de processos sejam algo já "fora de moda", para diversas organizações os motivos e benefícios de sua execução ainda estão muito presentes, dos quais se destacam:

- Esforços de padronização e certificação;
- Aumento de qualidade e simplificação de processos e atividades;
- Eliminação de entraves e gargalos administrativos;
- Ganho de escala e reduções de custos;
- Ajustes de esforços e volumes de trabalho;
- Melhor atendimento a clientes (internos e externos);
- Treinamento e gestão de conhecimento; e
- Redução de riscos e fraudes.

Assim, é possível perceber que os projetos de redesenho de processos permanecem válidos e são uma oportunidade para atingir melhorias de desempenho organizacional.

### Entendendo o Ambiente do Projeto de Redesenho de Processos

Algumas das peculiaridades de projetos de análise de processos podem ser observadas está no cuidado com que devem ser identificados os agentes envolvidos e seus papéis e responsabilidades, visto que diversos podem ser os impactos sobre os envolvidos. Tal cuidado é importante por que dependendo do objetivo do trabalho e da forma de comunicação utilizada, podem surgir resistências influenciando negativamente o andamento dos trabalhos. Entre essas situações as que se verificam com maior frequência são:

- Corte de pessoal, em função de ações na busca por melhoria e menores custos;
- Perda de poder dos detentores de conhecimento, a partir da padronização e documentação do mesmo; e
- Maior controle sobre resultados e desempenho, considerando a definição de índices de capacidade e de eficiência.

O melhor caminho para redução dessas influências está na Comunicação. Ainda mais quando se considera que em um projeto de mapeamento e análise de processos, cerca de 60% a 75% do trabalho está relacionado com a execução de entrevistas e reuniões de levantamento e validação de informações.

Outra questão importante é a definição do nível de detalhe envolvido e da abrangência do projeto. Eles podem influenciar no escopo do projeto e na duração. Quanto maior o nível de detalhe, maior o risco do projeto ultrapassar o escopo

inicialmente planejado. Entre as causas desse risco se tornar real está o que podemos chamar de dois lados de uma mesma moeda: de um lado a equipe do projeto busca mais detalhes que o necessário acreditando que será mais fácil eliminar o excesso depois. Do outro lado o profissional entrevistado pode se sentir incentivado a detalhar todas as suas atividades por menores que sejam a fim de valorizar suas próprias realizações. A solução nesses casos é uma definição clara do objetivo do projeto, do nível de detalhe esperado e por fim da abordagem de mapeamento a ser utilizada.

### Abordagens para condução do trabalho

A abordagem de mapeamento pode variar entre duas formas: de entrevistas individuais até mapeamento em reuniões focais. As vantagens e desvantagens de cada um estão resumidas na tabela a seguir:

	VANTAGENS	DESVANTAGENS
ENTREVISTAS	<ul style="list-style-type: none"><li>- Permite maior grau de interação entre responsável pelo processo e pelo mapeamento; e</li><li>- É possível entrar em mais detalhes.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Exige maior esforço de validação;</li><li>- Em processos multi-funcionais, pode envolver grandes parcelas de retrabalho em função de validações parciais; e</li><li>- Maior risco de falha de comunicação dos objetivos do projeto.</li></ul>
REUNIÕES	<ul style="list-style-type: none"><li>- Maior velocidade de mapeamento e de validação;</li><li>- Permite a construção de consenso e de um clima de co-responsabilidade e colaboração; e</li><li>- Envolve menos quantidade de equipe em menos tempo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Depende de agenda comum dos vários envolvidos;</li><li>- Demanda maior experiência para coordenação e condução das reuniões; e</li><li>- Depende de um clima político favorável.</li></ul>

Modelos mistos utilizando entrevistas e reuniões podem ser de extrema valia dependendo da forma e das características de cada projeto, além da estrutura organizacional da empresa. Na seleção da abordagem um aspecto a considerar é o nível de "horizontalidade" dos processos, ou seja, quanto mais os processos "cortam" a estrutura hierárquica e organizacional, maior é a tendência para o uso da abordagem de mapeamento de processos em reuniões. Visto que maior passa a ser o esforço de validação na abordagem por entrevistas.

## O registro e a documentação de processos

Diversas são as formas e notações para registro e documentação de processos. Os modelos mais conhecidos são os descritivos e baseados em fluxos. Sendo que os últimos têm ganhado maior espaço em virtude de suas vantagens comparativas:

- Maior facilidade para padronização da representação de processos e procedimentos;
- Maior facilidade para entendimento e leitura e consequentemente menos susceptível a interpretações;
- Maior facilidade de localização e identificação de aspectos importantes; e
- Maior flexibilidade para atualização e manutenção.

A definição de um padrão único para a toda a organização pode assumir grande relevância dependendo do tamanho do projeto. Além disso, vários padrões “convivendo em paralelo” podem levar ao surgimento de resistências no momento futuro de unificação.

## Os fatores críticos de sucesso e algumas considerações finais

Entre os principais fatores de sucesso para um projeto de mapeamento e análise de processo, destacam-se:

- Assegurar o patrocínio;
- Desenvolvimento de um plano e ações de comunicação;

- Assegurar o envolvimento e comprometimento;
- Definição adequadas da abrangência e detalhamento adequados; e
- Projeto piloto.

Mesmo sendo válidos, os motivos e os benefícios, nem sempre a sua mensuração é fácil e por vezes se inclui o conhecido efeito “goleiro”, ou seja, só se sente falta de um, quando acontece do time tomar um gol.

Isso porque alguns dos benefícios, principalmente relacionados com padronização e mitigação de riscos, somente se apresentam quando surgem os problemas exatamente pela falta de processos mapeados e estabelecidos.

Um exemplo dessa situação ocorre quando um profissional se ausenta repentinamente sem que tenha havido a oportunidade para absorção por outros de seu conhecimento dos processos e atividades pelos quais era responsável. Outra situação é quando uma fraude acontece por falta de processos e controles. Vale reforçar ainda que organizações que contam com processos estabelecidos têm menores esforços em auditorias e identificação de riscos.

Por fim, a realização de um trabalho de análise e mapeamento de processos é um esforço que tem uma validade bastante temporária, visto que a organização evolui e acaba por alterar seus processos ao longo do tempo. Assim, a definição de um modelo perene de registro e documentação que permita a atualização de forma fácil e rápida é de extrema importância para a maximização dos resultados dos esforços a serem realizados.