

A IMPORTÂNCIA DOS PROCESSOS NA SUA ORGANIZAÇÃO

As organizações não existiriam sem as pessoas. São as pessoas que olham nos seus olhos, que possuem sensibilidade, que se emocionam, que transmitem prazer no relacionamento.

Mas também são essas pessoas que, envolvidas pela emoção, sob pressão, tomam decisões que, muitas vezes, colocam em risco a imagem da sua organização perante o mercado. Às vezes, tomam decisões cujos danos são irreversíveis.

Além de contratar pessoas com conhecimentos, habilidades e atitudes compatíveis com as necessidades da sua organização, há outras formas de reduzirmos os riscos inerentes às decisões. Treinamento contínuo, liderança efetiva, orientadora e inspiradora são excelentes soluções para atenuar estes riscos. Mas, não são suficientes.

Além da importância de uma organização ter seus processos definidos, mapeados, gerenciados com bons indicadores, que mensurem o alcance de uma estratégia, da operação, da satisfação do seu cliente.

Processo é um conjunto de atividades inter-relacionadas que, executadas numa sequência determinada, conduzem a um resultado, transformando insumos (entradas) em bens ou serviços (saídas). Estes bens ou serviços devem assegurar o atendimento das necessidades e expectativas de clientes e de outras partes interessadas, como comunidade no entorno da organização, parceiros, governo, dentre outras.

Habitualmente separamos os processos de uma organização em dois grupos: os processos principais e os processos de apoio.

Os processos principais são os responsáveis pela disponibilização de produtos e serviços para o mercado. Podem incluir produção, comercialização,

logística, atendimento ao cliente, pós-vendas. Os de apoio são aqueles que suportam a realização dos principais, tais como financeiros, de recursos humanos, manutenção, TI, compras, qualidade, gestão, planejamento estratégico.

Não há regras para determinar quais comporão um ou outro grupo. O mais importante é ter claramente identificadas todas as atividades interligadas, desde a identificação de necessidades e expectativas dos seus clientes (ou potenciais) até a mensuração se estas necessidades e expectativas foram atendidas, para identificar onde a organização (e as pessoas) deve concentrar seus esforços , prioritariamente.

Ao ter estas atividades identificadas, cabe à organização tê-las devidamente descritas, seja por fluxos de processos, seja por procedimentos operacionais, seja por um misto destas ferramentas. E por que tê-los descritos?

Por uma razão simples, se o seu colaborador os tiver definidos e estiver devidamente treinado nos mesmos, os riscos de ele tomar uma decisão errada, que prejudique sua organização, serão reduzidos, simples assim. Sob pressão, este funcionário terá mais um instrumento para se basear e tomar as decisões no momento oportuno.

Muitos gestores são reticentes a tê-los descritos, dizem que a organização ficará engessada. Muitas vezes é somente uma desculpa para esconder um perfil indisciplinado que os gestores possuem, para atenuar o impacto que terá em sua organização, até então gerenciada pela hierarquia, pelo poder das pessoas (gerenciada por silos, como chamamos) e não pelos resultados que são ou deveriam ser gerados pela organização (conseqüentemente, pelas pessoas).

A hierarquia que vemos em um

organograma é uma visão vertical. Os processos, são horizontais e, acredite, eles acontecerão e muitas vezes passarão por cima da hierarquia, por pura necessidade de atender o mercado. Metaforicamente é como um rio pós-chuva intensa que, com forte correnteza, passa por cima das árvores, casas, carros e qualquer outra coisa que atrapalhe o seu curso. O que ele precisa é chegar ao oceano (seus clientes, quando comparamos rios e processos).

Um processo bem estruturado, com requisitos e indicadores definidos, será flexível onde for preciso e uma rocha onde as regras não podem ser quebradas. Exatamente por isso apoiam as decisões dos seus colaboradores.

Com base nos mesmos, o seu colaborador vai saber onde a expertise, o jogo de cintura, podem ser usados para subsidiar a tomada de uma decisão e onde é preferível ter um cliente insatisfeito, que o abandone, mas que a decisão de atendê-lo não colocará em risco sua organização perante o mercado. Saberá também onde priorizará o seu esforço, sua dedicação perante a escassez do tempo. Seus líderes tomarão decisões mais focadas nas necessidades da empresa (obviamente, ligadas às necessidades dos clientes) e não para alimentar o ego ou o poder que insiste em ter e que conflita cada dia mais com as novas gerações, que querem enxergar o valor que agregarão na empresa, nas suas carreiras, nas suas vidas.

Ao final, verá que sua empresa estará mais organizada, mais focada, os resultados serão mais facilmente alcançados, os erros serão reduzidos, os riscos estarão mitigados, as pessoas serão avaliadas de forma mais justa. A evolução será mais natural, mesmo com o mercado cada vez mais acirrado. Sua organização estará mais preparada e fortalecida para enfrentar os desafios.

Elton Brasil de Souza

Mestre em Administração de Empresas, Diretor Executivo da EBS Consulting, professor da ESPM - Escola Superior de Propaganda e Marketing e coordenador acadêmico do curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios mantido entre a Escola de Negócios da ACIPI e ESPM