

Como atua o Gestor de Processos

Foi-me solicitado abordar, como o Gestor de Processo atua, dentro do seu processo, e em tudo aquilo que ocorre na organização, podendo afetar, direta ou indiretamente, o seu processo. Não tenho uma receita pronta, nem única, nem absolutamente verdadeira, pois em cada organização, em cada processo, pode haver realidade tão específica, que um modelo de atuação possa não ser suficiente, cabendo ao próprio Gestor, usar a criatividade e planejar atividades, iniciativas, sozinho, ou em conjunto com outras unidades organizacionais, normalmente o Escritório de Processos, TI – Tecnologia da Informação, Marketing, Gestão Estratégica, ou outras, para cumprir a sua missão de gerar o máximo de produtividade, com os recursos que lhe são disponibilizados pela organização.

O que é um Gestor de Processo? É um pilar do modelo de gestão baseado em processo, ou Gestão por Processo. Cada processo deve ter o seu Gestor. Ele é o protagonista da Gestão do Processo sob sua responsabilidade.

Normalmente o Gestor se reporta ao Comitê de Processos, um grupo formado por pessoas da alta gestão, responsável por:

- Dar diretrizes de Gestão a cada Gestor de Processo
- Analisar desempenho dos processos e definir medidas corretivas / preventivas (junto com cada Gestor)
- Reconhecer o trabalho de cada Gestor de Processo

Dentro de um quadro de razoável normalidade e comportamento da organização, bem como do ambiente no qual se insere, descrevo as principais iniciativas que podem ocorrer em uma organização, que envolvem processos, e que requerem ou possibilitam a atuação do Gestor de cada Processo.

Nota:

1. Em várias ações de processos, na presente tratativa, vamos aludir atuação do Escritório de Processos. Dado que não há a obrigatoriedade da existência dessa unidade organizacional, para que se tenham iniciativas de processo em uma organização, caso ocorra de não haver o Escritório de Processos, formalmente instituído na sua organização, substitua, ou entenda como sendo pessoa, ou pessoas que conduzem iniciativas que envolvem processos, como p. ex. Qualidade e Processos, TI e Processos, Projetos etc.

2. Quando uso **Condutor do trabalho**, refiro-me a quem “normalmente” toma a iniciativa de realizar aquele trabalho. Em diferentes organizações, diferentes unidades organizacionais podem tomar a iniciativa.

I - Ações do dia a dia do Gestor do Processo:

- ☞ Melhorar constantemente o desempenho do processo - Busca constante de mudanças, que reflitam melhorias no seu processo. O Gestor está sempre inconformado com a situação de seu processo. Prática do PDCA.
- ☞ Estabelecer e acompanhar os indicadores de desempenho do processo, e suas correspondentes metas (KPI) - Base para monitorar e medir o desempenho do processo. Para desempenhos indesejáveis, são definidos e implementados planos de ação, para corrigi-los.
- ☞ Acompanhar a evolução da eliminação, ou mitigação de Riscos do Processo – Isto se constitui em elemento de melhoria do processo.

- ☞ Fazer a integração entre áreas que participam do processo – Fazer com que as pessoas vejam e entendam o processo ponta a ponta, como uma coisa única (ao contrário da visão fracionada, por área).
- ☞ Cuidar do relacionamento nas interfaces com outros processos – Envolve saber a origem das entradas para o seu processo, bem como o destino dos produtos gerados pelo processo e, nesse último, saber do nível de satisfação do seu cliente, com o produto do processo.
- ☞ Conhecer e Garantir que os anseios dos clientes do processo estejam atendidos – Buscar estar sempre ciente dos elementos que o cliente valoriza e que entende como qualidade, e procurar atendê-los.
- ☞ Buscar referências de desempenho no mercado – Benchmarking - Busca de inspiração, de como se executa o processo em alguma organização de sucesso, (não necessariamente cópia) para auxiliar na transformação do seu processo.
- ☞ Receber sugestão de melhoria para o processo – isto é uma arte, que o Gestor desenvolve no dia a dia da Gestão do Processo, junto às pessoas que participam, ou que têm alguma ligação com o processo.
- ☞ Auditoria - Promover e manter a fidelidade da documentação do processo, com a forma como ele é executado.
- ☞ Garantir que os recursos necessários ao processo estejam disponíveis – Trabalho de buscar na organização os elementos e recursos que possibilitem ao processo o máximo de produtividade.
- ☞ Assegurar a informatização ideal do processo – Trabalho junto à TI da organização, no sentido de prover os ideais recursos de informática, como facilitadores e geradores de qualidade à execução do processo, e também aos seus produtos.
- ☞ Assegurar a boa aplicação dos recursos (custeio por atividade) – Busca da arte de fazer o melhor, com menor custo.
- ☞ Garantir que o processo esteja alinhado com o Estratégico da organização – Nobre arte de ligar processos com Estratégia Corporativa, ou seja identificar aquilo que o processo precisa realizar, como sua responsabilidade no cumprimento dos objetivos e metas da estratégia.
- ☞ Assegurar a capacitação ideal das pessoas executantes do processo – Compatibilizar o conhecimento das pessoas executantes do processo, com os conhecimentos que o processo requer.
- ☞ Assegurar o cumprimento de norma / lei / regulação que envolve o processo – Assegurando conformidade, quer com requisitos internos de governança corporativa, quer legislação externa, de órgãos governamentais, ou clientes.
- ☞ Manter as equipes internas informadas e motivadas, voltadas à melhoria contínua do processo – Trabalho de comunicação, divulgando seus indicadores de desempenho, conquistas, evoluções e, principalmente, as carências do processo, para que as pessoas saibam onde devem aplicar seu esforço, de forma efetiva, para contribuírem com a melhoria contínua.
- ☞ Ser o responsável pelos projetos de implementação de melhorias do processo – É comum que no ambiente de melhoria contínua, surjam projetos, para promover uma mudança no processo. Cada projeto destes é alvo de intenso acompanhamento pelo Gestor do Processo.

II - Ações Pontuais

Normalmente caracterizadas por um projeto, para atingir um fim específico, mas que envolve, ou afeta, o processo sob a responsabilidade do Gestor:

- **Documentação da Cadeia de Valor da Organização**
 - **Definição:** Entendimento e documentação dos processos da organização, em uma visão Macro. (em algumas organizações se nomina a Cadeia de Valor, oficiosamente, como “Processograma” – em analogia com o organograma)
 - **Condutor do trabalho:** Escritório de Processos, com auxílio de consultoria especializada em processos
 - **Atuação do Gestor:** Auxilia no trabalho de entender e registrar o que a organização faz, traduzindo a sua coleção de processos, a qual é representada em diagramas específicos, configurando a Cadeia de Valor.
- **Conexão da Estratégia com Processos**
 - **Definição:** Entendimento da Estratégia Corporativa e identificação dos processos da Cadeia de Valor que respondem e realizam determinados Objetivos Estratégicos, fazendo e documentando essa ligação, ou conexão
 - **Condutor do trabalho:** Pessoas responsáveis pela estruturação da Estratégia Corporativa
 - **Atuação do Gestor:** Auxilia, com o esclarecimento da missão do seu processo e a consequente contribuição deste para a realização da Estratégia Corporativa.
- **Mapeamento AS IS**
 - **Definição:** Trabalhos de documentação de processos, em visão detalhada, representando o trabalho desenvolvido no processo, em sua Situação Atual, também chamada AS IS
 - **Condutor do trabalho:** Escritório de Processos
 - **Atuação do Gestor:** Pode ser participando diretamente nas reuniões de trabalho de mapeamento do processo, ou analisando e validando a documentação criada por outras pessoas.
- **Mapeamento TO BE, ou Redesenho de Processo**
 - **Definição:** Trabalhos de documentação de processos, em visão detalhada, representando /refletindo o trabalho que será desenvolvido na situação futura do processo, também chamada TO BE
 - **Condutor do trabalho:** Escritório de Processos
 - **Atuação do Gestor:** Pode ser participando diretamente nas reuniões de trabalho de redesenho do processo, ou analisando e validando a documentação criada por outras pessoas.
- **Implementação das Melhorias**
 - **Definição:** É o nobre trabalho de fazer virar realidade, o que foi definido como cenário futuro do processo – TO BE. É a parte mais difícil, pois envolve mudança na forma de executar o trabalho do processo.
 - **Condutor do trabalho:** Escritório de Processos

- **Atuação do Gestor:** O Gestor é o principal ator, mudando a forma de trabalhar, e fazendo com que as pessoas que atuam no processo estejam alinhadas com essa nova forma de trabalho, adequando-o à realidade definida no redesenho do processo – Reunião de TO BE.

- **Geração de Manuais de Procedimentos / Normativos**
 - **Definição:** Emissão de documentos textuais, mesclados com gráficos, tirados do desenho ou redesenho do processo, que descrevem, em detalhes, como se realiza cada atividade do processo
 - **Condutor do trabalho:** Escritório de Processos
 - **Atuação do Gestor:** Definição ou Indicação de pessoas com alto nível de conhecimento do processo, capazes de detalhar, com precisão, como se realiza cada atividade do processo. Eventualmente o próprio Gestor do Processo é capaz de fornecer esse nível de detalhamento do seu processo.

- **Automação de Processos – Workflow**
 - **Definição:** Implementação de software de automação de processo – Workflow – no processo.
 - **Condutor do trabalho:** Escritório de Processos em conjunto com TI
 - **Atuação do Gestor:** Definindo a sequência de trabalho, regras de negócio e responsabilidades, aplicáveis ao processo envolvido, agora com um software especialista, auxiliando na execução e gestão do processo.

- **Benchmarking de Processos**
 - **Definição:** Comparação do processo com outras organizações, de desempenhos exitosos no mercado, visando encontrar referência, ou inspiração, na forma de melhor executar o trabalho do processo e gerar o produto da sua missão
 - **Condutor do trabalho:** Gestor do Processo
 - **Atuação do Gestor:** Visitando pessoalmente outras organizações, pesquisando melhores práticas e entendendo como o processo é executado em organização que o realiza de forma vitoriosa.

- **Capacitação em BPM**
 - **Definição:** Difusão do conhecimento das diversas disciplinas envolvidas na Gestão de Processos, formando pessoas
 - **Condutor do trabalho:** Escritório de Processos
 - **Atuação do Gestor:** Auxiliando na definição do conteúdo e pessoas alvo da capacitação.

- **Gestão das Mudanças em Processos**
 - **Definição:** Eventos e iniciativas de preparação (da mente) das pessoas para as mudanças decorrentes da Gestão de Processos
 - **Condutor do trabalho:** Escritório de Processos + RH
 - **Atuação do Gestor:** Auxiliando na definição do conteúdo, tipo de evento, local, bem como das pessoas alvo das comunicações.

- **Gestão de Riscos e Controles**

- **Definição:** Estudo dos processos, identificação dos seus Riscos, e criação de controles, para a sua mitigação ou eliminação
- **Condutor do trabalho:** Área de Riscos ou Compliance
- **Atuação do Gestor:** Auxiliando, com o seu conhecimento, visando identificar as fragilidades existentes no processo, bem como sugerindo alternativas de controle dos Riscos.

- **Monitoramento do desempenho de Processos**

Definição de Indicadores de Desempenho e instalação de painel de Indicadores de desempenho de processos

- **Definição:** Definição de Indicadores de Desempenho e instalação de painel de Indicadores de desempenho de processos (principal tarefa continuada do Gestor de Processo)
- **Condutor do trabalho:** Gestor de Processo – com auxílio do Escritório de Processos
- **Atuação do Gestor:** Definindo o que deve ser monitorado, bem como formulando Indicadores, apurando as informações dos indicadores, analisando e tomando atitudes corretivas ou preventivas, quando a análise assim o indicar.

- **Certificação em Sistemas de Qualidade**

Preparação e adequação da organização para certificação em sistema(s) da qualidade

- **Definição:** Preparação e adequação da organização para implementação e certificação em sistema(s) da qualidade, particularmente no tocante à adequação da documentação dos processos
- **Condutor do trabalho:** Qualidade
- **Atuação do Gestor:** Provendo documentação de processo, entendendo as providências decorrentes do sistema de qualidade adotado, bem como atualizando a documentação, quanto aos requisitos do sistema de Qualidade adotado.

- **Custeio por Atividade (ABC)**

- **Definição:** Definição do valor de custo das atividades - e do processo todo
- **Condutor do trabalho:** Escritório de Processos, com consultoria especialista
- **Atuação do Gestor:** Provendo informações a respeito das atividades, tempos, insumos e pessoas, que participam da execução do processo, para a geração dos produtos envolvidos.

- **Desenvolvimento de Soluções (SOA)**

- **Definição:** Geração de argumentos e requisitos, para desenvolvimento de solução informatizada, com base em processos. Esta solução é destinada a suportar, facilitar e dar qualidade à execução do processo. Similar a um ERP, ou modulo desse sistema.
- **Condutor do trabalho:** TI – Tecnologia da Informação
- **Atuação do Gestor:** Provendo especificações funcionais que a solução deverá comportar, regras de negócio, testando a solução e dando o aval final, para sua implementação.

- **Gestão de Competências**

- **Definição:** Estudo, definição e capacitação das pessoas, para alinhamento com a realidade do processo e os seus requerimentos de competências
- **Condutor do trabalho:** Escritório de Processos - com RH
- **Atuação do Gestor:** Documentando os conhecimentos requeridos pelo processo, bem como inventariando os conhecimentos disponíveis nas pessoas que o executam. Com esses elementos, comparando-os, define-se o conteúdo da capacitação necessária.

- **Gestão de Maturidade em processo**

- **Definição:** Avaliação, identificação do estágio, bem como ações decorrentes da maturidade em processos da organização
- **Condutor do trabalho:** Escritório de Processos
- **Atuação do Gestor:** Provendo as informações a respeito do estágio de desenvolvimento do tema Processos na organização, ou na parte dela que está sendo avaliada.

- **Implementação de ERP com base em processos**

- **Definição:** Preparação e adequação dos processos, para operação com sistemas ERP (sistemas voltados ao auxílio da execução de processos e integração entre os módulos)
- **Condutor do trabalho:** TI
- **Atuação do Gestor:** Provendo documentação dos processos envolvidos, entendendo os requisitos do sistema ERP, adequando o processo e consequentemente a sua documentação à nova realidade do trabalho, suportada pelo sistema.

- **Iniciativas de Lean / 6 Sigma**

- **Definição:** Atuação em projetos de Lean e/ou 6 Sigma
- **Condutor do trabalho:** Qualidade
- **Atuação do Gestor:** Absorvendo os conceitos, técnicas e ferramentas de auxílio à melhoria continua, preconizadas pelas metodologias em implementação, reforçando a estratégia gerencial, aplicando-a em seu processo.

- **Simulação de cenários de processos**

- **Definição:** Simulação de cenários futuros de negócio, para avaliação do desempenho de processo
- **Condutor do trabalho:** Escritório de Processos
- **Atuação do Gestor:** Provendo informações históricas relativas à execução do processo, ajustando valores, calibrando a carga de trabalho do processo, analisando e avaliando os resultados.

- **Auditoria de processos**

- **Definição:** Iniciativa de Auditoria de Processos
- **Condutor do trabalho:** Escritório de Processos
- **Atuação do Gestor:** Provendo informações a respeito do processo, sua forma de execução, desempenho, iniciativas de melhoria contínua, para formar elementos da avaliação do auditor.

Embora seja um elenco razoavelmente grande de oportunidades e formas de atuação, o Gestor de Processo pode atuar em outras iniciativas, tais como Marketing, Comercialização, Fusões, alocando o seu conhecimento do negócio e a sua especialidade.

Cordialmente,

Pedro Mello ./

Fique à vontade para nos contatar:

pedro.mello@degrau10.com.br

www.degrau10.com.br