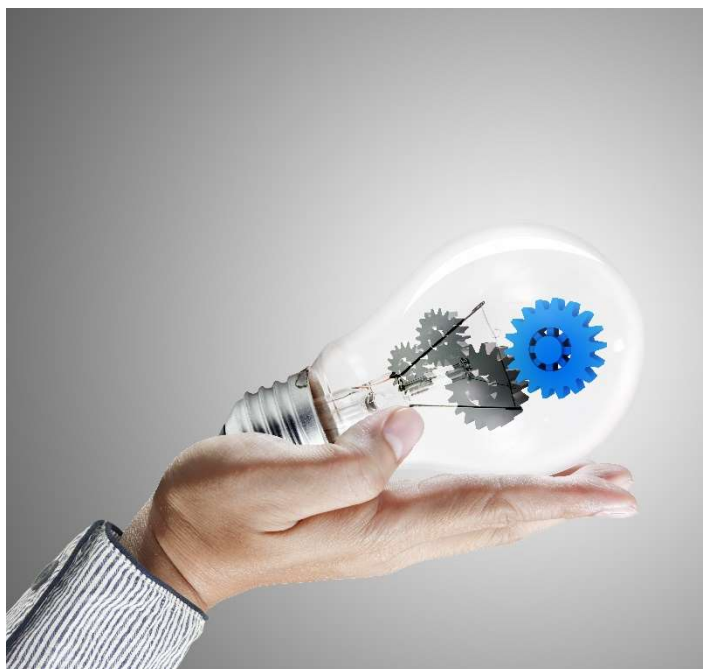


7 dicas para maximizar o investimento em projetos de mapeamento e análise de processos



O mapeamento de processos é um tema que causa apreensão em muitos executivos de negócio, não sendo poucos os que questionam sua validade como ferramenta de gestão.

O sentimento está associado a dois fatores principais. O primeiro é o esforço e investimento que um processo de mapeamento demanda. E não há como negar que um bom mapeamento vai mesmo exigir bastante esforço das equipes envolvidas e algum volume de investimentos por parte da organização.

O segundo fator é que, devido a muitas razões, nem sempre o mapeamento que é feito produz os resultados esperados no médio e longo prazos, fazendo com que parte do esforço e investimentos iniciais acabem se perdendo.

Apesar dessas justas ponderações, após trabalharmos muitos anos com mapeamento de processos voltado a diversos fins, podemos afirmar que poucas atividades do mundo corporativo têm tanto potencial para produzir mudanças estruturadas em uma organização quanto uma jornada de mapeamento.

Após submeter sua organização a uma revisão de processos bem planejada e executada, você sentirá resultados fantásticos e quase que imediatos sobre o clima organizacional, a governança, a eficiência operacional, a qualidade de produtos e serviços ofertados e até mesmo sobre a fidelização de clientes e resultado de vendas.

Este artigo ajuda a evitar alguns problemas que são comumente encontrados em projetos de mapeamento, colaborando para acelerar o atingimento dos objetivos que se espera alcançar, bem como para maximizar o valor do investimento necessário para sua execução.

Desejamos a todos uma boa leitura!

1. Estabeleça claramente seus objetivos

Durante um projeto de mapeamento de processos os analistas e consultores têm acesso a uma quantidade tão grande de informações, que se não houver clareza sobre quais são os objetivos do projeto as chances deles se perderem tentando descrever tudo o que encontram é muito grande. Portanto, antes de pôr a mão na massa você precisa avaliar com cuidado qual é a sua intenção com o mapeamento.

Documentar e entender seus processos? Subsidiar o desenvolvimento de um novo sistema? Entender e analisar riscos? Melhorar a eficiência operacional? Automatizar processos implementando uma ferramenta de BPMS? Melhorar a experiência de seus clientes com os produtos ou serviços que a sua organização oferece?

Enfim, existe um vasto conjunto de motivos que pode levar você a querer mapear seus processos de negócio. Entender o que se espera ao final da jornada de mapeamento irá contribuir para que você e seu consultor de processos, seja ele um consultor externo ou um colaborador especialista da sua organização, estabeleçam um conjunto apropriado de atividades para facilitar o atingimento de seus objetivos e definam um conjunto adequado de informações e documentos a serem produzidos como parte do mapeamento (*ver item 3*).

2. Defina o alcance do seu mapeamento

Definir alcance significa entender quais são as áreas da organização (ou mesmo externas a ela) que precisarão ser mapeadas para que os objetivos definidos sejam alcançados. De acordo com seus objetivos, pode ser necessário mapear atividades que extrapolem as fronteiras do seu departamento ou da sua unidade de negócios, e aí você precisa também combinar essas ações com os líderes das áreas que serão mapeadas.

Por exemplo: se você deseja alavancar vendas melhorando a experiência de seus clientes, certamente precisará mapear a jornada do cliente nos diversos pontos de contato dele com a sua empresa. Nesse caso, além da sua área de operações, certamente você precisará entrevistar profissionais de vendas, de centrais de atendimento, de ouvidoria, de manutenção de canais digitais (website, apps, blogs, etc..), ou mesmo conversar com os próprios clientes.

Entender quem será entrevistado ajudará a definir o perfil dos entrevistadores, a sequência das áreas que serão mapeadas e os métodos de pesquisa que poderão ser empregados. Permitirá, também, antecipar prováveis problemas de conflitos de interesses e definir uma agenda que minimize os impactos sobre as diferentes áreas.

3. Selecione com cuidado os artefatos que serão produzidos

Um bom projeto de mapeamento deve produzir um conjunto de documentos – que de forma genérica chamamos de artefatos, que reunirão informações para atender aos profissionais que irão fazer uso deles ao final do projeto. Guardam, portanto, estreita relação com os objetivos que se espera alcançar e com o público-alvo.

Profissionais da área de marketing podem não estar nem um pouco interessados em um fluxograma. Todavia, serão atraídos por um diagrama que descreva a jornada do cliente durante a utilização do produto ou serviço oferecidos pela empresa, que demonstre como a operação executa a entrega de valor proposta aos clientes.

Por outro lado, profissionais de TI que estejam desenvolvendo um novo sistema, estarão provavelmente muito mais interessados em um fluxo que descreva o comportamento esperado do sistema e de seus usuários, ou mesmo de protótipos de telas e de relatórios que sintetizem quais são as expectativas dos agentes envolvidos quando o sistema estiver pronto.

Equipes operacionais, por sua vez, podem não ter nenhuma intimidade com os tais fluxogramas ou com os diagramas utilizados pelo pessoal do marketing, mas farão excelente uso de guias de trabalho que detalhem e ilustrem os procedimentos operacionais, que podem ser utilizadas tanto como material de consulta quanto de treinamento, contribuindo para minimizar a curva de aprendizagem de novos colaboradores.

Antes do início dos trabalhos, defina os tipos de artefatos que serão produzidos ao longo do processo, o grau de profundidade que deve ser aplicado a cada um e também em que formato eles devem ser disponibilizados. Isso o ajudará a reunir uma equipe adequada para os objetivos traçados e a ser mais preciso na elaboração de um cronograma, evitando retrabalho e atrasos no projeto.

4. Envolve as pessoas que participarão do processo

A esta altura, você já definiu seus objetivos, estabeleceu o alcance do seu projeto, definiu um conjunto de artefatos que serão produzidos e definiu um padrão visual para a apresentação dos mesmos. Agora é hora de envolver as pessoas que irão participar do projeto de mapeamento.

Com a experiência de quem realiza atividades de mapeamento há muitos anos, podemos afirmar que o sucesso de um projeto desse tipo é diretamente proporcional ao envolvimento das pessoas que dele participarão.

Acredite: se você não explicar as razões pelas quais você está realizando uma atividade de mapeamento, as pessoas as inventarão, e essas razões inventadas podem ser tanto alinhadas como diametralmente opostas aos seus objetivos.

Quando as pessoas conhecem o que se espera ao final do trabalho e são chamadas a contribuir, elas tenderão a ser colaborativas e apresentarão um conjunto riquíssimo de informações e sugestões que poderão ser utilizados pelo consultor de processos na hora de definir soluções.

Outro reflexo importante do envolvimento das pessoas que tomarão parte no processo é que elas se apropriarão dos resultados do trabalho e se reconhecerão neles. Isso contribuirá para que sintam mais motivadas para ajudar a manter os artefatos atualizados ao longo do tempo, ajudando a preservar os investimentos feitos no projeto.

5. Defina um cronograma de trabalho realista

Um cronograma de trabalho serve a múltiplas finalidades dentro de um projeto de mapeamento:

- ✓ Permite definir, mediante o conjunto de atividades e o tempo disponível para sua realização, o tamanho da equipe de consultores que irá trabalhar no projeto;
- ✓ Minimiza o impacto sobre as áreas envolvidas, pois possibilita que elas se planejem para atender os consultores e para avaliar e validar os artefatos que serão produzidos;
- ✓ Define uma data para início e encerramento dos trabalhos, permitindo que a conclusão do projeto se conecte com outras iniciativas desenvolvidas pela organização;
- ✓ Define pontos de verificação (*check points*) ao longo do projeto, permitindo corrigir eventuais atrasos ou desvios de escopo.

Mas atenção: **o cronograma de trabalho precisa ser realista**. De nada adianta tentar acelerar entregas de artefatos sem que os diversos interesses e disponibilidade de tempo estejam acomodados. Isso só produzirá tensão ao longo do projeto e, muito provavelmente, documentos de baixa qualidade que precisarão ser ajustados muitas vezes ao longo do tempo, fazendo com que, no final, o prazo total do projeto seja maior do que o inicialmente previsto.

6. Trate todos os artefatos como peças de comunicação

Uma das queixas mais comuns de executivos é que normalmente os investimentos realizados em um mapeamento de processos se deterioram muito rapidamente, porque os documentos acabam perdidos em gavetas ou pastas, físicas ou virtuais, e nunca mais são consultados.

Todavia, quando avaliamos a documentação disponibilizada aos usuários após o mapeamento, verificamos diversos problemas relacionados à falta de preocupação com a apresentação visual e com a usabilidade dos documentos que serão produzidos.

Via de regra, as pessoas preferem contar com recursos para se virar sozinhas na hora de resolver um problema ou tirar uma dúvida sobre determinado procedimento. Agora, se a alternativa for consultar um denso documento impresso, pouco atrativo e com baixo ou nenhum recurso de indexação, elas certamente irão preferir consultar o colega ao lado para poupar tempo e ir direto ao ponto.

Um artefato produzido durante uma documentação de processos deve ser tratado como uma peça de comunicação corporativa. Precisa traduzir as informações de forma clara, permitir localizar o que se procura rapidamente, estar acessível todo o tempo, ter visual atrativo e ser desenvolvida em uma linguagem adequada ao público-alvo.

Se você disponibilizar documentos com tais características, é quase certo que eles se transformarão em ferramentas de gestão de conhecimento organizacional, facilitando o seu trabalho e o das equipes sob sua responsabilidade.

7. Assegure a atualização dos artefatos após o projeto

Um outro fator que faz com que a documentação inicialmente produzida caia em desuso é a falta de atualização. É preciso considerar que, assim como a realidade, os processos de negócio são dinâmicos – mudam o tempo todo. Se a documentação produzida inicialmente não for atualizada periodicamente, perderá totalmente sua função.

Existem algumas situações em que realmente não se espera que o material seja atualizado posteriormente, como por exemplo para estudos de viabilidade de produtos ou serviços que posteriormente não são levados adiante, mas tais situações costumam ser raras no mundo corporativo.

Se esse não for o seu caso, defina um profissional ou grupo de profissionais que, periodicamente, faça uma atualização do material. Se você contar com uma equipe interna para processos, defina a atualização do material como parte das responsabilidades tanto deste time, quanto da equipe de gestores.

Se for trabalhar com uma equipe de consultores externos, discuta com eles os custos para manutenção periódica dos documentos. Normalmente tais custos são marginais quando comparados com o custo do mapeamento, e você ainda poderá contar com consultoria especializada e atualizada em termos de novidades para analisar seus processos de tempos em tempos.

Adotando os procedimentos acima, você manterá seus documentos atrativos e úteis à sua equipe, assegurando a qualidade e perenidade dos investimentos realizados. Adicionalmente, você pode transformar essas revisões como insumos para programas de melhoria contínua, que coloquem sua empresa no caminho da busca constante por excelência.

Conclusão

Projetos de mapeamento de processos têm potencial transformador para as organizações, mas como tudo mais no mundo dos negócios, requer planejamento e cuidados específicos.

Antes de botar a mão na massa, estabeleça os objetivos pretendidos, defina o alcance do mapeamento, selecione com cuidado os artefatos que serão produzidos como parte dos entregáveis, envolva as pessoas que contribuirão para o projeto e defina um cronograma de trabalho realista.

Uma vez iniciado os trabalhos, lembre-se de que os resultados serão comunicados através dos artefatos que serão produzidos e que a qualidade desses materiais irá determinar o quanto eles serão utilizados pelas equipes posteriormente. Trate-os, portanto, como peças de comunicação corporativa.

Uma vez concluído o projeto você terá um material riquíssimo em mãos. Para evitar a perda de valor desse conteúdo e valorizar o seu investimento, assegure-se de atribuir responsabilidades pela sua manutenção, se possível estabelecendo calendários de revisão e atualização periódicas.

Se você seguir as dicas acima, seu projeto de mapeamento produzirá resultados que logo serão percebidos e os investimentos realizados tendem a se pagar muito rapidamente.

It's time to Move On!

+55 11 94795 2430
+55 11 94795 2431
+55 44 99103 2501



contato@moveonsolucoes.com.br
www.moveonsolucoes.com.br

Rua Pereira Estéfano, 114 – Sala 508
04144-070 - Saúde - São Paulo – SP