

Como vender a Gestão por Processos em sua organização ?

Janeiro de 2012



O presente artigo aborda de forma prática as principais críticas que usualmente são atribuídas a projetos de gestão por processos. Entenda o que está por trás de cada tipo de crítica e qual a melhor forma para abordá-las.

1. Mas tudo vai bem na organização! Por que precisamos de gestão por processos?

Fuja de debates do tipo: O que é sucesso? Como mensurar sucesso? O que mudou no mundo nos últimos anos? Quais informações podem provar isto? Também evite entrar no mérito de criticar ou questionar as práticas de gestão atual – isto poderá lhe trazer muitos inimigos. Simplesmente reforce que evolução e adaptação são benéficas a qualquer ser vivo ou organização. Não é por que as coisas estão bem que eles não poderiam estar melhor ainda. Criar uma cultura de melhoria e inovação e dominar um método de transformação irá potencializar o amadurecimento profissional de todas as pessoas envolvidas neste trabalho. Adicionalmente, reforce que uma gestão por processos bem implantada ajuda os profissionais de uma organização a utilizar e desenvolver seu potencial em sua plenitude.

2. Não precisamos de gestão por processo! O que precisamos é de automação!

Jamais questione a importância de investir em automação dentro de uma organização. Jamais super-simplifique o desafio de desenvolver um sistema como se o grande problema fosse apenas redesenhar o processo. Foque sua atenção em argumentar e explicitar que a gestão por processos é o melhor caminho possível para identificar e especificar o que efetivamente deve ser automatizado. Adicionalmente, a gestão por processos irá lhe ajudar a identificar os ganhos que justamente irão justificar o investimento em automação junto a alta administração. Uma vez que a maioria das pessoas possui dificuldades em definir o que é realmente necessário em termos de funcionalidades de sistemas, a gestão por processos assegura que uma iniciativa de automação seja rápida (evitando retrabalhos) - e assertiva (sustentável ao longo do tempo).

3. “Ou seja, uma vez que os profissionais da organização não são competentes o suficientes precisamos da gestão por processos para suprir esta deficiência”

Primeiramente, reforce a competência e performance dos diversos profissionais atuantes na organização. Adicionalmente, peça desculpas caso tenha sido mal compreendido. Foque esforços em demonstrar que se as pessoas já fazem um trabalho excepcional com as práticas de gestão existentes, imagine como estes resultados poderiam ser potencializados com a internalização da gestão por processos. Desperte a curiosidade de como seria a organização caso todos estivessem mobilizados para gerar ideias que aumentam o valor da organização e capacitados para transformar estas ideias em melhores formas de se trabalhar. Imagine como seria a organização se o potencial das pessoas envolvidas estivesse sendo utilizado em sua plenitude!

4. A abordagem proposta gera ansiedade, esforços desnecessários ou entropia ao dia a dia da organização!

Muitas unidades e áreas de negócio evitam a gestão por processos por julgar que ela trás uma grande entropia e riscos para o ambiente. Usualmente este tipo de crítica é acompanhado de história em que a gestão por processos simplesmente gerou um grande esforço para os profissionais envolvidos, mas simplesmente não apresentou os resultados esperados. Mesmo que o escritório de processos consiga explicar por que isto não teria ocorrido com a abordagem metodológica proposta, algumas pessoas irão enxergar a gestão por processos como mais um “modismo” que faz muito barulho, mas gera poucos resultados. Desta forma, apresente casos de sucesso em que a gestão por processos deu certo - explicitando o que foi feito de diferente - e quais resultados foram obtidos.

5. Nosso problema está concentrado em dois ou três processos. A abordagem de gestão por processos proposta é muito maior do que precisamos

A crítica de que temos um problema pontual e que a gestão por processos seria um “canhão para matar uma mosca” é bem recorrente. Neste caso concentre sua argumentação em duas frentes: 1) A gestão por processos não é algo complexo. A gestão por processos é algo flexível que terá complexidade proporcional ao tipo de mudança e magnitude do valor ou resultado esperado. 2) Explore exemplos e fatos concretos da organização em que a gestão por processos poderia fazer diferença. Situações reais servem para sensibilizar a todos com relação ao impacto dos resultados gerados para as pessoas envolvidas nos processos.

6. A abordagem de gestão por processos proposta vai muito além ou aquém do que é realmente necessário

Primeiramente, aproveite este contexto para reforçar o fato de que ambos concordam que a abordagem proposta está indo na direção certo, contudo, existem divergências em relação ao seu formato final. Desta forma, reforce que o melhor modo para calibrar a abordagem de gestão por processos será justamente iniciar (ou continuar) os trabalhos. Ao longo do tempo será possível avaliar se: i) a proposta vai além do que efetivamente é necessário e desta forma, devemos parar antecipadamente; 2) a proposta está aquém do que a organização realmente necessita e, desta forma, será necessário aumentar sua complexidade. Em ambos os casos, o que devemos fazer é iniciar os trabalhos e estar consciente para estas necessidades de correção de rumo.

7. A ideia apresentada é muito simplista... Ela não vai de encontro aos reais problemas desta organização

Novamente, concorde com a argumentação. A gestão por processos de forma alguma deve ser vendida como uma “bala de prata” que resolve todos os problemas da organização. Desta forma, explore dois argumentos centrais: 1) Embora não resolva tudo, a gestão por processos resolve parte dos problemas da organização e isto é muito melhor do que não fazer nada. Se formos aguardar para construir uma abordagem que resolva todos os problemas da organização, nunca sairemos do lugar; 2) A gestão por processos não muda uma organização. A gestão por processos muda as pessoas e as pessoas mudam a organização. Desta forma, é fundamental que as pessoas efetivamente se comprometam com a discussão.

8. Nós já tentamos fazer gestão por processos antes e não funcionou

Não é por que algo não deu certo antes que não poderá dar certo desta vez. Ao longo da história da humanidade a primeira versão de muitas ideias simplesmente não funcionou. Somente com persistência e reflexão que estas ideias se transformaram em importantes soluções que fazem parte do nosso dia-a-dia. Desta forma, avalie adequadamente as causas do fracasso de tentativas progressas e explicitamente o que está sendo proposto de diferente nesta nova abordagem de gestão por processos. Seja enfático no que mudou e, por que, esta nova forma de pensar gestão por processos irá gerar resultados diferentes. Em muitos casos, utilize este momento para realizar esta

mudança de paradigma entre documentar uma organização e transformar esta organização a partir de uma visão de valor.

9. Será que a proposta de gestão por processos é madura o suficiente?

Avalie duas situações distintas: 1) as unidades envolvidas efetivamente têm interesse em aplicar a gestão por processos, mas estão realizando perguntas para testar se os profissionais envolvidos estão realmente seguros do que deve ser feito. 2) as unidades envolvidas não possuem interesse em aplicar a gestão por processos e irão fazer questionamentos contínuos criando um clima de insegurança em relação a gestão por processos. Desta forma, transmita credibilidade em relação ao que é gestão por processos, mas se resigne caso isto seja apenas uma estratégia para postergar sua implantação.

10. Gestão por processos é muito complexo. Nunca vamos conseguir implantá-la em toda a organização

Sim, amadurecer o modo como uma organização se transforma ao longo do tempo é algo que possui um mínimo de complexidade. Não dúvidas de que documentar um processo é algo muito mais simples do que transformá-lo. Contudo, você não precisa e não deve implantar a gestão por processos de uma única vez em toda a organização. Planeje ciclos de implantação da gestão por processos, aproveitando o aprendizado obtido com os primeiros projetos e dinâmicas de gestão do dia-a-dia. Da mesma forma, utilize fortemente os resultados obtidos para aumentar a credibilidade da gestão por processos ao longo do tempo e despertar o interesse de outras unidades. Finalmente, se resigne com o fato de que algumas unidades ou profissionais simplesmente nunca implantarão a gestão por processos. Contudo, é melhor ter a gestão por processos implantada em parte da organização do que não ter nada.