

Design e Mapeamento de Serviços Internos ou Processos. Um desafio? Por que algumas empresas ainda buscam por uma solução definitiva?

Os 9 mandamentos que garantem o domínio do Know-How do Negócio.

Em cada dez empresas, pelo menos oito possuem uma história para contar quando o assunto é “Mapeamento de Processos”. Embora seja popular não acho essa abordagem muito apropriada. Considerando que uma empresa pode ser definida como um conjunto de Serviços Internos alinhados e integrados visando cumprir uma determinada “missão”, podemos concluir que “processo” é somente um componente do Serviço Interno. Portanto, prefiro utilizar “Mapeamento de Serviços Internos”, está mais alinhado com a realidade do Design Organizacional contemporâneo.

Considerando os problemas críticos e crônicos dos processos de Design e Mapeamento de Serviços Internos elaborei 9 mandamentos imperativos para o sucesso de qualquer iniciativa. Quando qualquer um deles é desrespeitado o resultado torna-se totalmente imprevisível com grande chance de gerar efeitos indesejáveis.

Sendo assim, vamos começar nossa pequena jornada rumo ao domínio do Know-How do negócio da empresa. Vamos ao primeiro mandamento:

I. Todo Serviço Interno deve ter uma “origem”

Antes de começar qualquer iniciativa de Design ou Mapeamento de Serviços Internos é necessário saber de onde partiu a “demanda”, ou seja, onde ele foi acionado, sua origem.

Acompanhe com bastante atenção: todo Serviço Interno faz parte de uma **Cadeia de Valor**,

...e está associado à produção de uma *Experiência de Consumo* que faz parte da **Experiência Total do Consumidor**,

...e está associada a uma *Conveniência de Consumo* (Produto, Serviço externo ou facilidade) que faz parte de uma **Proposta de Valor**,...

....e está associada a um *Requisito de Consumo* que faz parte de um **Mapa de Requisitos**,

...e está associado a uma Oportunidade de Melhoria (dificuldades, novos conceitos, tendências de consumo) que faz parte das **Experiências de Vida** dos consumidores de interesse da empresa (se você ainda não domina esses conceitos consulte os artigos já publicados).

Percebeu? São dois caminhos: um seguindo “e está associado a” e outro seguindo “que faz parte de”. Essa “visão sistêmica” da rastreabilidade não tem preço! Isso é Design! Business Design!

Leitura do caminho (faz parte de):

Experiência de Vida / Mapa de Requisitos / Proposta de Valor / Experiência Total do Consumidor / Cadeia de Valor.

Leitura do caminho (que está associado a):

Oportunidade de Melhoria / Requisito de Consumo / Conveniência de Consumo / Experiência de Consumo / Serviço Interno.

Responda as seguintes perguntas:

- a) Se você não quiser mais atender a uma dada Oportunidade de Melhoria o que deve ser feito?
- b) Se você quiser mudar um Requisito de Consumo o que deve ser feito?
- c) Se você quiser mudar uma Conveniência de Consumo o que deve ser feito?
- d) Se você quiser melhorar a Experiência de Consumo oferecida pela empresa o que deve ser feito?

Qualquer mudança que ocorra no ambiente externo ou interno você vai saber exatamente onde precisa mexer. Muitas iniciativas pecam por não terem ideia do contexto do Serviço Interno o que provoca um impacto muito negativo na qualidade do design. **Todo Serviço Interno deve ser passível de investigação através dos dois caminhos apresentados.**

II. Todo Serviço Interno deseja ser “alguém”

Uma das cenas do filme “Proposta indecente” com Robert Redford e Demmi Moore, se passava em uma aula da disciplina de arquitetura em uma Universidade e o professor falava sobre as ambições do “tijolo”. Ele contava que o tijolo queria fazer parte de alguma coisa grandiosa como um arranha-céu ou uma catedral ou um estádio de futebol ou ainda uma ponte. Ele dizia que o tijolo era o menor bloco de construção que ele conhecia e fez uma analogia em relação às peças de um jogo de “Lego”, ou seja, você pode construir uma infinidade de coisas a partir da combinação de vários blocos de construção. Isso significa que **precisamos conhecer todos os Serviços Internos da empresa** visando à construção de estruturas organizacionais mais efetivas.

Na arquitetura organizacional o menor “bloco de construção” de qualquer estrutura organizacional é o “Serviço Interno” que assim como o tijolo, também tem ambições tais como fazer parte de um Cargo ou Posto de Trabalho, de uma Conveniência (produto, serviço externo ou facilidade) de Consumo, de uma Função Corporativa (Marketing, Vendas, Produção...), de uma Unidade Organizacional, de uma Cadeia de Valor ou ainda de uma Rede Neural Corporativa. Interessante não? O Serviço Interno quer ter uma personalidade ou um propósito!

O Serviço Interno é indivisível, deve possuir um e somente um objetivo ou produto final, seu processo de produção é contínuo, isto é, começa e termina sem interrupções ou espera por alguma ação.

III. Existem Funções Corporativas interessadas no Design do Serviço Interno

A complexidade do design de um Serviço Interno é diretamente proporcional ao volume de demandas das Funções Corporativas que ele precisa contemplar. Por isso é muito importante que exista um padrão de DESIGN que seja conciso, não ambíguo, completo e relevante. A seguir descrevo algumas Funções Corporativas e suas principais demandas em relação ao padrão de Design do Serviço Interno:

A) Tecnologia da Informação

Interessada no **fluxo de informações** no contexto do Serviço Interno a fim de viabilizar a automação das **atividades** envolvidas.

Interessada em automatizar o **processo de produção** do Serviço Interno.

B) Escritório de Processos

Interessada no **Design da entrega** do serviço ao Cliente interno visando garantir a sua plena satisfação.

Interessada no **fluxo de atividades** no contexto do Serviço Interno a fim de promover a eficiência e a eficácia do processo de produção.

Interessada nos **níveis de serviço** praticados pelo Serviço Interno visando estabelecer **Acordos de Níveis de Serviço entre o Provedor do Serviço Interno, Clientes e Fornecedores** no nível de cada “produto final”.

Interessada nos **indicadores de desempenho** visando o aperfeiçoamento contínuo do processo de produção do Serviço Interno.

C) Gestão de Pessoas

Interessada no **fluxo de competências** no contexto do Serviço Interno a fim de promover a qualidade do produto final (bem ou serviço).

D) Gestão de Custos

Interessada nos **custos de produção** do Serviço Interno visando à determinação de Preços, Margens, Descontos, etc.

E) Gestão de Riscos

Interessada nos **perigos e riscos operacionais** no contexto do Serviço interno a fim de manter a continuidade do fluxo de produção.

Interessada nas **respostas aos riscos** operacionais a fim de estar avaliar se a vulnerabilidade do Serviço Interno está em conformidade com o nível de tolerância a riscos da empresa.

Interessada no estabelecimento de **Controles Internos** que minimizem ou erradiquem a realização dos possíveis riscos no contexto do Serviço Interno.

F) Orçamento

Interessada na previsão orçamentária necessária para atender a **demanda** por um dado Serviço Interno.

G) Compliance (conformidade)

Interessada na identificação das **regulamentações, normas e procedimentos, restrições e políticas** pertinentes ao contexto do Serviço Interno.

H) Marketing

Interessada na **Experiência de Consumo** que deverá ser desenvolvida junto ao Cliente interno ou externo.

O padrão de Design do Serviço Interno pode ser elaborado a partir de todos os elementos em negrito que expressam as demandas de todas as Funções Corporativas.

É importante informar que muitas iniciativas de Design ou Mapeamento de Serviços Internos fracassaram porque deixaram de contemplar alguma demanda de qualquer Função Corporativa ou o design estava incompleto.

IV. Padrão de DESIGN de um Serviço Interno

O Design de um Serviço Interno de conter os seguintes elementos:

A) Nome do Serviço Interno

B) Qualificação do Serviço Interno (5w1h)

C) Entrega (produto final)

D) Níveis de serviço desejado (Tempo de execução, prazo de entrega, custos, qualidade)

E) Interações e Propósitos (Partes interessadas)

F) Interfaces (Informações, relatórios, documentos, etc.)

G) Fatores de Produção (Sistemas, equipamentos, instrumentos, interfaces, compliance)

Um Fator de produção poderá derivar uma ou mais atividades.

H) Processo de Produção (fluxo de atividades)

Toda atividade precisa estar relacionada a somente um fator de produção.

A ordem do fluxo de atividades será a ordem de manuseio dos fatores de produção para gerar o “valor” demandado (produto final do Serviço Interno).

I) Acordos de Níveis de Serviço (Acordos entre os Provedores de Serviços Internos, Clientes e Fornecedores).

J) Competências (Perfil, Conhecimento, Habilidades, Experiências)

O Design das competências precisa levar em consideração todos os elementos do Design do Serviço Interno

K) Mapa de Riscos (Objetos de exposição, Perigos, Riscos e Respostas aos riscos)

L) Referências de Compliance (Leis, regulamentos, Normas, Procedimentos, Políticas)

M) Controles Internos / Indicadores de desempenho

Os Controles Internos poderão representar resultados de Contagens, Conciliações, Conferências (qualitativas e quantitativas), etc.

N) Experiência de Consumo

Todos esses elementos devem ser formatados em formulários específicos para posterior preenchimento e armazenamento em um meio digital compartilhável.

V. Dicionarização de Serviços Internos

Como uma empresa pode ter centenas de Serviços Internos que podem fazer parte de várias estruturas organizacionais como veremos mais tarde em outro mandamento, é recomendável à criação de um Dicionário de Serviços Internos que possa ser a única referência para consulta e atualização da documentação pertinente.

Uma vez identificados, os Serviços Internos poderão ser “dicionarizados” com base nos formulários de design padrão vigentes e devidamente testados conforme a documentação gerada. Uma vez aprovados e homologados poderão ser liberados para uso na construção de outras estruturas organizacionais. Todo Serviço Interno deve estar cadastrado no dicionário e deve ser executado exatamente conforme as instruções disponíveis.

VI. Construção de Estruturas Organizacionais relevantes

Como citamos anteriormente o Serviço Interno é o menor bloco de construção de estruturas organizacionais como, por exemplo: Macroprocessos, Funções Corporativas, Unidades Organizacionais, Células multidisciplinares, Postos de Trabalho, Projetos, etc.

O design de qualquer Estrutura Organizacional deverá selecionar os Serviços Internos pertinentes a partir do Dicionário de Serviços Internos corporativo. Agora ficou bem claro o lado lúdico e prazeroso do Design Organizacional, ressaltando que não há limites para a inovação e criatividade de novas estruturas desde que exista um Dicionário de Serviços Internos atualizado, confiável e completo.

VII. Efetividade do mercado interno de prestação de Serviços

O Dicionário de Serviços Internos contempla todos os Serviços Internos identificados no contexto da empresa. Esses Serviços Internos são utilizados na formatação das Funções Corporativas (Planejamento, Marketing, Desenvolvimento de produtos, vendas, etc.). As Funções Corporativas são utilizadas na formatação das Unidades Organizacionais contempladas no Organograma Corporativo.

As Unidades Organizacionais são os responsáveis pela disponibilidade dos Serviços Internos nos níveis de serviço celebrados pelos Acordos de Níveis de Serviço, em outras palavras, elas são as Provedoras dos Serviços Internos contemplados na Cadeia de Valor. Em função disso, recebem um Orçamento anual calculado pelo \sum demanda x custos dos Serviços Internos oferecidos.

Além de Provedoras de Serviços Internos, as Unidades Organizacionais também podem assumir os papéis de Clientes Internos e Fornecedores Internos consolidando a dinâmica do Mercado Interno de Prestação de Serviços. **Cada gestor deve administrar sua Unidade Organizacional como se fosse uma “empresa” com direito até a gestão baseada em Modelo de Negócios.** Na verdade, isso já acontece “informalmente” na maioria das empresas.

Cada Unidade Organizacional possui colaboradores para executar os Serviços Internos negociados nos níveis de serviço celebrados pelos acordos e por isso devem possuir as competências exigidas para o bom desempenho da atividade.

Agora o mais importante! **Cada colaborador deve possuir uma “Agenda” com os Serviços Internos que lhe foram alocados e deve promover sua execução exatamente como reza o Dicionário de Serviços Internos.** Essa operação deve ser continuamente fiscalizada a fim evitar a ocorrência de riscos operacionais.

Por último, o gestor deve elaborar um **Painel de Controle de Desempenho** para a sua Unidade Organizacional visando garantir um ambiente operacional de alta produtividade como, por exemplo:

- a) Ociosidade de colaboradores
- b) Sobrecarga de colaboradores
- c) Gargalos operacionais
- d) Alinhamento de capacidades das Unidades Organizacionais
- e) Taxa de utilização do orçamento
- f) Custos operacionais por Serviço Interno
- g) Serviços Internos mais demandados
- h) Serviços Internos não demandados
- i) Maiores provedores, clientes e fornecedores
- j) Entregas no prazo previsto
- k) Entregas no custo previsto
- l) Agenda dos colaboradores
- m) Taxa de conformidade com o Dicionário de Serviços Internos
- n) Faturamento por Unidade Organizacional
- o) Custos por Unidade Organizacional

Então? Perceberam? **Não adianta fazer um bom Design de Serviço Interno ou possuir um Dicionário de Serviços Internos de alta qualidade, é preciso “usar” esse conhecimento no dia a dia e promover seu aperfeiçoamento contínuo.** Infelizmente não é o que temos visto. Essas referências quando existem, ou estão desatualizadas ou estão em algum armário esquecidas.

VIII. Tem que existir um responsável pela gestão do KNOW-HOW do negócio

Apesar de o nosso papo estar bastante interessante, até agora não falamos sobre quem vai ter a responsabilidade pela gestão do Know-How da empresa que envolve o padrão de Design do Serviço Interno, Dicionarização de Serviços Internos, Testes e Homologação de Serviços Internos, Auditoria em Serviços Internos, Gestão do Dicionário de Serviços Internos, etc.

Usualmente, as empresas adotam a abordagem “de cada um por si” e Deus por todos, o que penso ser o pior dos mundos, pois nada tem padrão, não existe documentação, a informalidade é muito grande e é impossível medir o desempenho de alguma coisa.

Sendo assim, sugiro a criação de uma Unidade Organizacional que poderia ter o nome de **“Escritório de Processos”** cuja missão seria **“Promover o estado da arte do Know-How** da empresa por meio da gestão efetiva do acervo de Serviços Internos com ênfase na Inovação, Design, Desempenho, Aperfeiçoamento contínuo, Conformidade e Mercado Interno de prestação de serviços visando a excelência operacional e a instalação de um ambiente de alta produtividade”.

É preciso existir uma estrutura organizacional especializada e dedicada exclusivamente à gestão do KNOW-HOW e que isso seja sua prioridade máxima. Caso contrário, não teremos como prever o cenário do ambiente operacional. Certamente será bem desagradável.

IX. Formatação e internalização de Redes Neurais Corporativas

Gostaria de abordar nesse último “mandamento” a importância do alinhamento entre a arquitetura cognitiva do colaborador e da empresa (para mais detalhes veja site www.empresacognitiva.com.br).

Sabemos que nosso cérebro aprende por meio das experiências que vivemos. O prazo de validade ou a memorização de curto ou longo prazo de tais experiências é diretamente proporcional ao número de repetições com que as mesmas acontecem.

Cada experiência é gravada na nossa memória no formato de uma Rede Neural Biológica, ou seja, um **conjunto de neurônios portadores das informações percebidas**. No “cérebro corporativo” acontece da mesma maneira! As experiências são gravadas a partir de Redes Neurais Corporativas (macroprocessos), ou seja, um **conjunto de Serviços Internos portadores das informações pertinentes**.

Seria interessante dizer que, para desenvolvermos uma Inteligência superior deveríamos explorar o potencial da sinergia entre as Redes Neurais Biológica e Corporativa. Apesar das Redes Neurais Biológicas não poderem ser compartilhadas, as Redes Neurais Corporativas podem e aí está o nosso grande INSIGHT!

Podemos usar a Inteligência Coletiva para acumular as experiências corporativas vividas por competências multidisciplinares durante a execução das Redes Neurais Corporativas e compartilhar esse conhecimento para “turbinar” nossa Inteligência pessoal.

Conclusão

Sempre fomos muito negligentes em relação ao DESIGN E MAPEAMENTO DE SERVIÇOS INTERNOS! Por isso temos acumulado pouco sucesso apesar de inúmeras iniciativas. A maioria dos problemas que tive a oportunidade de observar ou mesmo viver pode ser resolvida com a plena obediência aos mandamentos apresentados.

Não é uma tarefa fácil, acreditem. Será preciso “quebrar” alguns paradigmas, fazer investimentos, promover uma reestruturação organizacional, rever a cultura de gestão, enfim, sair da nossa zona de conforto. Mas de uma coisa pode ter certeza: vai dar certo. Sua empresa vai ser mais feliz!

Alguns mandamentos deixarão você meio “atordoado” talvez pelo desconhecimento de alguns conceitos ou mesmo pela ousadia de sua implementação. Mas saiba de uma coisa: se você quer fazer parte de uma empresa que seja reconhecida como o melhor lugar para trabalhar, vai ter derramar sangue, suor e lágrimas! Será preciso paixão.

Luiz Alberto Marques
Business Designer
LIVRE Business Design