

A importância dos processos para a Gestão e a difusão do conhecimento organizacional

Em nossos artigos e em nosso dia a dia de consultoria e treinamentos, falamos muito sobre **a importância da análise, do mapeamento e do (re)desenho dos processos organizacionais** como uma forma de identificar retrabalhos, gaps e oportunidades de melhorias e, conseqüentemente, de tornar os fluxos de trabalho mais diretos e **potencializar o desempenho da organização como um todo**.

No entanto, grande parte dos ganhos de um projeto de Análise e Desenho de processos se **concentra no rompimento dos silos (ou ilhas) de atuação e de conhecimento**. Quando os silos são rompidos, o conhecimento se torna difundido pela organização, um passa a conhecer e a entender o trabalho do outro, as entradas e as saídas, as interligações de cada processo, bem como o quanto isto impacta o cliente e o resultado!

Explicaremos o raciocínio a seguir.

Vivemos, nas últimas décadas, um processo de **superespecialização dos profissionais**. Esta superespecialização fez com que os profissionais de finanças (ou de qualquer outra área), por exemplo, entendam tudo sobre finanças e sobre as suas tarefas e atividades diárias, de forma que executem ela da melhor forma possível. O que é ótimo! Mas, conseqüentemente, sabem pouco (ou quase nada) sobre as demais áreas que são essenciais para o desempenho da empresa, ou seja, não sabem sobre gestão de pessoas, marketing, vendas, TI, operações... E mais, **não entendem como todas elas se entrelaçam para a composição do todo, para a entrega do produto/serviço, para a satisfação do cliente e para a lucratividade da empresa...**

Dessa forma, dentro de uma mesma empresa, acabam por existir outras várias! **Cada departamento se torna uma empresa separada e isolada dos demais. Estão formados os SILOS!!! Cada pessoa acaba vestindo a camiseta do seu setor e não a camiseta da empresa**. Como já falamos em outros artigos, cada departamento (e cada pessoa) acaba lutando pelo seu ponto de vista, entrando em **conflitos negativos e desnecessários** com os demais pelo que é melhor para si e não pelo o que é melhor para a empresa.

Nestes casos, geralmente, o que reina é a **visão departamental**, também chamada de visão por função, de forma que não exista documentação efetiva dos processos (e se existe alguma, apenas dos procedimentos departamentais) e que haja **excessiva centralização de conhecimento nas mãos (ou cabeças) de algumas poucas pessoas (geralmente as que estão ali há mais tempo)**. Ou seja, este conhecimento não está documentado, nem sistematizado, o que gera grande risco para a continuidade das operações, pois, ninguém é eterno dentro das empresas, as pessoas se aposentam, trocam de trabalho...

(E aí, como fica a empresa sem este conhecimento que foi embora junto?)

Além disso, outros dois problemas aparecem com bastante frequência: o constante fluxo burocrático, o **vai-e-vem de documentos e formulários** entre os departamentos e o **RETRABALHO**, isto é, diversos setores fazendo a mesma coisa duas, três, quatro, infinitas vezes, esgotando os recursos da organização.

No final das contas, pouco interessa se os indicadores do departamento X estão perfeitos isoladamente. **O que interessa é se o desempenho dos departamentos está contribuindo para que os indicadores gerais da empresa estejam bons**, de forma que a empresa seja lucrativa, entregue aquilo que promete aos seus clientes e que possa gerir o seu conhecimento interno com eficácia, de forma a garantir a perpetuação do negócio...

Não queremos que todos os profissionais sejam generalistas e entendam profundamente de tudo, não é isso! Mas queremos que os diferentes setores e as respectivas **pessoas se conversem, troquem ideias, compartilhem conhecimento, analisem a convergência de seus processos** e identifiquem as desconexões e os gaps que estão atrapalhando o fluxo de trabalho e levando embora a lucratividade. Sem o conhecimento dos processos, as empresas não conseguem se perpetuar!

Por isso, ações relacionadas a Análise e Desenho de Processos, além de contribuir para a identificação de problemas e oportunidades, são **meios efetivos de estruturar a Gestão do Conhecimento** dentro da organização. Dizemos isto, pois, para desenhar cada processo, são formadas **equipes multidisciplinares**, contendo todos os envolvidos para a realização do mesmo. A dinâmica é de desenho, mas acontecem discussões muito construtivas. Pois além da difusão de conhecimentos já sedimentados, há também a **criação de novos conhecimentos** e o rompimento do "porque sempre fizemos assim"!

Incrivelmente, na maioria das vezes, juntamos pessoas que nunca haviam conversado antes sobre suas atividades diárias, mas que possuem uma alta interdependência!

Que bela oportunidade para melhorar os processos e o conhecimento da sua organização, não é mesmo? E são justamente estes os **principais entregáveis de um projeto de Análise e Desenho dos Processos!**

OK! Mas e os mapas dos processos? E a famosa "papelada"?

Sim, obviamente, após as sessões de discussão, há a formalização do desenho dos processos por meio de algum software especializado. Imprimi-los ou não é uma escolha da organização. Mas, seja da forma que for, impresso ou digital, os desenhos finais continuam contribuindo para a difusão do conhecimento, principalmente para aqueles que chegam empresa, os recém-contratados, como uma forma de apresentar o formato de trabalho. **Ao ler os mapas de processos de uma empresa, pode-se aprender muito sobre ela e sobre como cada setor é importante para a realização dos objetivos comuns!**

Mas se lembre de que os processos devem estar em contínua vigilância e evolução!

E então, já pensou em estruturar a difusão e a gestão do conhecimento da sua organização pelos seus processos?

Não permita que cada departamento seja uma empresa separada...

Comece rompendo os silos de conhecimento!

O crescimento de todos os funcionários e da empresa será enorme!