

...e.com - 2014

# BPM em 10 Passos



Distribuição -

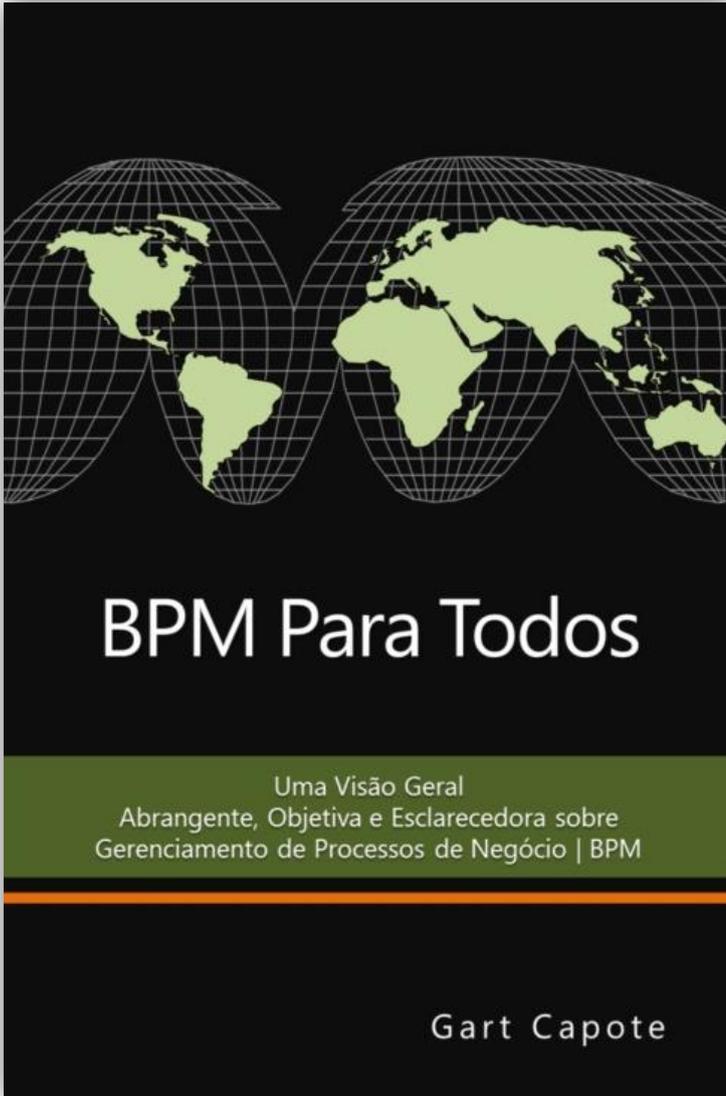
Cadastre seu e-mail no site

[www.gartcapote.com](http://www.gartcapote.com)

Ouçã o programa BPM Podcasts e  
fique sempre atualizado sobre o  
mundo da Gestão Por Processos.



Este conteúdo é parte integrante do livro  
“BPM Para Todos”.



# Capítulo

# 3

## Primeiros Passos

*Como começar?*



Quando decidi escrever este livro tive uma sensação bastante inquietante sobre como alcançar o “tom” correto e falar com uma linguagem clara e objetiva sobre um tema tão técnico e abrangente. Mas como sou uma pessoa com muita sorte, recentemente fui ministrar outro treinamento sobre fundamentos de BPM e uma pergunta dos participantes me provocou uma epifania capaz de responder por escrito à pergunta tão complexa.

- Como começar com BPM?

Talvez esta seja uma das perguntas mais difíceis e perigosas de se tentar responder. No meu livro “Guia para Formação de Analistas de Processos”, o último capítulo traz uma metodologia capaz de responder tecnicamente a esta questão e, além disso, guia o leitor pelos conhecimentos, fases e atividades necessárias em cada etapa do ciclo de vida de BPM. A dificuldade desta pergunta está em responder de forma simples, sem tender a possíveis exageros técnicos de quem já estudou ou praticou BPM conforme descrito no BPM CBOK®.

Vamos começar entendendo os passos que acredito que sejam suficientes para uma ação estruturada de BPM em organizações de qualquer tipo ou porte, desde que iniciando em BPM, ou até mesmo, reavaliando as iniciativas anteriormente realizadas.

Com muita frequência me pedem para descrever de forma clara os passos que uma organização deve dar para se considerar uma “organização estruturada” e, assim, praticar na sua gestão o mais completo e efetivo Gerenciamento de Processos de Negócio e, sequencialmente, alcançar a Gestão POR Processos. Logo após detalhar os primeiros passos apresentarei um breve paralelo entre Gestão DE Processos e a Gestão POR Processos.

### Importante

Antes de qualquer investimento ou planejamento para executar os passos que serão apresentados a seguir, é extremamente importante que a organização saiba qual a sua situação atual em relação ao Gerenciamento de Processos de Negócio. Se a organização não possuir habilidades técnicas na disciplina de BPM, ficará muito mais difícil fazer esta autoavaliação.

Nesse caso, é uma boa prática recorrer à ajuda externa para a condução de um rápido e importante *Assessment* – ou Avaliação de Maturidade em BPM.

O conteúdo desse capítulo considera que a organização está no nível inicial de maturidade de BPM.

Os primeiros passos para qualquer organização iniciante em BPM, ou que esteja reavaliando sua forma de cuidar dos processos, podem ser definidos como:

1. Descobrir os Processos Atuais
2. Descrever os Processos Atuais
3. Definir o Sentido dos Processos
4. Preencher a Cadeia de Valor
5. Certificar a Estratégia
6. Definir o que é Importante
7. Diagnosticar o que é Importante
8. Divulgar o Diagnóstico
9. Propor o Tratamento
10. Fazer Acontecer

Quando você estiver lendo e entendendo o que cada passo significa, não pense que cada passo proposto levará muito tempo para ser realizado. Mesmo considerando a relatividade do tempo entre realidades distintas, podemos considerar uma média histórica aproximada para a realização de cada um desses em até duas semanas. O objetivo de seguir esses passos é alcançar, o quanto antes, o conhecimento mínimo essencial para dar início ou andamento ao ciclo de vida de BPM.

# 1- Descobrir os Processos Atuais

Aqui estamos nós, e este é o nosso cenário atual. Estamos frente a frente com a Quimera guardiã da ponte que dá acesso ao caminho que nos permitirá sair definitivamente deste misterioso e gigantesco pântano. Este pântano mantém atolados todos os nossos recursos devido a sua areia movediça, formada por infinitos retrabalhos, e com sua espessa e constante névoa, o pântano encobre todos os processos, seus problemas e seus resultados.

Ok. Este não é um livro sobre seres mágicos e mundos distantes, mas achei que, se conseguisse fazer o leitor visualizar o cenário do pântano misterioso, estaria um pouco mais perto de conseguir descrever a realidade de muitas organizações. Ao nos depararmos com a Quimera que guarda a ponte, estamos vislumbrando o tamanho do desafio que temos pela frente.

Mas, nem tudo está perdido, você agora descobrirá alguns segredos que serão de grande utilidade na jornada que se apresenta logo adiante. Sendo assim, vamos em frente. Vamos enfrentar este mítico ser que nos mantém reféns do desconhecido e cada vez mais afundados na areia movediça de infinitos retrabalhos.

Quero começar fazendo uma pergunta bem simples:

- *Quantos processos sua organização possui?*

Dezenas? Centenas? Milhares?

Não sabe ao certo?

Bem, se sua organização possui milhares ou centenas, a melhor frase que me vem à mente para descrever o que sinto ao ouvir isso é:

- *“Houston, nós temos um problema”!*

Se possuir dezenas, e forem poucas estas dezenas, talvez estejamos mais próximos de algum progresso. Deixe-me explicar.

É muito comum ouvir Clientes e Alunos dizerem que estão envolvidos em trabalhos de levantamento e documentação de processos, e que devido à quantidade elevada de processos, normalmente eles não possuem tempo de descrever com a qualidade desejada, e muito menos, envolver a organização na aprovação de suas atividades no processo.

Toda vez que ouço esse tipo de coisa, faço a mesma pergunta.

- *Quantos processos sua organização possui?*

Os números variam bastante entre organizações, mas um ponto é uma constante. Poucos sabem – realmente – que não existe organização capaz de ter e gerenciar uma enormidade de processos. Toda vez que ouço alguém dizer que tem 80, 100, 200 ou 500 processos na organização, imediatamente acontece um diagnóstico bastante comum, quase que de uma endemia.

Se você me diz que está trabalhando, gerenciando, levantando ou qualquer outra coisa, com 80, 100, 200 ou 500 processos, você está me dizendo que sua organização não tem claramente a união de processos em nome de seus objetivos. Explicando: Quando temos esses grandes montantes de processos para gerenciar, não temos uma clara união entre eles e a cadeia de valor, e muito menos, uma união destes processos na realização dos objetivos do negócio.

Você se lembra da importância de saber qual o objetivo do negócio? Fico feliz.

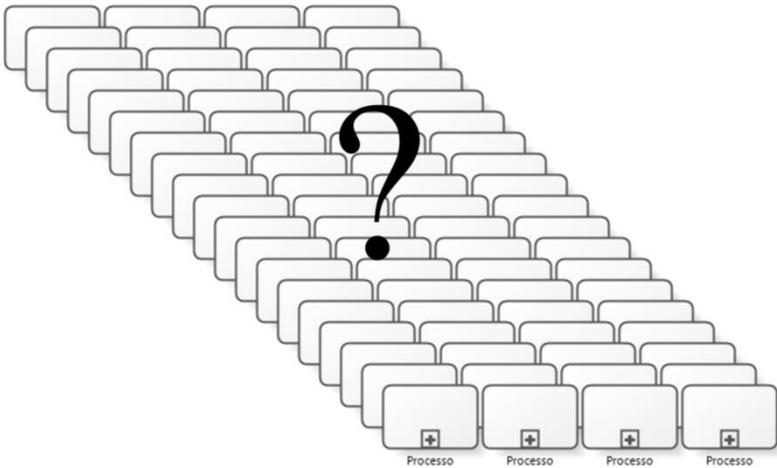


Figura 1 - Passo 1

## 2- Descrever os Processos Atuais

Muito bem. Agora já temos ao menos os nomes de todos os processos que a organização tenta cuidar em seu dia a dia. Mas, como sabemos – isso não basta.

O próximo passo da organização é promover um detalhamento mínimo de todos os processos atuais. Sim. Todos!

– Mas, Gart, já que iremos mudar os processos, isso não seria perda de tempo?

Você acha que investir em conhecimento é perda de tempo? Sei que não acha, afinal, se você acreditasse realmente nisso, não estaria lendo este livro. Então, meu caro, por que é que investir no conhecimento dos processos atuais da organização pode ser um desperdício?

Sem o conhecimento sobre a realidade atual dos processos, qualquer proposta de melhoria pode ser um erro e ainda piorar o cenário atual da sua organização. Não subestime esse ponto.

Portanto, querido leitor , descrever os processos em sua situação atual é um passo mais que importante para a nossa caminhada para fora do pântano do desconhecido. Esta etapa é que vai permitir a análise dos processos. Sem fazer uma análise dos processos, posso dizer sem medo de errar: Tudo estará igualmente certo ou errado.

Para descrever os processos a organização precisará de pessoas capacitadas, e de preferência, que tenham alguma prática em BPMN. Isso facilitará muito a continuidade das iniciativas e permitirá um refinamento evolutivo das descrições dos processos. Neste ponto o mais importante é descrever os processos de forma simples e objetiva, tanto na forma de diagramas com BPMN, quanto na descrição textual complementar sobre os principais recursos envolvidos na sua realização.

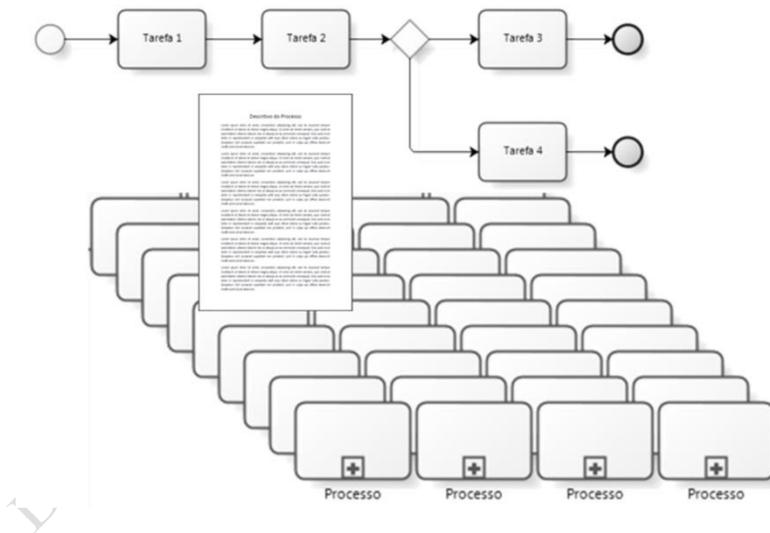


Figura 2 - Passo 2

Existem diversas técnicas para realizar a descrição de processos, mas vou manter o tom o menos tecnocrata possível neste livro e dizer que, até mesmo uma descrição textual sobre os principais passos do processo e o que ele pretende entregar pode servir para permitir o nosso caminhar, e nos habilitará ao próximo passo desta jornada.

Vale a dica de sempre nomear os processos com um verbo no infinitivo para denotar a ação que o processo realiza na intenção de entregar o produto ou serviço. Evite também longas declarações após o verbo.

Seja o mais objetivo e evidente possível – nunca utilize gerúndio. Não transforme o nome das atividades em verdadeiros testamentos, e pior ainda, com dois verbos. Usar dois verbos, normalmente, é igual a definir duas atividades/processos.

Distribuição - GartCapote.com - 2014

### 3- Definir o Sentido dos Processos

Neste ponto a organização já terá uma visão abrangente de quantos processos atualmente possui, e ainda, saberá ao menos o objetivo de cada um destes processos. Agora é hora de ver para que lado cada processo está apontando. O processo está direcionado para o lado da realização dos objetivos do negócio, ou para o lado da realização de trabalhos totalmente isolados e criados sem a visão do todo?

Os processos atuais servem apenas para o “chefe” ou foram pensados na entrega para o Cliente?

Como já vimos antes, toda organização precisa entender e descrever claramente os objetivos do negócio. Somente com essa definição clara poderemos criar o que costumo chamar de “Agrupamento Por Afinidade de Relacionamento” - em direção ao objetivo do negócio.

De tanto falar sobre isso, uma colega acabou sugerindo que eu adotasse uma sigla, que seria APAR (Agrupamento Por Afinidade de Relacionamento). Ou seja, todos os processos precisam passar pelo APAR. Fique à vontade para usar o APAR.

Você se lembra dos 80, 100, 200 ou 500 processos descobertos?

Agora precisaremos fazer o APAR de cada um. Fazer isso é relativamente simples. Basta perguntar para cada processo:

- Qual o seu objetivo?

Se a resposta não estiver evidente, deixe este processo em um “estacionamento” temporário e continue a perguntar para todos os outros.

Não ter a resposta clara pode ser uma evidência de que estamos diante de processos replicados – mimetizados, desalinhados ou até mesmo de que o processo é pontual, com abrangência tão reduzida que, provavelmente, sua existência só faz sentido para o próprio gestor da área. Tipicamente, estes são processos operacionais pouco ou nada alinhados com os objetivos do negócio.

Sendo assim, ao descobrir o objetivo de cada processo, você está criando uma base de conhecimento que permitirá a realização do APAR, e conseqüentemente, você criará o conhecimento necessário para que sua organização – pela primeira vez – tenha uma visão completa de todos os processos que existem, mesmo que estes ainda sejam muitos em número e também pouco alinhados.

Fazendo o APAR, você deve encontrar situação parecida:

- Qual o objetivo deste processo?
- Esse processo tem um objetivo complementar a este outro?
- Estes dois processos, de acordo com seus objetivos, têm afinidades de relacionamento? Ou seja, colaboram para a realização de um objetivo maior? Sim? Então estes processos serão agrupados.

Esse foi apenas um passo. Perguntar para cada processo qual o seu objetivo e, com a resposta definida, descobrir o seu verdadeiro sentido em relação à realização dos objetivos do negócio. Realizando esse passo, sua organização deverá ser capaz de olhar para o seu “portfólio” atual de processos e começar a vislumbrar qual a colaboração de cada um para a entrega de seus produtos ou serviços. Parabéns pela conquista! A Quimera perdeu muita força.

Historicamente, na maior parte das vezes que estou envolvido nessa etapa com os Clientes, vejo uma reação bastante curiosa. É um misto de surpresa e negação. Surpresa, pois pela primeira vez a organização enxerga todos os seus processos de forma clara e orientada aos objetivos de negócio. Negação, pois poucos ficam confortáveis em assumir que realmente não sabiam de tudo aquilo... O ser humano é realmente muito interessante.

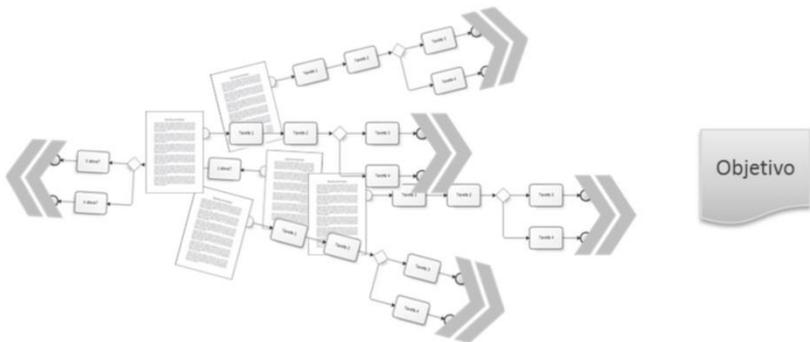


Figura 3 - Passo 3

## 4- Preencher a Cadeia de Valor

Ótimo. Já temos uma visão de todos os processos atuais da organização, e mais ainda, sabemos o seu relacionamento direto com o atingimento de objetivos.

Agora está na hora de transformar a até então alegórica cadeia de valor em algo mais significativo em termos de gestão de processos. Vamos trabalhar neste passo o agrupamento dos processos nos três principais tipos de processos de negócio das organizações: os Processos Primários, Processos de Suporte e Processos de Gestão.

Antes, permita-me resgatar mais um trecho do meu livro “Guia para Formação de Analistas de Processos”, e trazer aqui uma breve definição teórica sobre os três tipos de processo de negócio.

### **Processos Primários**

*Relação direta com os Clientes.*

*Ultrapassam qualquer fronteira funcional corporativa e possuem como mais marcante característica, o contato direto com os Clientes.*

### **Processos de Suporte**

*Colaboram com a realização dos processos primários.*

*Suas principais características são a ausência de relacionamento direto com os Clientes e o forte e evidente vínculo com a visão funcional tradicional.*

## **Processos de Gestão**

*São processos estabelecidos formalmente e com o intuito de coordenar as atividades dos processos de suporte e dos processos primários. Devem buscar garantir que os processos por ele gerenciados atinjam suas metas operacionais, financeiras, regulatórias e legais.*

Sendo assim, chegou o momento de olhar cada processo atual e descobrir onde ele está localizado.

Um processo que gera relatório de desempenho para a diretoria é um processo mais afeito à composição de um processo primário, ou de um processo de gestão?

O processo que colabora na comunicação direta com o Cliente faz parte da composição de um processo de suporte interfuncional, ou faz parte do processo primário da organização?

São perguntas que serão feitas para cada processo existente e as respostas darão origem ao primeiro mapa de processos da organização – já totalmente APAR e considerando as três categorias de processos de negócio (Primário, Suporte e Gestão).

Ora, se estamos falando de Gerenciamento de Processos de Negócio, é evidente que, antes de qualquer tentativa de gestão, precisamos primeiro descobrir quais os processos que compõem os três tipos de Processos de Negócio da organização.

Ficou claro agora?

Não adianta tentar partir para gestão, automação ou qualquer esforço de melhoria nos seus 80, 100, 200 ou 500 processos, se a organização não sabe exatamente a forma como cada processo colabora para o atingimento de seus objetivos de negócio. Realizando esta breve etapa, ficará bastante evidente que muitos processos estão replicados, já estão obsoletos, e até mesmo, que nem precisariam existir, pois outros realizam o mesmo trabalho. Acredite. Isso é muito mais comum do que pode parecer nesse momento.

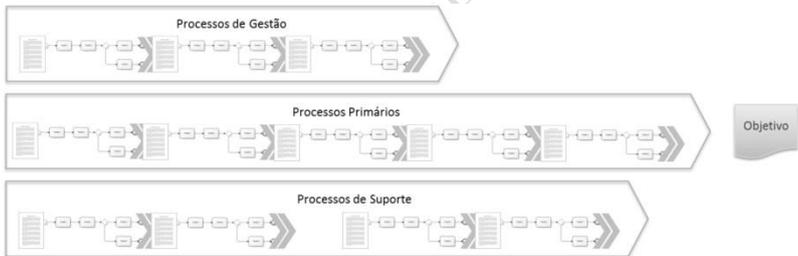


Figura 4 - Passo 4

Neste ponto a organização terá um maior conhecimento sobre a situação atual – questão essencial para permitir qualquer tipo de análise e diagnóstico.

## 5- Certificar a Estratégia

Tenha muita atenção durante esta etapa. Não por acaso este é o quinto passo dentre os dez que completam nosso pequeno percurso para o Gerenciamento de Processos de Negócio. Estamos no meio do caminho.

Até agora sua organização já fez muitos esforços e evoluiu substancialmente, já descobriu os processos atuais, descreveu, definiu o sentido e preencheu a cadeia de valor com processos de negócio. Em resumo, a organização já sabe do que é feita.

Não seria esse o momento ideal para abastecer a camada estratégica com todas essas novas e importantíssimas informações?

Sim. Este é o momento de levar as informações sobre os processos de negócio identificados até agora e solicitar que a estratégia seja analisada, comparada ou revista. Este é o ponto onde a informação sobre “como as coisas realmente acontecem” encontra as pessoas que decidem “o que precisa acontecer”.

Tradicionalmente, as organizações, em sua grande maioria, têm suas definições estratégicas pouco ou nada alinhadas com a realidade operacional e gerencial da organização como um todo. Afinal, nunca antes alcançaram o nível desta quinta etapa.

Não pretendo descrever neste lúdico livro como deve acontecer este encontro entre os processos e as estratégias, mas preciso evidenciar a sua importância.

De nada adianta produzir toda a informação trabalhada até a quarta etapa da jornada se esta mesma informação não será utilizada para a tomada de decisão e uma melhor percepção sobre as capacidades gerais da organização. BPM cuida desde o alinhamento estratégico entre os processos e o negócio, até a sua execução operacional e o constante refinamento. É muito comum encontrar na gestão e direção das organizações o uso de ferramentas e métodos de alinhamento estratégico (*Balanced Scorecard*, Análise de *SWOT* etc.). Mas, sabendo o que sabe até agora, eu pergunto:

- Você não acha que as estratégias seriam mais bem elaboradas se tivessem a quantidade e qualidade da informação que podemos prover nesta quinta etapa?

Acho que sei a sua resposta.

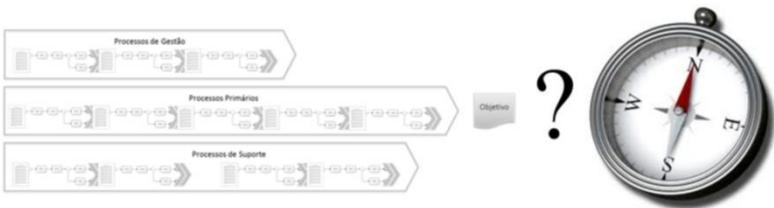


Figura 5 - Passo 5

## 6- Definir o que é Importante

Você abasteceu a camada estratégica da sua organização com informações jamais recebidas. Você é praticamente um desbravador! Ok. Talvez não seja esse o melhor termo. Mas, vamos voltar ao cenário do pântano e da Quimera.

A areia movediça de retrabalhos começou a solidificar. Agora já é possível se apoiar na margem e começar a resgatar os recursos que lá viviam atolados. Está na hora de decidir como você e seus colegas irão passar pela Quimera.

Este é o resultado da certificação estratégica que aconteceu no passo anterior. Agora, a tomada de decisão sobre o que deve ser feito está diretamente ligada a sua verdadeira capacidade de realização.

Não iremos mais traçar uma estratégia de passar voando sobre a Quimera, já que não temos condições reais de voar.

Sem uma formal verificação estratégica da importância dos processos de negócio, os esforços de melhoria de processos podem se concentrar onde realmente não importa para a organização e para o Cliente. E pior ainda, a estratégia pode estar apoiada em processos que não permitem a sua realização, mas seus gestores acreditam no contrário... Açam que podem realmente passar voando pela Quimera.

Você se lembra do exemplo da “certificação de excelência interna”?

Este é o melhor exemplo de resultado quando não há certificação estratégica de importância dos processos e definição dos esforços organizacionais. Se a organização conhece seus objetivos de negócio, conhece os processos que ajudam ou não a sua consecução, já está na hora de descobrir a causa dos problemas que acabam impedindo a melhor realização de cada processo de negócio.

Para conseguir um resultado que permita e estimule a continuidade, é preciso escolher bem o alvo. Não adianta atacar a Quimera no seu psicológico. Ofendê-la não resolverá o problema e ainda desmotivará a equipe, pois a mesma não verá resultado nas ações. É mais efetivo encontrar seus pontos fracos físicos e descobrir o que precisa ser feito para atingir o ponto vital.

Já está na hora da organização definir quais são os processos que serão analisados, pois o resultado dessa análise é o que permitirá definir as novas estratégias.



Figura 6 - Passo 6

## 7- Diagnosticar o que é Importante

Neste ponto do caminho, a organização já possui uma visão única, mesmo que simplificada, de seus processos mais importantes na consecução – realização – da estratégia. Agora já é possível pontuar e definir quais são os processos de negócio com maior participação na criação de valor em direção ao objetivo do negócio – em direção à entrega do que o Cliente realmente valoriza.

Muito bem. Temos um mapa abrangente que é composto por três grupos de processos que formam os processos de negócio – os processos primários, de gestão e de suporte.

Agora é a hora de a organização definir quais destes processos, que já sofreram APAR, serão analisados em detalhes.

O ideal neste ponto é ter o patrocinador político da iniciativa e os gestores dos processos reunidos num mesmo fórum para definir os processos-alvo. Uma vez definidos seguindo a estratégia da organização, os gestores envolvidos precisarão garantir uma das partes mais delicadas desse tipo de iniciativa. Eles precisarão garantir “A Agenda” dos colaboradores.

Sim. Ter os colaboradores envolvidos no levantamento e diagnóstico dos processos é uma condição insubstituível, pois sem um número razoável de representantes dos processos, a iniciativa corre um grande risco de “pular” lacunas e “assumir” informações e situações sem a devida ratificação. Muito cuidado nesse ponto.

Considerando que os gestores dos processos por analisar garantem e permitem que seus colaboradores sejam entrevistados e os seus trabalhos diários analisados, neste passo será realizado o que é conhecido comumente como análise “As Is” – ou análise do processo como é. A fase de análise de processos é tão rica e complexa que foi o tema escolhido para ser abordado com a profundidade necessária no meu livro “Guia para Formação de Analistas de Processos”. Nele eu apresento os conhecimentos, as técnicas, as atividades e as ferramentas necessárias para a boa realização desta etapa. Seguindo o objetivo deste livro, neste ponto, basta ficar claro que a organização entrará em uma das fases mais sensíveis do ciclo de vida de BPM, e que a sua realização deve ser conduzida por profissional capacitado na disciplina. Este profissional é o Analista de Processos.

Apenas para exemplificar aqui a complexidade do trabalho, a seguir apresento uma figura do meu livro, onde apresento as atividades mínimas necessárias para a boa análise de processos.

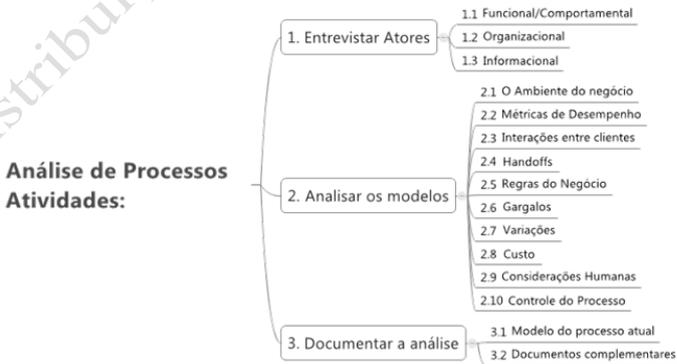


Figura 7 -Guia para Formação de Analistas de Processos - P. 169

Para encerrar a descrição desta etapa, vale ressaltar um ponto crucial sobre a análise dos processos.

Devemos sempre procurar descobrir os tempos e recursos necessários para realização de cada atividade no processo, e mais ainda, devemos sempre buscar identificar os “pontos cinzentos” – pontos do processo onde as informações se perdem e os responsáveis não estão claramente definidos. Estes são pontos de troca de responsabilidade entre participantes dos processos. Estes são - invariavelmente, pontos de falha, acúmulo de trabalho, redução da capacidade do processo, e claro, pontos de grande risco – conhecidos também como “*Handoffs*”.



Figura 8 - Passo 7

## 8- Divulgar o Diagnóstico

De que adianta descobrir a causa origem de um problema no processo, se quem realmente precisa saber não for igualmente envolvido?

É igual àquela antiga piada:

*O que você faria se estivesse em uma ilha deserta com aquela linda e cobiçada celebridade? Ora, eu contaria para todo mundo!*

De nada adianta alcançar essa informação se ela encerra sua projeção em si mesma. É muito importante dar retorno sobre o resultado alcançado durante a análise dos processos. Não apenas informar os seus problemas mais evidentes, mas principalmente, levar um diagnóstico estruturado e com informações cruciais para a tomada de decisão. Que informação seria essa?

Depende - Eu poderia dizer, mas ao menos, devemos aprovar e divulgar para os gestores e patrocinadores da iniciativa:

- As atividades que consomem mais recursos
- Os recursos mais utilizados nos processos
- O tempo total dos processos (desde o início até o fim)
- A capacidade efetiva de entrega de cada processo
- A ligação entre os resultados de cada processo

Nos treinamentos que ministro para a formação de analistas de processos (CFAP) eu sempre percebo muita resistência dos alunos em tratar de temas como: tempo total do processo, custo do processo, maiores gargalos evidenciados, habilitadores tecnológicos e, principalmente, como apresentar estes resultados.

Devido a essa grande resistência e dificuldade, todo o treinamento é baseado na entrega e divulgação de resultados dos trabalhos (tanto para os processos atuais, quanto para as melhorias propostas). Afinal, de que adianta “garimpar” toda essa informação e não saber apresentá-la? O recado desta etapa é:

Prepare um material “contudente” e que contenha o resultado do trabalho de análise. Leve informação conclusiva, não repita em detalhes como foi que se chegou aos resultados.

O fórum para divulgação do diagnóstico deve ser formado por tomadores de decisão – que normalmente não dispõem de muito tempo. Portanto, seja claro e conclusivo.

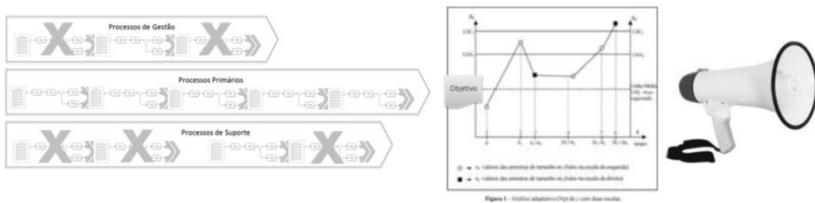


Figura 9 - Passo 8

## 9- Propor o Tratamento

O grupo já estava bastante combalido, mas após muito esforço e dedicação, conseguimos resgatar os que ainda permaneciam atolados na areia movediça. Aproveitando que a espessa neblina que encobria todo o pântano se dissipou, nos aproximamos do nosso alvo e analisamos com cuidado sua exótica compleição física. Acabamos de tomar conhecimento dos pontos fracos da temível Quimera. Agora precisamos definir as armas e a forma como atacaremos a besta que nos impede de progredir no caminho adiante. Este é o cenário no qual nos encontramos. Está na hora de criar a mudança.

Retornando para a nossa realidade organizacional, estamos no passo conhecido como Desenho de Processos, ou processo “To Be” – que nada mais é que o momento de, com base no resultado da análise, definir cuidadosamente como o processo deverá ser realizado. Quais serão as atividades, os participantes, as regras, os caminhos, suas dependências, a tecnologia envolvida e tudo o mais que fizer parte da nova realidade do processo.

Neste ponto ainda estamos trabalhando e avaliando as possibilidades. Devemos usar esta etapa para elaborar as mudanças necessárias ao processo para que ele alcance os objetivos estabelecidos seguindo os princípios de eliminação de desperdícios, eliminação de defeitos e entrega de valor para os Clientes.

Na etapa de propor o tratamento para as doenças dos processos, devemos sempre buscar a aprovação estratégica e respeitar alguns importantes princípios:

- Eficiência estruturada entre processos  
Não criar a excelência isolada – ou funcional. É preciso sempre projetar a melhoria entendendo o impacto e a relação entre processos.
- Melhor interação com Clientes  
Sempre buscar melhorias que eliminem a necessidade de contato desnecessário dos Clientes. Eliminar contatos derivados de problemas. O Cliente só deve contatar a organização para aquisição de novos produtos ou serviços. Outros tipos de contato são, normalmente, para tratamento de problemas derivados de processos ruins.
- A qualidade nasce com o início do processo  
Não devemos projetar melhorias que demandam retorno a passos anteriores, verificações de erros, muitos níveis de validação e anomalias do tipo. Cada atividade do processo, desde o seu evento inicial, deve ser criada com a preocupação de que a mesma seja “perfeita”. Sabemos que a perfeição não é uma realidade, mas sua busca é o cerne de toda melhoria.

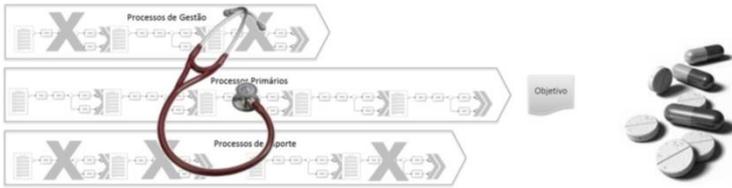


Figura 10 - Passo 9

Para finalizar este passo, gostaria de trazer uma citação do “Guia para Formação de Analistas de Processos”:

*Não vamos desenvolver ótimas soluções para controle de reclamações de Clientes. Vamos analisar e entender o processo como é (As Is), para depois eliminar os verdadeiros problemas no novo processo (To Be).*

*Um dos objetivos mais importantes da realização da análise e desenho de processos (As Is e To Be) é permitir a coordenação efetiva (orquestração) do seu funcionamento, e não necessariamente trocar ou adicionar tecnologias.*

*O processo mais importante é o que entrega a melhor experiência para os Clientes.*

*Todos os outros processos precisam ajudar a viabilizar essa entrega.*

## 10- Fazer Acontecer

Estamos todos diante da Quimera. O grupo já conhece seus pontos fracos. A liderança definiu qual será a sequência de ataque. Chegou a hora da verdade. Aqui descobriremos se seguiremos viagem, momentaneamente vitoriosos, ou se todo o esforço anterior foi em vão, e diante do primeiro grande desafio, padecemos sem cumprir nossa missão...



Figura 11 - A Quimera

É verdade. Este é o ponto onde não há retorno. Se a organização não continuar em frente – e não der este importante passo, apenas desperdiçará recursos e energia.

Caso seja decidido não tornar real o novo processo, todo o esforço de análise e proposição de melhoria estará comprometido.

Não imediatamente, mas em muito pouco tempo, pois o processo continuará sua dinâmica de mutação, e essa mesma dinâmica fará com que os resultados dantes alcançados não tenham mais tanto vínculo com a situação da organização.

Este é o principal risco de não se tornar em realidade o que já foi projetado e aprovado. Isso precisa acontecer com agilidade. O mercado e a organização mudam o tempo todo, e nem sempre as mudanças são documentadas e analisadas. Portanto, se fizemos uma análise da situação atual (*As Is*), entendemos os problemas, e ainda criamos a solução (*To Be*), o próximo passo precisa ser sua realização – Fazer Acontecer!

A operacionalização de novos processos não é uma coisa trivial, pois depende de dois elementos complicadores.

1- Pessoas

2- Tecnologias

### Pessoas

Se a organização negligenciar a necessidade de envolvimento das pessoas neste processo de mudança, fatalmente incorrerá na criação de resistência e animosidade. É essencial envolver e capacitar os colaboradores para que o processo se torne uma realidade operacional diária. Caso contrário, teremos mais um procedimento armazenado e não realizado.

## Tecnologias

Igualmente importante, e invariavelmente exigente, a tecnologia necessária para a mudança projetada precisa ser muito bem definida. Não é nada incomum encontrar organizações que fizeram quase tudo certo, mas na hora de implantar o novo processo contendo as mudanças tecnológicas projetadas, ficam “patinando” em constantes falhas sistêmicas, novas necessidades tecnológicas de infraestrutura e investimento etc.

Nem sempre é necessário fazer grandes mudanças tecnológicas. Na realidade, boa parte da tecnologia já está disponível na organização, bastando apenas um trabalho de recomposição ou reuso das soluções.

Como pode imaginar, Pessoas e Tecnologias não são temas simples e que podem ser definidos em um pequeno punhado de páginas. Conforme o objetivo deste livro, o mais importante para o leitor nesse décimo passo, é ter certeza de que não deve negligenciar ou subestimar estes dois elementos – Pessoas e Tecnologias.

De nada serve para a organização ter um monte de diagramas retratando os novos e “melhorados” processos. Para a organização, estas melhorias somente terão utilidade quando forem efetivamente praticadas, monitoradas e gerenciadas. Esse é o maior desafio.

Fica a dica:

Quando for pensar no décimo passo, ou melhor, quando a iniciativa estiver chegando ao momento de fazer acontecer o que foi projetado e aprovado como melhoria de processo, lembre-se de alguns fatores decisivos para a sua realização:

- Vontade Política - Patrocínio
- Comunicação Organizacional – Envolvimento das pessoas
- Planejamento Responsável – Gestão do projeto de implantação
- Acompanhamento do andamento – Medição e *Feedback*
- Entrega – Disposição para correr riscos

Respeitando esses fatores, teremos nossas chances de sucesso consideravelmente aumentadas, no entanto, o inverso é igualmente verdadeiro.

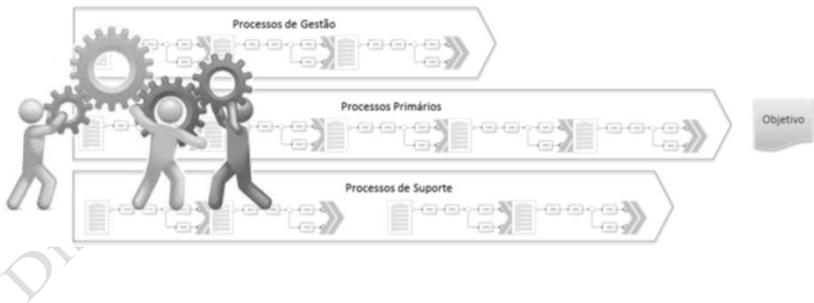


Figura 12 - Passo 10

## O que é Gestão Por Processos?

Conforme dito anteriormente ao apresentar os 10 primeiros passos para o BPM, vou tentar explicar aqui a diferença mais básica entre a Gestão DE Processos e a Gestão POR Processos.

O leitor já deve de ter entendido que o BPM prevê a realização de um ciclo de vida evolutivo, que inicia com o alinhamento estratégico e evolui até a implantação de processos analisados e melhorados, sendo que estes processos são constantemente monitorados e refinados.

Esse conjunto de etapas é o que basicamente compõe o Gerenciamento de Processos de Negócio (Gerenciamento de Processos Primários, de Suporte e de Gestão).

Para uma organização poder dizer que tem sua gestão feita POR processos, ela precisa – essencialmente – realizar de forma estruturada, contínua e institucionalizada todo o ciclo de BPM e, além disso, sua estrutura organizacional (distribuição de responsabilidades, cargos, bônus etc.) precisa ser totalmente orientada pelos seus processos de negócio.

Hoje esse cenário ainda não é comum nas organizações nacionais. Porém, já é bastante comum encontrar variantes evoluídas a partir desta concepção, onde as estruturas antigas – historicamente funcionais, dão lugar a estruturas mais maleáveis e orientadas por seus processos de negócio.

Para organizações mais evoluídas, até mesmo seus resultados operacionais são compartilhados entre as áreas funcionais. As áreas continuam existindo, mas são transpassadas horizontalmente pelos processos primários, de suporte e gestão. Nessa estrutura temos gestores e donos de processos estabelecidos e cuidando dos resultados dos processos de negócio, não apenas dos resultados de suas áreas funcionais.

Portanto, para simplificar este ponto, é suficiente para este livro dizer que, a Gestão DE Processos é equivalente ao estabelecimento de uma estrutura organizacional suficiente para entender e gerenciar os seus processos de negócio.

Já a Gestão POR Processos, é uma forma avançada e decorrente da prática de Gestão de Processos de Negócio, onde além da estrutura necessária para a realização do ciclo de vida de BPM, a organização adota como estrutura de gestão o resultado da medição e o comportamento dos seus processos de negócio, dissolvendo gradativamente as amarras funcionais tradicionais.

Para tornar um pouco mais evidente as mudanças mais elementares nas estruturas de gestão, apresento a seguir dois exemplos simples – também extraídos do livro “Guia para Formação de Analistas de Processos”, e que talvez ajudem a vislumbrar a magnitude da mudança.

## Estrutura Funcional Tradicional

As organizações geridas por estruturas funcionais clássicas são adeptas das divisões de trabalho baseado na especialização. Este tipo de estrutura permite e se sustenta por meio de hierarquias simples e com grande capacidade de coordenação, porém, devido ao alto grau de relacionamento e dependência na tomada de decisão, o seu tempo de resposta às necessidades de mudança pode ser seriamente comprometido. Tradicionalmente este modelo é encontrado e adotado por organizações que vivem uma realidade operacional e de marketing com poucos produtos e serviços.

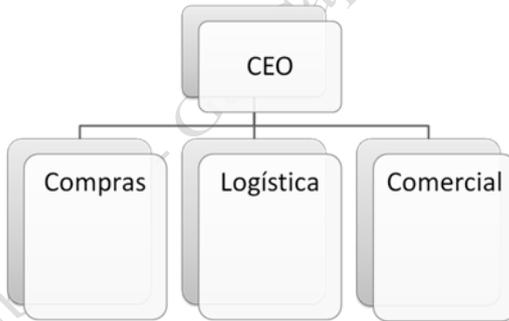


Figura 13 - Estrutura Funcional Tradicional

## Estrutura Por Processos

Para o estabelecimento efetivo de uma arquitetura orientada a processos, algumas premissas se fazem necessárias:

- ✓ Consenso corporativo sobre o que são processos de negócio
- ✓ Donos de processos
- ✓ Documentação dos processos
- ✓ Definição clara da produção de valor
- ✓ Certeza da influência que um processo tem sobre outro
- ✓ Entendimento sobre as habilidades necessárias aos processos
- ✓ Percepção da qualidade de realização de cada processo
- ✓ Medição do desempenho dos processos
- ✓ Decisões baseadas em desempenho dos processos

Além das premissas até aqui apresentadas, para o estabelecimento de uma organização baseada em processos, alguns novos atores são necessários:

### Gestor de Processo

É o responsável direto pelo resultado dos processos que compõem os processos de negócio (Primários, de Suporte ou Gestão).

### Dono de Processo

É responsável direto e em última instância pelo processo e seu desempenho ao longo do tempo. Este papel pode ser atribuído a um indivíduo ou até mesmo a um grupo – prática não tão comum.

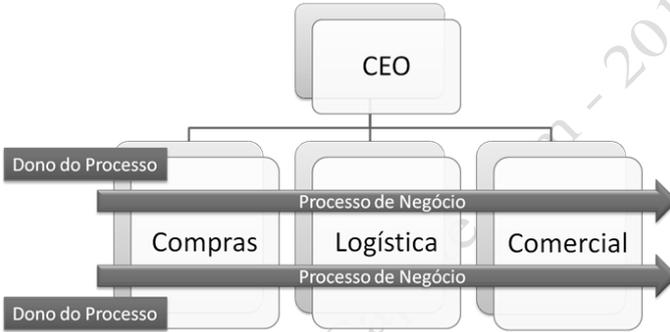


Figura 14 - Estrutura Por Processos

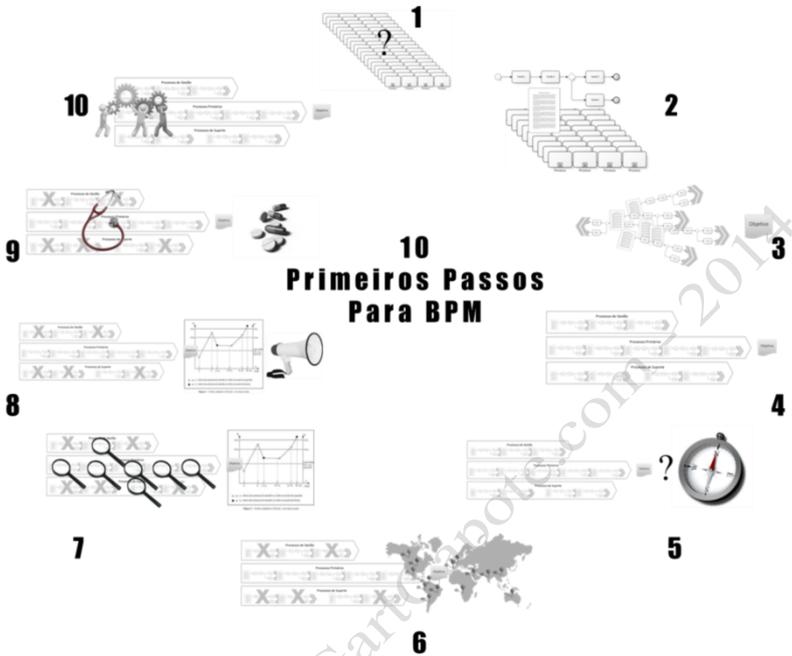


Figura 15 - Ciclo do Capítulo 3

Este capítulo foi pensado como um “Habilitador” situacional. Ou num bom português, pensei nele como uma forma de ajudar organizações que ainda fazem parte do grupo que não possui uma visão consistente sobre todos os seus processos, e pior ainda, não tem uma clara visão sobre quais são os seus processos de gestão, suporte e primários.

Pensei em ajudar essas organizações a efetivamente dar os primeiros passos em direção a Gestão De e Por Processos.

Como você deve ter percebido, ao terminar o décimo passo a organização atravessará a fronteira entre a atual Gestão Funcional e a Gestão de Processos de Negócio. Mas, o caminho não encerra aí. É preciso continuar a jornada e realizar o ciclo de vida completo de BPM.

Espero que ao terminar a leitura desta parte você tenha alcançado uma visão clara e abrangente do que precisa ser feito para ajudar sua organização a sair da situação atual.

Se você seguir os passos aqui descritos, e obviamente contando com ajuda profissional capacitada em BPM, sua organização finalmente sairá do gerenciamento reativo e funcional que hoje ainda é a realidade vigente no mercado, e começará a vivenciar os benefícios do Gerenciamento de Processos de Negócio (interfuncionais) alinhados e orientados na direção da realização dos objetivos estratégicos.

Antes de encerrar este bloco dos primeiros passos, preciso responder a uma pergunta que também ouço com muita frequência.

A pergunta é:

*- Por quanto tempo podemos ficar sem “fazer” BPM em nossa organização?*

A resposta é igualmente rápida e simples.

Eu sempre digo:

*- Até quando o Cliente permitir!*

Quando os seus produtos e serviços deixarem de agradar, ou não tiverem a mesma atratividade, eficiência e eficácia para os seus Clientes, talvez seja esse o momento do ponto de inflexão para sua organização. Neste ponto de inflexão, estar ou não buscando o Gerenciamento de Processos de Negócio, e conhecer o progresso da organização na jornada, fará toda a diferença entre o sucesso e a mera sobrevivência.

Distribuição - GartCapote.com 2014

Cadastre seu e-mail no site

[www.gartcapote.com](http://www.gartcapote.com)

Ouçã o programa BPM Podcasts e  
fique sempre atualizado sobre o  
mundo da Gestão Por Processos.



e.com - 2014

# BPM em 10 Passos



Distribuição -