



2ª Pesquisa sobre Iniciativas de BPM - 2009

Apresentação	2
1. Perfil dos Participantes da Pesquisa	3
2. Como as organizações estão institucionalizando o tema BPM	4
2.1.Em que nível hierárquico se encontra o grupo de BPM?	4
2.2.Qual a subordinação do grupo formal de BPM da organização?.....	5
2.3.Quais foram os principais resultados obtidos com iniciativas de BPM até o final de 2008?	7
2.4.Quais são os resultados esperados para 2009 e 2010 através das iniciativas de BPM?	8
2.5.Qual o grau de maturidade das iniciativas centrais de BPM nas organizações?	9
2.6.Qual o grau de maturidade de iniciativas interligadas a BPM nas organizações? ..	11
2.7.Qual o grau de maturidade das tecnologias de BPM adotadas nas organizações?.....	13
3. Considerações Finais.....	15

Apresentação

Prezado Leitor,

É com grande satisfação que encaminhamos a você os resultados da 2ª Pesquisa sobre Iniciativas em BPM, realizada entre os dias 27 a 29 de janeiro de 2009 durante o evento “Gestão por Processos”, promovido pelo IQPC.

Desde o início do ano de 2008, quando tivemos a iniciativa de criar um 1º estudo sobre a adoção de BPM nas organizações brasileiras, recebemos inúmeros elogios e feedbacks positivos por parte de profissionais envolvidos com o tema. Entendemos existir uma demanda latente por publicações, pesquisas, debates e estudos de casos práticos que demonstrem, de maneira imparcial, como a gestão por processos vem sendo tratada pelas organizações no país, que ações vêm sendo priorizadas, quais os resultados percebidos e também as lições aprendidas.

A ELO Group acredita que compartilhar informações e conhecimento é a melhor maneira de se promover a evolução a respeito de um assunto. Nesse sentido, pretendemos continuar disponibilizando outros estudos e séries com informações relevantes a respeito de BPM – seja no nosso site, newsletter ou em eventos temáticos.

Em relação à presente pesquisa, o leitor mais atento perceberá que o foco das questões foi ligeiramente alterado em relação à pesquisa de 2008. Entendemos que o tema BPM está amadurecendo e, com isso, novas questões se impõem. Assumimos como premissa o conceito de BPM enquanto disciplina de gestão (e não apenas tecnologia), e com isso procuramos focar em como a prática está sendo internalizada nas empresas e qual o grau de maturidade das iniciativas executadas.

Agradecemos imensamente a todos os profissionais que disponibilizaram informações sobre suas empresas e, com isso, viabilizaram a publicação de mais essa pesquisa.

Desde já nos colocamos a sua total disposição.

Um grande abraço e boa leitura!

Equipe ELO Group
contato@elogroup.com.br

1. Perfil dos Participantes da Pesquisa

A presente pesquisa contou com profissionais de 75 organizações distintas, oriundas de segmentos diversos como manufatura, energia, serviços e tecnologia etc., conforme mostrado no Gráfico 1, e de natureza tanto pública quanto privada, como pode ser visto no Gráfico 2.

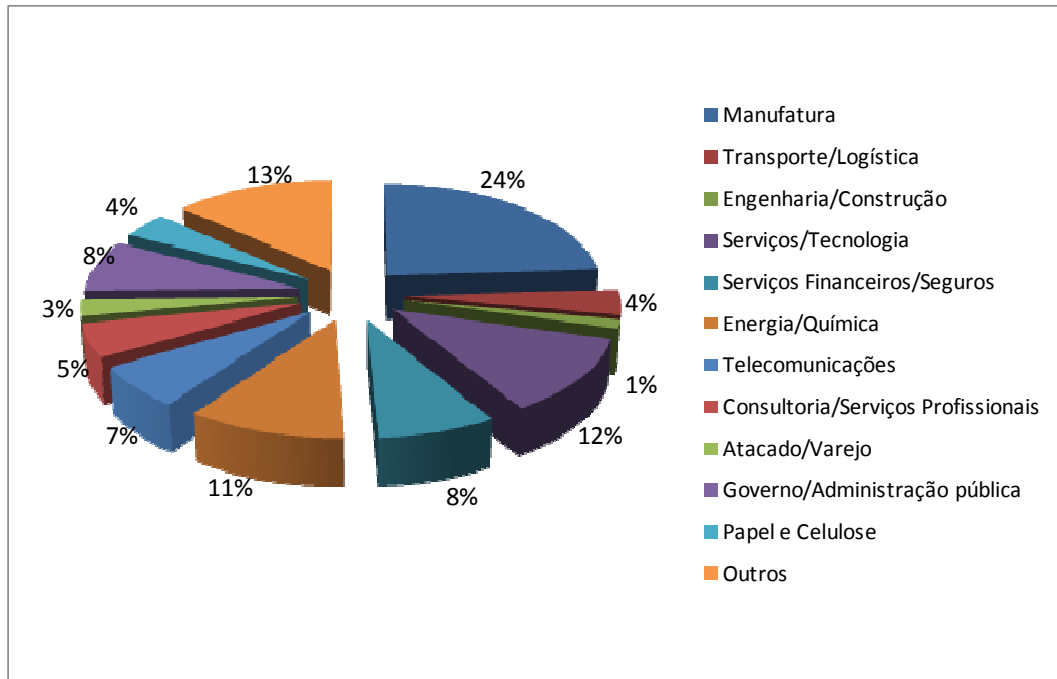


Gráfico 1: Setores das Organizações da Pesquisa

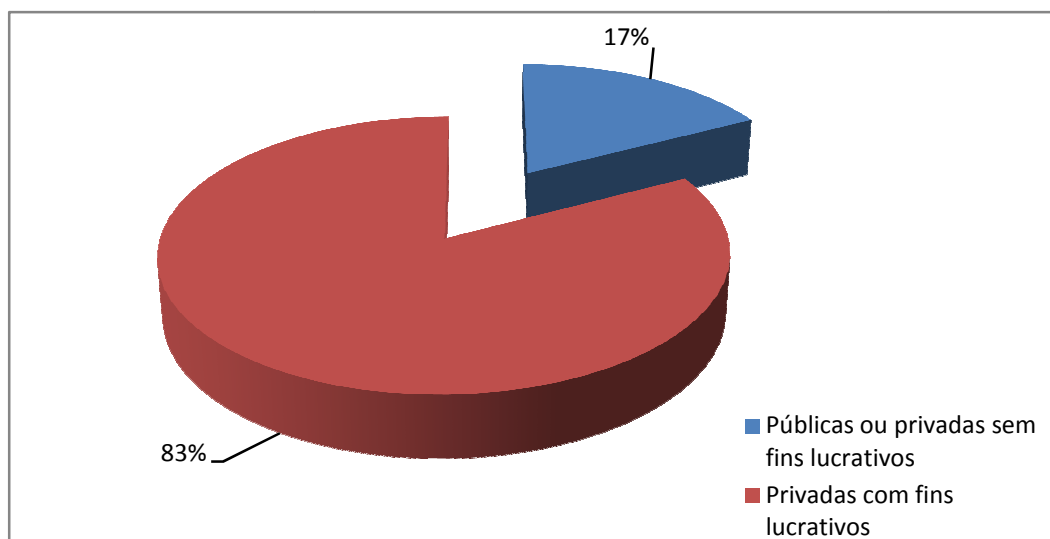


Gráfico 2: Natureza das Organizações

Quanto ao perfil dos participantes, destaca-se o de profissionais com ênfase em gestão (ou negócio), além da predominância de gerentes/supervisores/coordenadores, embora haja também significativa participação de profissionais de TI, assim como executivos e analistas na pesquisa.

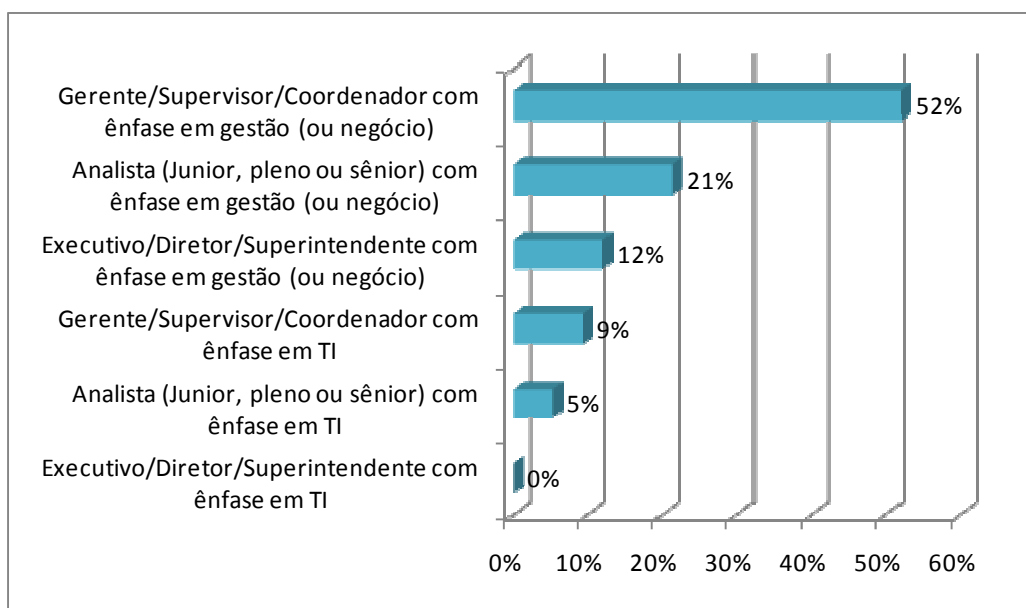


Gráfico 3: Função dos respondentes nas organizações

Cabe ressaltar também que, pela primeira vez, a pesquisa contou com a participação de uma empresa de outro país de língua portuguesa – no caso, Angola.

2. Como as organizações estão institucionalizando o tema BPM

2.1. Em que nível hierárquico se encontra o grupo de BPM?

Ao longo do ano de 2008 notamos um crescente interesse no tema Escritório de Processos (ou Centro de Excelência em BPM), enquanto mecanismo para promover a internalização das práticas de BPM em uma organização. De fato, como podemos observar no Gráfico 4, percentual significativo das empresas analisadas (61%) já está adotando tal grupo de BPM de alguma maneira em sua estrutura organizacional.

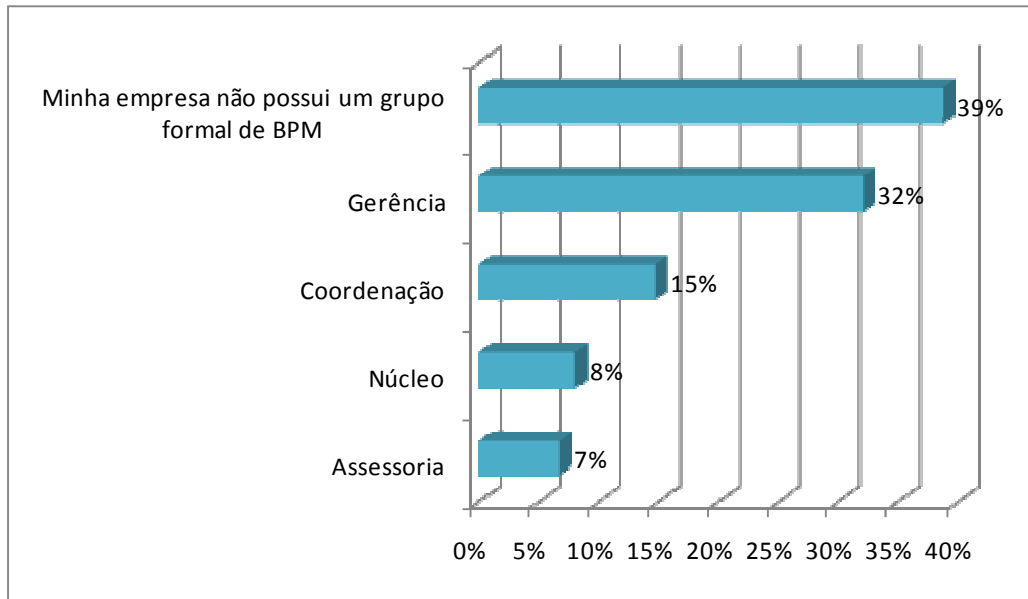


Gráfico 4: Nível hierárquico do grupo de BPM nas organizações

Dois pontos merecem especial atenção. Em primeiro lugar, cabe ressaltar que a pesquisa de 2008 nos mostrou um total de 49% de empresas sem grupo formal de BPM, em contraposição com os atuais 39%. Isso nos leva a crer que a adoção de tais áreas é cada vez mais uma realidade nas empresas nacionais.

Outro ponto relevante é a aparente preferência à formalização de uma estrutura mais rígida para lidar com BPM, com a criação de uma Gerência ou Coordenação, que somados contabilizam 47% das empresas. Em contraposição, as empresas que optam por soluções mais flexíveis no organograma, e por vezes multidisciplinares, como os Núcleos e Assessorias, representam um total de apenas 15%.

2.2. Qual a subordinação do grupo formal de BPM da organização?

Em relação ao posicionamento do grupo de BPM, quando existente, nas estruturas organizacionais, observamos que ainda há bastante heterogeneidade, como mostra o Gráfico 5.

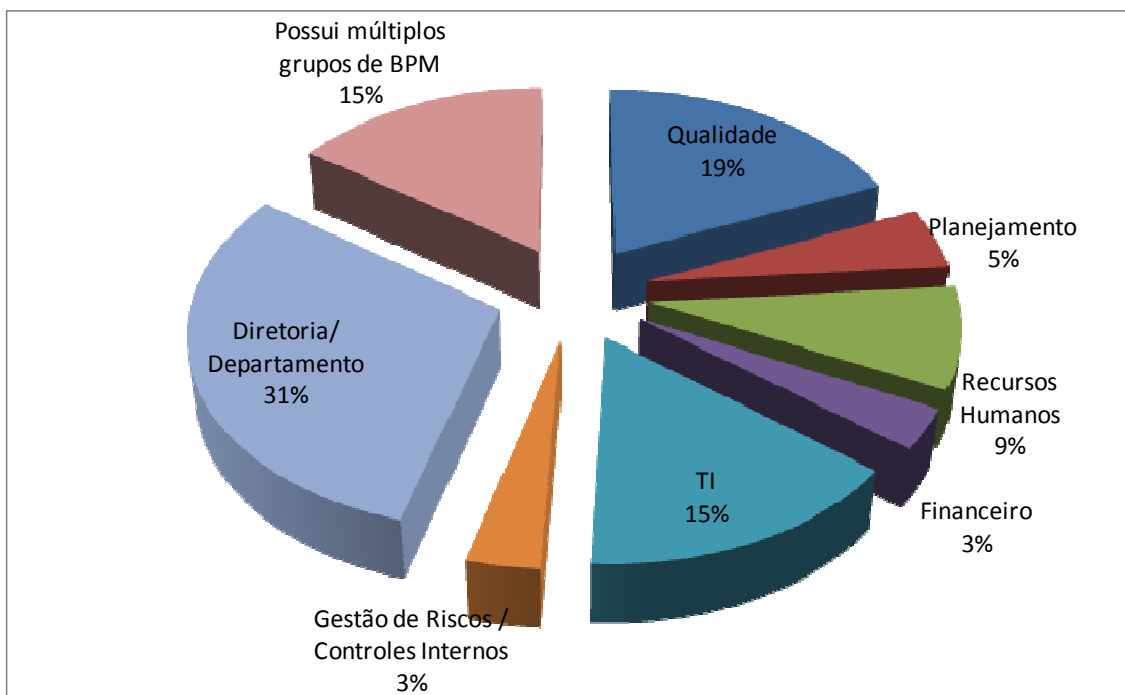


Gráfico 5: Subordinação do grupo de BPM nas organizações

A se destacar o grande número de empresas que cada vez mais considera BPM/Processos como um departamento próprio (31% em 2009, em comparação com 24% em 2008), e o número de empresas que tratam o tema subordinado à área de Qualidade (19% em 2009, em comparação com 6% em 2008).

Ainda assim, percebemos na atual pesquisa que continua havendo espaço para outros arranjos, com grupos de BPM subordinados à TI (15%), RH (9%), Planejamento e Gestão (5%), Riscos e Controles Internos (3%) e mesmo à área Financeira das empresas (3%).

Vale destacar também o percentual significativo de empresas (15%) que possui múltiplos grupos de BPM. Entendemos que essa solução em particular pode fazer sentido para empresas com vários eixos de recorte (múltiplas regiões, múltiplas linhas de negócio), mas é importante atentar para a necessidade de definição de limites de responsabilidade e autoridade adequados para os grupos, de forma a evitar inconsistências e redundâncias em suas ações.

2.3. Quais foram os principais resultados obtidos com iniciativas de BPM até o final de 2008?

O Gráfico 6, a seguir, mostra a resposta ao questionamento sobre quais os resultados já obtidos com ações de BPM até o final do ano de 2008. O gráfico faz uma distinção entre resultados considerados preliminares e resultados concretos e mais estratégicos.

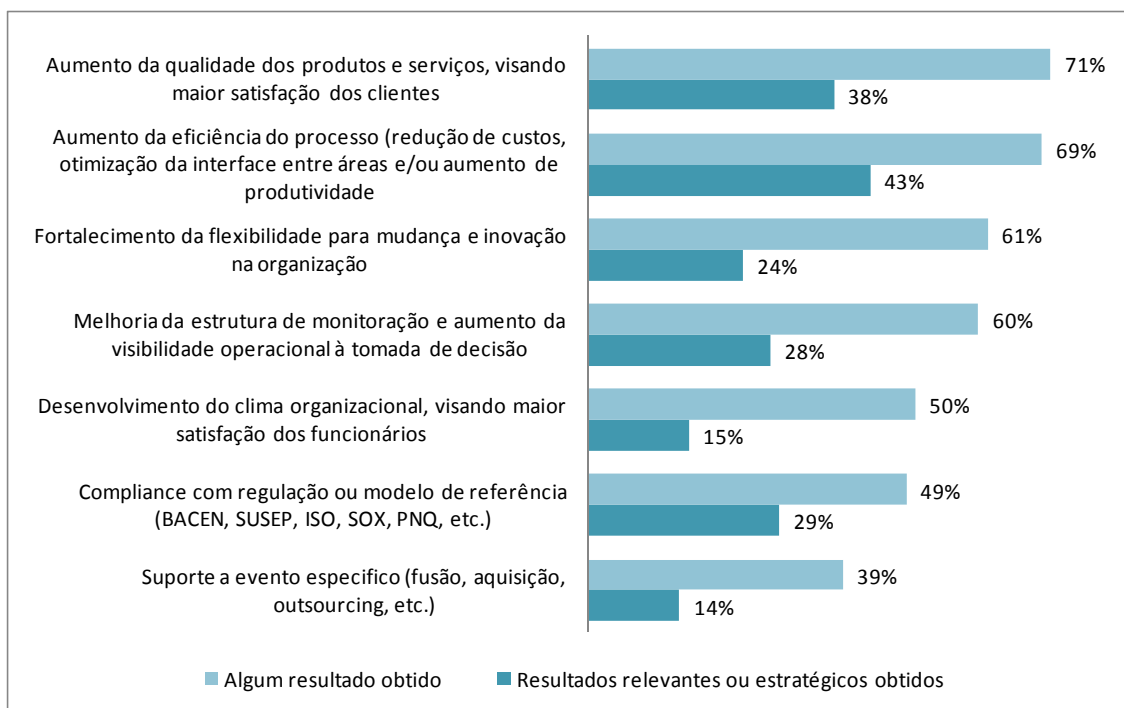


Gráfico 6: Resultados obtidos com iniciativas de BPM em 2008

Diante dos números apurados, pode-se destacar que os maiores resultados já obtidos com ações de BPM estão relacionados principalmente a ganhos de eficiência nos processos e aumento da qualidade dos produtos/serviços entregues aos clientes.

É oportuno observar também que poucas empresas têm de fato resultados considerados concretos com suas ações de BPM. Isso sinaliza, em nosso entendimento, dois grandes pontos: (1) que o tema BPM ainda está em um estágio inicial de maturidade e, por conseguinte, tem muito a evoluir, e (2) que há uma demanda latente por mecanismos de avaliação efetiva do retorno sobre o investimento nas ações de BPM.

2.4. Quais são os resultados esperados para 2009 e 2010 através das iniciativas de BPM?

De maneira similar, apresentamos no Gráfico 7 a resposta ao questionamento sobre quais os resultados esperados com as ações de BPM para os anos de 2009 e 2010.

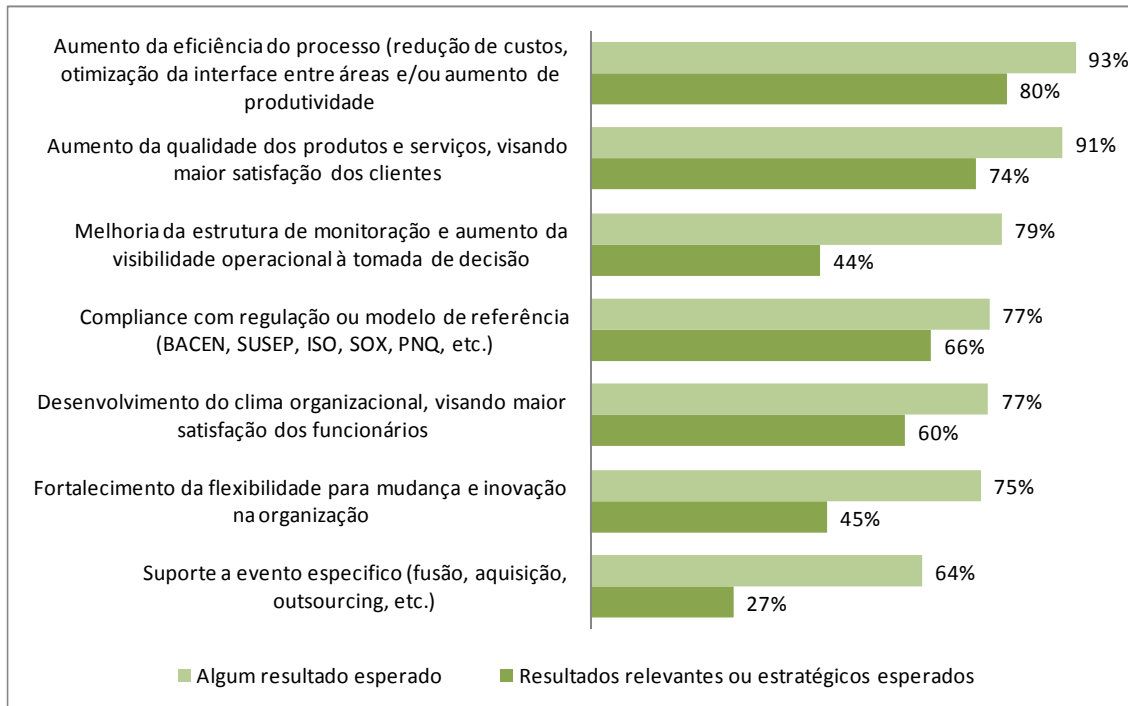


Gráfico 7: Resultados esperados com iniciativas de BPM para 2009 e 2010

A busca por eficiência e qualidade continuará como prioridade na agenda dos gestores para os próximos anos. Ainda assim, pode-se afirmar que, com o passar do tempo, as empresas estarão cada vez mais preocupadas com outros desafios como o aumento da visibilidade para tomada de decisão, atendimento a regulamentações, desenvolvimento do clima organizacional, ganhos de flexibilidade e promoção da inovação.

Isso nos sinaliza que já há um entendimento cada vez mais amplo de que BPM pode trazer diversos tipos de melhoria na gestão organizacional, e não apenas os usuais ganhos de produtividade. Acreditamos que essa tendência irá se acentuar num horizonte de médio prazo.

2.5. Qual o grau de maturidade das iniciativas centrais de BPM nas organizações?

Os próximos tópicos procuraram avaliar o grau de maturidade das iniciativas de BPM (centrais, interligadas e associadas a tecnologias) em execução pelas organizações.

Em cada um dos casos, a maturidade de cada iniciativa foi avaliada de acordo com a seguinte escala:

Nível 1: Iniciativa **inexistente** ou com apenas **discussões iniciais**;

Nível 2: Iniciativa **em implantação** ou **recém implantada**;

Nível 3: Iniciativa **implantada** e **disseminada** na organização;

Nível 4: Iniciativa **implantada, disseminada** na organização e **plenamente integrada** às demais iniciativas de BPM.

Consideramos como 'iniciativas centrais de BPM' àquelas associadas aos serviços típicos de uma área de Processos (ou Escritório de Processos, Centro de Excelência ou Grupo de BPM) e que envolvem seu ciclo de vida usual - mapeamento, análise, redesenho, implantação, controle e melhoria contínua.

A distribuição das respostas é apresentada no Gráfico 8, e o conseqüente grau de maturidade médio de cada serviço central de BPM é apresentado no Gráfico 9, ambos abaixo:

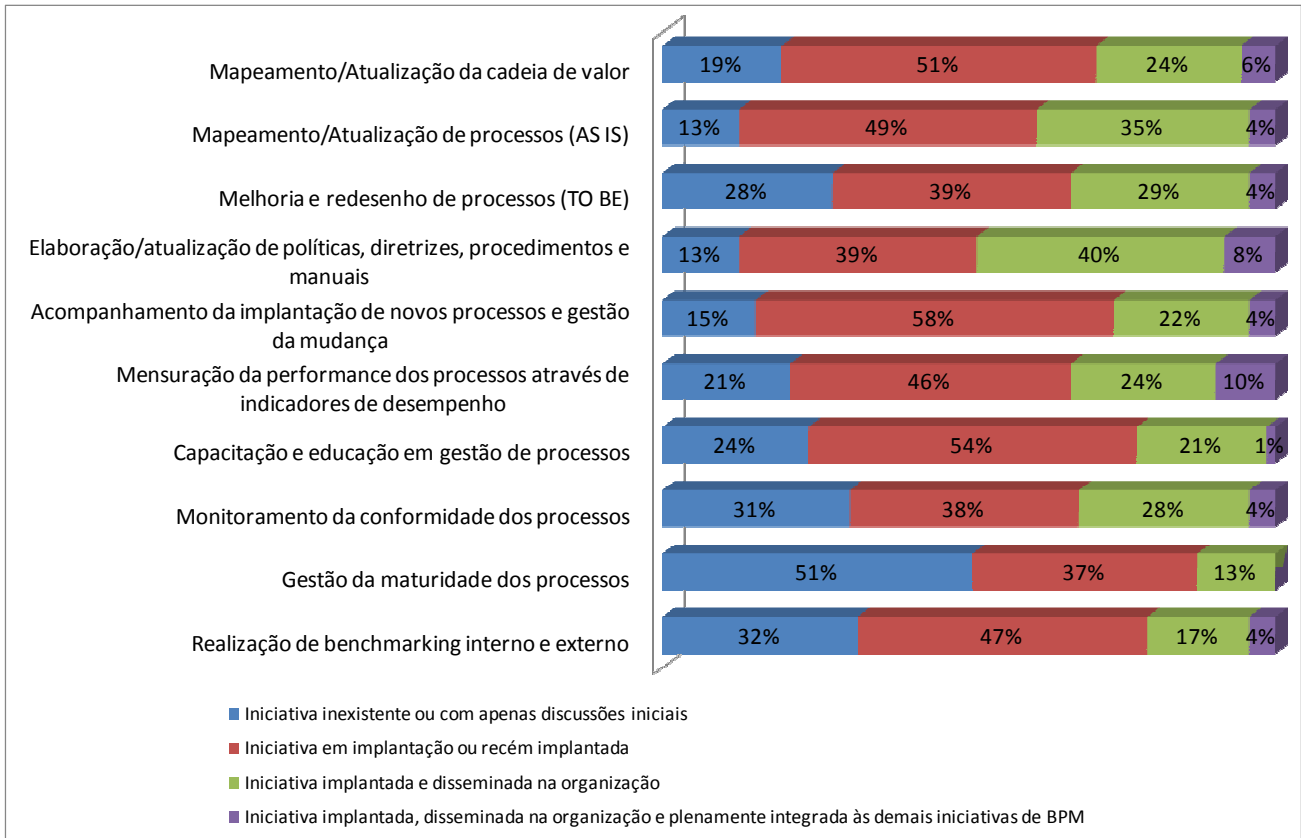


Gráfico 8: Distribuição das respostas - iniciativas centrais de BPM

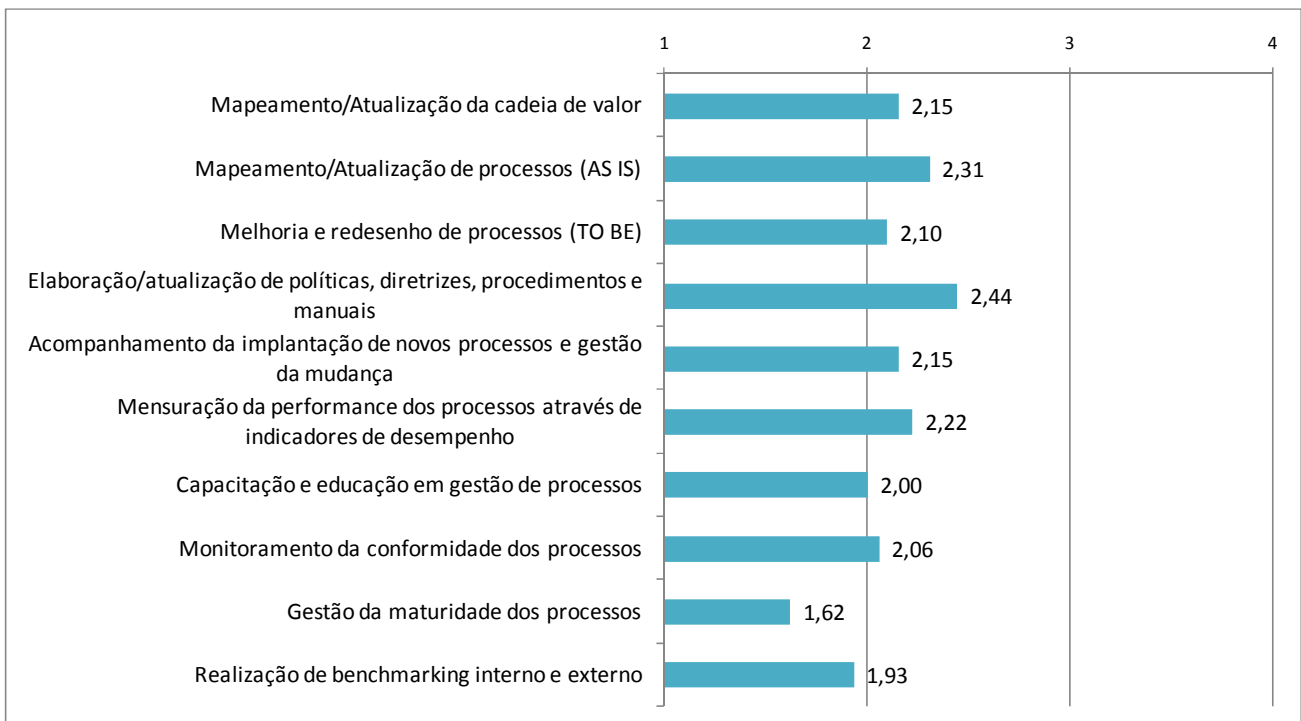


Gráfico 9: Grau de maturidade médio das iniciativas centrais de BPM

Podemos observar pelos gráficos que os serviços com maior grau de maturidade médio são os de Mapeamento de Processos AS IS (média 2,31) e Elaboração de Manuais e Procedimentos (média 2,44). A alta maturidade deste último serviço é justificada pelo elevado número de empresas pesquisadas que disseram ter BPM alinhado a ações de Qualidade.

De maneira geral, boa parte dos serviços centrais está implantada ou ao menos em implantação nas organizações. Isso reforça nossa suspeita de que, de fato, tais tipos de serviço são a base para o funcionamento adequado de um ciclo de vida de BPM.

2.6. Qual o grau de maturidade de iniciativas interligadas a BPM nas organizações?

Consideramos como 'iniciativas interligadas' as demais ações de gestão que de alguma forma se baseiam em processos de negócio definidos e mapeados. Essas ações nem sempre são executadas dentro de uma organização pelo Escritório de Processos, ou seja, muitas vezes têm outros 'donos' (área de TI, área de RH etc.). Ainda assim, entendemos ser importante que as mesmas sejam analisadas para que a área de Processos defina como pode contribuir e garantir a sinergia devida com as demais ações de BPM.

Os Gráfico 10 e 11, abaixo, mostram a distribuição dos resultados e o grau de maturidade médio de tais tipos de iniciativas, seguindo a mesma escala apresentada na seção anterior:

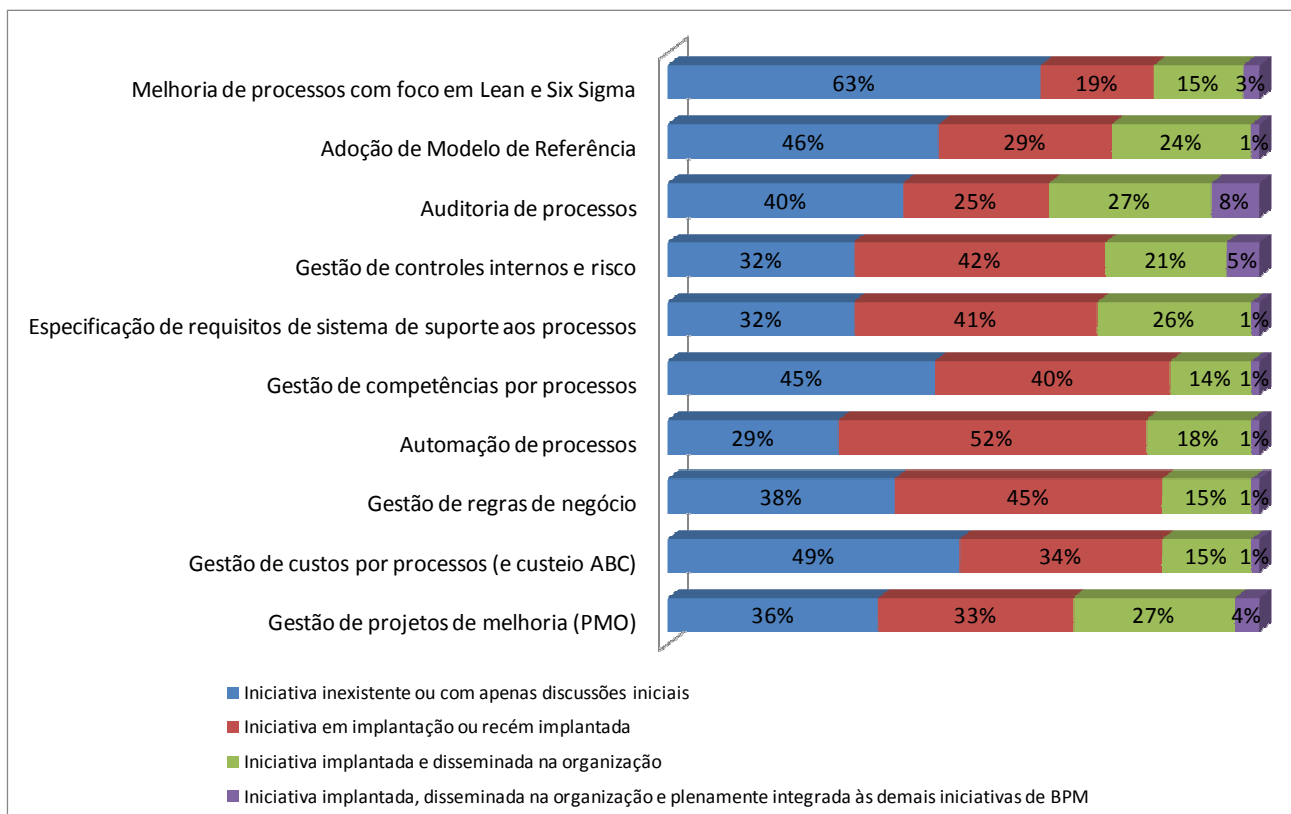


Gráfico 10: Distribuição das respostas - iniciativas interligadas a BPM

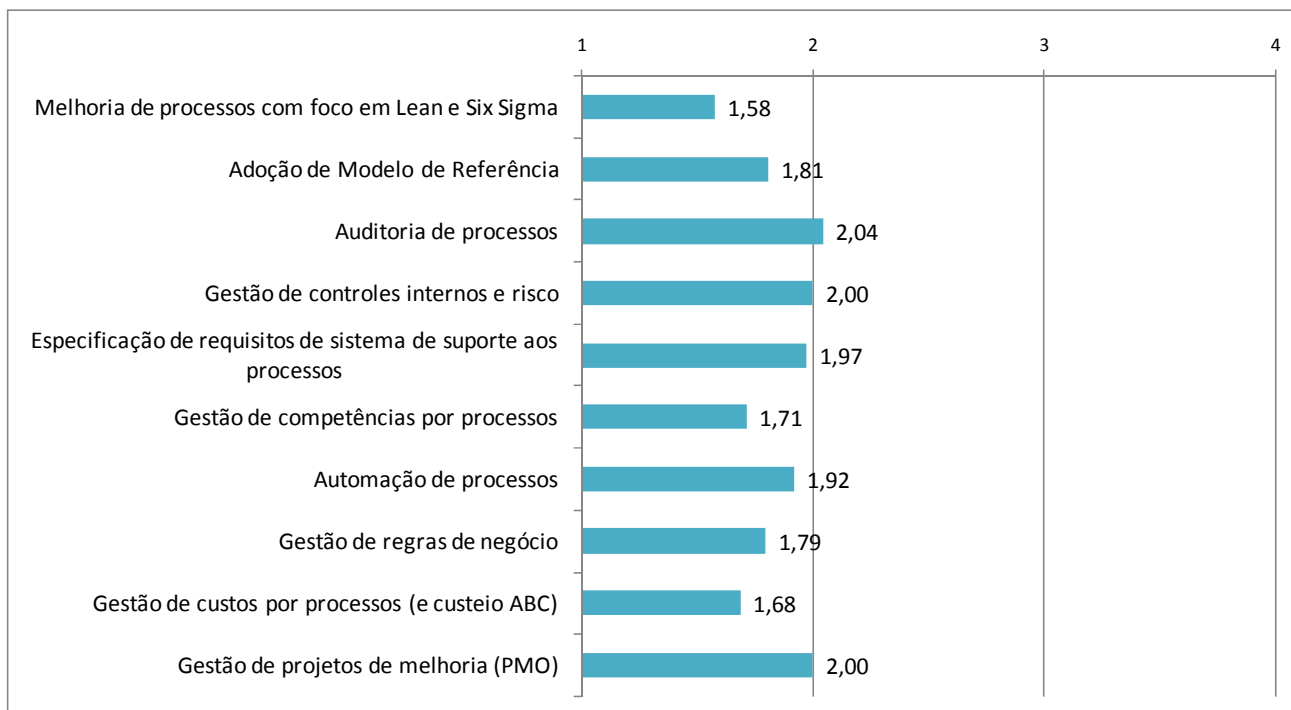


Gráfico 11: Grau de maturidade médio das iniciativas interligadas a BPM

Observamos, de forma geral, uma menor maturidade dessas iniciativas em relação às chamadas 'iniciativas centrais'. As iniciativas interligadas que aparecem com maior destaque são as de auditoria de processos (média 2,04), definição de riscos e controles internos para processos (média 2,0) e gestão de projetos de melhoria com PMO (média 2,0).

2.7. Qual o grau de maturidade das tecnologias de BPM adotadas nas organizações?

Por fim, procuramos avaliar o grau de maturidade na adoção de tecnologias associadas a BPM, como demonstram os Gráficos 12 e 13. Os resultados também mostram um baixo percentual de adoção de grande parte das tecnologias destacadas.

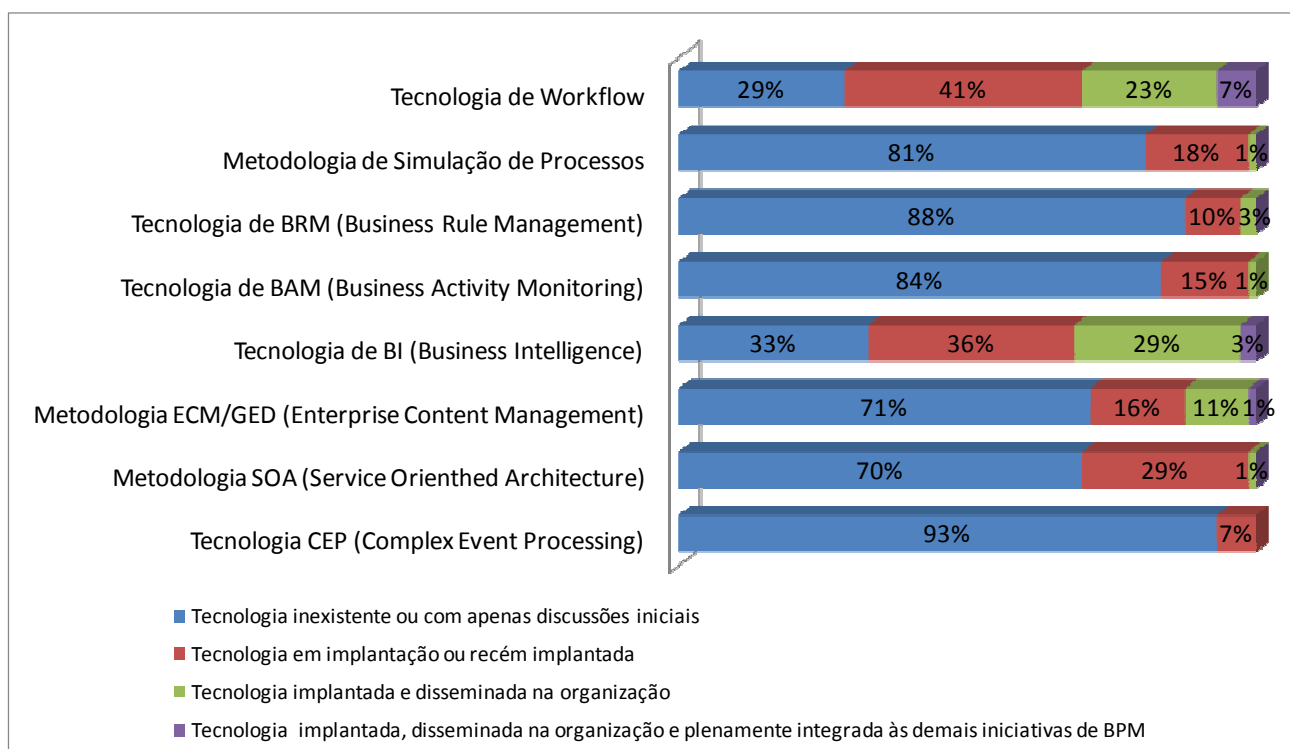


Gráfico 12: Distribuição das respostas - tecnologias de BPM

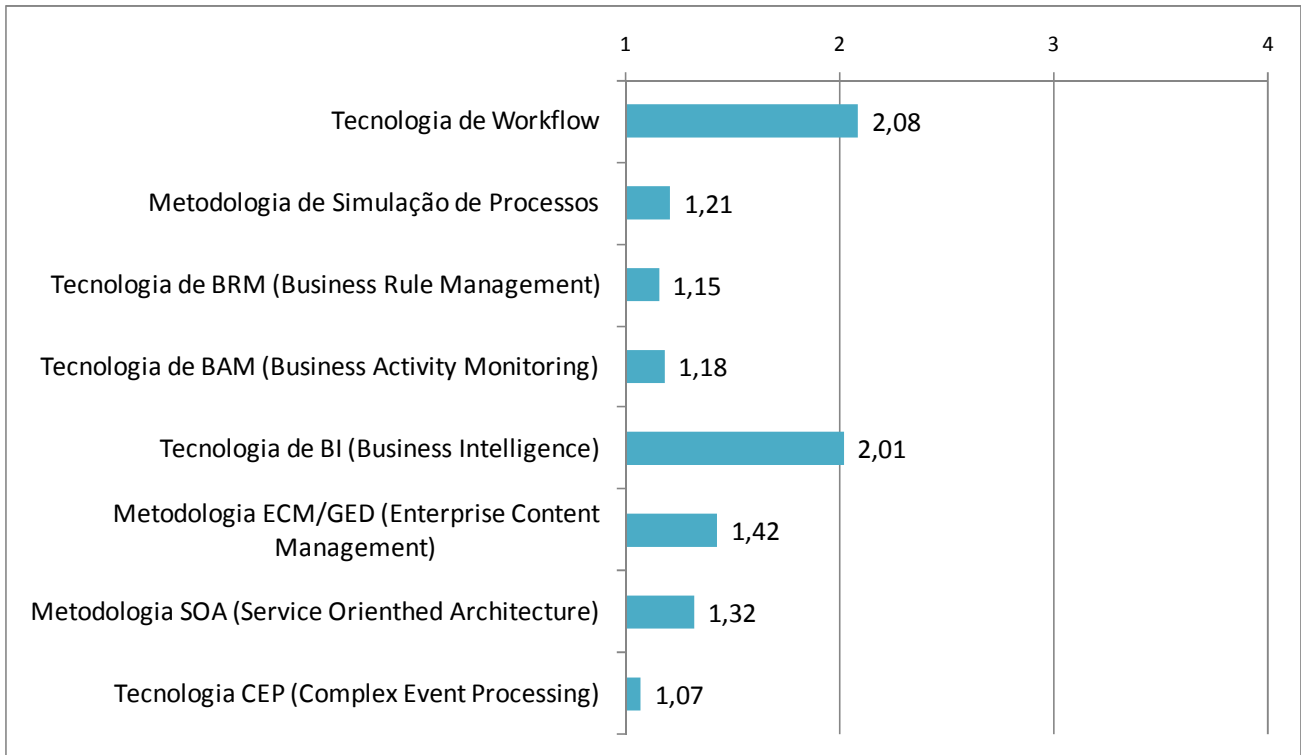


Gráfico 13: Grau de maturidade médio das tecnologias de BPM

Tais resultados podem ser explicados pelo perfil dos participantes da pesquisa, em sua maioria notadamente profissionais de negócio ou gestão, e não profissionais de TI.

Ainda assim, entendemos que a adoção de tecnologias para BPM deva ser precedida pela construção de metodologias estruturadas para se abordar e institucionalizar o tema nas organizações. Nesse sentido, nos parece plausível que as tecnologias sejam mais amplamente consideradas num 2º momento, quando o conceito de BPM já estiver disseminado nas empresas e os resultados iniciais com as ações de melhoria de processos se tornem mais concretos.

3. Considerações Finais

Esta pesquisa, aplicada junto aos participantes do evento Gestão Por Processos, contemplou profissionais de 75 diferentes organizações e permite uma identificação de como as empresas brasileiras estão atuando em suas iniciativas relacionadas a BPM. Este levantamento permite algumas inferências sobre o mercado e sobre a evolução desta temática no Brasil.

Em caso de dúvidas ou comentários sobre os resultados dessa pesquisa, pedimos que entrem em contato conosco através do email contato@elogroup.com.br.