



PORTFÓLIO DE SERVIÇOS DE UM CENTRO DE EXCELÊNCIA EM BPM

▶ Introdução	2
▶ Estágios Típicos na Adoção de BPM	2
▶ O Portfólio de Serviços de BPM	3
▶ Proposição de uma Lista de Serviços de BPM.....	6
▶ Estudo de Caso.....	11
▶ Conclusão	13
▶ Referências Bibliográficas	13
▶ Sobre o BPM ₃₆₀	14

Artigo Principal

Resumo

Gestores que foram recentemente encarregados de promover iniciativas de BPM em suas organizações têm, comumente, dificuldade em identificar por quais atividades são responsáveis. Este artigo propõe a “produtificação” do BPM como ponto de partida. São descritos quinze diferentes serviços de BPM; a partir deles, gestores podem selecionar potenciais serviços que podem ser oferecidos por um Centro de Excelência em BPM (também conhecido como Escritório de Processos). Uma abordagem para gestão de portfólio é sugerida para alocar tais serviços. Esta abordagem permite a identificação de estratégias normativas específicas para cada serviço de BPM, tais como treinamento ou planos de comunicação e marketing de BPM. Um estudo de caso do setor público traz insights adicionais sobre como esta abordagem pode ser executada.

Abstract

Managers newly in charge of the setup and delivery of the enterprise-wide Business Process Management (BPM) capabilities in an organization often struggle with the identification of the activities as being part of their role. This paper proposes the productization of BPM as a starting point. A set of fifteen distinct BPM services is described; from this, managers can select the potential services on offer by a centralized BPM Center of Excellence (aka BPM Support Office). A portfolio management approach is suggested to position these services. The approach allows identifying specific normative strategies for each BPM service, such as further training or BPM communication and marketing plans. A public sector case study provides further insights into how this approach can be populated.

Estágios Típicos na Adoção de BPM

BPM tornou-se interessante para as organizações como uma prática de gestão holística dedicada a proporcionar e sustentar o sucesso corporativo. A implementação de BPM no nível organizacional é uma tarefa desafiadora e não trivial. Na verdade, a adoção de BPM por toda a organização tipicamente passa por diversas etapas.

Primeiro, uma conscientização dos benefícios e metodologias de BPM deve ocorrer. Em muitos casos, vemos fracassos na adoção de BPM simplesmente por falta de uma compreensão mais profunda de BPM. Isso pode ser explicado pelo já alto grau de atividade de uma organização, pela adoção prévia de outra metodologia de engenharia organizacional ou pela simples falta de demanda por mudanças e melhorias. Há também casos em que os próprios proponentes de BPM não possuem o grau de conhecimento necessário das metodologias, oportunidades e desafios associados. De forma geral, esta inibidora falta de conscientização ocorre devido à ausência de treinamento, que, uma vez conduzido, é a maneira mais promissora de se criar, aumentar e manter a conscientização.

Em segundo lugar, a conscientização e compreensão de BPM devem convergir para um *desejo de adoção*. Esse é um estágio crítico, e requer uma motivação (por exemplo, implementação de um grande sistema ou uma fusão corporativa) e um líder, ou seja, pelo menos um indivíduo com paixão pela idéia de BPM. Tais motivações e líderes podem ser encontrados em diversas partes e em diferentes camadas da organização. Em alguns casos, gestores de sistemas de TI criam os *business cases* para BPM enquanto, em outros casos, o desejo de adoção surge de equipes de melhoria, departamentos de RH, *stakeholders*, tais como gerentes ou executivos-chefe. A falta de um ‘habitat’ para BPM na organização continua sendo, sem dúvida, um desafio constante para a comunidade.

Em terceiro, e assumindo que o *business case* foi bem sucedido, *projetos de BPM* individuais devem ser preparados, executados e monitorados, freqüentemente com o foco na criação de ganhos rápidos (*quick wins*) que poderão ser usados para divulgar e expandir as idéias de BPM pela organização. Esse é, tipicamente, o estágio em que as organizações constroem capacitações e credibilidade em BPM [1]. Isso também significa que indivíduos desenvolvem um fascínio por BPM, vêem carreiras em potencial, e assumem (muitas vezes não oficialmente) a responsabilidade por BPM.

Quarto, assumindo que os projetos de BPM individuais obtiveram sucesso, organizações buscam uma capitalização mais ampla sobre a idéia de BPM e migram de diversos projetos de BPM para um *programa de BPM* governado e tipicamente mais centralizado. Nesse estágio, deve ser projetada uma metodologia geral de BPM. Métodos, técnicas e ferramentas devem ser especificados, documentados, implantados, comunicados e mantidos. Um grande desafio nesse estágio é a criação de uma estratégia de BPM que tem como núcleo uma trajetória que especifica as ações relacionadas a BPM para os próximos três a cinco anos. Anteriormente [2], recomendamos para esse exercício a utilização de um modelo de maturidade em BPM centrado em alinhamento estratégico, governança, métodos, tecnologia da informação, pessoas e cultura. Nesse meio tempo, um grande número de organizações adotou essa abordagem mundialmente e foram criadas diversas trajetórias (*roadmaps*), descrevendo como e em que seqüência planeja-se aumentar a maturidade em cada um desses seis fatores. Uma vez que esse ímpeto é alcançado, responsabilidades foram designadas e o *roadmap* foi aceito, é necessária uma definição mais específica dos entregáveis de BPM.

Esse quinto estágio na adoção de BPM é o foco desse artigo. O cenário típico é a criação de um Grupo de BPM centralizado – às vezes chamado “Centro de Excelência em BPM” ou “Escritório de Processos”. Adicionalmente à visão focada em atividades desse *roadmap* de BPM baseado em maturidade, é preciso, agora, “produtificar” BPM, ou seja, identificar conscientemente os serviços relacionados a BPM oferecidos por este grupo de BPM. Isso permite definir a proposta de valor do Grupo de BPM mais claramente.

O Portfólio de Serviços de BPM

A seguinte exposição de serviços de BPM típicos, emergentes ou mesmo visionários, permite que os gestores de BPM comecem a “produtificar” seus portfólios de serviços de BPM atuais e futuros. A idéia

conceitual por trás deste *framework* é o projeto de um portfólio de BPM (Figura 1); ou seja, todos os serviços oferecidos por um Grupo de BPM estão posicionados em um portfólio com as duas dimensões de demanda e capacidade de entrega¹. A demanda reflete o atual apetite organizacional por serviços de BPM. Como qualquer demanda, a demanda por serviços de BPM pode ser influenciada através de estratégias de *marketing* e comunicação adequadas. No entanto, a demanda é um bom indicador inicial para a priorização do atual conjunto de serviços de BPM. Em segundo lugar, a capacidade descreve a prontidão do Grupo de BPM de fornecer certo serviço. Essa capacidade de entrega reflete o conhecimento, habilidade e experiência acumulados do Grupo de BPM assim como a disponibilidade de tecnologia apropriada para prover o serviço de BPM com sucesso.

Nesse portfólio, podem-se diferenciar quatro quadrantes.

O *equilíbrio perfeito*² existe, naturalmente, quando alta demanda e alta capacidade de entrega se cruzam. Solicitações da organização por um serviço de BPM podem ser satisfeitas levando-se em conta que o Grupo de BPM possui robustez suficiente e modelos de financiamento para crescer junto com um aumento de demanda. Ser capaz de cumprir com acordos de nível de serviço e fornecer recursos capacitados serão desafios chave. Uma estratégia típica é a transferência das responsabilidades do Grupo de BPM para as áreas de negócio em si, sob a bandeira de “*BPM self services*”. Isso pode ser comumente observado em serviços como modelagem de processos ou melhoria de processos.

Torna-se mais crítico quando o Grupo de BPM possui alta capacidade de entrega, mas não há demanda correspondente. Isso pode indicar que parte dos serviços, pelo menos nesse momento, estão *superdimensionados*³. O Grupo de BPM pode ter passado por treinamento em simulação de processos, na conversão de modelos de processos conceituais para lógicos, ou na implementação de um *Enterprise Service Bus* (ESB) para execução de processos. No entanto, a organização pode (ainda) não enxergar demanda para tais serviços. Há dois possíveis caminhos aqui: os serviços serão desativados, ou o Grupo de BPM será convencido da importância e dos benefícios da solução. Supondo-se que a capacidade de entrega é de qualidade suficiente, o Grupo investirá em comunicação e em um plano de *marketing* para o serviço, de forma a aumentar a consciência de seus potenciais benefícios ou inovação.

¹ NT: o autor utilizou apenas o termo “*Capability*”. Optou-se, por motivos de clareza, traduzir para a expressão “Capacidade de Entrega”

² NT: do original: “*Perfect Match*”

³ NT: do original: “*Over-Engineered*”

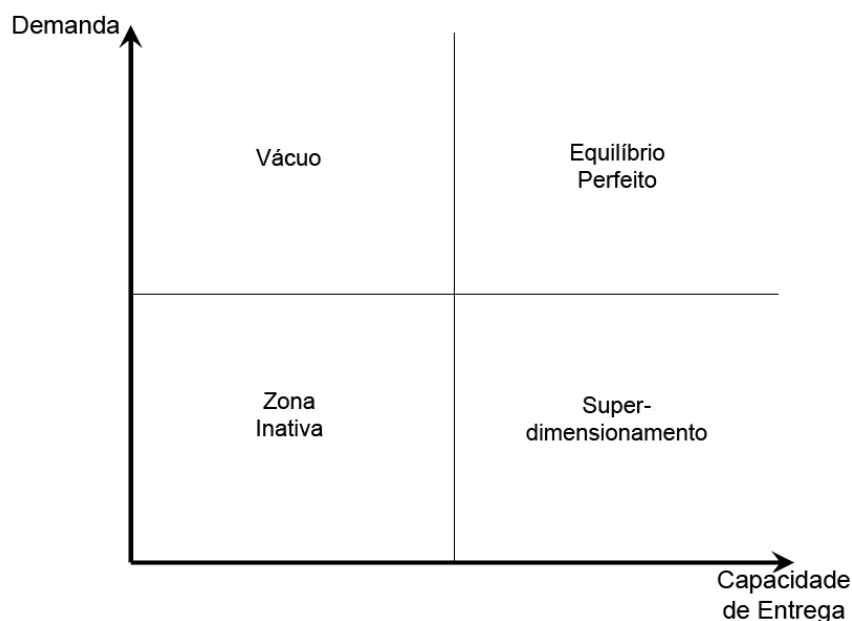


Figura 1 – Portfólio Demanda-Capacidade de Entrega

Um desafio bem diferente acontece quando existe a demanda pelo serviço de BPM, mas a capacidade de entrega do Grupo de BPM de prestá-los é limitada. Esse cenário é, de fato, o mais comum no caso de novas iniciativas em BPM, onde a conscientização e o desejo de adotar existem, mas não há investimento correspondente em capacitação e treinamento em BPM. Esse notável *vácuo*⁴ é geralmente preenchido, em curto prazo, com recursos externos. O Grupo de BPM deve decidir cuidadosamente se vai ou não construir a capacitação necessária internamente. Financiar o desenvolvimento de tais capacidades e a sustentabilidade da demanda serão os principais desafios e requerem *business cases* consideráveis assim como excelentes estratégia e habilidade de divulgação e comunicação sobre BPM. Em alguns casos, isso pode ser uma demanda bastante específica ou temporária (por exemplo, gestão de conformidade ou suporte para uma fusão).

A *zona inativa*⁵ indica ausência de demanda e de capacidade de entrega. No entanto, monitoramento constante por serviços de BPM emergentes (como gestão de portfólio de processos ou investigação de processos) é recomendado. Uma avaliação contínua (através de, por exemplo, pesquisas ou grupos de foco) é necessária para julgar a demanda a fim de aumentar a capacidade do Grupo de BPM.

Como em qualquer abordagem de gestão de portfólio, um gestor de BPM buscaria um equilíbrio entre os serviços de BPM. Em um ambiente de cobrança por serviço, certos serviços como modelagem de processos podem se tornar “vacas leiteiras” que podem ser usadas para subsidiar o desenvolvimento de serviços inteiramente novos (por exemplo, gestão de portfólio de processos ou investigação de

⁴ NT: do original: “Vacuum”

⁵ NT: do original: “No-Action Zone”

processos). Além disso, capacitações e habilidades existentes devem ser cuidadosamente acompanhadas para que se possam identificar oportunidades de um maior desenvolvimento.

Proposição de uma Lista de Serviços de BPM

Podemos agora preencher o portfólio populado com serviços de BPM (geralmente significando serviços de BPM). Enquanto a lista (e nomes) destes serviços variam de organização para organização, tal lista fornece ao menos um ponto de partida geral para a identificação dos serviços de BPM. Focamos nos serviços que podem, potencialmente, ser oferecidos por um Grupo de BPM centralizado. No entanto, é sabido que vários destes, e, adicionalmente, serviços relacionados, podem (e devem) ser oferecidos por outros departamentos (como TI, Governança Corporativa, Melhoria do Negócio, Gestão de *Compliance*, Gestão de Capital Humano). Reconhecemos os papéis centrais desempenhados por financiamento apropriado (por exemplo, orçamento e recuperação de custos) e modelos de responsabilidade pelos serviços. No entanto, essas questões estão fora do escopo para o propósito deste artigo.

1) Análise de Maturidade em BPM

Como indicado acima, vemos a análise contínua da maturidade em BPM [2] de diferentes partes da organização como um serviço fundamental. A avaliação das capacitações organizacionais, em conjunto com os seis fatores – alinhamento estratégico, governança, métodos, tecnologia da informação, pessoas e cultura – provê um ponto de partida importante para a identificação das prioridades de BPM e para um *roadmap* correspondente de implementação e evolução de BPM. Esse serviço é um fator importante, influenciando a demanda por serviços de BPM específicos que podem ser associados a um ou mais desses seis fatores. Tal serviço poderia ser oferecido em diferentes pacotes, abrangendo desde entrevistas com executivos seniores, *workshops* com múltiplos *stakeholders* e até pesquisas compreensivas. A principal contribuição desse serviço é a triangulação de diferentes fontes de informação em uma imagem rica do status atual das capacitações organizacionais de BPM e a estruturação de uma trajetória que considera fatores do contexto organizacional, tais como: patrocínio executivo, disposição organizacional, ou fatores externos relevantes.

2) Alinhamento Estratégico

Antes de qualquer atividade de BPM (como documentação de processos ou melhoria de processos) ser iniciada, um serviço dedicado deve focar a análise de um processo levando em conta seu alinhamento à estratégia e missão da organização. A premissa seria de que processos não alinhados necessitam de mudanças. Esse serviço estaria baseado em uma compreensão sólida da estratégia organizacional e da forma como pode ser operacionalizada para os diferentes processos. Esse serviço também requer a capacidade de coletar, regularmente, dados relevantes, sem que isso se torne, por si só, um grande projeto. Os entregáveis desse serviço alimentariam em especial potenciais *business cases* e iriam, ainda,

traçar objetivos e restrições para as atividades de BPM, tais como documentação ou reprojeto de processos.

3) Modelagem de Processos

A documentação de processos de negócio em forma de modelos, graficamente avançada e baseada em um repositório, pode ser dividida em dois sub-serviços [3]. Por um lado, inclui a responsabilidade pela própria metodologia de modelagem. O Grupo de BPM deve hospedar o especialista em metodologia de BPM. Serviços relacionados podem, então, incluir treinamento nessa metodologia, desenvolvimento de modelos de procedimento, avanços metodológicos, e a disponibilização de convenções e práticas avançadas. Tal serviço também facilitaria a adaptação dessa metodologia a exigências emergentes (como conformidade de processos ou gestão de riscos). A modelagem de processos *stricto sensu* cobre a captação e documentação de um processo de negócio. Esse serviço poderia ser oferecido em diferentes níveis de granularidade e pode cobrir a modelagem de processos de alto nível que abrangem toda a organização, cadeias de valor interdepartamentais, e processos detalhados e mais transacionais. Isso significa ter a capacidade de transformar documentos existentes em modelos de processos que sigam a metodologia e as convenções definidas. Poderia, também, ser necessário realizar *workshops* e entrevistas relacionadas, e fornecer suporte a modelagem de processos e serviços de orientação como parte desses eventos. Modelagem de processos é, geralmente, o serviço mais básico de um Grupo de BPM, e demandará escalabilidade e *expertise* substanciais. Analistas de processo juniores com um domínio limitado em melhoria de processos, mas um conhecimento sólido dos métodos subjacentes, ferramentas, arquiteturas, e convenções de modelagem, podem prestar esse serviço para processos transacionais. No entanto, é importante ressaltar que a habilidade requerida vai além do domínio completo das ferramentas e técnicas de modelagem, uma vez que há várias armadilhas relacionadas à modelagem de processos [4]. Quanto mais alto for o nível, dentro da organização do processo modelado, ou se a modelagem se tratar de um projeto de arquitetura de processos, maiores serão as exigências em termos de qualificação e experiência do analista de processos. Será importante para o Grupo de BPM definir uma estratégia de evasão clara, isto é, o momento em que a responsabilidade pelo modelo de processo será transferida para o negócio. Caso contrário, podem-se oferecer serviços de manutenção contínua dos modelos de processos.

4) Gestão de Repositório

Adicionalmente a modelar e gerir os processos de negócio, uma quantia considerável de artefatos relacionados deve ser mantida. Esses artefatos podem ser, por exemplo, modelos conceituais complementares de dados, conhecimento, riscos, e aplicação, assim como convenções, políticas, regras de negócio, melhores práticas, etc., que fornecem um contexto mais amplo aos modelos de processos de negócios. Um Grupo de BPM irá, tipicamente, terceirizar a gestão desses modelos a outros grupos (como TI ou RH), e prover diretrizes metodológicas a esses grupos. O Grupo de BPM, entretanto, pode decidir-se por gerir ao menos um subconjunto desses artefatos (por exemplo, organogramas, mapas de

competências) e potencialmente cobrar dos outros departamentos pelo serviço de levar artefatos essenciais a um nível conceitual mais elevado e mais integrado. Ademais, esse serviço poderia incluir a gestão de um repositório de conhecimento relacionado aos processos, cobrindo, por exemplo, soluções de redes de relacionamentos emergentes como comunidades de práticas (www.bpmroundtable.com), grupos de discussão, e a gestão completa de problemas com os processos e de idéias de melhoria do processo.

5) Melhoria de Processos

Melhoria de processos como serviço de BPM vai além da simples modelagem de processos e se concentra em entregar uma versão melhorada de um processo. Os analistas de processo envolvidos devem ser mais experientes que o modelador de processos. Um conjunto amplo de habilidades, incluindo conhecimento no domínio, criatividade, e técnicas de análise e melhoria de processos, é essencial. O último requer *expertise* em análise de processos (por exemplo, Pareto e análise de causa-raiz), aprimoramento de processos (como a transformação de modelos *as-is* em modelos *to-be* usando técnicas como TRIZ ou padrões de melhoria de processos), utilização de processos (como abordagem de melhoria em processos orientada a recursos), derivação de processos (como uso de modelos externos de referência e *benchmarking*), e inovação de processos (por exemplo, o projeto de soluções e processos inteiramente novos através de *brainstorming* ou *Bono's Six Hats*). Capacidades adicionais relacionadas a moderação, apresentação, gestão de mudança e de conflitos também são essenciais. Melhoria de processos é uma atividade de grande valor agregado do Grupo de BPM e pode ser seu serviço mais importante. A especificação do serviço deve ser clara quanto ao produto final a ser entregue, o qual será, freqüentemente, um conjunto de modelos *to-be*, registro de problemas, e propostas de melhorias. Um *business case* conclusivo está, na maioria dos casos, fora do escopo e nas mãos de um gerente de projeto fora do Grupo de BPM.

6) Projeto de Sistemas de Informação Orientados a Processos

Em muitos casos, melhorar o processo de negócio irá, salvo exceções, demandar automação ou suporte do processo por uma infra-estrutura de TI, existente ou futura. Um projeto detalhado de processos captura todos os serviços relacionados ao desenvolvimento de modelos conceituais construídos a partir da análise do processo e que são convertidos em especificações que informam a concepção e configuração de sistemas de informação orientados a processos ou mesmo arquiteturas orientadas a serviço ou ecossistemas de *web services*. Esse serviço irá requerer recursos especializados e profundo conhecimento de sistemas de BPM. O serviço fornece a argamassa crítica no alinhamento TI-negócio orientado por processos.

7) Automação de Processos

Além do projeto de processos, um serviço de BPM dedicado à real implementação e execução de processos de negócio pode ser prestado. Isso será um trabalho típico de desenvolvimento de sistema, e

tende a estar localizado no departamento de TI. Esse é um serviço de BPM de desenvolvimento rápido, e requer estar alinhados a tópicos como SOA e diversos outros tipos de *middleware*, *Web 2.0*, etc.. Tal serviço também cobre a avaliação, seleção e implementação de sistemas de informação *orientados a processos* [5].

8) Gestão da Mudança em Processos

Adicionalmente aos desafios de implementação relacionados a TI, a gestão da mudança será necessária para garantir uma transição suave de todas as questões organizacionais, procedimentos, políticas, hierarquia, formulários, valores culturais etc.. Esse rico serviço cobre re-projeto organizacional, fichamento pessoal e organizacional, *ranking* de empregos, recrutamento, revisão de políticas e documentos, etc., e será, geralmente, uma tarefa demorada. Mesmo este serviço sendo uma ação central na transformação e melhoria de um processo, um Grupo de BPM centralizado tende a adquirir um papel secundário neste serviço. O serviço se engajaria em garantir consistência com os modelos conceituais de processos, revisões e extensões necessárias, e a prestação de serviços de suporte ao gestor da mudança.

9) Gestão de Projetos de BPM

Adicionalmente aos serviços relacionados a iniciativas individuais de BPM (como modelagem de processos, melhoria de processos, análise de processos), um serviço pode ser dedicado à tarefa de gerenciar o projeto. Um gestor de projeto que pensa por processos irá garantir um forte foco em processos de negócio durante todo o projeto. Grande habilidade em BPM teria que ser complementada com um profundo conhecimento de uma metodologia de gerência de projetos específica para a empresa (como PRINCE2, PMBOK).

10) Governança de Processos

Serviços relacionados à criação de estruturas de governança de processos apropriada irão, geralmente, exigir mais que as competências iniciais de Arquitetos Empresariais e Analistas de Negócio. Não obstante, é uma capacitação essencial, e deve ser parte do catálogo inicial de serviços de BPM. Governança cobre os papéis (por exemplo, donos de processos, gerentes de processos, analistas de processos), responsabilidades, cargos, e processos de tomada de decisão. Enquanto que a governança do próprio BPM será uma atividade essencial e mais interna na criação do Grupo BPM (por exemplo, quem denomina os donos de processos, quem aprovou uma nova metodologia BPM, etc.), um serviço de BPM central pode surgir da determinação da governança de processos de negócio específicos. Esse serviço incluirá recomendações de responsabilidades de um dono de processos, a implementação de autoridades de tomada de decisão correspondentes, ou a institucionalização de tarefas relacionadas e processos em uma linha do negócio. O serviço irá, tipicamente, envolver uma colaboração com Gestão de Recursos Humanos.

11) Conformidade de Processos

O projeto de serviços que não são somente de alto desempenho, mas também conformes, tornou-se uma área de interesse substancial. Organizações reconhecem cada vez mais o papel dos processos de negócio e dos modelos de processos de negócio em sua transição a entidades mais conformes. Os desafios relacionados para o Grupo de BPM serão construir um patamar suficientemente elevado de conhecimento sobre padrões normativos (como BASEL2, SOX) de forma a customizar métodos, ferramentas e técnicas de BPM. Isso significará, tipicamente, colaboração com *experts* em *compliance* e auditores (externos). As contribuições de um Grupo de BPM central tendem a ser limitadas ao projeto de modelos de processos conformes (ou seja, “Um processo de negócio está de acordo com um padrão estipulado?”). No entanto, esse serviço poderia incluir serviços de suporte relacionados a monitoramento contínuo de conformidade (isto é, “A organização funciona em conformidade com o modelo de processo especificado?”). Novamente, o Grupo de BPM enfrentará problemas relacionados à *escalabilidade* quando um grande número de padrões de *compliance* em diversas regiões do mundo deve ser levado em consideração.

12) Medição de Desempenho de Processos

Medir o desempenho de um processo de negócio é outro potencial serviço de alto valor de um Grupo de BPM. Suítes de BPM avançadas já oferecem uma ampla faixa de serviços tecnológicos para auxiliar na medição do desempenho de um processo. Atualmente, a maioria das organizações apresenta grande interesse, mas adoção limitada de medição de desempenho baseada em processos. O grupo de BPM deverá possuir, ou ter acesso, a habilidades sólidas relacionadas a técnicas como custeio baseado em atividade (ABC), valor econômico agregado (EVA), previsão, e simulação de processos. Medidas de desempenho de processos deverão ser derivadas de documentos disponíveis, tais como *Balanced Scorecards* e Mapas Estratégicos. Meios apropriados e eficientes de se coletar e analisar as medidas identificadas devem ser estabelecidos. A identificação, coleta, e conferência de dados a respeito do desempenho do processo é outro serviço de alto valor, mas altamente especializado. O Grupo de BPM requer não somente habilidade substancial dentro do grupo, mas também grande maturidade na linha do negócio demandando esse serviço, assim como na implementação baseada em TI e aplicação desses conceitos de medição.

13) Investigação de Processos

Investigação de processos é dedicada ao objetivo de identificar razões para falhas no processo. Enquanto que uma governança de processos meticulosa irá esforçar-se para evitar tal situação, ela nunca poderá ser eliminada por completo. A investigação de processos como um serviço é a declaração clara de que uma organização está comprometida a descobrir as causas de erros na execução de processos de negócio essenciais. Esse serviço requer colaboração próxima com outras atividades forenses (como financeira) em uma organização, e será disparada, naturalmente, por desempenho ou *compliance* de processo insuficientes. Pode inclusive ser previsto que a investigação de processos será integrada a outras abordagens posteriores de análise, como gestão de incidentes e de problemas.

14) Educação/Treinamento em (Gestão de) Processos

Educar a organização em BPM será um serviço de BPM contínuo e crucial para garantir um sucesso sustentável em BPM. A demanda existe no início, mas aumentará quando um desdobramento de BPM por toda a empresa for o objetivo final. Enquanto muitas organizações se utilizam de ofertas externas de profissionais ou acadêmicos, algumas organizações começam a internalizar esse serviço, por exemplo, adotando metodologias de educação *train-the-trainer*. Adicionalmente a prover habilidades de BPM (como habilidades de melhoria de processos, metodologias de processo), o Grupo de BPM poderia, também, criar um serviço ligado à educação de processos, isto é, ensinar as especificidades de certos processos. Tal serviço poderia ser, por exemplo, prestado pelo departamento de Gestão de Recursos Humanos como parte de um processo introdutório para um novo grupo de funcionários.

15) Gestão de Portfólio de Processos

Em estágios mais elevados de maturidade de BPM, uma organização irá deixar uma abordagem mais reativa, onde o Grupo de BPM responde a necessidades específicas de melhoria de processos articuladas pelas linhas de negócio, e irá adotar uma abordagem mais proativa, onde o Grupo de BPM usa portfólios de processos para identificar processos relevantes [6]. A análise do portfólio de processos requer uma arquitetura de processos empresariais e é usada para identificar os processos de negócio que são de maior prioridade para iniciativas, tais como gestão de conformidade, melhoria de processos, ou o futuro desdobramento de um sistema empresarial. Como tal, a gestão do portfólio de processos pode fornecer um serviço de BPM de alto interesse para executivos seniores em uma organização e ajuda a comprimir o grande volume de informação de (modelos de) processos, e tem o potencial de se tornar uma base substancial para processos de tomada de decisão.

Estudo de Caso

Um breve estudo de caso fornece alguns *insights* de uma organização do setor público que adotou a abordagem de gestão do portfólio de serviços de BPM descrita neste artigo. Quatro ex-analistas de negócio nessa organização foram designados a estabelecer e disseminar BPM dentro de uma linha de negócio específica dessa organização, contendo aproximadamente 200 funcionários.

Os quatro analistas freqüentaram um treinamento em BPM de cinco dias com o Grupo de BPM da *Queensland University of Technology* (www.bpm-training.com). Enquanto os cinco dias foram dedicados a estabelecer habilidades essenciais em modelagem, melhoria, análise de processos e evolução de BPM, o sexto dia foi dedicado a customizar o conteúdo dos dias anteriores para os propósitos específicos da organização. Baseado nos quinze potenciais serviços de BPM acima, foi projetado um portfólio que posicionava claramente cada um desses serviços no diagrama demanda-capacidade mostrado na Figura 1. Para cada um dos quinze serviços mencionados acima, a organização explicitava o modelo de propriedade desejado (Grupo BPM ou linha de negócio). O portfólio resultante (Figura 2) é usado agora para o projeto

de um desdobramento BPM mais amplo e especifica necessidades futuras de treinamento em BPM (ou seja, para aumentar as capacidades de BPM) assim como a comunicação de BPM e plano de *marketing* focados na elevação do apetite organizacional por alguns dos serviços de baixa demanda (isto é, aumentar a demanda de BPM).

Modelagem e melhoria de processos são os serviços mais esperados e claros nesse portfólio. Educação em BPM será outro alvo central para um futuro próximo, mesmo sendo previsto que a Gestão de Recursos Humanos e gerentes de negócio individuais sejam responsáveis pela educação em processos. O Grupo BPM desta organização está comprometido a investir mais em treinamentos relativos ao projeto de sistemas de informação orientados a *processos*. Devido à *expertise* específica necessitada, conformidade e automação de processos serão apenas prioridades secundárias para o Grupo BPM. Estratégias específicas de comunicação e *marketing* são planejadas para difundir a governança em processos e medição do desempenho de processos uma vez que o grupo de BPM está convencido de que a baixa demanda pode ser explicada por falta de conscientização, e não por falta de importância. Gestão da mudança em processos e gestão de repositório serão abordados à medida que recursos internos se disponibilizarem, enquanto que investigação de processos e gestão do portfólio de processos são vistos como serviços interessantes e relevantes no futuro. Entretanto, no atual estágio tanto a linha de negócio quanto o Grupo de BPM não possuem a maturidade requerida.

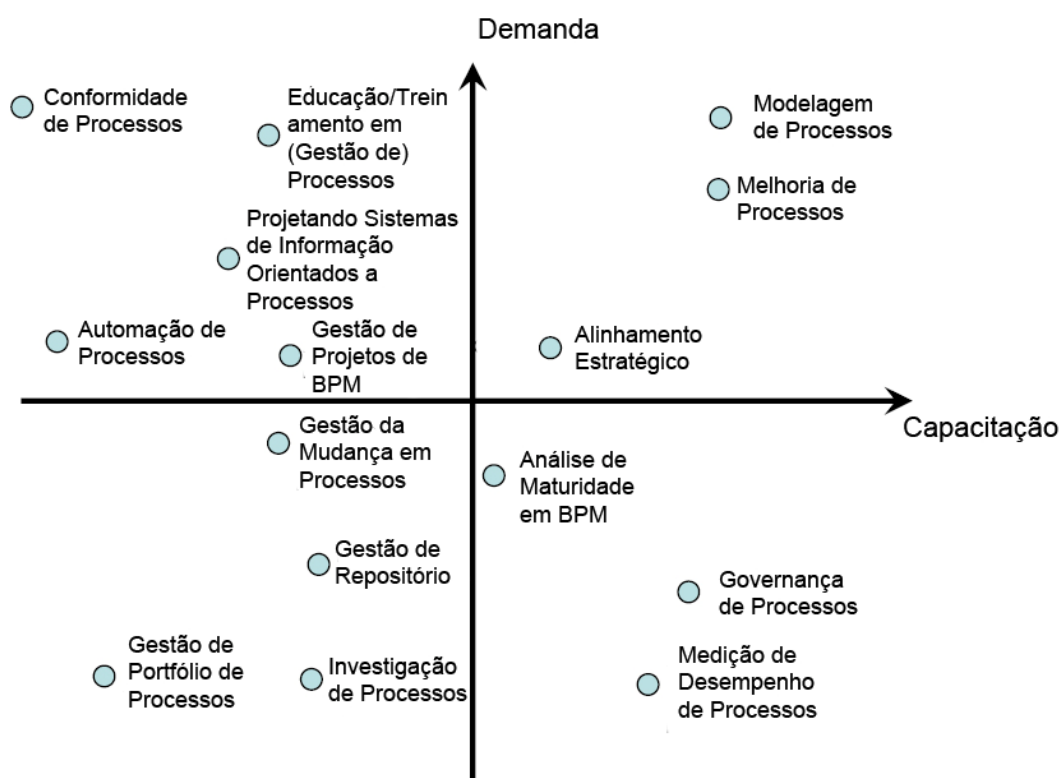


Figura 2 – Portfólio Demanda-Capacidade no caso de uma organização do setor público

Conclusão

Enquanto a literatura acadêmica e prática sobre BPM cobrem, de forma adequada, métodos, técnicas e ferramentas de BPM, há falta de orientação no projeto da estratégia de BPM e em modelos de adoção e evolução de BPM. Anteriormente, propusemos um Modelo de Maturidade em BPM [2] para o projeto de um *roadmap* da estratégia de BPM. Esse artigo visa complementar este trabalho e fornece algumas diretrizes a respeito de especificações do portfólio de serviços de BPM para um Grupo de BPM incipiente. Um conjunto de quinze serviços de BPM foi apresentado. Esse conjunto dá a organizações com interesse em institucionalizar um programa de BPM diretrizes sobre como devem especificar e aprimorar os serviços de um Grupo de BPM. A abordagem proposta baseada em portfólio permite a definição de estratégias individualizadas por serviço.

Desafios adicionais estão relacionados à especificação exata das duas dimensões fundamentais de demanda e capacidade de entrega (fornecimento), ao conteúdo de programas de treinamento, e a como planos de comunicação e *marketing* de BPM podem ajudar a elevar as demandas organizacionais por BPM. Enquanto são empreendidas atualmente pesquisas nessas áreas, acreditamos que o modelo proposto, mesmo em sua forma atual, será benéfico para os *stakeholders* responsáveis por BPM.

Referências Bibliográficas

- [1] R. Tregear: BPM Capability and Credibility. BPTrends, July 2005.
- [2] M. Rosemann, T. de Bruin and B. Power: BPM Maturity. In: Business Process Management. Practical Guidelines to Successful Implementations. Eds.: J. Jeston and J. Nelis. Elsevier 2006, pp. 299-315.
- [3] J. Recker: Process Modelling in the 21st Century. BPTrends, May 2006.
- [4] M. Rosemann: Potential Pitfalls of Process Modelling. Business Process Management Journal, Vol. 12, No. 2/3, 2006, pp. 249-254/pp. 377-384.
- [5] M. Dumas, W. M. van der Aalst and A. H. ter Hofstede: Process-aware Information Systems. Bridging People and Software Through Process Technology. Wiley-Interscience 2005.
- [6] M. Rosemann: Process Portfolio Management. BPTrends. April 2006.

Sobre o BPM360

Visando difundir uma visão completa dos principais desafios existentes e tendências mundiais em BPM, a ELO Group e o Grupo de Produção Integrada da UFRJ estão lançando o portal BPM360.

Este portal traz uma série de publicações e comentários contendo as principais discussões existentes em torno do termo BPM ao redor do mundo. As publicações do BPM360 incluem: boas práticas internacionais, novos conceitos e idéias, dificuldades existentes com os métodos atuais de BPM, dentre muitos outros temas selecionados de forma criteriosa de acordo com seu grau de inovação, aplicabilidade prática e adequação ao contexto brasileiro.

Para trazer ao Brasil esta coletânea de publicações internacionais de referência em BPM, a ELO Group e o Grupo de Produção Integrada da UFRJ desenvolveram uma parceria com um dos maiores nomes da atualidade em BPM no mundo – o Professor Michael Rosemann. O Professor Rosemann é uma das principais referências internacionais em BPM, com publicações e trabalhos apresentados em 20 diferentes países, somente nos últimos três anos.

Ao longo dos próximos meses, diversos artigos contendo o que há de melhor no mundo de BPM serão traduzidos e disponibilizados neste portal de forma a disseminar para o Brasil as melhores práticas, conceitos e ferramentas em BPM.

"Nos últimos anos venho visitando diversos países e organizações e testemunhando diferentes abordagens e tendências na adoção de BPM. Desta forma, conforme surgiam novas experiências e aplicações em BPM, venho documentando estes novos desafios e iniciativas, consolidando-os em uma série de artigos desenvolvidos com parceiros, em sua maioria da *Queensland University of Technology*.

A proposta do BPM360 é realizar um giro de 360 graus nos diferentes conceitos, insights, ferramentas e abordagens relacionadas a BPM que vêm surgindo ao redor do mundo. Desta forma, uma seleção de artigos foi traduzida para o português e comentadas para promover discussões e reflexões a respeito do BPM em organizações, universidades e instituições brasileiras. É com grande prazer que compartilho estes artigos com você. Por favor sintam-se à vontade para nos contatar com contribuições, perguntas e comentários."

Prof. Michael Rosemann

Michael Rosemann é professor de Sistemas de Informações na Queensland University of Technology, onde é líder do Grupo de Pesquisa em BPM. Autor de cinco livros e 130 artigos, Michael Rosemann participou de cursos e conferências de BPM em mais de 20 países.