

**Repensando o papel da
gestão de processos:
promovendo a inovação e a
governança organizacional através
do Escritório de Processos**

Leandro Jesus

leandro.jesus@elogroup.com.br

(21) 2222-2191



- ✓ Consultoria especializada em Gestão de Riscos e Gestão de Processos de Negócios
- ✓ Ampla experiência em projetos em diversos segmentos (financeiro, seguradoras, varejo, elétrico, petróleo, fármacos, telecomunicações, governo, construção e manufatura)
- ✓ Quadro de consultores altamente capacitado atuando como professores em MBAs e cursos diversos da COPPE / UFRJ;
- ✓ Fundada no Parque Tecnológico da COPPE/UFRJ, um dos mais reconhecidos centros de pesquisa e desenvolvimento da América Latina;
- ✓ Spin-off do Grupo de Produção Integrada, da Engenharia de Produção da COPPE/UFRJ;
- ✓ Acesso a uma rede de excelência de especialistas no Brasil, EUA (Carnegie Mellon University e North Caroline State University) e Europa (L'École Central de Paris e Politécnico di Turino)



Experiências e Referências

PROJETOS



ENSINO E INOVAÇÃO



Por que as organizações não têm conseguido um maior retorno sobre o investimento em processos?	5
O Escritório de Processos como uma área promotora da governança organizacional e inovação	12
Como chegar lá?	19
Considerações finais	44

Por que as organizações não têm conseguido um maior retorno sobre o investimento em processos?

Fato1: O ambiente de gestão está cada vez mais complexo e incerto

1990's

2000's

2010's

Direcionadores da vantagem competitiva

Eficiência Operacional

Ênfase na eliminação da burocracia;
Diminuição de custos;
Diminuição do tempo de execução de atividades

Agilidade na adaptação

Alavancagem da organização;
Fonte de inovação organizacional;
Mitigação de riscos e redução de incertezas;

Foco das ações de BPM

- Entendimento da cadeia de valor;
- Mapeamento de processos;
- Melhoria de processos;
- Definição de indicadores de desempenho;
- Documentação de processos;
- Automação via workflow;
- Sistemas corporativos;

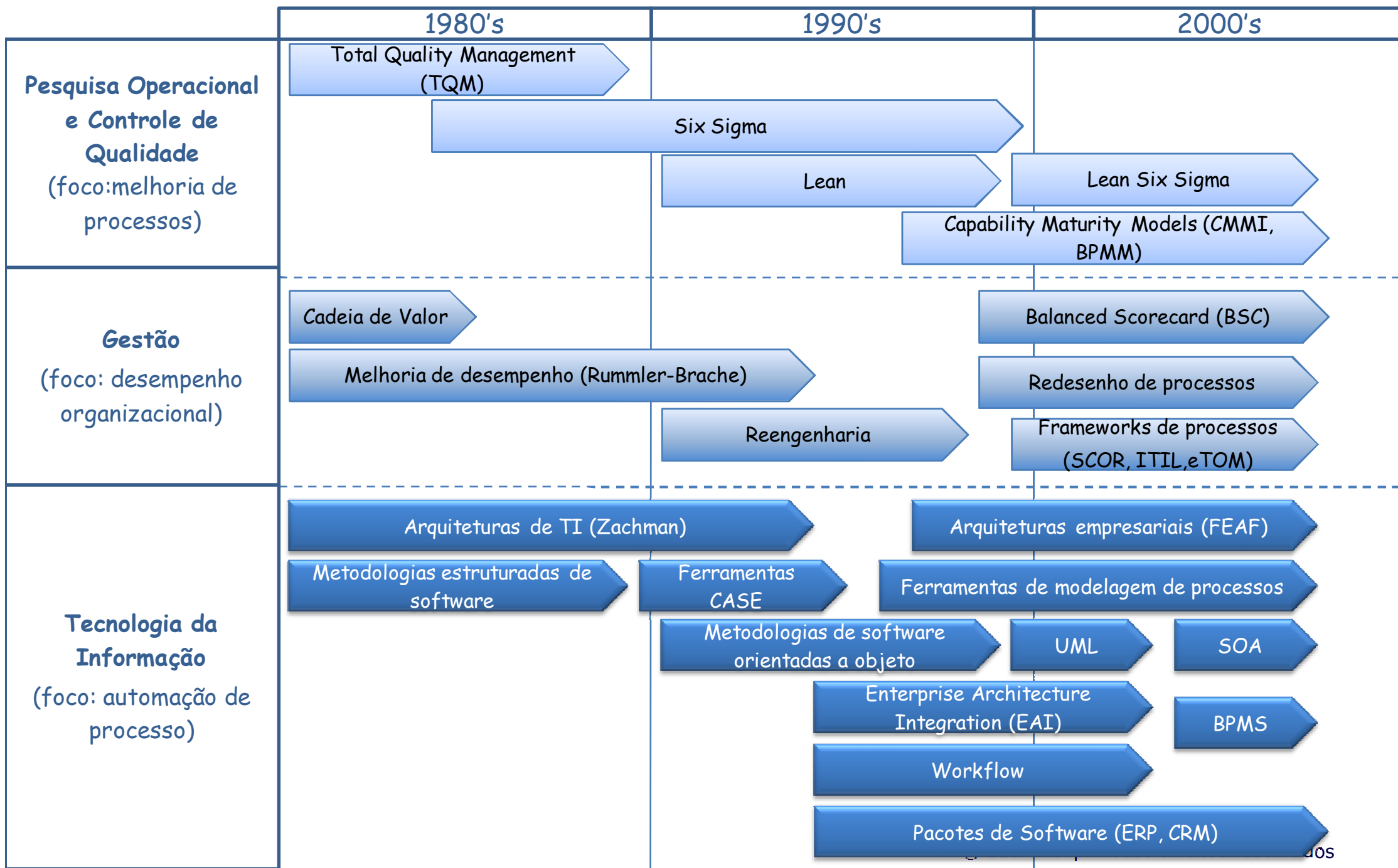
Direcionadores do Negócio

- Fusões e aquisições;
- Maiores pressões regulatórias;
- Maior velocidade de disseminação das informações;
- Competição globalizada;
- Maior habilitação de TI;
- Tendência de foco no core business e BPO;
- Convergência tecnológica;
- Aumento das incertezas;

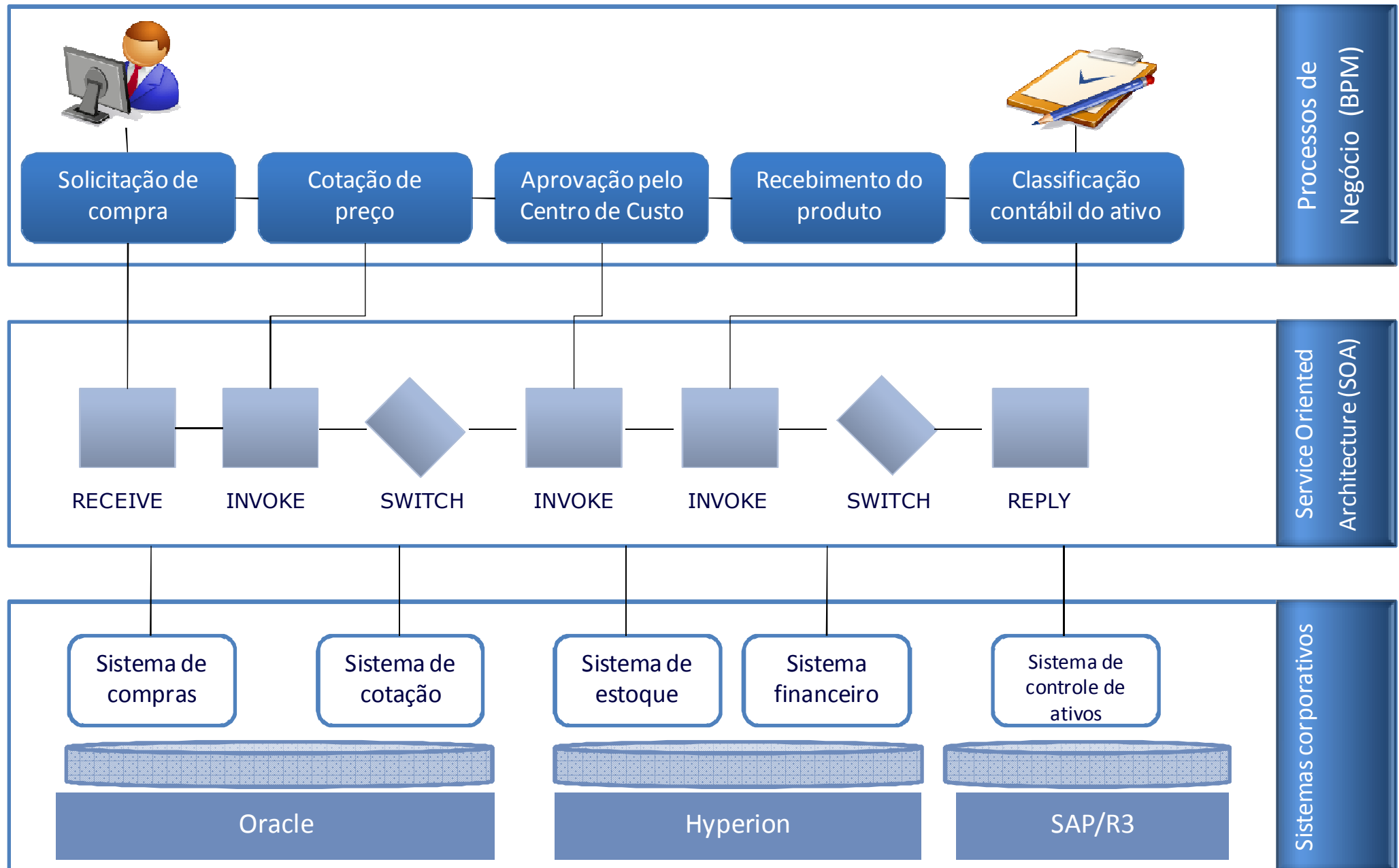
Foco das ações de BPM

- Melhoria orientada a objetivos;
- Mecanismos organizacionais de gestão da mudança;
- Monitoramento via dashboards gerenciais;
- Apoio a tomada de decisão;
- SOA; BAM e CEP;
- Integração com a gestão de riscos;

Fato 2: As iniciativas de gestão nas organizações muitas vezes são desconectadas



Fato 3 – Sistemas são habilitadores da mudança organizacional, mas quem a promove são as pessoas



As organizações possuem dificuldades em implantar uma trajetória consistente na gestão rotineira de seus processos



Passo 5:

Implantação, monitoramento e controle

Passo 4:

Redesenho dos processos

Passo 3:

Priorização de melhoria de acordo com os direcionadores do negócio

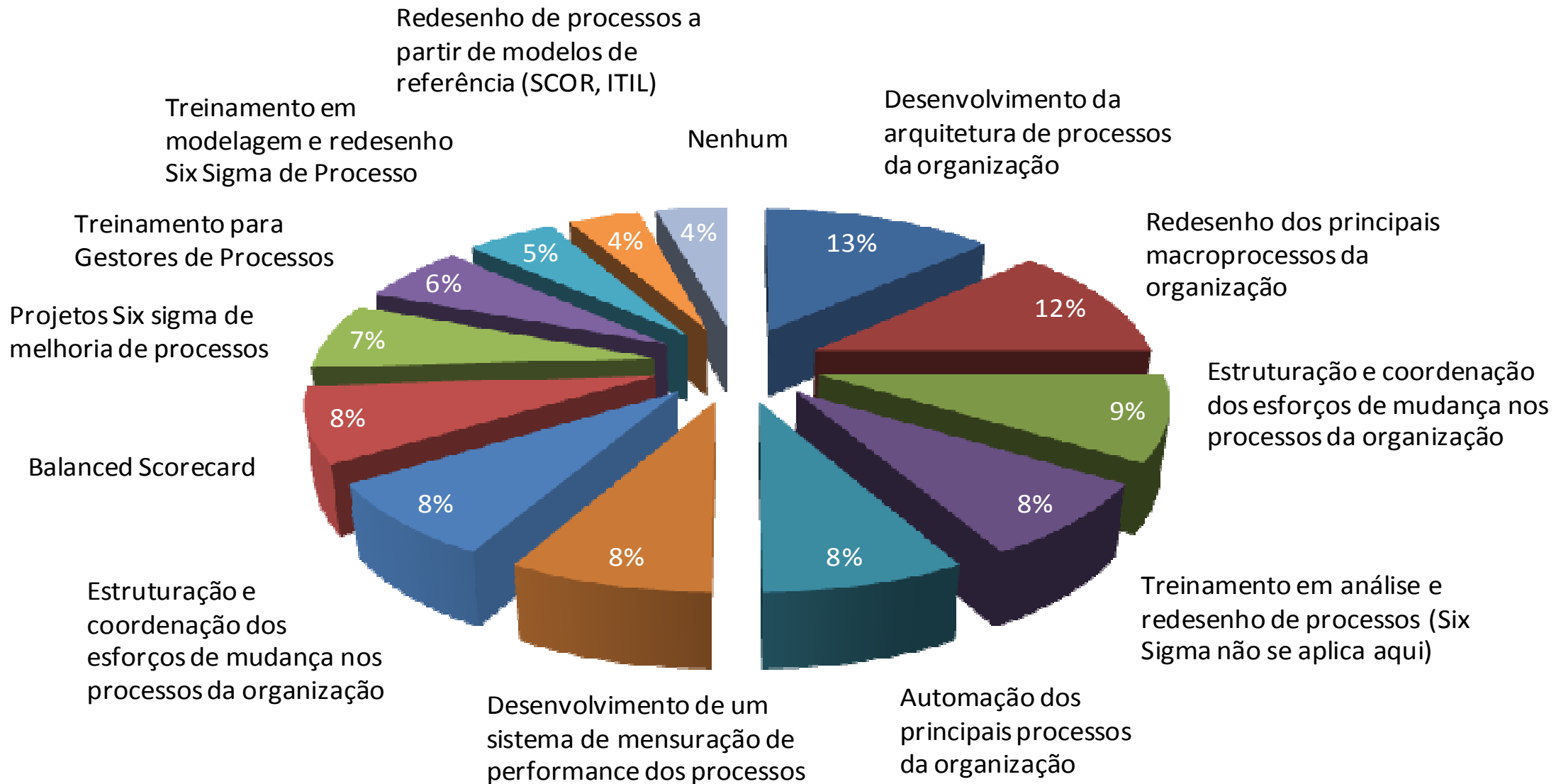
Passo 2:

Mapeamento de processos em diversos graus de detalhamento

Passo 1:

Mapeamento da cadeia de valor e definição da ligação com a estratégia

A dispersão das iniciativas atuais e a necessidade de governança



Fonte: *The State of Business Process Management, 2006*

- A Governança de BPM diz respeito à definição de diretrizes e regras para a condução das ações de BPM, e à conseqüente **determinação das responsabilidades e autoridades pelas ações**, dentro de uma organização.
- A lógica de governança deve reforçar o alinhamento estratégico entre a gestão de processos e os interesses e particularidades do negócio, bem como **evitar a duplicidade de esforços relativos às iniciativas de BPM**.

O Escritório de Processos como uma área promotora da governança organizacional e inovação

A necessidade de um Escritório de Processos

- Talvez o maior desafio das iniciativas de BPM seja a permanência – buscar garantir com que a lógica de uma gestão a partir dos processos de negócio se mantenha na organização.
- Um Escritório de Processos é uma resposta à necessidade de se institucionalizar a gestão dos processos, tornando-a, de forma efetiva, parte do cotidiano das tarefas e, ainda, da cultura da organização.
- Exemplo: grande parte dos investimentos em modelagem e melhoria de processos é perdida ao longo do tempo, pois os modelos de processos não são atualizados e reaproveitados.

A necessidade de um Escritório de Processos

- Pesquisa com 91 organizações nacionais mostra que muitas (49%) ainda não têm um grupo formal que seja o “dono das iniciativas de BPM”, como por exemplo um Escritório de Processos

Fonte Pesquisa ELO Group& iProcess, Jan/08

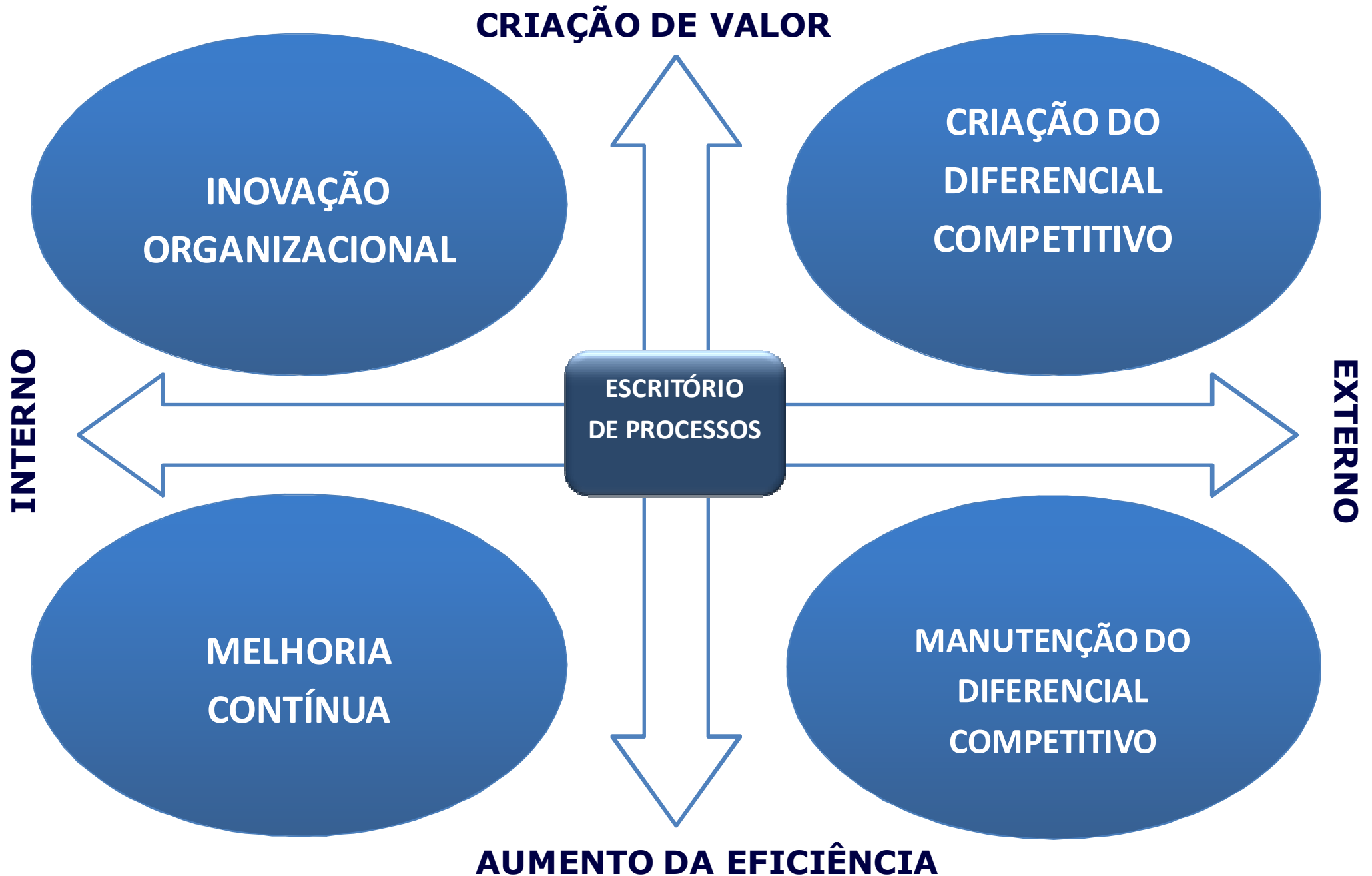
- Pesquisa similar no exterior mostra que apenas 20% dentre as grandes empresas não possuem tal grupo de BPM. Isso mostra a estruturação de Escritórios de Processos como uma tendência global.

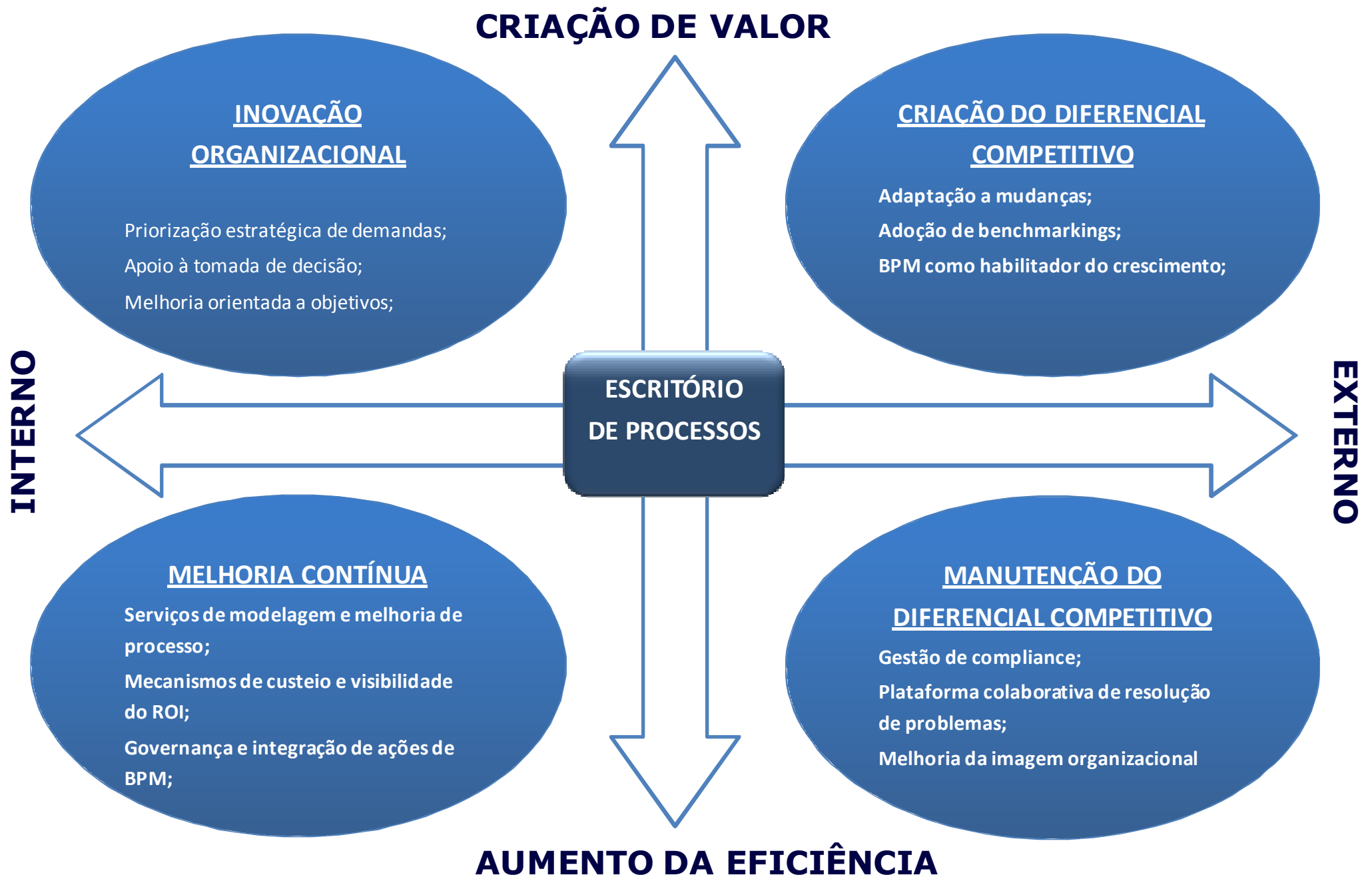
Fonte: BP Trends, 2008

- Escritório de Processos
- Centro de Excelência (CoE) em BPM
- Escritório de Gestão de Processos (BPM Office)
- Grupo de BPM
- Outros

Algumas atribuições típicas

- Guardiã das metodologias de gestão de processos (padrões, regras, medidas de desempenho etc..)
- Gerenciamento do ciclo de vida dos processos (modelagem, análise, proposição e implantação de melhorias, avaliação dos resultados)
- Treinamento e desenvolvimento de pessoal nas melhores práticas de gestão de processos
- Consolidação dos registros, documentações, avaliação de melhores práticas e difusão de aprendizados
- Apoio ao gestores dos processos no acompanhamento e avaliação do processo
- Realizar a interlocução entre os gestores de processos e a alta administração





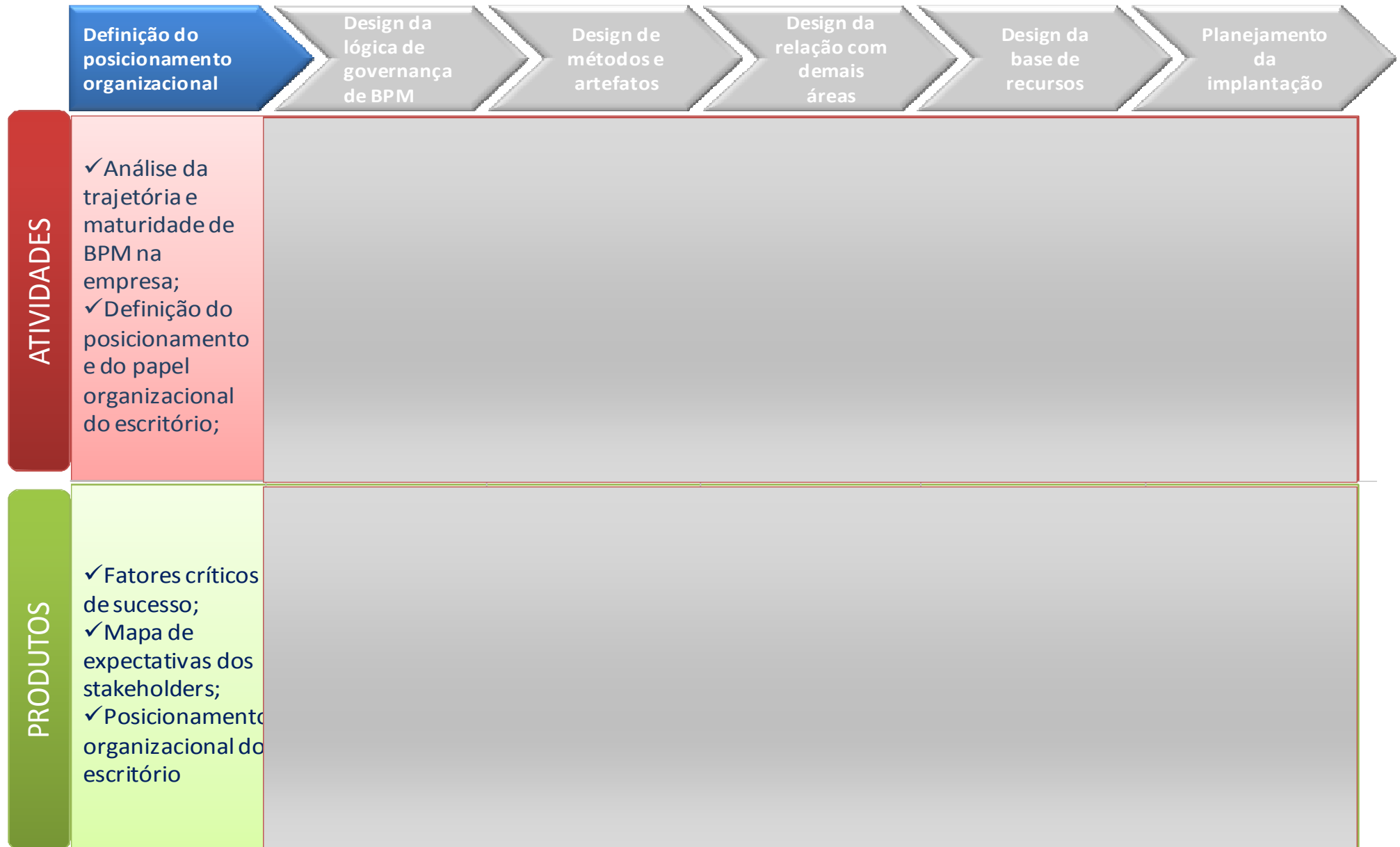
Como chegar lá?

Roadmap ELO Group para implantação de um Escritório de Processos



	Definição do posicionamento organizacional	Design da lógica de governança de BPM	Design de métodos e artefatos	Design da relação com demais áreas	Design da base de recursos	Planejamento da implantação
ATIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Análise da trajetória e maturidade de BPM na empresa; ✓ Definição do posicionamento e do papel organizacional do escritório; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Delimitação dos serviços associados à gestão de processos; ✓ Delimitação dos limites de autoridade e responsabilidade associados a cada serviço; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definição das rotinas de gestão de processos; ✓ Modelagem dos fluxogramas e instrumentos associados a estas rotinas; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Análise financeira de cenários; ✓ Delimitação de SLAs entre o escritório e seus clientes; ✓ Definição de mecanismos de custeio dos serviços 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Detalhamento de recursos humanos necessários; ✓ Detalhamento de recursos tecnológicos necessários; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estratégia de implantação; ✓ Capacitação da equipe interna; ✓ Comunicação institucional
PRODUTOS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fatores críticos de sucesso; ✓ Mapa de expectativas dos stakeholders; ✓ Posicionamento organizacional do escritório 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Árvore de serviços do escritório; ✓ Matriz de governança (AS IS e TO BE); ✓ Matriz de requisitos de informação por iniciativa de BPM; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Processos do Escritório de Processos; ✓ Priorização de serviços; ✓ Padrões para projetos de BPM; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lógica de custeio do Escritório; ✓ SLAs do Escritório; ✓ Cenários de investimento; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Matriz de dimensionamento de RH; ✓ Matriz de competências (CHA) para a equipe; ✓ Matriz de dimensionamento tecnológico 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Plano de ação para implantação; ✓ Plano de comunicação Institucional;

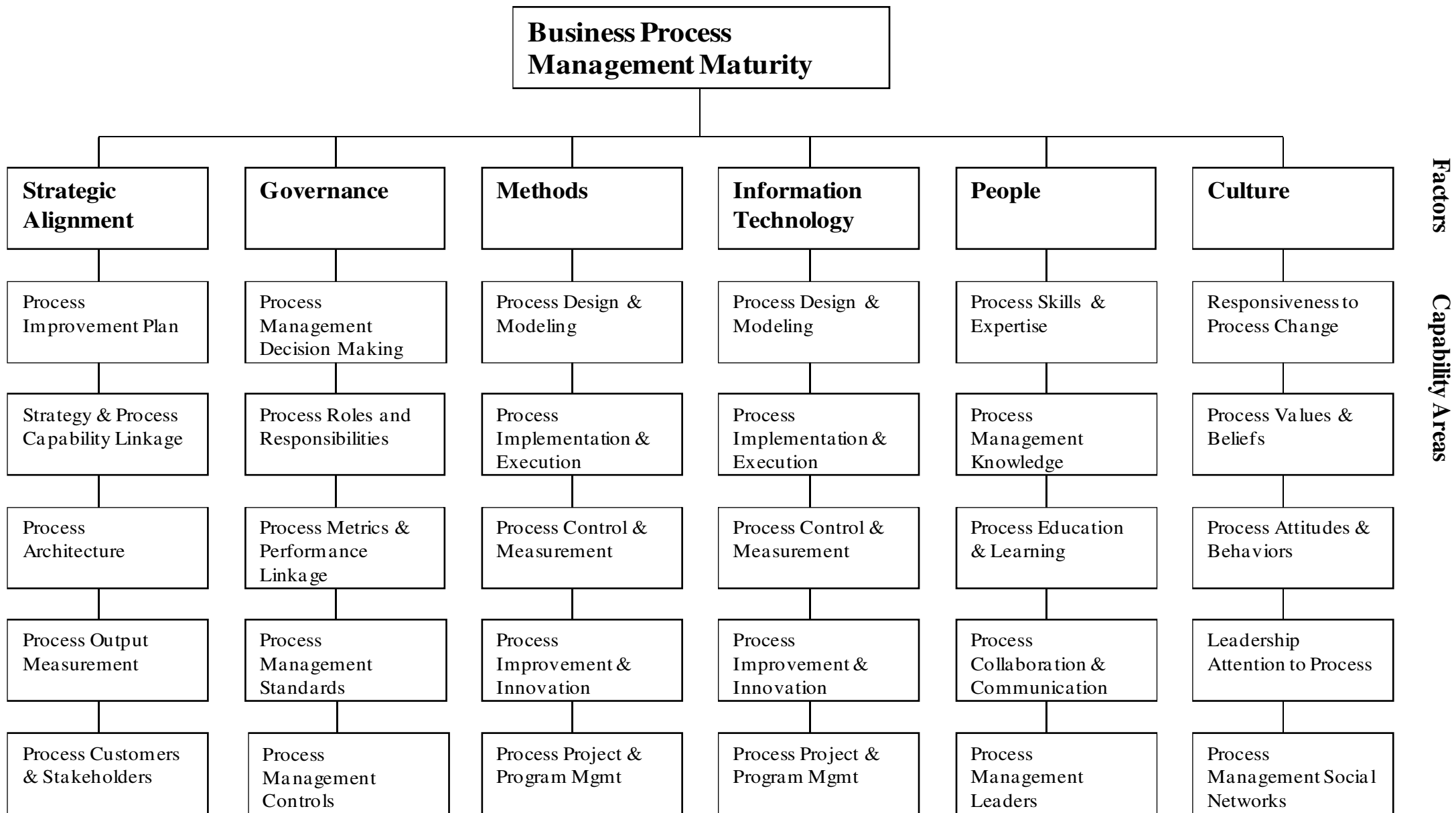
Passo 1: Definição do posicionamento organizacional



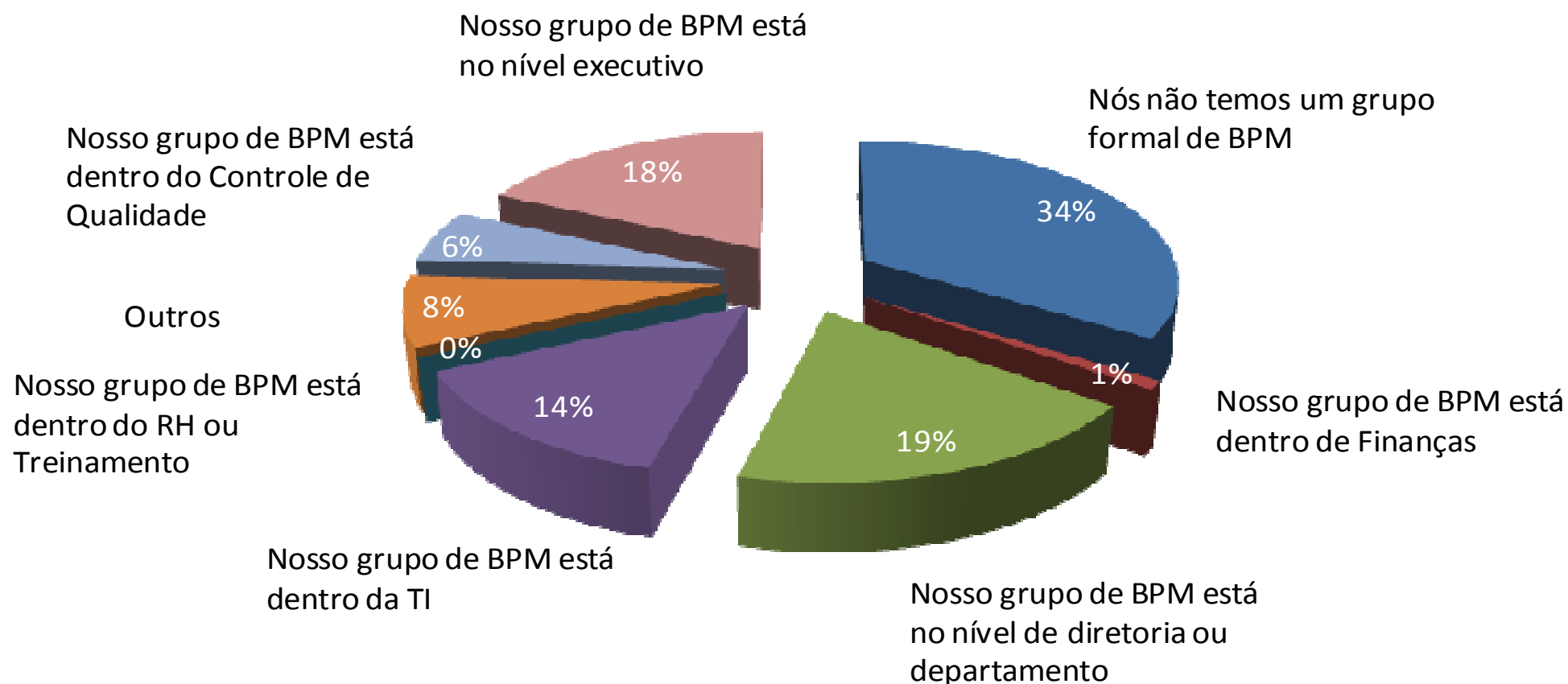
➤ Maturidade em BPM pressupõe:

- Cultura efetiva de processos na organização
- Alinhamento entre processos e estratégia organizacional
- Donos de processos com responsabilidades claras e prestação de contas acerca do desempenho esperado
- Definição clara sobre o valor entregue pelos processos
- Existência de métodos e ferramentas para a gestão de processos
- Pessoas capacitadas em gestão de processos
- Entendimento das competências necessárias aos processos
- Tomada de decisão baseada em informações dos processos

Escala de maturidade em BPM



Onde nas organizações está posicionado o grupo de BPM?



Fonte: *The State of Business Process Management, 2006*

1. Consultor:

- Envolve a execução ou auxílio nas atividades de gestão de processos na organização

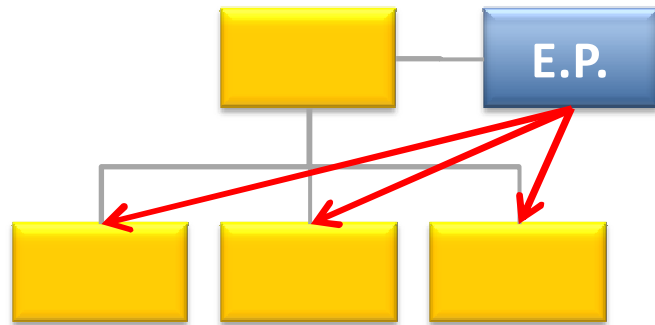
2. Provedor de Conhecimento:

- Garante a disseminação de conhecimento e cultura de processos dentro da organização

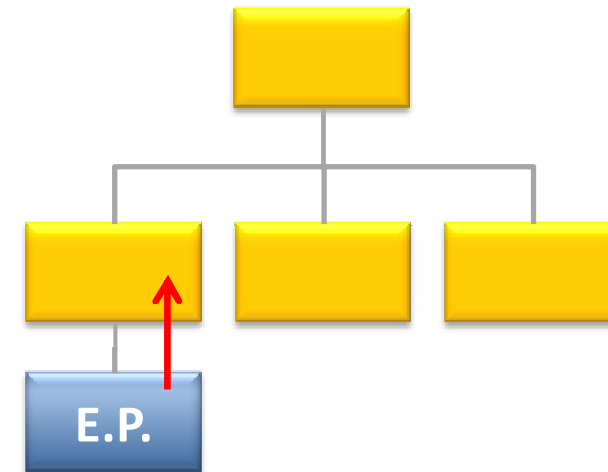
3. Definidor e Mantenedor de Padrões:

- Garante que os padrões para a gestão de processos são seguidos por toda a organização

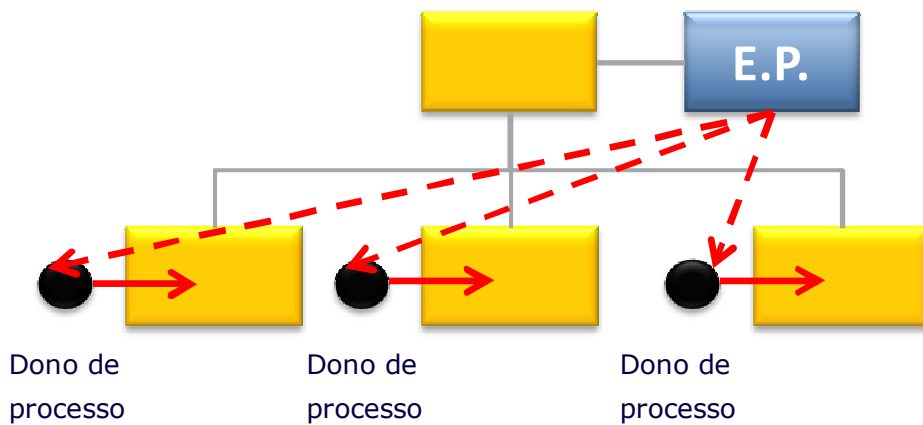
Alguns arquétipos encontrados em organizações



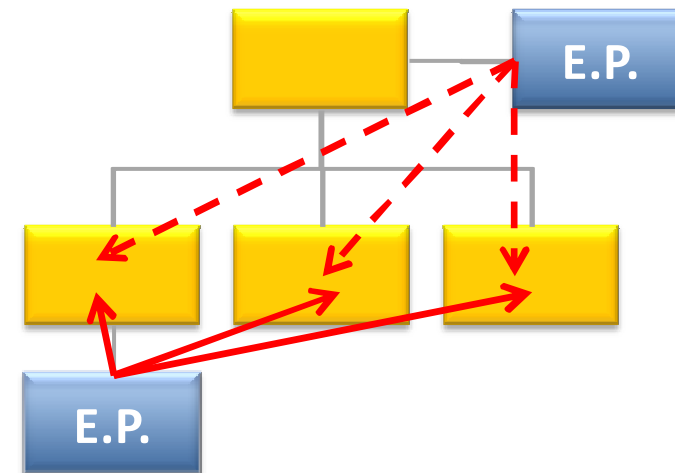
Normativo e Global



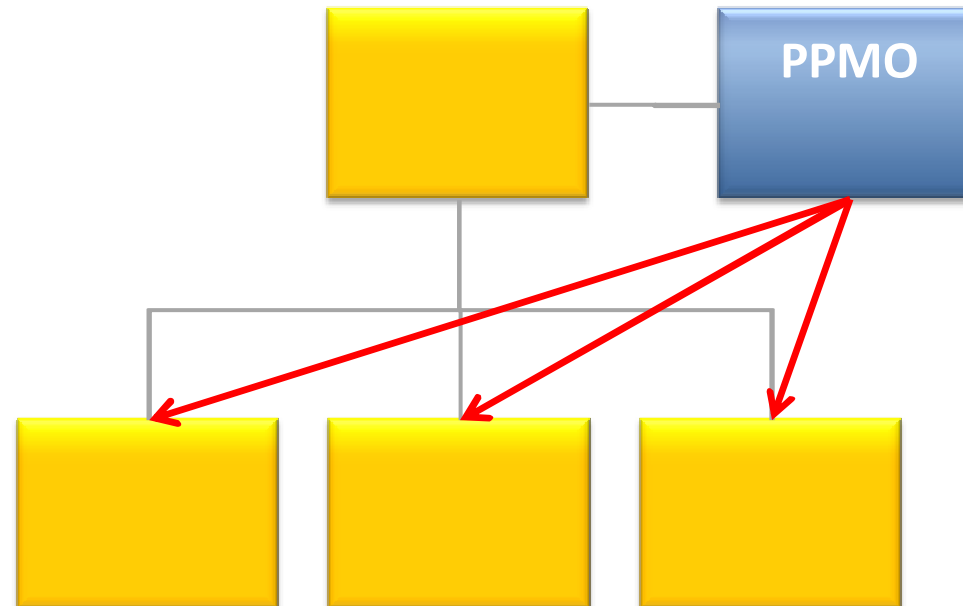
Normativo e "Focado"



Consultivo, com donos de processo



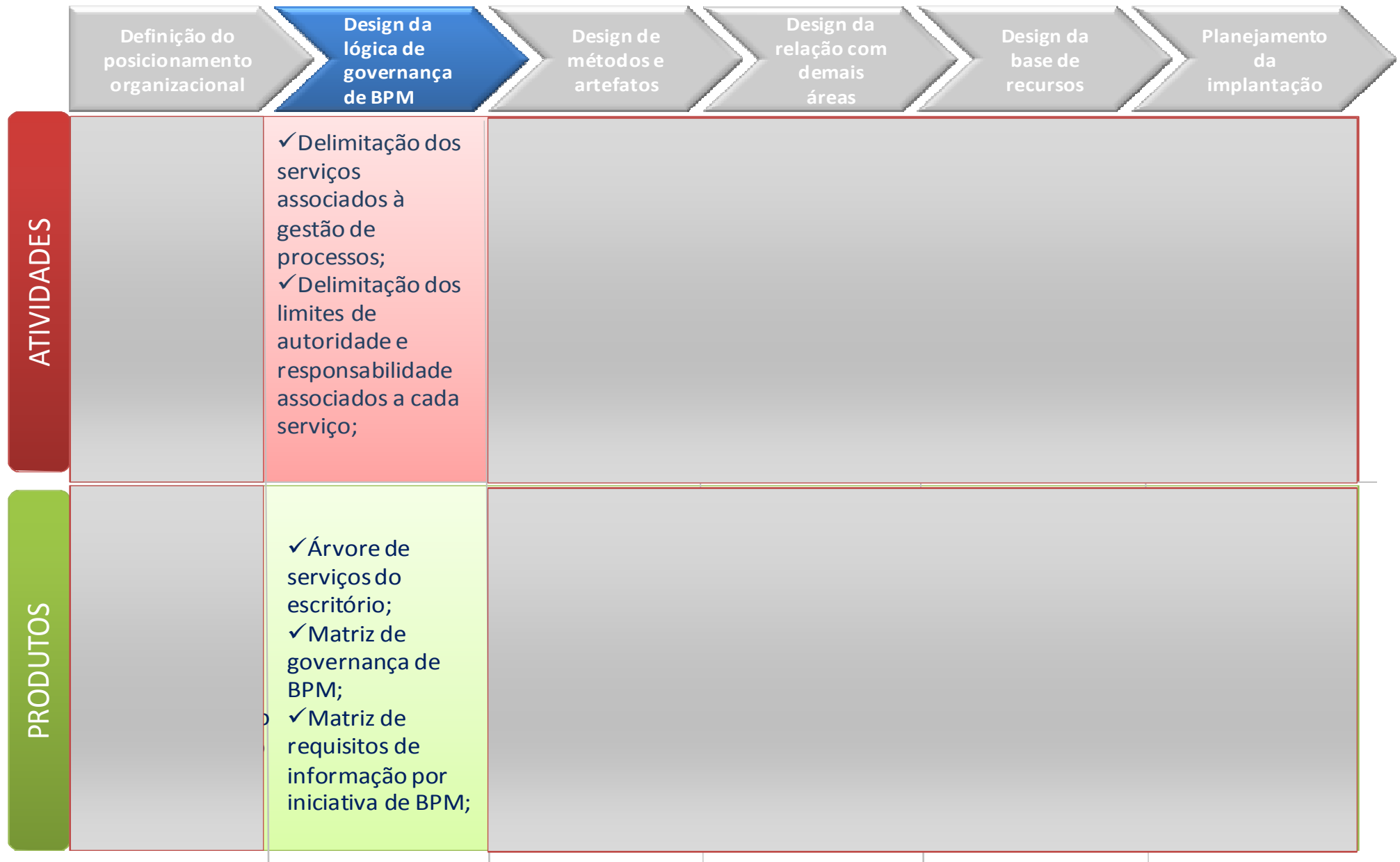
Múltiplos Escritórios



PPMO - Project and Process Management Office

Funções semelhantes mas sobre objetos distintos!

Passo2: Design da lógica de governança de BPM



Exemplos de possíveis serviços do Escritório

ESTRATÉGIA DE PROCESSOS

Definição de ferramentas e metodologias da gestão de processos

Definição dos padrões tecnológicos associados a gestão de processos

Promoção da ligação entre a estratégia e os processos de negócio

Construção da cadeia de valor da empresa

Priorização das ações de processos baseado em seu grau de alavancagem

Construção do modelo de negócios da empresa

PROJETO DE PROCESSOS

Modelagem de toda a arquitetura de processos da empresa,

Gestão de certificações: preparação da empresa para certificações

Benchmark de frameworks de referência setoriais

Proposição de alterações na estrutura organizacional

Levantamento de requisitos de sistemas

Projeto de indicadores de desempenho baseado em processos

IMPLANTAÇÃO DE PROCESSOS

Gestão da mudança

Capacitação em gestão de processos e técnicas associadas

Coaching de usuários das áreas de negócio

Apoio a automação de processos

Dimensionamento da infra-estrutura de TI

Elaboração de manuais, procedimentos e documentação associada

MONITORAÇÃO DE PROCESSOS

Coleta, e cálculo de indicadores de desempenho

Realização de simulações computacionais

Compilação de lições aprendidas em uma base

Controle de versionamento e alterações

Auditoria de processos de negócio e coleta de evidências

Cálculos de desvios de indicadores e investigação das causas

GOVERNANÇA DE PROCESSOS

Emissão de políticas e instruções normativas

Definição, controle e atualização dos mecanismos de

Inventário de ações de processos

Gestão do ciclo de vida dos processos

Gestão dos níveis de maturidade dos

Gestão de requisitos de iniciativas de BPM

Atuação centrada na inovação organizacional de alta alavancagem

RETORNO DESEJADO SOBRE O INVESTIMENTO

Mitigação dos riscos

Melhoria da eficiência

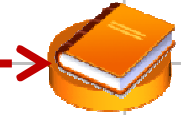
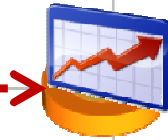
Obtenção de certificações

Melhoria do relacionamento com clientes

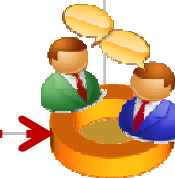
Alinhamento estratégico

Explicitação do conhecimento tácito

Processos financeiros e contábeis



Processos de venda e pós-venda



Processos de planejamento estratégico e orçamentário



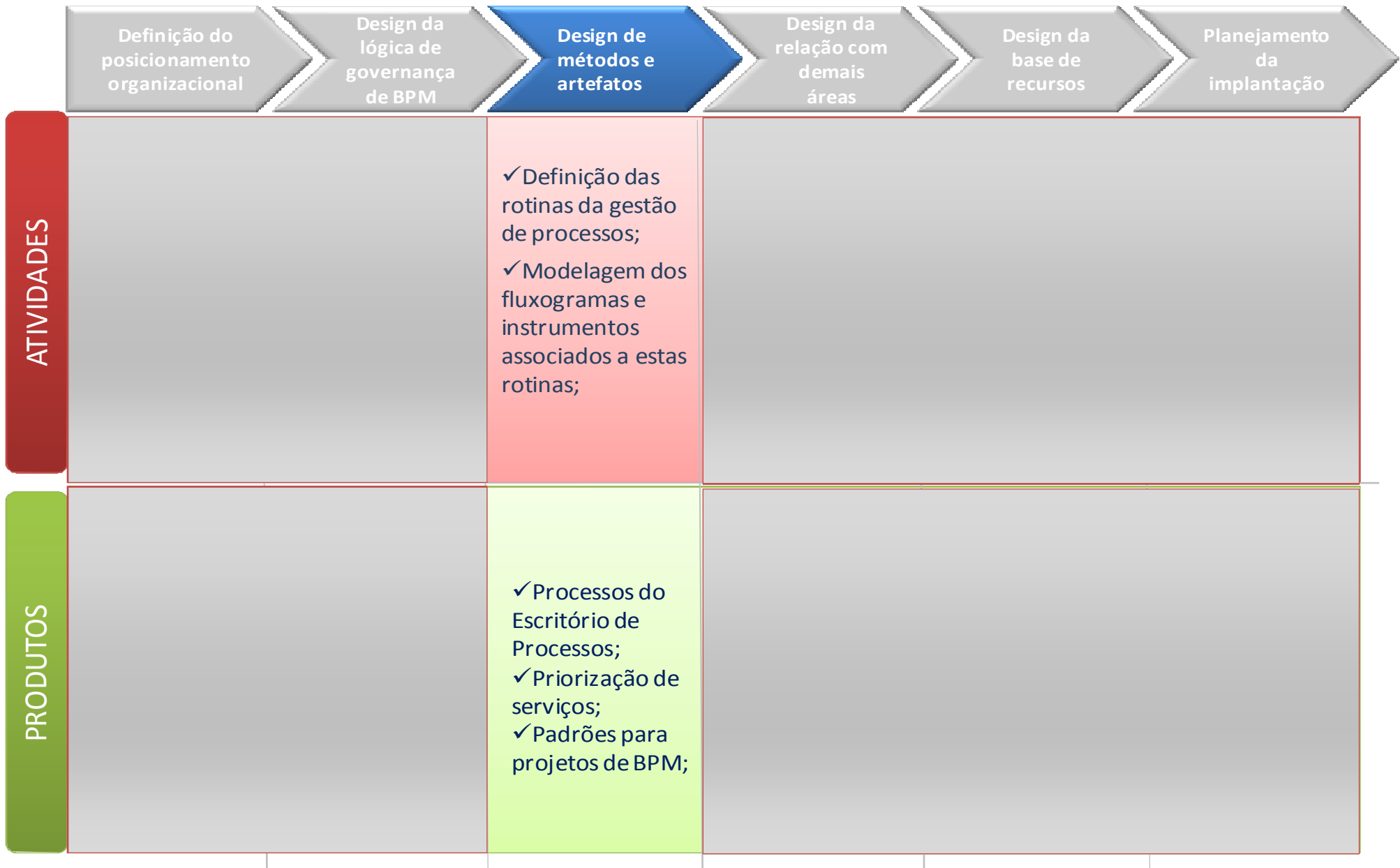
Processos de tecnologia da informação

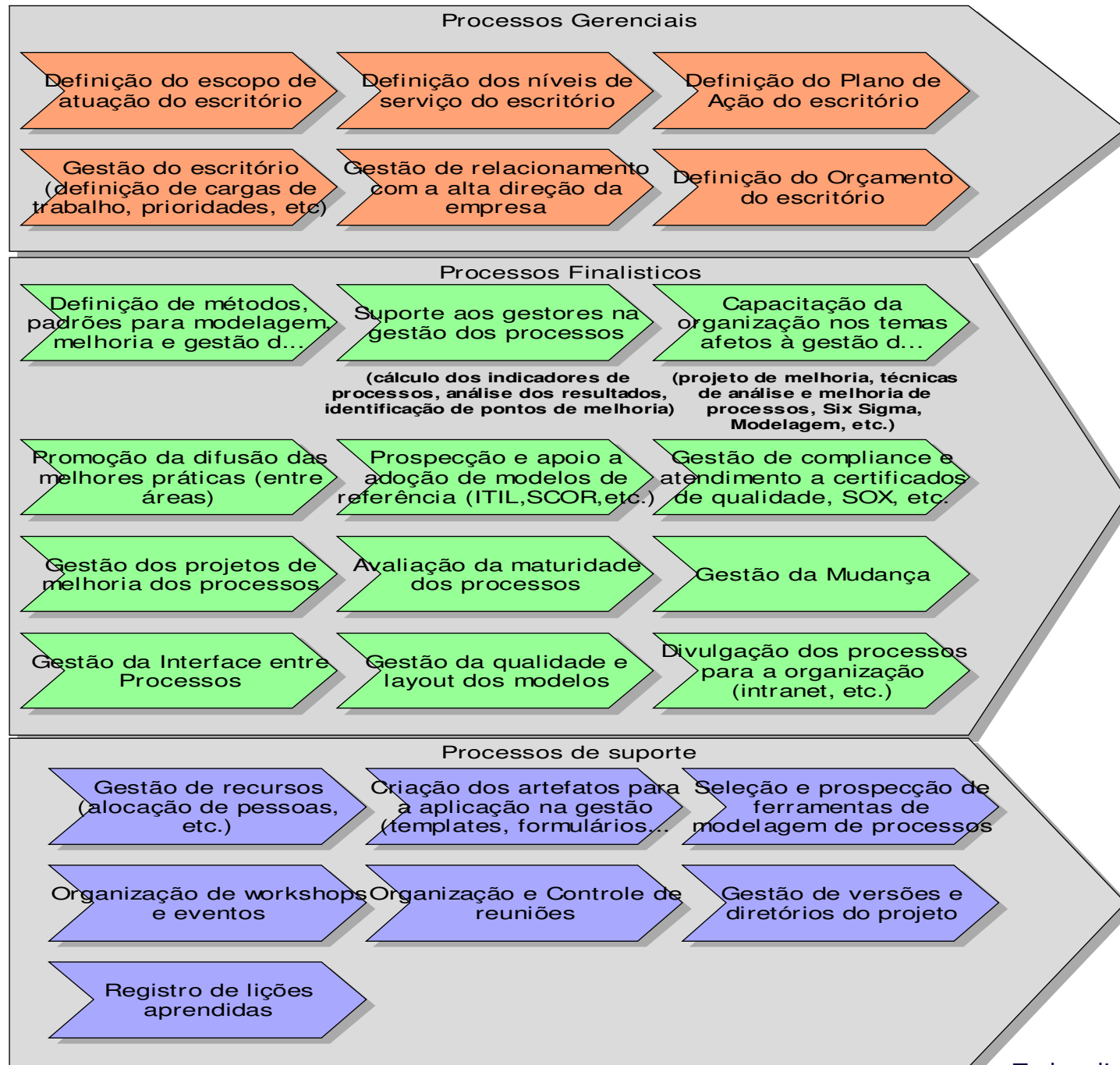


Distribuição de direitos e responsabilidades sobre as ações de BPM

			Diretoria Executiva	Áreas de negócio	Tecnologia da Informação	Recursos Humanos	Qualidade	Prioridade
Serviços prestados pelo escritório de processos	ESTRATÉGIA	Construção e atualização da cadeia de valor	C					Média
		Priorização dos projetos de BPM	C					Alta
	PROJETO	Modelagem de processos		C				Alta
		Análise e proposição de melhorias		C	F			Média
	IMPLANTAÇÃO	Capacitação nos novos processos		C		F		Média
		Elaboração de manuais e procedimentos		C			F	Baixa
	CONTROLE	Monitoração de indicadores de desempenho	C	C	F			Alta
		Auditorias de conformidade dos processos		C			F	Baixa

Passo 3: Design de métodos e artefatos



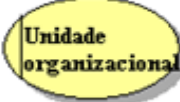


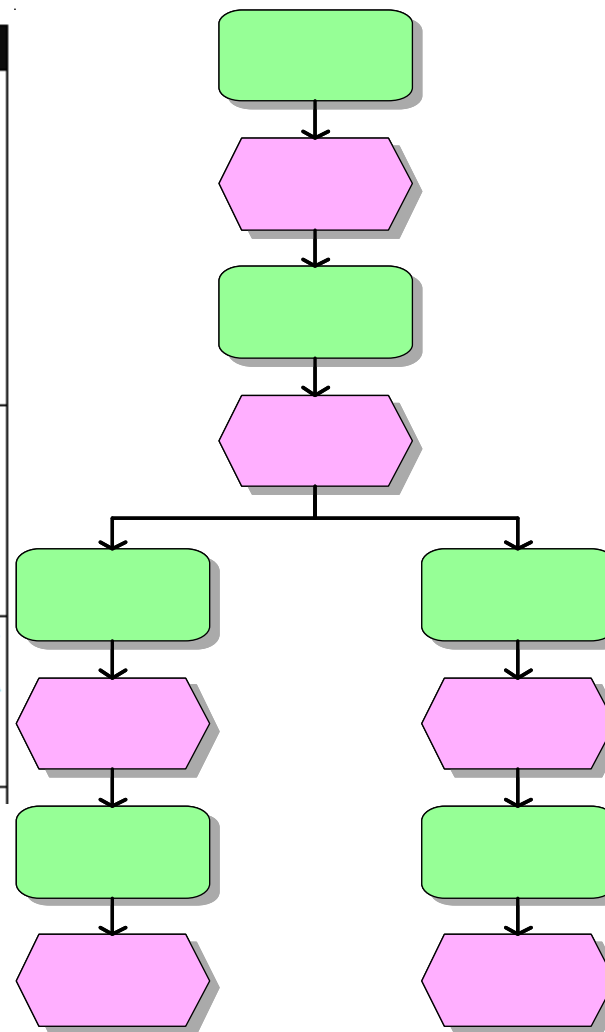


Gestão de requisitos para iniciativas de modelagem

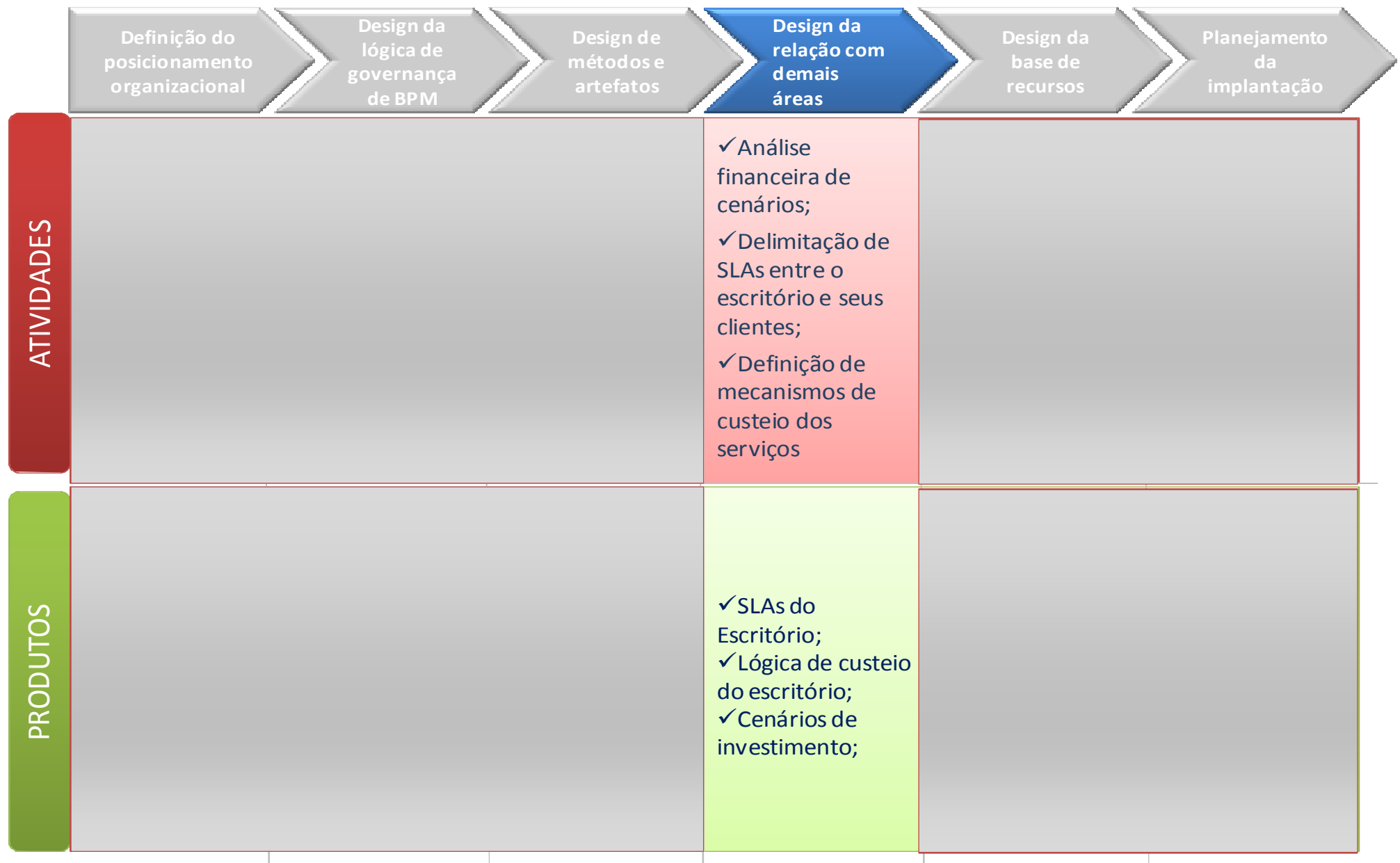
Temas/Objetivos tratados pelo Escritório	Requisitos de informação	Tipos de objetos a serem incluídos na modelagem	Nível de detalhamento	Stakeholders afetados	Benchmarks conceituais
Modelagem de processos visando melhoria da eficiência	Modelagem deve se concentrar na estruturação lógico-temporal de atividades e na identificação de problemas na operação.	a) Funções; b) Eventos; c) Interfaces; d) Executor;	Alto	Áreas de negócio	a) Metodologia BPMN; b) Metodologia ARIS.
Indicadores de desempenho	Modelagem deve se concentrar na identificação de objetivos de processo e desdobramento destes em indicadores mensuráveis.	a) Todos os de modelagem; b) Objetivos de processo (diagrama de objetivos); c) Árvore de indicadores BSC;	Médio	Gestão de desempenho e estratégia	a) Balanced Scorecard; b) Métodos Six Sigma; c) TQC e TQM; d) PNQ
Gestão do conhecimento	Modelagem deve se concentrar na identificação dos conhecimento, habilidades e atitudes necessárias a cada tarefa.	a) Todos os de modelagem; b) Conhecimento; c) Grau de proficiência desejada;	Médio	Recursos Humanos	a) Método de GCP de Nonaka e Takeushi (2000)
Automação de processos/implantação de sistemas	Modelagem deve se concentrar na representação das atividades executadas dentro e fora de sistemas	a) Todos os de modelagem; b) Rotina de sistema c) Arquitetura Integrada de sistemas; d) Clusters de dados de entrada e	Alto	Tecnologia da informação	a) ITIL; b) Cobit;
Auditoria de processos	Modelagem deve se concentrar em detalhar atividades que representam riscos para a organização.	a) Todos os de modelagem; b) Documentos e evidências; c) Testes de auditoria.	Médio	Compliance, controles Internos; Gestão de risco e auditoria Interna	a) COSO I; b) COSO II; b) Manuais da IIA

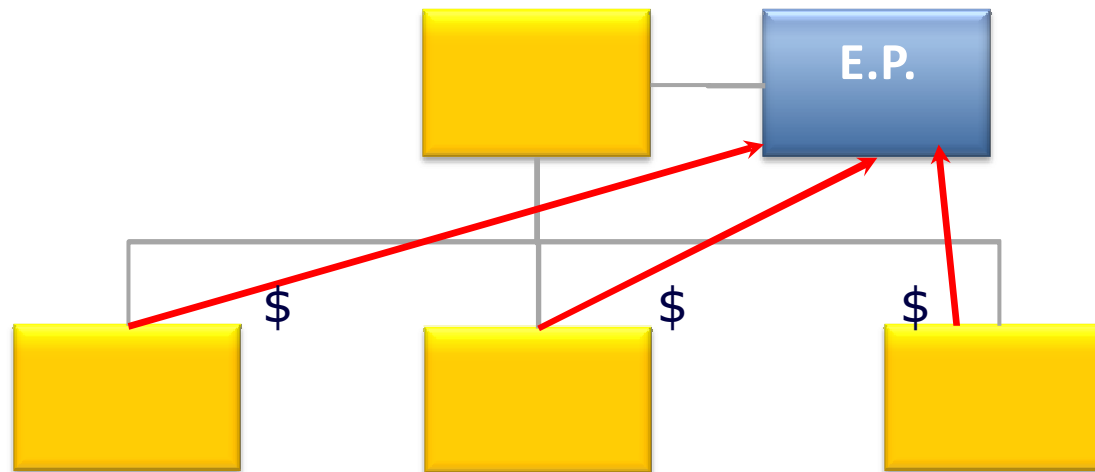
Padrão de Notação

OBJETO	DESCRIÇÃO
 <p>Atividade</p>	<p>Representa uma atividade inserida em um processo, uma ação executada pela organização. A denominação da atividade está associada ao objeto.</p> <p>O detalhamento de uma atividade (contendo eventuais perguntas que devem ser feitas pelos atendentes durante sua execução e outras informações relevantes) estará descrito no campo "Description/Definition" destes objetos.</p>
 <p>Evento</p>	<p>"Disparador" de atividades ou "resultado" das mesmas, com enfoque nas interfaces entre os processos. Ao contrário da atividade, o evento representa um estado em um instante no tempo. <u>Representa, ainda, pontos de decisão no modelo.</u></p>
 <p>Unidade organizacional</p>	<p>Apresenta uma unidade organizacional, podendo ser representada em diferentes níveis de agregação. A denominação da unidade estará associada ao objeto.</p>



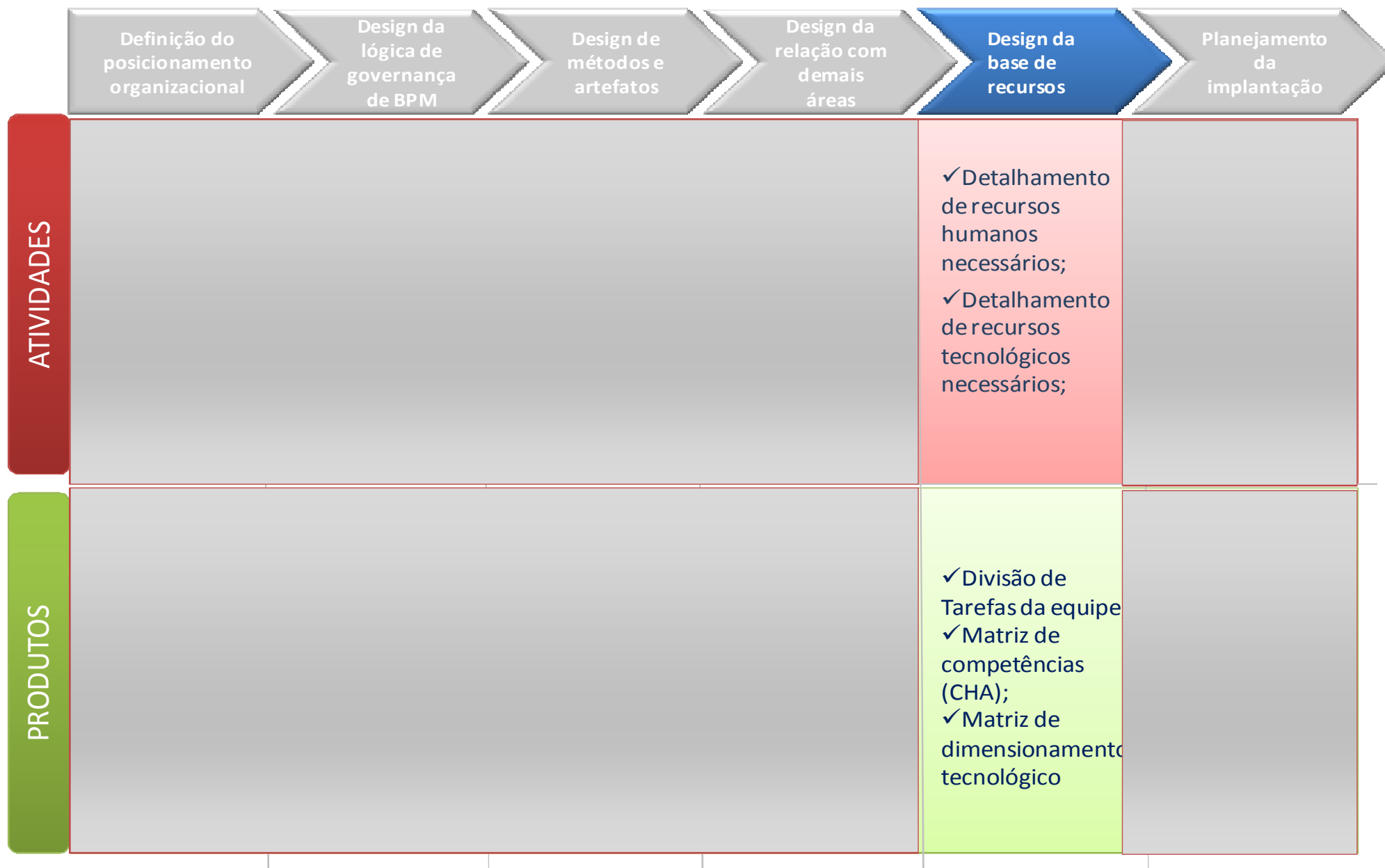
Passo 4: Design da relação com as demais áreas



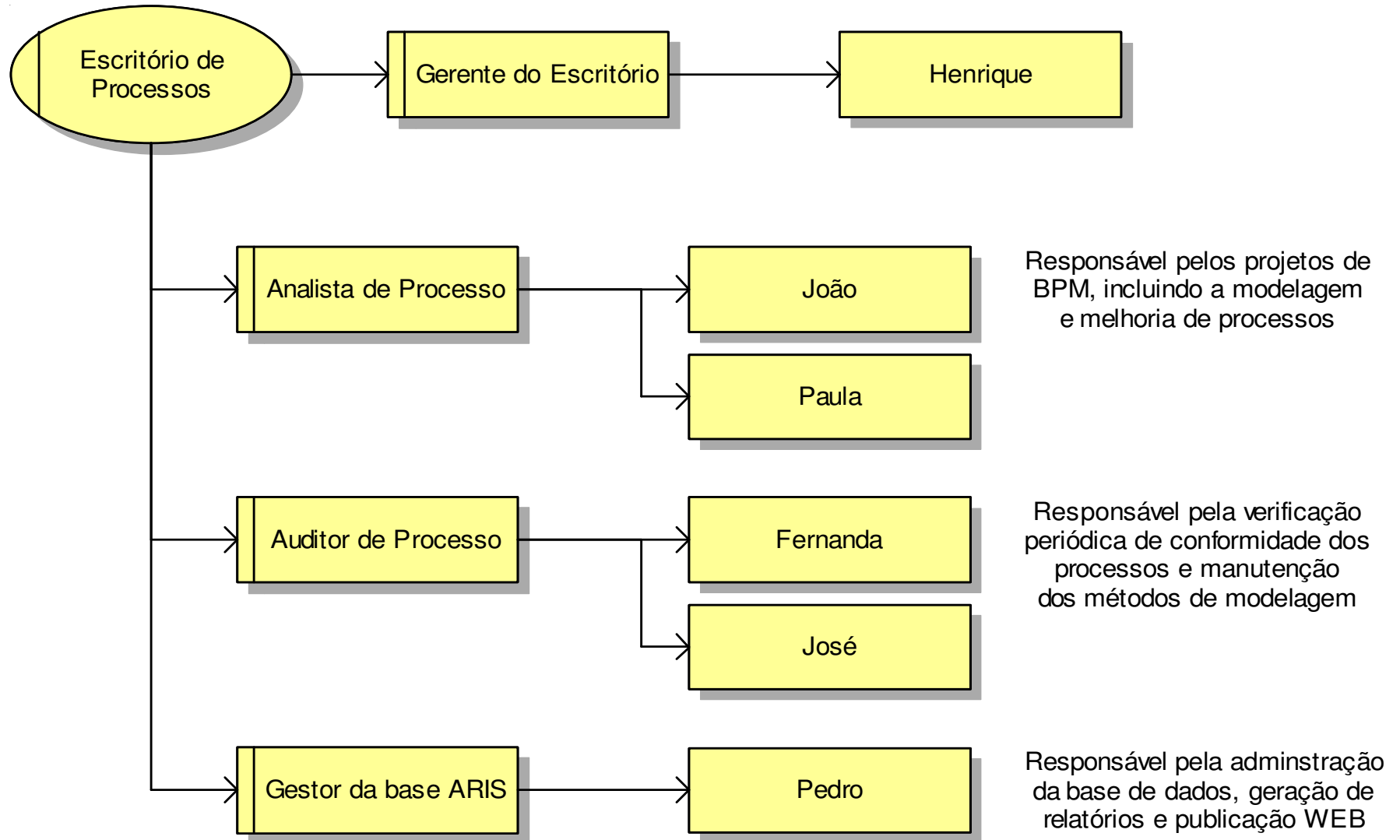


- Escritório tem custo fixo para a organização? Custo é rateado pelas áreas (por solicitação)?
- Quais as demandas prioritárias entre as áreas? Devem existir níveis de serviço diferenciados?

Passo 5: Design da base de recursos

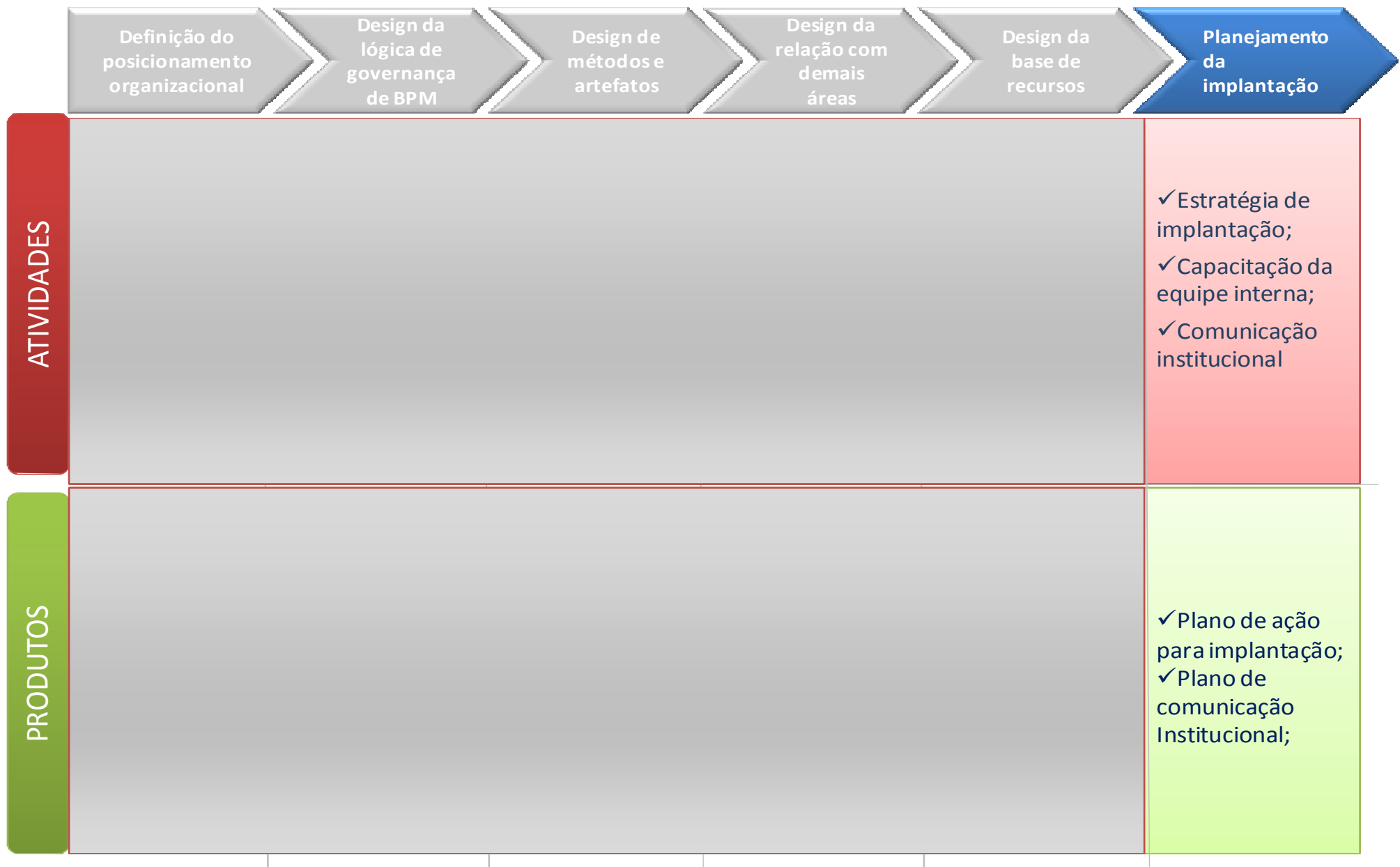


Distribuição de tarefas na equipe



Item	Papéis			
	Gerente do Escritório	Analista de Processo	Auditor de Processo	Gestor da base ARIS
Ferramenta ARIS Toolset				
Técnicas de modelagem de processos				
Métodos de melhoria de processos				
Gestão da Qualidade (ISO9001, PNQ)				
Definição de Indicadores de Desempenho (BSC)				
Publicação web				
SAP				
Capacidade de condução de entrevistas				
Facilidade para trabalho em equipe				

Passo 6: Planejamento da implantação





Plano de implantação

Ações de melhoria do processo (O que)

Prazo (Quando)

PLANO DE IMPLANTAÇÃO

Responsável: XXXX

Data da última revisão:

Data a Emissão inicial:

AÇÕES / ETAPAS	RESPONSÁVEL	PRAZO				STATUS	COMENTÁRIOS
		INÍCIO PREVISTO	TÉRMINO PREVISTO	INÍCIO REAL	TÉRMINO REAL		
1.0 Ação (o que)	Nome	13/07/06	28/09/06				
1.1 Etapa (como)	Nome	13/07/06	20/07/06				
1.2 Etapa (como)	Nome	21/07/06	28/07/06				
1.3 Etapa (como)	Nome	28/07/06	28/09/06				
1.4 Etapa (como)							

LEGENDA:

- Finalizado
- Em andamento e no
- Atrasado em relação ao planejado
- Prazo vencido
- Cancelado

Etapas das ações de melhoria (Como)

Responsável pela ação / etapa (Quem)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Evidências de que as organizações não conseguiram reinventar suas práticas para aproveitar oportunidades neste novo ambiente

- “Há trinta anos atrás, um gestor tinha a opção de ir devagar, esperando pela informação quando decisões estratégicas importantes eram necessárias. O gestor de hoje não tem esse luxo, o ritmo dos negócios acelerou e as decisões são requeridas imediatamente mesmo quando a informação usada está desatualizada.” (Kenneth G. McGee; Heads Up; Gartner; 2004)
- “Nós observamos que empresas estavam tendo dificuldades para tirar vantagem das oportunidades criadas pela digitalização e pela globalização por que suas organizações não foram desenvolvidas para o novo mundo” (Bryan & Joyce; Mobilizing Minds; McKinsey; 2007)
- “Some challenges simply can't be met without reinventing our 100-year-old management model” (Gary Hamel – The Future of Management)

DÚVIDAS?

Visite-nos em:
www.elogroup.com.br

Leandro Jesus
leandro.jesus@elogroup.com.br

