



Aquecimento para o 3º Seminário Internacional de BPM

---

## É COM GRANDE PRAZER QUE GOSTARÍAMOS DE OFICIALIZAR A PARTICIPAÇÃO DE PAUL HARMON NO 3º SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE BPM!!

No ano passado discutimos Gestão por Processos a partir de três principais visões:

- **MOBILIZAR PESSOAS PARA GERAR BOAS IDEIAS:** A Gestão por Processos inspira as pessoas para buscar ideias criativas que otimizem e inovem na forma como trabalho vem sendo realizado. Discutimos também como a Gestão por Processos orienta as pessoas a gerar melhorias e inovações de uma forma eficiente e organizada, otimizando os recursos da organização;
- **QUANTIFICAR O VALOR DAS IDEIAS GERADAS:** A Gestão por Processos capacita gestores e analistas a entender e estimar como suas ideias podem gerar valor para a organização. A visão de valor (financeiro e não financeiro) é uma excelente forma para: 1) validar a qualidade de suas ideias é realmente boa e 2) conseguir o apoio da alta administração para sua implanta-la.
- **TRANSFORMAR IDEIAS EM NOVOS PROCESSOS:** A gestão por processos descreve um caminho ótimo (a partir de um conjunto de boas práticas) sobre como as pessoas devem gerar boas ideias, entender as restrições da situação atual, amadurecer ideias em soluções consistentes, priorizar e desdobrar ideias em planos de ação e, finalmente, mudar o processo.

Este ano iremos aprofundar nossa jornada debatendo como projetar uma cultura e governança de BPM que que: 1) mobilize pessoas para gerar boas ideias, 2) quantifique o valor das ideias geradas e 3) transforme ideias em novos processos.

Ao invés de abordar métodos de transformação e mudança, iremos debater intensamente como projetar uma governança de BPM que efetivamente se misture e reforce a estrutura e cultura organizacional.

Vamos migrar do velho paradigma de “títulos de processos”, que muitas pessoas nunca entenderam, para uma governança inteligente que oriente gestores a entender e maximizar o valor que está sendo entregue para os stakeholders da organização ? As boas práticas de gestão por Processos devem ser internalizadas no dia a dia de trabalho de um gestor aumentando sua capacidade de transformar seus processos e gerenciar o valor que está sendo criado.

Paul Harmon é uma das maiores autoridades mundiais em BPM e certamente será um grande parceiro nesta jornada. Paul é um dos mais admirados profissionais de BPM do mundo realizando um excelente trabalho liderando o BP Trends ([www.bptrends.com](http://www.bptrends.com)) e BP Trends Associated.

Neste artigo, Paul ilustra a visão da gestão por processos a partir da perspectiva de um gestor de negócio. Este será um dos assuntos abordados por Paul Harmon em sua passagem pelo Brasil.

ELO Group

## Gestão: Uma abordagem de foco em processo

Tenho trabalhado há muitas décadas para melhorar a produtividade e eficácia das organizações. Meu foco, historicamente, sempre foi trabalhar na análise e redesenho de um ou mais processos de negócio e ajudar organizações a alcançar seus objetivos de maneira efetiva. Com o passar dos anos tenho notado que algumas organizações adotam a gestão por processos com facilidade e entusiasmo, enquanto outras resistem e acabam falhando. Cheguei à conclusão que a grande diferença entre as organizações que obtêm sucesso e as que fracassam se deve ao seu corpo de gerentes, especialmente os gerentes sêniores da organização.

Não fico surpreso que haja tanta resistência ao trabalho de processos por parte de muitos gerentes sêniores. Primeiro, considere que muitos executivos não estudaram gestão por processos durante suas aulas de graduação e pós graduação. A maioria dos programas de MBA foca em domínios funcionais como finanças, *marketing*, manufatura e estratégia de negócio. Se um executivo teve algum curso focado em pensar a organização como um todo, esta foi provavelmente sua aula de planejamento e gestão estratégica.

Em seguida, considere que muitos gerentes ao completar sua graduação, obtêm um emprego dentro de um departamento específico como finanças ou operação e lá trabalham por muitos anos. De fato, algumas organizações possuem treinamentos executivos que promovem rotações entre diferentes áreas funcionais para os gestores “melhores e mais brilhantes”. Contudo, muitos gestores residem em uma mesma área onde investem uma década ou mais focados em uma única disciplina funcional, subindo hierarquicamente até (se forem muito bons) se tornarem diretores da área funcional. Se estes gestores se tornam CEOs acabam sendo movidos de um domínio onde possuem conhecimento e experiência profundos, para um trabalho que requer conhecer a organização como um todo, balanceando todas as necessidades e preocupações entre as diferentes áreas funcionais que fazem parte da organização. Não é de surpreender que muitos executivos fracassem ao fazer sua transição ou continuem a enxergar a organização por meio de uma visão enviesada de sua área de experiência e conhecimento.

Com este conceito em mente, tenho consistentemente focado em trazer aos gerentes uma visão de processo holística baseada no entendimento de como a organização realmente funciona. Executivos sêniores que assimilam a visão por processos frequentemente percebem como esta perspectiva ajuda a entender como tudo em uma organização funciona conjuntamente. Executivos sêniores que não assimilam a visão por processos, frequentemente referem-se aos processos como mais uma ferramenta entre uma grande variedade de técnicas de gestão a ser utilizada de forma integrada e eficiente.

Adicionalmente, considere que um dos principais líderes teóricos de gestão do século 20, Peter Drucker, em seu popular livro “*Administração: tarefas, responsabilidades, práticas*”, descreve “gestão” como uma mistura de tarefas, responsabilidades e práticas. Há certamente um consenso de que gestão é uma coleção de diferentes tarefas e práticas. Se alguém lê Harvard Business Review, pode perceber que cada temática fornecerá ao leitor uma grande variedade de artigos em: liderança, solução de problemas específicos de RH, práticas recentes de TI e

manufatura, ou ainda, novas abordagens de *marketing*. Provavelmente muitos executivos consultam rapidamente a revista, escolhendo um ou dois artigos para ler. Infelizmente, embora esta abordagem possa ajudar um executivo a enfrentar problemas específicos, não fornecerá uma visão geral dos desafios enfrentados ou uma abordagem sistemática para solucionar problemas complexos que necessitam de conhecimentos sobre como diversas áreas funcionais devem interagir para criar valor.

Invariavelmente, executivos que descobrem a visão por processos ressaltam o fato de que esta perspectiva potencializou sua habilidade de enxergar a organização de forma orgânica. A visão por processos potencializou a habilidade de entender: como diferentes coisas se relacionam entre si; como mudanças em uma área impactam em outras áreas; e. como o acompanhamento do desempenho pode ser eficientemente utilizado para rastrear as causas das deficiências existentes.

Neste contexto, minha palestra no 3º Seminário Internacional, não abordará técnicas de análise de melhorias de processos ou redesenho de processos de negócio. Meu foco será debater como pensar uma organização como um todo e como a perspectiva de processos pode ajudar um gerente a entender e avaliar as diferentes coisas que acontecem dentro de sua organização. De forma geral, esta palestra será iniciada com uma visão de estratégia organizacional e como empresas estabelecem metas, definem modelos de negócio e proposições de valor aos seus clientes. Discutiremos também: Como uma boa cadeia de valor é a chave para debater estratégia, modelos de negócio e valor entregue aos clientes? Como otimizar esta relação essencial entre clientes e cadeia de valor que gera os produtos e serviços valorizados pelos clientes? Como analisar se uma atividade que não produz valor efetivamente suporta a cadeia de valor ou é apenas um desperdício de esforços?

Muitos profissionais de processos questionam como “vender processos” para gerentes sêniores. Esta é uma pergunta errada. Gerentes sêniores que apoiam trabalho de BPM, o fazem por entender que a perspectiva de processos é o melhor caminho para conceituar e estruturar como eles gostariam que a organização funcionasse. Estes gestores desejam melhorar processos específicos para satisfazer seus clientes e, adicionalmente, entendem que em uma organização a perspectiva por processos pode assegurar simultaneamente atingimento dos objetivos estratégicos, adaptação a mudanças conforme demandas e criação e fortalecimento de vantagens competitivas. Em essência, ganhar o patrocínio efetivo dos gestores não se resume a vender um projeto de mudança de processos. Ganhar o patrocínio efetivo dos gestores é transferir a filosofia de que processos é uma a perspectiva chave para entender e gerenciar uma organização.

No 3º Seminário Internacional de BPM, focarei em como tudo em uma organização está relacionado à perspectiva de processos e como alguém pode sistematicamente avaliar o funcionamento de uma organização, desde a cadeia de valor até como cada processo criar valor para clientes e demais *stakeholders*. Por exemplo, empregados são importantes porque permitem que uma organização realize atividades específicas que geram valor para os *stakeholders* da organização. Se estas atividades específicas não contribuírem com a cadeia de valor, então tanto a atividade como empregados pode ser eliminados. De maneira semelhante,

se uma determinada atividade e seus funcionários adicionarem um valor pouco significativo para os *stakeholders* da organização, então provavelmente são candidatos à terceirização.

A competição global está ficando mais acirrada ano a ano. Novas tecnologias exigirão novos modelos de negócio. Novas fontes de trabalho proporcionarão novas oportunidades de terceirização. Organizações que sobreviverem e crescerem neste ambiente precisarão se reinventar constantemente e migrar de modelos de negócios e tecnologias em paralelo a busca pelo aumento de sua produtividade.

Velhas formas de se trabalhar não serão suficientes, assim como práticas de antigas que explicam como fazer gestão. Gerentes devem estar ativamente engajados para recriar suas organizações. Para ter sucesso, gestores devem lidar com a necessidade de inovar e dominar uma abordagem sistemática para entender o que precisa ser feito e como implementar as mudanças necessárias.

Finalmente, durante esta palestra apresentarei aos participantes uma visão geral de como a perspectiva de processos deve mudar a forma como “gestores fazem gestão”, a fim de conduzir suas organizações pelos desafios dos próximos anos.

Paul Harmon