

Os 3 Papéis Estratégicos de um Escritório de Processos

- O Escritório como mecanismo para gerar excelência operacional, aumentar a visibilidade gerencial e fomentar a inovação -

Introdução	2
Visão Geral dos Papéis Estratégicos	3
Papel Estratégico I - Institucionalizar BPM enquanto um conjunto de soluções de gestão para aumento da performance de uma organização	4
Papel Estratégico II - Gerar convergência entre as diversas iniciativas relacionadas a BPM	5
Papel Estratégico III - Buscar a excelência de cada iniciativa de BPM através de uma orientação a serviços especializados de aumento de performance organizacional	8
Conclusão	10
Quem somos	13

Introdução

O presente artigo é o segundo de uma série de publicações que a ELO Group vem desenvolvendo sobre a construção e evolução de um Escritório de Processos em uma organização. Estes artigos objetivam disseminar e promover reflexões sobre os conceitos, ferramentas e práticas de mercado associados ao Escritório de Processos, que vêm sendo adotados em organizações que acreditam na gestão de processos como um diferencial competitivo.

Em nosso primeiro artigo, **Roadmap para a Implantação de um Escritório de Processos**, abordamos o contexto do surgimento de um Escritório de Processos e etapas para sua implantação.

Este segundo artigo está centrado no entendimento e detalhamento dos **papéis estratégicos** que um Escritório de Processos deve assumir dentro de uma organização. Tais papéis são apresentados visando esclarecer ao leitor como um Escritório de Processos vem evoluindo gradativamente dentro das organizações, desde uma área de apoio à gestão da operação, até se tornar o braço direito da alta administração para implementação e desdobramento de suas estratégias.

O terceiro artigo da série será intitulado: **Um Framework para Operação de um Escritório de Processos: Processos e Serviços**. Tal artigo possuirá uma abordagem essencialmente prática, apresentando nosso framework para operação de um Escritório de Processos. Desta forma, essa publicação focará em como um Escritório de Processos deve operar para assumir cada um dos papéis apresentados no presente artigo.

Finalmente, no quarto artigo desta série, **Escritórios de Processos x Escritórios de Projetos – Sinergias e Oportunidades de Convergência**, abordaremos como integrar o planejamento, operação e acompanhamento destes dois tipos de escritórios de forma sinérgica e produtiva.

Visão Geral dos Papéis Estratégicos

“Mapeei os processos. E agora, o que fazer?”. Um dos grandes desafios da adoção de BPM nas organizações é assegurar que os benefícios obtidos com a mobilização em busca de otimizações de processos não se constituam em iniciativas pontuais esquecidas ao longo do tempo, mas sim em uma sistemática perene de melhoria contínua.

Um Escritório de Processos efetivo fortalece a visão por processos como o eixo central de uma lógica inovadora e sistematizada de se pensar a operação de uma empresa. Desta forma, o Escritório de Processos é um mecanismo organizacional que vem sendo adotado por muitas organizações com os objetivos de:

- 1) **Institucionalizar as iniciativas de BPM dentro de uma organização;**
- 2) **Perenizar ao longo dos anos os benefícios gerados associados a: geração de excelência operacional, aumento da visibilidade para tomada de decisão gerencial e fomento a inovação.**

Para atingir estes objetivos, um Escritório de Processos deve desempenhar três papéis centrais. São eles:

<p>I- Institucionalizar BPM enquanto um conjunto de soluções de gestão para aumento da performance de uma organização</p>	<p>Estabelecer um entendimento comum de que BPM se trata da criação de um ambiente cultural e tecnicamente propício à análise contínua e qualificada sobre como as atividades são executadas dentro da organização. BPM deve ser pensado como uma engrenagem organizacional para mudança contínua e melhoria de performance através de maneiras colaborativas, consistentes e sustentáveis.</p>
<p>II- Gerar convergência entre as diversas iniciativas relacionadas a BPM</p>	<p>Promover o alinhamento, governança e convergência de todas as iniciativas relacionadas a BPM (tanto no âmbito de gestão como no âmbito de automação), aumentando a sinergia, eficiência e retorno sobre o investimento realizado. Isto contribui para fortalecer a adoção de iniciativas baseadas em BPM como boas práticas de gestão na organização.</p>
<p>III- Buscar a excelência de cada iniciativa de BPM através de uma orientação a serviços especializados de aumento de performance organizacional</p>	<p>Implantar e manter uma abordagem de serviço para cada iniciativa baseada em BPM, colocando a estratégia organizacional e as unidades de negócio como clientes importantes que demandam aumento de produtividade, incremento de visibilidade gerencial e inovação organizacional.</p>

Tabela 1 – Descrição dos Papéis Estratégicos de um Escritório de Processos

Nos itens a seguir falaremos mais detalhadamente sobre cada um dos papéis acima apresentados.

Papel Estratégico I - Institucionalizar BPM enquanto um conjunto de soluções de gestão para aumento da performance de uma organização

Como demonstrar para as áreas de negócio que elas precisam ir além de mapear seus processos? Como assegurar que a documentação de processos não se perderá dentro de alguma gaveta? Estes são alguns dos questionamentos que diversos profissionais vêm se deparando ao tentar materializar o valor de BPM para uma organização.

Para resolver tais questões, é fundamental mudar o *mindset* corporativo a respeito do que efetivamente deve ser entendido por BPM. Uma filosofia efetiva de BPM deve estar baseada em três princípios centrais:

- 1** *Gerir processos de negócios significa mudar continuamente a forma como uma organização executa suas atividades, visando aumentos significativos de desempenho como: fortalecimento da excelência operacional, aumento da visibilidade para tomada de decisão e promoção da inovação;*
- 2** *A maximização de ganhos com BPM passa por construir o ambiente ideal para se repensar a forma como uma organização deve executar suas atividades. Este ambiente deve ser colaborativo, culturalmente sustentável e suportado por métodos e ferramentas adequadas*
- 3** *Fluxogramas de processos não são resultados de uma iniciativa de BPM, mas apenas uma ferramenta intermediária. Desta forma, a questão-chave a ser perguntada para um gestor não é apenas "existem processos a serem mapeados?", mas sim "existem oportunidades para redução de custos, melhoria da interface entre áreas, otimização da tomada de decisão etc.?"*

Sendo assim, a adoção de BPM passa, antes de tudo, por uma mudança cultural. As organizações precisam compreender e disseminar internamente a idéia de que BPM pressupõe aumento de performance organizacional.

Nesse contexto, um Escritório de Processos deve ser visto como o embaixador da marca BPM e, conseqüentemente, o responsável formal pelo marketing de BPM dentro de uma organização. Isto significa que o escritório deve criar uma imagem de competência e

profissionalismo, e assim disseminar para a organização a importância de BPM como um conjunto de boas práticas que tenha a capacidade de alavancar significativamente o desempenho organizacional.

O Escritório de Processos deve, portanto, assegurar que todos os *stakeholders* estejam continuamente a par dos benefícios de cada iniciativa de BPM e de como esses benefícios podem ser atingidos. Essa abordagem ajuda tomadores de decisão a se sentirem confortáveis utilizando soluções de BPM como meios legítimos para produzir em suas áreas de negócios: 1) o fortalecimento da excelência operacional, 2) o aumento da visibilidade para tomada de decisão e 3) a promoção da inovação.

Os conceitos de 'marketing de BPM' e 'marca BPM' também trazem a necessidade de apresentar provas de que as soluções adotadas estão de fato trazendo valor à organização, gerindo com isso, de forma contínua, as expectativas dos *stakeholders* organizacionais. Isto significa que o Escritório de Processos deve planejar cuidadosamente sua estratégia para atingir um equilíbrio adequado entre *quick wins* (ganhos rápidos, de curta duração) e melhorias de longo prazo.

Papel Estratégico II - Gerar convergência entre as diversas iniciativas relacionadas a BPM

A abordagem por processos é um dos pilares centrais das discussões de competitividade. Excelência operacional, inovação, satisfação do cliente, qualidade de produtos e serviços são todos conseqüências da excelência na gestão de processos de negócios.

Dessa forma, a Gestão de Processos de Negócios vem ganhando força como um portfólio robusto e heterogêneo de soluções gerenciais que respondem a uma série de problemas, desafios e oportunidades organizacionais.

Iniciativas como a definição de um Arquitetura Empresarial, adoção de Lean/Seis Sigma, monitoramento de performance, análise de riscos, gestão de competências, implantação de ferramentas de GED/ECM são todos exemplos de **iniciativas baseadas em processos de negócios**. Tais **iniciativas de BPM** vêm ganhando espaço ao longo dos anos e visam alcançar diversos objetivos estratégicos e operacionais como: redução de custos, retenção de talentos, diferenciação de produtos, aumento de *marketshare* etc.

O elemento chave que conecta todas essas **iniciativas** é a idéia da representação da realidade e complexidade da operação de uma organização em fluxogramas de processos baseados em padrões de notação e taxonomias específicas. Em todas elas, a modelagem de processos de negócio é utilizada como uma ferramenta fundamental para garantir uma compreensão consistente da organização e, conseqüentemente, uma intervenção inteligente e efetiva. Portanto, pode-se dizer que BPM está no centro de diversas abordagens modernas de intervenção e melhoria da operação de uma empresa.

No entanto, tais **iniciativas** de alguma forma associadas a BPM tendem a emergir nas organizações por diferentes motivos, patrocinadas por diferentes atores e com escopos heterogêneos. Isto leva a diversos problemas, como por exemplo:

- 1) Documentações de fluxogramas sendo subutilizadas;**
- 2) Dificuldades para consolidação de diferentes modelos de processos;**
- 3) Áreas distintas demandando as mesmas informações para áreas de negócios;**
- 4) Planos de ação redundantes;**
- 5) Intervenções ineficientes focando em conseqüências em vez de causas-raiz;**
- 6) Desalinhamento com estratégia organizacional, dentre outros.**

Nesse contexto, gerar convergência entre as diversas **iniciativas** relacionadas a BPM é um importante tópico de atenção gerencial e um papel fundamental a ser exercido por um Escritório de Processos. O escritório deve, portanto, aumentar a maturidade de BPM de uma organização promovendo a migração de **iniciativas isoladas de BPM** para **iniciativas sinérgicas e integradas**. Alguns exemplos de atribuições de um escritório de processos nessa linha são:

- Gerir as demandas das áreas de negócios por iniciativas relacionadas a BPM, melhorando performance organizacional ao mesmo tempo em que se conciliam seus propósitos heterogêneos, prazos e escopos;**
- Suportar a delimitação de papéis e responsabilidades para cada ator que esteja de alguma forma envolvido em iniciativas de BPM;**
- Assegurar que todas as iniciativas de BPM sejam não apenas metodologicamente alinhadas, mas sim construídas sobre bases convergentes e alinhadas com as prioridades estratégicas da organização;**

Mapear os inputs e outputs de informações associados a cada iniciativa de BPM, minimizando o tempo demandado de cada área de negócio;

Criar uma abordagem de planejamento colaborativo, de modo a otimizar a forma de execução de todas as iniciativas de BPM e minimizar redundâncias;

Promover convergência de todos os planos de ação gerados por cada iniciativa de BPM, colaborando na criação de uma agenda de gestão unificada e evitando, assim, duplicação de esforços;

Finalmente, é de grande importância ressaltar que o fato de o Escritório de Processo ser o núcleo de governança das iniciativas de BPM de forma alguma implica que este seja o responsável pela execução direta de todos os serviços de BPM. A existência do escritório reconhece que as iniciativas de BPM ocorrem dentro de contextos particulares de política e poder nas organizações. A figura a seguir exemplifica esta idéia, ao ilustrar a estrutura de governança de BPM de uma organização com a indicação de áreas Responsáveis (R), Aprovadores (A) e que Contribuem (C) com cada iniciativa ligada a BPM:

ELO group Análise de Convergência dos Interessados na Abordagem de Processos						
Iniciativas Associadas a Processos	Escritório de Processos	Controles Internos	TI	Auditoria	Área de negócio	Planejamento Estratégico
Atualização da cadeia de valor	R	C			C	A
Modelagem dos Processos	R	C			CA	
Construção de normativos	C	CA			RA	
Melhoria de Processos	R	C			R	A
Análise de riscos	C	R			C	
Especificação de Sistemas			R		CA	
Testes de controles				R	C	A
Outros						
Inputs	N/A	Mapeamento e análise dos riscos e controles, mapa	Relatório Resumido de Solicitações	Relatório Resumido de Solicitações	Políticas, Normas, Procedimentos e Manuais	Relatórios já desenvolvidos que devem ser analisados para
Outputs	N/A	Apontamento de controles e riscos	Detalhamento dos planos de ação relacionados a	Apontamento de controles, riscos e sugestões de testes de		Informações que devem ser geradas para
Observações	N/A	Exemplo de Preenchimento	Exemplo de Preenchimento	Exemplo de Preenchimento	Exemplo de Preenchimento	Exemplo de Preenchimento

Figura 1 – Exemplo de Matriz de Governança de BPM

Papel Estratégico III - Buscar a excelência de cada iniciativa de BPM através de uma orientação a serviços especializados de aumento de performance organizacional

Se o papel estratégico II focava no aumento de sinergia e eficiência das iniciativas de BPM existentes, este terceiro e último papel estratégico se propõe a aumentar o valor criado para as áreas de negócio com a adoção de BPM.

Um Escritório de Processos deve estudar e analisar o portfólio atual de iniciativas de BPM e “produtificar” cada iniciativa de BPM como um **serviço de aumento de performance** a ser prestado para as áreas internas de uma organização.

Um ponto deve ficar claro neste momento: não se trata apenas de uma mudança de termos. Isso significa que a visão tradicional de BPM deve ser alterada para um novo paradigma que coloca áreas de negócios como clientes de um portfólio de **serviços baseados em BPM**.

Um **serviço de BPM** deve, portanto, ser entendido como uma solução especializada para aumento de performance. Estas soluções passam a ser ofertadas de acordo com os problemas e desafios enfrentados por cada área de negócio: altos custos, falta de visibilidade, alta taxa de erros, gaps de interfaces entre áreas internas, falta de competência, excesso de inputs manuais etc.

Gerir ações de BPM como um **portfólio de serviços de BPM** significa que o Escritório de Processos deve passar a entender a natureza das demandas de melhoria de processos que existem em cada área de negócios e definir o pacote de ideal de serviços de BPM para solucioná-lo. A figura a seguir, adaptada de um artigo do professor australiano Michael Rosemann (2008), ilustra o portfólio de serviços do Escritório de Processos de uma organização do setor público:

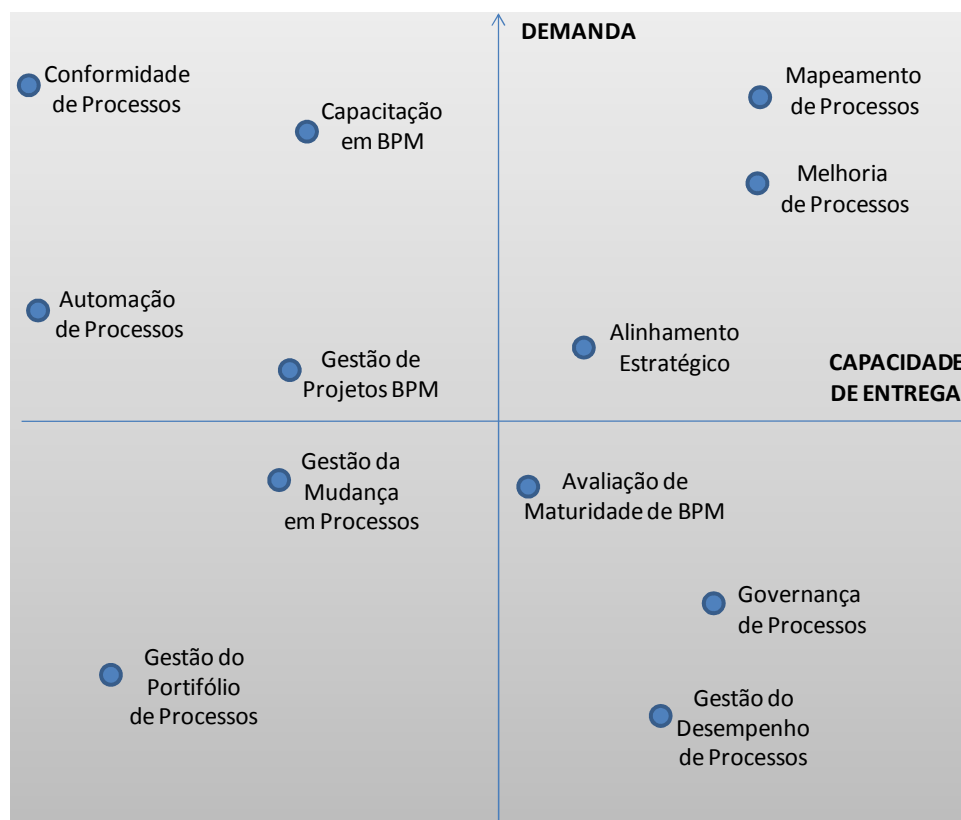


Figura 2 –Portifólio de Serviços de BPM (adaptado de ROSEMANN, 2008)

Por fim, podemos afirmar que o mundo de negócios nunca foi tão complexo, tornando claro que o sucesso econômico de uma organização é altamente dependente de sua habilidade de realizar mudanças em seu ambiente. Esta realidade de mudança e competição gera uma necessidade de uma sistemática de constante inovação e aumento de produtividade, e, portanto, um entendimento cada vez mais profundo da forma como o trabalho é executado.

Neste sentido, trocar a gestão de iniciativas baseadas em BPM para **serviços baseados em BPM** significa aumentar a capacidade de se detectar ameaças e oportunidade e rapidamente implementar mudanças nos processos de negócios da organização. Isto significa entender um Escritório de Processos como o hub de todos os **serviços** de BPM que estão ocorrendo na organização. Nesta linha, o escritório deve assegurar que adaptações e mudanças em processos estejam consistentes quando vistas de forma

sistêmica e comparadas com a estratégia definida pelos executivos. Deve, portanto, garantir a flexibilidade necessária para a promoção da inovação.

Conclusão

Apresentados os três papéis estratégicos de um Escritório de Processos, é importante encerrar este artigo reforçando dois pontos centrais. Primeiramente, um Escritório de Processos deve agir dentro de uma organização de modo a **alterar o mindset e a maneira como BPM é encarado**, a saber:

De fluxogramas como produtos principais para fluxogramas como plataforma de entendimento para a melhoria da gestão;

De melhorias pontuais para melhorias contínuas;

De iniciativas de BPM isoladas para serviços sistemáticos e uma cultura de BPM fortalecida;

De uma vantagem competitiva baseada em eficiência para outra, baseada em flexibilidade e inovação;

Em segundo lugar, cabe destacar que uma organização deve implantar **gradualmente** os três papéis propostos nesse artigo, **na ordem em que eles aparecem**. Deve-se dar tempo para que a organização consiga absorver e internalizar a idéia proposta em cada papel.

A figura a seguir ilustra a trajetória de uma organização em relação aos 3 papéis estratégicos descritos neste artigo:

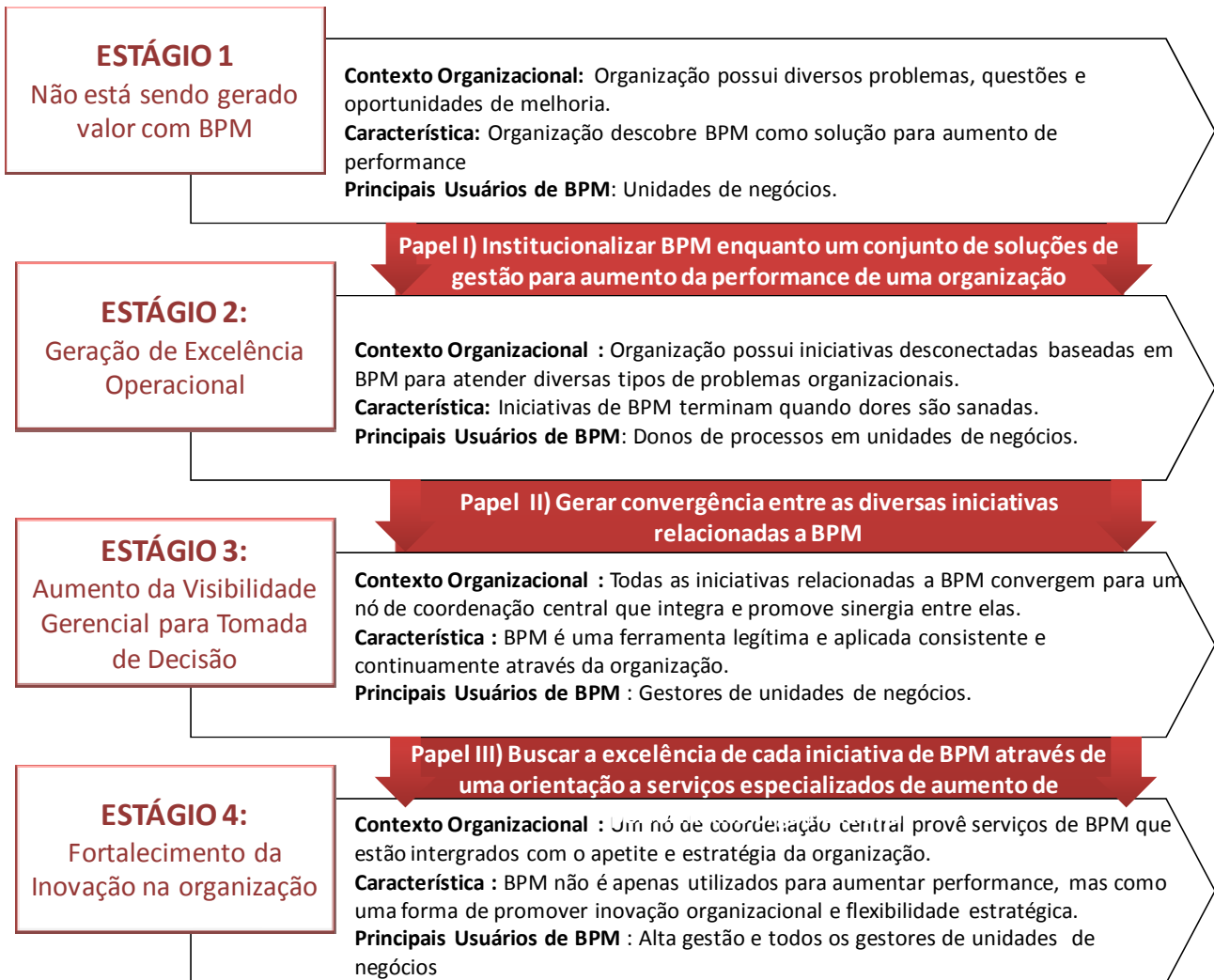


Figura 3 – Estágios na adoção dos Papéis Estratégicos de um Escritório de Processos

Um Escritório de Processos de uma organização no primeiro estágio **ainda não está gerando valor com ações de BPM**. Tal tipo de organização costuma apresentar diversas oportunidades para melhoria, mas ainda não tem maturidade para implantar os papéis estratégicos e mudar a forma como BPM deve ser tratado internamente.

Ao passar por esse estágio, a organização e seu escritório avançam no sentido de **promover a excelência operacional**. Começam a proliferar iniciativas de BPM visando eliminar os diversos problemas organizacionais. Neste momento, BPM passa a

ser percebido como solução para eliminar as dores existentes. Está implantado o 1º papel estratégico de um Escritório de Processos.

Benefícios Percebidos: Otimização sistemática da maneira como o trabalho é executado através de múltiplas áreas para entregar produtos e/ou serviços ao cliente final; Redução de perdas, melhor uso de matérias-primas e horas de trabalho, redução de lead-times e falhas

Ao avançar para o terceiro estágio, a organização passa a buscar a convergência entre as diversas iniciativas, até então desintegradas, a partir de seu escritório. Com isso, aumenta-se a **visibilidade para tomada de decisão** a partir das ações de BPM. O 2º papel do escritório também está agora implantado.

Benefícios Percebidos: Melhoria da capacidade de coordenação geral e agilidade na tomada de decisão em toda a organização; aumento da visibilidade sobre o que acontece no dia-a-dia e da definição de responsabilidades sobre os eventos ocorridos; maior qualidade e tempestividade na informação para a tomada de decisão

Por fim, no quarto estágio, o Escritório de Processos em si passa a adotar uma orientação a serviços para as demais áreas da organização. Tais serviços estão integrados com a estratégia da organização, de modo a promover **flexibilidade e inovação**. É nesse momento que podemos dizer que o 3º e último papel de um Escritório de Processos está enfim implantado.

Benefícios Percebidos: Aumento de flexibilidade e adaptabilidade para rapidamente detectar e explorar oportunidades que estejam alinhadas com a estratégia organizacional; alta taxa de sucesso de mudanças, habilidade de explorar novas oportunidades; alta sinergia entre ações em diferentes áreas; discussões colaborativas que levem a novas formas de fazer negócio

Quem somos

A ELO Group é uma empresa de consultoria com foco nas áreas de Gestão de Processos de Negócio (BPM) e Governança, Conformidade e Riscos (GRC), possuindo grande experiência em diversos segmentos como: seguros; telecomunicações; finanças; mineração; petróleo e gás; construção; manufatura; varejo; petroquímica; biofármacos; propaganda e governos.

Fundado no Parque Tecnológico da COPPE/UFRJ – um dos mais avançados Centros de Pesquisa e Desenvolvimento da América Latina – a ELO Group é um spin-off do Grupo de Produção Integrada da COPPE/UFRJ. Esta sinergia entre academia e mercado permite à empresa compor um quadro de consultores altamente capacitados e trazer para seus clientes soluções completas com alto grau de conhecimento embarcado e aderência integral a suas reais necessidades.

Este artigo é resultante de uma série de estudos, publicações, palestras, grupos de discussão, cursos e projetos que temos conduzido sobre o tema. Buscamos, desta forma, contribuir para o desenvolvimento de técnicas inovadoras da gestão de processos, promovendo uma maior integração com a agenda estratégica de gestores de negócio e tomadores de decisão, e a obtenção de melhorias significativas nas práticas de gestão adotadas em ambientes cada vez mais incertos, complexos e dinâmicos.

Consultores da ELO Group se encontram inteiramente à disposição para esclarecimentos adicionais em caso de dúvidas, críticas, contribuições e reflexões que contribuam para o desenvolvimento e a disseminação de Escritórios de Processo e Centros de Excelência em BPM nas grandes empresas.

Contate-nos para maiores informações em processos@elogroup.com.br ou visite-nos em www.elogroup.com.br e fique atualizado nas mais modernas técnicas de gestão de processos e gestão de riscos existentes no mercado.