

20/10/2009

Redesenhando a organização

Jaqueline Porto

Aumentar a produtividade, enxugar custos, ter mais agilidade na produção e ganhar eficiência em todos os processos são os objetivos da gestão de qualquer companhia. Para alcançar estas metas, a tecnologia BPM (do inglês, Business Process Management) é uma das ferramentas mais indicadas por especialistas. A metodologia integra todas as áreas da empresa por meio da modelagem de processos, na qual o funcionamento dos processos são expressos em diagramas. Aplicada de forma correta, a ferramenta permite às companhias definir metas, executar, mensurar o retorno e ainda envolver os colaboradores.

Sistema bem difundido em corporações americanas e europeias, o BPM começou a chamar a atenção das empresas brasileiras recentemente, ao ser reconhecido como uma das principais metodologias para modernização de processos de gestão. Sócio-diretor da Elo Group, empresa que presta consultoria em BPM, Leandro Jesus, explica que a ferramenta ganhou mais destaque a partir da crise econômica mundial.

"Com metas definidas, é possível reduzir custos internos, aperfeiçoar prazos de atendimento, aumentar a qualidade dos serviços prestados e ainda trabalhar em conformidade com normas e legislações", diz.

Apesar da eficiência reconhecida, o BPM está em fase inicial no Brasil. Segundo Jesus, grandes empresas já reconhecem a importância da modelagem de processos, mas as ações ainda precisam de mais maturidade para gerar resultados efetivos. "As práticas ainda não estão consolidadas", conta.

O BPM nasceu da combinação de tecnologia da informação (TI) com o monitoramento de todas as atividades de negócios. Um estudo recente da consultoria americana Gartner indicou que as empresas conseguem economizar 20%, em média, já a partir do primeiro ano de adoção do BPM.

Para Jesus, mesmo com todo aporte de TI é preciso deixar claro que trabalhar a modelagem de processos vai muito além da questão

técnica. "Não é simplesmente mexer com TI, é promover mudanças que envolvam as pessoas e a corporação, de forma compatível com os aspectos culturais de cada empresa", orienta.

De acordo com os conceitos do BPM, existem componentes críticos que precisam ser trabalhados no contexto organizacional, como o alinhamento estratégico, os métodos, a cultura corporativa e as pessoas. Segundo Jesus, estas duas últimas são as principais zonas de conflito.

"O conjunto de ferramentas é vasto, mas antes é preciso que a empresa saiba identificar os motivos da adoção do BPM. Se a companhia não souber claramente seus objetivos, não vai saber gerir a reestruturação dos processos", avalia.

Para trabalhar a implementação, é recomendado que se crie um escritório de processos, que terá como meta avaliar os pontos críticos, os objetivos a serem alcançados, coordenar as ações que serão desenvolvidas e os responsáveis pelo gerenciamento de cada área. O escritório apoiará os gestores de cada área, mas com um trabalho que precisa ser incorporado na rotina da organização", explica.

Gerente da equipe de Gestão de Processos da Fundação de Desenvolvimento de Pesquisa (Fundep), órgão da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Vivian Rodrigues, conta que o BPM foi adotado a partir de novembro de 2008, como forma de aumentar a eficiência operacional. A própria instituição se encarregou da implementação do sistema, formando uma equipe de três pessoas, responsáveis exclusivamente pelo gerenciamento de processos. "Todas as áreas-fim tiveram seus processos mapeados e redesenhados, conforme a nova forma de trabalho", diz.

Vivian conta que houve dificuldades relacionadas à tecnologia e que parte do investimento foi concentrado nas ações de capacitação dos envolvidos. No entanto, ela destaca que, nove meses depois, parte dos objetivos já foi alcançada. "Os resultados percebidos até agora são qualitativos. Cito a desfragmentação dos processos, a definição clara de papéis, a melhoria da comunicação entre as áreas e a gestão compartilhada. Esta nos implementando indicadores para medir os resultados quantitativos", conta.

"Alcançar uma maturidade elevada em BPM é um trabalho percebido em dois, três anos", completa Leandro Jesus.