



BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PLUG & PLAY

Maria José Belém Martins Moreira (CSC)

mjrpz@globo.com

Karina Mingatto (CSC)

kmingatto@csc.com

Marcel Druker (CSC)

mdruker@csc.com

Na busca de competitividade, a maior parte das organizações, já passou por várias ondas na evolução de seus sistemas de gestão, logo já possuem diversos, se não todos, os elementos da gestão por processos. No entanto, esses elementos estão dispersos e desconectados e para implantar um modelo de gestão por processos é necessário adotar literalmente uma abordagem Plug & Play.

BPM PLUG & PLAY é uma abordagem inovadora para a implantação da gestão por processos que enfatiza a conexão entre os elementos desse modelo de gestão. A idéia principal é que a empresa não reinvente, mas sim mapeie os elementos que já existem, trabalhando as formas de conectá-los. É através de um modelo de gestão por processos maduro que as empresas vão operacionalizar suas estratégias de negócio, obter e sustentar sua vantagem competitiva.

Palavras-chaves: Gestão por Processos, Business Process Management, Maturidade, Visão Sistêmica

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, buscar competitividade no ambiente de negócios tem demandado das empresas uma grande capacidade de lidar com mudanças. Segundo Smith (2003), é necessário que as empresas desenvolvam uma estrutura organizacional mais ágil e flexível, capaz de reagir a tais mudanças, garantindo sobrevivência e competitividade.

Hammer (2007) disse que a transformação, a partir de processos, é usada, rotineiramente, por empresas do mundo todo. Poucos executivos questionam a tese de que a reengenharia de processos de negócios – atividades que percorrem a empresa de ponta a ponta – pode levar a dramáticos avanços no desempenho, permitindo à organização proporcionar um valor maior a clientes e, ao mesmo tempo, gerar lucro maior para os acionistas. Em praticamente todo setor, empresas de todo porte registraram extraordinários avanços em custo, qualidade, velocidade, rentabilidade e outras áreas vitais ao focar, medir e reformular processos internos e de interação com cliente.

Nesse contexto é necessário inovar e reinventar e é através de um modelo de gestão por processos maduro que as empresas vão operacionalizar suas estratégias de negócio, obter e sustentar sua vantagem competitiva.

A gestão por processos ou BPM ou “*Business Process Management*” é uma abordagem para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar e controlar de forma automatizada ou não, processos de negócio para uma realização coerente, orientada a resultados e alinhada com os objetivos estratégicos da organização (ABPMP 2008).

Abordar por processos significa atuar na quebra das fronteiras funcionais, caminhar em busca da eficiência e eficácia, tendo sempre as necessidades do cliente como referencial absoluto.

Gerir por processos, como um modelo de gestão, significa desenvolver aprendizado organizacional, significa conhecer o fluxo das atividades para alcance de objetivos, suas conexões, entradas, saídas e os requerimentos para sua execução. Significa ainda conhecer as necessidades do cliente e apresentar os requisitos necessários aos seus fornecedores.

Na busca de competitividade, a maior parte das organizações, já passou por várias ondas na evolução de seus sistemas de gestão, logo já possuem diversos, se não todos, os elementos da gestão por processos. No entanto, esses elementos estão dispersos e desconectados e para implantar um modelo maduro de gestão por processos é necessário adotar literalmente uma abordagem Plug and Play.

BPM PLUG AND PLAY é uma nova abordagem para a implantação da gestão por processos que enfatiza a conexão entre os elementos desse modelo de gestão. A idéia principal é que a empresa não reinvente, mas sim mapeie os elementos já existentes, trabalhando as formas de conectá-los.

2. Gestão por processos

Em 1995, as indústrias americanas já sabiam que a qualidade dos produtos e serviços poderia ser melhorada, melhorando seus processos. Gestão por processos podia, então, ser entendida como uma abordagem sistemática e estruturada para analisar, melhorar, controlar e gerenciar processos, com o objetivo de melhorar a qualidade de produtos e serviços. A qualidade dos produtos da empresa seria um reflexo direto da sua habilidade de melhorar os processos, via gestão por processos (ELZINGA; HORAK et al., 1995).

A gestão por processos inicia-se, segundo ELZINGA; HORAK et al (1995), com a definição de objetivos estratégicos para a empresa. Nesta etapa, a visão, missão e os objetivos da empresa estão formulados e os fatores críticos de sucesso, determinados. Com estes fatores em mente, os processos da empresa são avaliados, e um processo específico, para a aplicação, é selecionado. O processo selecionado é escrito e, em seguida, quantificado. Com base nisso, as oportunidades de melhoria são identificadas e o processo é implantado.

Segundo Armistead e Machin (1997), a gestão por processos não pode ser considerada simplesmente como uma reengenharia de processos, mas, sim, como as organizações os gerenciam. O termo gestão de processos de negócio começou com uma visão orientada a processo e passou para uma abordagem holística para gerenciar negócios (PRITCHARD; ARMISTEAD, 1999).

Embora a origem da gestão por processos possa ser rastreada, desde o advento da administração científica, nos primeiros anos deste século, foi somente com a introdução da reengenharia de processos empresariais (BPR) que o conceito emergiu como um campo distinto (MELAO; PIDD, 2000).

Para Gullede e Sommer (2002), a Gestão por Processos é tão antiga quanto a disciplina engenharia industrial.

A gestão de uma organização é o resultado das solicitações do ambiente sobre a mesma e evolui de forma a possibilitar que as necessidades solicitadas sejam atendidas. Desta forma, a gestão de uma organização é algo evolutivo e modifica-se no tempo, em função das demandas impostas pelo ambiente à organização (SANTOS, 2003).

Gestão por processos pode ser entendida como uma prática de gestão organizacional holística, que exige compreensão e envolvimento da alta administração e uma cultura receptiva aos processos de negócio. É baseada em uma arquitetura de processo, que capta o inter-relacionamento entre os principais processos empresariais e que permite o alinhamento com as estratégias, metas e políticas de uma organização (ROSEMANN; BRUIN, 2005).

2.1 Direcionadores e benefícios da gestão por processos

Os direcionadores podem ser classificados como internos ou externos. Os direcionadores internos são, por exemplo, a necessidade de uma redução do tempo de produção ou a necessidade de reduzir custo. Existe uma série de razões externas para a implantação da gestão por processos, tais como: a globalização, a evolução das tecnologias, a regulamentação, a ação das partes interessadas, bem como a erosão das fronteiras do negócio (HÜFFNER, 2004).

Os benefícios da gestão por processos, como previsto na literatura, podem ser divididos em: benefícios internos qualitativos e quantitativos, benefícios orientados a clientes e impactos na concorrência.

Benefícios internos quantitativos

Benefícios quantitativos são mensuráveis e, portanto, visíveis. Os benefícios mencionados na literatura são, entre outros, redução de custo, redução de tempo de ciclo e melhoria de qualidade (HAMMER, 1990; 1997; HAMMER, 2001; GULLEDGE, SOMMER, 2002).

Benefícios internos qualitativos

Benefícios internos qualitativos afetam aspectos culturais e organizacionais. Pritchard e Armistead (1999) salientam o fato de uma maior interação entre as funções com uma implementação da gestão por processos. Gulledge e Sommer (2002) descobriram que a reestruturação pode aumentar a eficácia e eficiência, e que a gestão por processos pode construir uma base para a criatividade e inovação, resultando em aumento de desempenho organizacional.

Aumento da satisfação do cliente

Hammer (2001) e Pritchard e Armistead (1999) entendem que uma melhor relação entre a organização e os clientes é um resultado positivo da implantação da gestão por processos.

Impactos na concorrência

Em matéria de benefícios relacionados com clientes, o aumento da vantagem competitiva é vista como um benefício da gestão por processos. Gulledge e Sommer (2002) assumem que vantagem competitiva está implícita em uma redução do tempo de ciclo.

3. elementos que compõem a gestão por processos



Figura 1 - Elementos da Gestão por Processos

Analisando a gestão de processos, como exemplo, pode-se dizer que esta unidade básica de gerenciamento é bastante conhecida pelas organizações. Ela apareceu na década de 80, na onda da Gestão da Qualidade Total e continuará a existir por muitos anos ainda. O que mudou de lá para cá foi o fato de que os PDCA's aplicados aos processos de forma isolada foram CONECTADOS a estratégia, por meio do Balanced Scorecard.

Surgido nos anos 90, o BSC cumpriu o papel de disseminar a estratégia das empresas através do desdobramento de objetivos ao longo da estrutura organizacional, divididos em quatro perspectivas, sendo uma delas a de processos internos. Isto fez com que cada unidade organizacional estabelecesse metas para os processos sob sua responsabilidade, ligadas à estratégia da companhia.

Em seguida, a partir da constatação de que os processos muitas vezes não obedecem às fronteiras das gerências ou departamentos na estrutura organizacional, surgiu a gestão por processos, com o objetivo de conectar processos que estavam sob responsabilidades de diferentes funções ou departamentos.

Há 10 anos, iniciativas de implantação da prática de gestão por processos são executadas, mas muitas se reduzem ao desenho dos processos interfuncionais e na atribuição de donos de processo. Pouco se fez para conectar a gestão destes macroprocessos às suas partes funcionais e menos ainda para conectar o desempenho dos macroprocessos à estratégia.

Entretanto, não foi inútil o esforço das empresas em conhecer os seus processos. Os modelos de processos adequados às visões estratégica, tática e operacional formam a base para o gerenciamento. O conceito de arquitetura empresarial mostra que a hierarquia de processos, a tecnologia da informação e a estrutura organizacional interagem entre si e que o desempenho desses elementos está interligado. Nenhum dos componentes da arquitetura é de fato desconhecido, a diferença está mais uma vez na conexão entre eles e na conexão deles com a estratégia.

Implantar a gestão por processos por si só não é suficiente, pois é necessário além de sustentá-la como um modelo de gestão, garantir a obtenção dos objetivos de longo prazo da organização. Para isso, a governança surge como um elemento habilitador e acelerador da conexão dos elementos da gestão por processos, aumentando a maturidade e alavancando os resultados.

Isso ocorre de fato, pois:

- Permite o correto desdobramento dos objetivos estratégicos para a gestão por processos, ou seja, sabe-se onde está e onde se quer chegar, inclusive em termos de maturidade;
- Traduz os objetivos da gestão por processos para os processos que vão suportar a própria governança;
- Fornece através de padrões, as diretrizes para a correta conexão e funcionamento dos elementos que compõem a gestão por processos;
- Planeja a melhoria dos elementos de gestão por processos que a organização possui mas que não têm um bom desempenho;
- Planeja, introduz os elementos de gestão por processos que a organização ainda não possui para serem conectados ao modelo de gestão;

- Gere a mudança a um custo menor, pois minimiza barreiras com a inclusão de elementos que já existem, diminuindo a necessidade de treinamento;
- Dissemina o conhecimento em gestão por processos e gere a evolução da cultura de gestão por processos;
- Prospecta e planeja a introdução de novas tecnologias que vão suportar a gestão por processos;

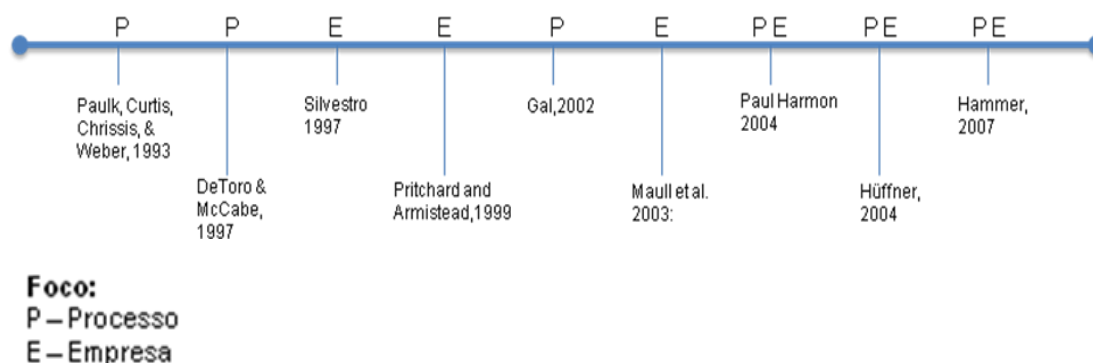
Dessa forma, a governança da gestão por processos é a engrenagem que põe em funcionamento o modelo como um todo, fazendo-o girar de forma consistente e sustentável tanto em direção aos objetivos do negócio, como para fazer com que a maturidade da organização em relação ao próprio modelo de gestão por processo cresça continuamente.

A governança permite que a organização se mova do “caos” onde os diversos elementos e práticas de gestão se encontram dispersos e os põem em “controle” sob um único modelo de gestão por processos.

4. MATURIDADE EM GESTÃO POR PROCESSOS

Maturidade é definida como "o estado de estar completa, perfeita, ou pronta" e da "plenitude ou perfeição de crescimento ou desenvolvimento (PRESS, 2004)”.

Uma série de modelos, para medir a maturidade de gestão por processos, já foi proposta por diversos autores. A figura abaixo demonstra que as primeiras abordagens e modelos de maturidade em gestão por processos tinham o foco somente no processo. Mais tarde, alguns autores mudaram o foco para a organização e à partir de 2003, com Paul Harmon, os autores já percebiam que a maturidade deveria ser medida analisando-se atributos relacionados aos processos e à organização.



A base comum, para a maioria destes modelos, foi o Capability Maturity Model (CMM), desenvolvido pelo Software Engineering Institute na Universidade de Carnegie Mellon. Este modelo foi originalmente desenvolvido para avaliar a maturidade dos processos de

desenvolvimento de software e baseia-se no conceito de organizações de software imaturas e maduras (HÜFFNER, 2004).

Dentro do contexto de gestão por processos, a maturidade é refletida em uma série de aspectos. Pritchard e Armistead (1999) salientam a importância da aquisição de competências em processo, formação em torno de processos de negócio e construção de uma base de conhecimentos. Paulk e Curtis et al. (1993) descrevem que um aumento de maturidade muda o foco de indivíduos-chave para toda a organização.

5. Entendendo a maturidade em GESTÃO POR PROCESSOS como a capacidade de conectar

Os níveis de maturidade de uma organização fornecem um caminho para conhecer o desempenho da organização frente aos processos que ela executa e fornece. Estudos realizados por vários institutos internacionais têm comprovado de forma prática que as organizações que aplicam esforços na gestão de seus processos têm alcançado resultados melhores em relação aos concorrentes do mesmo segmento.

Com o objetivo de obter um melhor preparo para o modelo de gestão por processos, as organizações caminham no sentido de conhecer sua maturidade nesse modelo de gestão, como ela pode ser incrementada, e qual é a ligação entre maturidade em gestão por processos e benefícios percebidos.

Nos últimos dez anos, vários modelos de maturidade foram desenvolvidos com o objetivo de avaliar o estágio das organizações em gestão por processos. A maior parte desses modelos avalia alguns atributos organizacionais ligados aos processos ou capacidades ligadas às organizações que se estiverem presentes pontuam essas Organizações em diferentes níveis da escala de maturidade.

A abordagem apresentada aqui é um pouco diferente. A maior parte dos elementos da gestão por processos, como já dissemos acima, são elementos que estão presentes nas organizações: os objetivos estratégicos, os processos, seus desenhos, o conhecimento sobre sua execução, os projetos de melhoria, as pessoas, os líderes e os mecanismos de governança. E porque as Organizações, mesmos tendo alguns ou todos os elementos da gestão por processos presentes na sua estrutura não conseguem implementar com sucesso esse modelo de gestão?

A resposta é simples: É preciso desenvolver maturidade para identificá-los, conectá-los e sustentar a conexão entre eles. Não é suficiente ter os elementos, é preciso que todos eles sejam planejados, estejam conectados e desempenhem harmonicamente funções direcionadas à gestão por processos.

Planejar estrategicamente não é suficiente se os processos da organização estão desalinhados com esses objetivos. Desenhar modelos atuais de processos, identificar oportunidades de melhorias e implementá-las não é suficiente se esse projetos não estão alinhados com os objetivos estratégicos. Ter pessoas desempenhando atividades não é suficiente se elas não possuem visão sistêmica e não trabalham com objetivos comuns. Ter líderes funcionais não basta se eles não estão alinhados com a abordagem por processos e se fecham em seus silos de poder. Implementar mecanismos de governança não é suficiente se eles não tem como objetivo principal desenvolver maturidade organizacional para a conexão de todos esses elementos.

Logo, desenvolver maturidade significa desenvolver a capacidade das Organizações em conectar elementos em torno da gestão por processos, elementos direcionadores, elementos que representam a base e elementos que estruturam a prática. *BPM Plug and Play*.



Figura 1 - BPM Plug and Play

6. CONCLUSÃO

A maior parte dos elementos que integram a prática de gestão por processos já fazem parte do cotidiano das empresas, entretanto a maior parte delas não possui maturidade suficiente para identificá-los e conectá-los.

Muitos esforços tem sido empreendidos no sentido de criar estruturas robustas, muitas vezes apoiadas por ferramental tecnológico, esquecendo-se na maior parte das vezes que é necessário investir em ações que fortaleçam os elos entre as partes, que desenvolvam visão sistêmica e que com isso obtenham sinergia para o modelo de gestão. Esse é o maior desafio.

BPM PLUG AND PLAY traz uma metodologia composta de alguns elementos chaves, onde a robustez está na conexão entre eles. A palavra de ordem é obter resultados tangíveis não reinventando elementos, eles já existem, CONECTE.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS –ABPMP. **Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge**, 2008.

ARMISTEAD, C.; MACHIN, S. Implications of business process management for operations management. **International Journal of Operations & Production Management** v.17, n 9-10, p. 886, 1997.

ELZINGA, D. T. et al..Business Process Management - Survey and Methodology. **Ieee Transactions On Engineering Management**, v.42, n.2, p.119-128, 1995.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Cadernos de Excelência: introdução ao modelo de excelência da gestão**, 2006.

GONÇALVES, J. E. L. Os novos desafios da empresa do futuro. **Revista de Administração de Empresas**. v.37, n.3, 1997.

_____. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n.1, p. 6-19, 2000.

_____. Processo, que Processo? **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n.4, p. 8-19, 2000.

GULLEDGE, T. R.; SOMMER, R. A. Business process management: public sector implications. **Business Process Management Journal**, v.8, n.4, p. 364 – 376, 2002.

HAMMER, M. Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate. **Harvard Business Review**. The President and Fellows of Harvard College. July-August, 1990.

_____. The Superefficient Company. **Harvard business review**. Harvard Business School Publishing Corporation, 2001.

_____. Deep Change How Operational Innovation Can Transform Your Company. **Harvard business review**, Harvard Business School Publishing Corporation, 2004.

_____. The Process Audit. **Harvard business review**. Harvard Business School Publishing Corporation, April, 2007.

HARMON, P. **Evaluating an Organization's Business Process Maturity**. Business Process Trends Newsletter, 2004.

HÜFFNER, T. The BPM Maturity Model - Towards a Framework for Assessing the Business Process Management Maturity of Organisations. **Grin**, 2004.

MELAO, N.; PIDD, M. A conceptual framework for understanding business processes and business process modelling. **Information Systems Journal**, v.10, n.2, p. 105-129, 2000.

PAULK, M. C. et al. Capability Maturity Model, Version 1.1. Software Engineering Education in 7TH SEI CSEE CONFERENCE. SAN ANTONIO, Texas, USA: Software Engineering Institute - Carnegie Mellon University, 1993.

PRESS, O. U. **Oxford English Dictionary**: The definitive record of the English language. O. U. Press,.2004.

PRITCHARD, J. P.; ARMISTEAD, C. Business process management - lessons from European business. **Business Process Management Journal** . v.5, n.1, p. 10-32, 1999.
RAGHU, T. S.; VINZE, A. A business process context for Knowledge Management. **Decision Support Systems** , v.43, n.3, p. 1062-1079, 2007.

ROSEMANN, M.; BRUIN, T. D. Towards a business process management maturity model ECIS 2005. In:13TH EUROPEAN CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, Regensburg, **Anais...**Germany, 2005.

SANTOS, L. R. D. Gestão da maturidade de processos essenciais - convergência para o futuro. **RAE-eletrônica**. Fundação Getulio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2003.

SMITH, H. Business process management - the third wave: business process modelling language (BPML) and its pi-calculus foundations. **Information and Software Technology**, v.45, n.15, p. 1065-1069, 2003.