



Nova versão da Estrutura de Classificação de Processos do APQC em português

BPM na Administração Pública

Alexandre Guimarães aponta os aspectos, experiências e resultados na Aeronáutica.

BPM no mundo

Entrevista com *Paul Harmon*; *Andrew Spanyi* fala sobre as Transformações de Negócios; Entrevista com *Michael Rosemann* pelo BPM Journal.

Artigos

Thiago Fukamati assinala e demonstra quais "As 10 Boas Práticas para Modelar Processos com BPMN na Visão de Negócio".



EDITORIAL

Caros leitores,

Realizamos em setembro o seminário internacional BPM Global Trends 2014, com sessões em Brasília (Gestão Pública) e São Paulo (Iniciativa Privada), com participação de mais de 400 pessoas ao todo. Na pauta, abordamos a evolução da gestão no século 21 e seus impactos para clientes, pessoas, processos e tecnologia.

Os inúmeros feedbacks positivos nos estimulam para continuar nosso trabalho de sensibilizar as organizações nacionais, públicas e privadas, para a necessidade de investir em processos para a entrega de melhores resultados aos seus clientes.

Cada vez mais enxergamos a necessidade de BPM se articular com outras disciplinas de gestão, de modo a viabilizar uma integração de competências para a transformação organizacional. Profissionais modernos precisam hoje atuar de maneira integrada em processos, regras, pessoas e tecnologias para o alcance de mudanças significativas para clientes e sociedade. Essa é uma tendência inequívoca para a gestão.

Preparamos essa primeira edição de 2015 com conteúdos que reforçam essa tendência. Na seção de BPM da Administração Pública, apresentamos a experiência da SEFA - Aeronáutica com a integração de BPM à gestão estratégica. Na seção BPM no Mundo, temos um artigo de Andrew Spanyi detalhando componentes para a transformação de negócios. Ainda temos entrevista com o Gestor Regional Xisto Alves Jr. detalhando a atuação da ABPMP no Paraná, a nova versão da Estrutura de Processos do APQC e muito mais.

Desejamos a todos um excelente 2015, no qual possamos evoluir ainda mais com a disciplina de BPM no Brasil!

Leandro Jesus

Vice-Presidente da ABPMP Brasil

BPM GLOBAL TRENDS

EDITOR CHEFE

Leandro Jesus

DIREÇÃO

Marcelo Mancio
Gustavo Resende

DESIGN E PROJETO GRÁFICO

Bruno Rodrigues
Jéssica Garcia

CONSELHO EDITORIAL

Alexandre Guimarães
André Macieira
José Davi Furlan
Leandro Jesus
Marcelo Raducziner
Nícir Chaves
Orlando Pavani Júnior

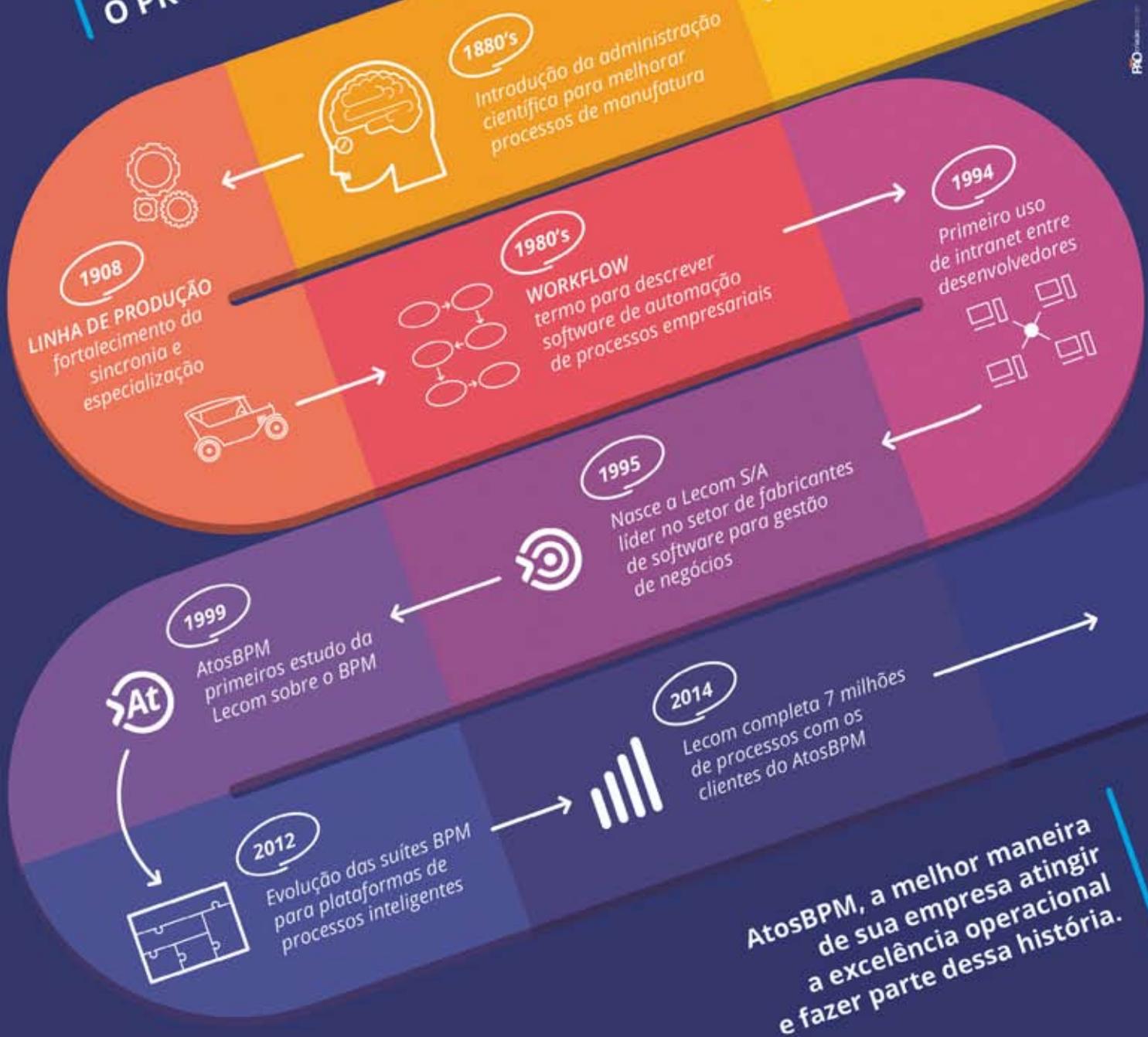
CONTATO

contato@bpmglobaltrends.com.br

SUMÁRIO

CONVERSANDO COM ABPMP	
Xisto Alves de Souza Jr.....	05
COLUNA:	
DESLOCANDO O PARADIGMA DA POSSE PARA A LOCAÇÃO	
José Davi Furlan.....	06
QUEM É O PROFISSIONAL DA TRANSFORMAÇÃO?	
Leandro Jesus.....	07
SEMINÁRIO: 6ª EDIÇÃO DO BPM GLOBAL TRENDS	
.....	09
ARTIGO:	
10 BOAS PRÁTICAS PARA MODELAR PROCESSOS COM BPMN NA VISÃO DE NEGÓCIO	
Thiago Fukamati com Leila Kazokas e Leandro Jesus.....	12
CAPA:	
NOVA VERSÃO DA ESTRUTURA DE CLASSIFICAÇÃO DE PROCESSOS DO APQC EM PORTUGUÊS!	
.....	20
BPM NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	
INTEGRAÇÃO DE BPM À GESTÃO ESTRATÉGICA: A EXPERIÊNCIA DA SECRETARIA DE ECONOMIA E FINANÇAS DA AERONÁUTICA	
Alexandre Guimarães.....	24
ARTIGO: BPM no Mundo	
ENTREVISTA	
Paul Harmon.....	31
A VERDADE SOBRE PROJETOS DE TRANSFORMAÇÃO DE NEGÓCIO	
Andrew Spanyi.....	34
AMBIDEXTROUS BPM - ENTREVISTA BPM JOURNAL	
Michael Rosemann.....	38
EVENTOS/ACONTECEU	
.....	42
LIVROS	
.....	43

DÉCADAS DE EVOLUÇÃO PARA AJUDAR SUA EMPRESA A DAR O PRÓXIMO PASSO NESTA TRAJETÓRIA



>At AtosBPM

O AtosBPM é um software para automação dos processos de toda a organização. Como resultados, aumenta a produtividade, reduz o tempo para a execução de procedimentos e fornece ao gestor uma visão global do negócio.

>conheça o novo **AtosBPM 5.0**

atosbpm.com.br

Lecom
lecom.com.br

CONVERSANDO COM ABPMP

Xisto Alves de Souza Jr



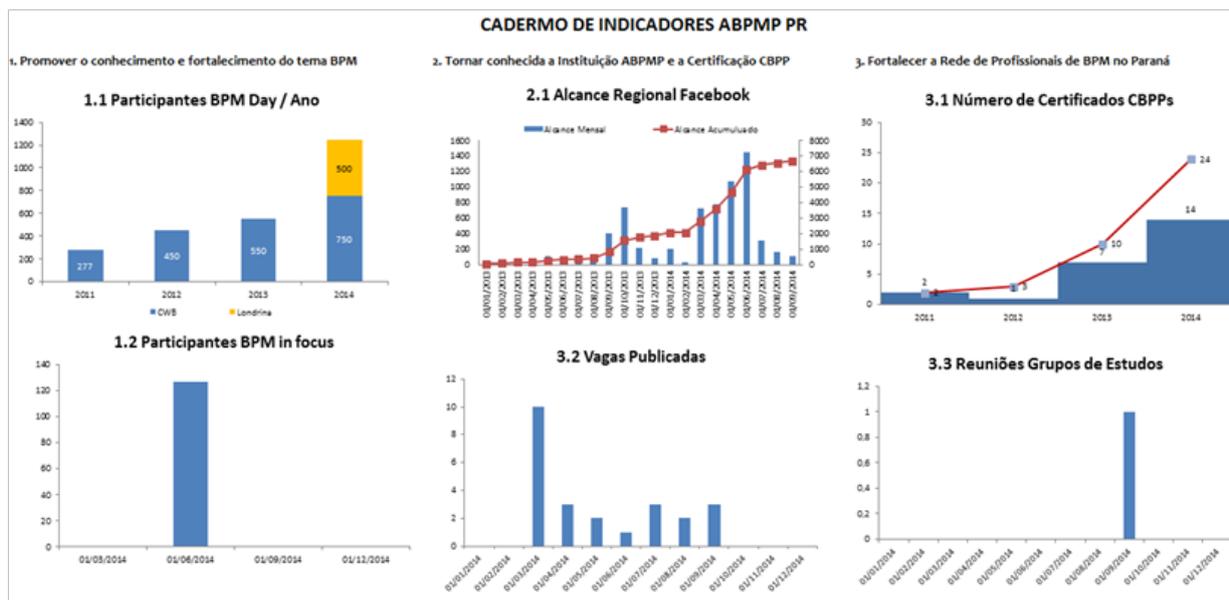
Iniciamos a atuação no Paraná em 2011 quando da realização da 1ª. Edição do BPM Day na cidade de Curitiba. Contamos naquele ato com apoio da Pontifícia Universidade Católica do Paraná e o grupo COP's coordenado pelo Prof. Rene Bergel. Desde então, muitos passaram a nos seguir e apoiar as iniciativas da ABPMP no Estado.

Nesta trajetória, mais de 2.400 pessoas participaram dos eventos que aconteceram em Curitiba e Londrina. Experiências, conhecimento e vivências foram compartilhados com gestores, analistas, empresários e formadores de opinião. Participaram nas quatro edições do BPM Day diversas empresas de renome como: GVT, Química Amparo, COPEL, Boticário, Renault, Kroton Educacional, WEG, Neogrid, HSBC, Cocamar, International Paper, Governo de Sergipe, Unimed, Natura, Kavo do Brasil, entre outras.

A última edição do BPM Day em Curitiba, que aconteceu

no último dia 23 de Outubro nas instalações da Federação das Indústrias do Paraná, foi um sucesso de público e audiência. Totalizando mais de 750 presentes, foi o primeiro a contar com dois cases sobre a aplicação do BPM na gestão pública. A apresentação da CBPP Deborah Arôxa - Superintendente de Modernização do Governo de Sergipe e também Gestora Regional da ABPMP para Sergipe e da Karin Maria Söhnlein, CBPP, Chefe do Escritório de Processos do Ministério Público de Santa Catarina, contribuíram sobremaneira para iniciarmos a discussão e adoção de uma cultura de processos nas diversas esferas da administração pública na região.

A Gerência Regional da ABPMP no Paraná hoje tem apoio de oito Delegados Regionais, sendo um deles sediado em Londrina. Em reuniões mensais, acompanhamos os indicadores em várias frentes, onde traçamos metas e ações para o grupo.



Criamos diversos canais de comunicação com a comunidade no esforço de aproximarmos os praticantes e interessados em BPM. Hoje temos mais de 400 participantes do grupo ABPMP PR no LinkedIn, onde são

divulgadas informações e vagas. Assumimos como desafio, disseminar e fortalecer o tema gerenciamento de processos de negócio além apoiar as iniciativas também fora da capital.

DESLOCANDO O PARADIGMA DA POSSE PARA LOCAÇÃO

Como produtos e serviços tendem a se comoditizar pela ação da concorrência, diferenciação por adição de características e redução de preços são as estratégias mais amplamente utilizadas para reter clientes. Bean & Van Tyne chamam isso de "vórtice da comoditização", uma forte corrente no mercado que faz com que concorrentes ofertem mais por menos. O vórtice é eficiente para comoditizar qualquer coisa que envolva, demandando mudanças em produtos e serviços com mais frequência. Quando todos fazem o mesmo e se igualam, o cliente não nota mais diferença entre as ofertas e um novo ciclo de ofertar mais por menos se inicia para gerar distinção. A somatória desses ciclos cria um cenário de luta pela sobrevivência.

Em segmentos comoditizados em que produtos e serviços não possuem diferenciação, repensar a experiência é mais valioso do que repensar produtos e serviços. Essa é uma forma de descomoditizar, pois somente oferecer mais por menos não se sustenta em longo prazo. Descomoditizar significa ir contra o vórtice que leva à entropia, entendendo que não há nada seguro na comoditização. Praticamente tudo pode ser descomoditizado, até mesmo o café foi descomoditizado pela Starbucks.

O segredo é fazer com que um produto seja parte de um serviço ou um serviço seja parte de outro serviço.

Daniel Gilbert, professor de psicologia da Universidade de Harvard e autor de "Stumbling on Happiness", relata que adquirir experiências traz mais felicidade do que adquirir objetos. As pessoas se adaptam rapidamente às coisas, mas antecipam e recordam eventos. Cita o exemplo das quem buscam novos pisos para suas casas, mas assim que os encontram e assentam tornam-se rapidamente mais um chão despercebido debaixo de seus pés. A lembrança de vivenciar

momentos agradáveis em uma viagem ou celebração, por outro lado, mantém um fluxo duradouro de satisfação por quase toda a vida. Se cada peça de piso é igual às demais, os momentos são distintos e se tornam parte da identidade da pessoa. O resultado é que 57% das pessoas relatam ser mais felizes quando adquirem experiências em comparação a 34% quando adquirem coisas.

Se no século 20 a motivação era possuir, no século 21 passa a ser utilizar deslocando o paradigma da posse para experiência. Trata-se de uma forma poderosa de descomoditizar e estender o relacionamento com o cliente. O serviço de assinatura Kindle Unlimited permite acesso ilimitado pelo assinante à variedade de livros existentes no catálogo da Amazon – em vez de adquirir, as pessoas podem locar livros pagando uma taxa mensal de assinatura. Faz todo sentido transformar vendas em assinaturas em uma época de mudanças exponenciais em que tudo se torna rapidamente obsoleto requerendo mobilidade para evitar aprisionamento ao passado.

Locar em vez de possuir também favorece a utilização racional evitando a adição de capacidade excessiva que se torna ociosa. É o caso dos serviços de compartilhamento de veículos que permitem às pessoas usarem quando precisam sem a necessidade de possuir. Veículos próprios passam a maior parte do tempo parados, envelhecendo e depreciando em nome de uma suposta conveniência de estar à disposição a qualquer momento. Se um serviço de assinatura puder disponibilizá-los com essa mesma conveniência e em escala global o benefício se torna evidente. Então, não seria mais o caso de ter um veículo de alguma marca em algum lugar, mas poder utilizar um veículo de qualquer marca em qualquer lugar. Isso tem o potencial de remodelar toda a economia.

Furlan é Sócio-gerente da JDFurlan & Associates, Diretor da ABPMP International, Vice-presidente da ABPMP Brasil, consultor executivo, estrategista, palestrante, autor e instrutor especializado em Business Transformation com uma vasta experiência e realizações extraordinárias na área.

Saiba Mais sobre o autor: <https://br.linkedin.com/in/jdfurlan>

Leandro Jesus

QUEM É O PROFISSIONAL DA TRANSFORMAÇÃO?

Quem são hoje os profissionais aptos para conduzir transformações dentro das organizações? Qual sua formação e que competências precisam desenvolver?

Pesquisa nos EUA, promovida pelo instituto The Partnership for 21st Century Skills, questionou diversas empresas sobre os conhecimentos e habilidades básicos para um profissional no ambiente de trabalho do século 21. Dentre os resultados principais aparecem competências como:

1. **Pensamento crítico e capacidade de resolução de problemas**
2. **Aplicação da tecnologia da informação**
3. **Colaboração e trabalho em equipe**
4. **Criatividade / Inovação**
5. **Diversidade**

Notem que não é um conjunto de competências fácil de encontrar em um mesmo perfil. Pelo contrário, as respostas sugerem uma demanda cada vez maior por profissionais multidisciplinares, capazes de combinar

competências de negócio, tecnológicas e humanas, aliadas a uma capacidade de 'pensar fora da caixa', propondo alternativas para o atendimento a necessidades de clientes e partes interessadas.

Essa visão de profissionais multidisciplinares já está, inclusive, sendo compreendida pela academia. Diversas universidades no exterior já enxergam que as competências hoje ensinadas não são suficientes para formar os profissionais de que precisaremos para conduzir as transformações nas empresas. Fala-se agora em profissionais em formato T (T-shaped professionals), que dominem determinado assunto em profundidade e também entendam minimamente outras disciplinas correlatas. E esse aparentemente é um grande direcionador de mudanças para as grades curriculares.

O profissional T, ou simplesmente profissional da transformação, precisará atuar de maneira integrada em processos, regras, pessoas e tecnologias para o alcance de mudanças significativas para clientes e sociedade. É de se esperar, portanto, que consiga navegar minimamente sobre esses assuntos. A figura abaixo tenta ilustrar essa necessidade de integração entre competências:

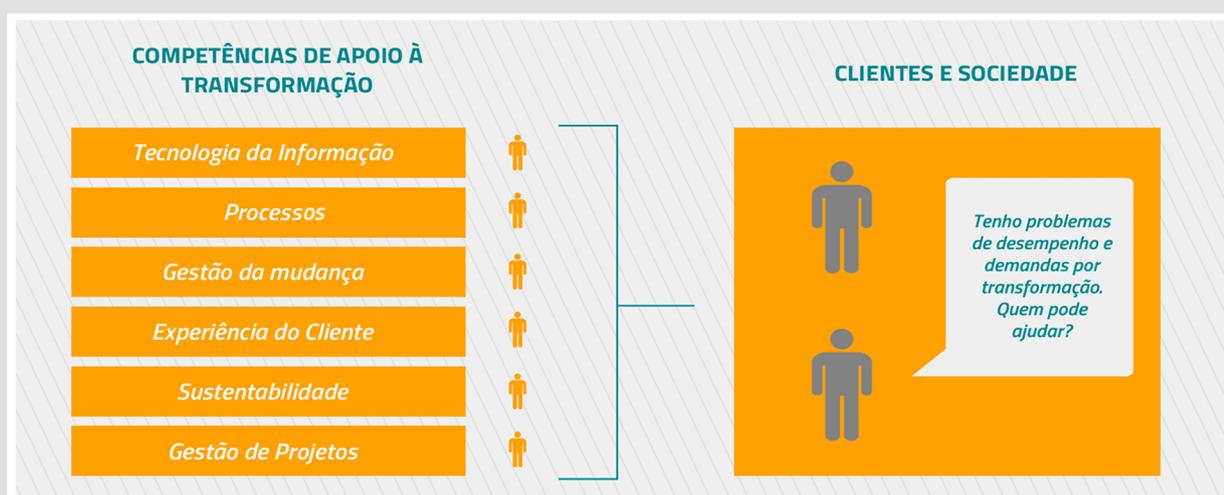


Figura 1 - Profissionais da transformação e a integração entre competências (Adaptado de Ramias e Wilkins, 2013)

Um profissional da transformação deveria, portanto, se desenvolver nas seguintes áreas de conhecimento (listadas em ordem alfabética):

////////// Experiência do Cliente (Design Thinking, Service Design etc.):

Para um melhor entendimento sobre as reais necessidades de clientes e sobre como conceber produtos e serviços para maximizar suas experiências;

////////// Pessoas e Gestão da Mudança:

Para compreensão dos aspectos humanos associados a uma transformação e aprendizado de técnicas para mitigar resistências e promover engajamento;

////////// Processos e Eficiência Operacional (BPM, Lean, Six Sigma):

Para a compreensão da necessidade de uma visão sistêmica e integrada na execução do trabalho e na transformação, bem como aplicação de técnicas para análise e solução

de problemas com foco na demonstração de ganhos;

////////// Projetos:

Para aplicação de técnicas para um efetivo gerenciamento dos projetos de transformação;

////////// Sustentabilidade:

Para a busca de equilíbrio entre os resultados econômicos, sociais e ambientais do negócio, com comprovação de ganhos para sociedade e ambiente;

////////// Tecnologia da Informação:

Para aplicação inteligente de tecnologias para a transformação do negócio;

Não há dúvidas de que é muito difícil para um mesmo profissional ser expert em todos esses temas. E daí reforça-se a importância do trabalho em equipe. Todas essas disciplinas (e possivelmente outras aqui não listadas) possuem um sem-número de profissionais envolvidos em esforços de transformação, muitas vezes atuando de forma desconexa em iniciativas similares, sem enxergar

possibilidades de integração para o alcance de melhores resultados.

Os profissionais que entenderem essa necessidade de integração entre as disciplinas da transformação de negócios serão mais bem sucedidos e, certamente, mais requisitados pelas organizações.

Leandro é formado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro e tem mestrado em engenharia industrial também pela UFRJ. Atualmente é sócio da empresa de consultoria EloGroup e vice-presidente da ABPMP Brasil.

Saiba Mais sobre o autor: <https://br.linkedin.com/in/leandrojesus>

6ª EDIÇÃO DO BPM GLOBAL TRENDS



Aconteceu entre os dias 15 e 17 de setembro a **6ª edição do Seminário Internacional de BPM** – o BPM Global Trends 2014. O evento, realizado desde 2009 pela ABPMP, é um seminário focado em trazer para o Brasil casos consagrados, melhores práticas e inovações no gerenciamento de processos de negócio ao redor do mundo.

Na edição de 2014, o tema abordado foi: *“Novas formas de conceber e gerir organizações no século 21 e seu impacto para clientes, colaboradores e sociedade”*. Os dois primeiros dias do seminário tiveram como foco a Gestão Pública, e aconteceram em Brasília. O terceiro e último dia foi realizado em São Paulo e teve como público-alvo empresas da Iniciativa Privada.

A abertura do 6º BPM Global Trends foi feita pelo Presidente da ABPMP Brasil, **Gart Capote**, que apresentou os objetivos do seminário e reforçou a importância do evento para o desenvolvimento da disciplina de BPM no país.

Em seguida, **José Davi Furlan**, Vice-Presidente da ABPMP Brasil, ministrou a palestra *“Construindo organizações para o Século 21”*. Nela, Furlan apresentou algumas das transformações impostas pelo século 21 ao cotidiano das pessoas e criticou a forma como a maioria das organizações ainda se estrutura, com práticas de gestão dos séculos 20 e 19. Para Furlan, as organizações do século 21 devem ser construídas em torno do Capital Humano, com um ambiente centrado nas pessoas, que as permita realizar todo o seu potencial.

Depois de Furlan, foi a vez do consultor e designer inglês

Matt Watkinson apresentar *“Os dez princípios por trás das grandes experiências dos clientes”*. Para Matt, a maior facilidade de acesso às informações tem aumentado a preocupação das organizações em proporcionar grandes experiências aos seus clientes, visto que os impactos negativos de experiências ruins podem se alastrar com muito mais velocidade. Segundo o inglês, existem dez princípios que podem ser facilmente aplicados por qualquer organização para desenvolver experiências que sejam realmente incríveis para os seus clientes.

Fechando o primeiro dia do evento, **Leandro Jesus**, Vice-Presidente da ABPMP Brasil, proferiu a palestra *“Século 21 e impactos para a disciplina de BPM”*. Nela, Leandro argumenta que as técnicas tradicionais de BPM devem ser repensadas para o trabalho no novo século, partindo do princípio que não é possível resolver os desafios do século 21 com o pensamento do século 20. Segundo ele, o foco das organizações deve estar cada vez mais voltado para a entrega de melhores experiências aos clientes. A lógica de gestão de processos ponta-a-ponta deve ser ampliada para englobar também a jornada do cliente em seu escopo, não se limitando a gerir apenas as atividades que acontecem internamente à organização.



Já no segundo dia em Brasília, foram realizadas palestras temáticas com 8 especialistas em gestão pública. As palestras foram realizadas em sessões simultâneas, possibilitando que cada escolhesse os temas de seu maior interesse.

///////// Alberto Wajzenberg

Gerente de Desenvolvimento Organizacional da Eletrobras, trouxe **“Lean BPM”**, relatando como a Eletrobrás utiliza de forma combinada conceitos e ferramentas dessas duas disciplinas para qualificar a sua gestão por processos.

///////// Alexandre Guimarães

Líder da área de gerenciamento de processos no Ministério da Defesa, apresentou **“Viabilizando a estratégia por meio da arquitetura de processos”**, um caso que mostrou a experiência da Administração Central do Ministério da Defesa na consecução de estratégias por meio de uma arquitetura de processos.

///////// Bruno Palvarini

do Ministério do Planejamento, falou sobre **“Gestão de processos voltada para resultados”**, na qual se reforçou a necessidade da gestão estar focada nos valores gerados pelos processos e não nas atividades em si. A apresentação foi complementada com o caso do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública.

///////// Davison Ferreira

Coordenador de Gestão de Processos da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares – EBSEH apresentou **“O papel de BPM na construção de modelos de referência e boas práticas”**, relatou o desafio da EBSEH em qualificar a gestão de Hospitais Universitários Federais espalhados por todo o território nacional.

///////// Deborah Arôxa

Superintendente de Modernização da Gestão e do Atendimento ao Cidadão da Secretaria de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão – SEPLAG de Sergipe, apresentou **“Transformando organizações públicas”**, na qual contou a experiência da SEPLAG de Sergipe na ampliação da capilaridade e da oferta de serviços para os cidadãos.

///////// Nicir Chaves

Assessora de Gestão Estratégica e Inovação Institucional do Ministério da Previdência Social e Gestora Regional da ABPMP no Distrito Federal, apresentou **“Design Thinking for BPM”**, abordando algumas técnicas de Design Thinking e sua aplicação integrada ao BPM para repensar um serviço público.

///////// Janaína Penalva

Diretora do Departamento de Pesquisas Judiciárias do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), apresentou **“Indicadores de produtividade e eficiência no processo decisório de alocação de recursos”**, um projeto de diagnóstico e fortalecimento dos judiciários estaduais por meio do CNJ, que buscou aumentar a produtividade dos tribunais por meio de comparações entre eles e do estabelecimento de estratégias específicas compatíveis com os seus níveis de desempenho.

///////// Vanice Ferreira

Diretora do Escritório Central de Resultados em Processos da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais – SEPLAG de Minas Gerais, apresentou o caso do “Núcleo de Gestão Integrada – Escritórios de Processos, Projetos e Estratégia” do Governo de Minas Gerais, mostrando como a integração desses três escritórios em uma estrutura matricial permitiu o melhor atendimento aos órgãos e entidades do governo mineiro.

Por fim, no 3º dia do evento, Matt Watkinson, José Davi Furlan e Leandro Jesus voltaram ao palco, já em São Paulo, para discutir a relação das empresas privadas no século 21 com seus clientes e colaboradores, assim como impactos em processos e tecnologias. O dia foi finalizado com um amplo debate com os participantes, apontando desafios e sugestões para encaminhamento das tendências discutidas.

Confira as diversas apresentações realizadas ao longo do BPM Global Trends 2014 no link a seguir:

http://pt.slideshare.net/BPM_Global_Trends.



Faça parte da maior publicação sobre BPM do Brasil

A revista **BPM GLOBAL TRENDS** vem se consolidando cada vez mais, como uma marca da **ABPMP**, promovendo a geração e divulgação de conteúdos de tendências e prática em Gerenciamento de Processos de Negócio para os praticantes em todo Brasil!

Atingimos leitores altamente qualificados e contamos com um Conselho Editorial com sólida experiência no assunto, garantindo visibilidade de marca para público profissional selecionado!

Entre em contato conosco e torne-se um **PATROCINADOR!**



**ANUNCIE
CONOSCO!**

Mais informações: contato@bpmglobaltrends.com.br



Thiago Fukamati

com Leila Kazokas e Leandro Jesus

10 Boas Práticas para Modelar Processos com BPMN na Visão de Negócio

//////// Parte 2

//////// Introdução:

Notação BPMN (Business Process Model and Notation) é cada vez mais aceita como um padrão de fato para a modelagem de processos. Diversas organizações e profissionais adotaram a notação recentemente, e por conta disso há hoje no mercado muitas dúvidas sobre sua correta utilização.

Apesar de a BPMN prescrever um conjunto extenso de padrões para uma modelagem adequada, existem questões não cobertas pela notação que

costumam gerar dúvidas para os profissionais que a utilizam para modelar seus processos, em especial os que estão acostumados a outras notações.

Com base em nossa experiência, apresentaremos nesse documento uma lista de 10 boas práticas para modelar processo com BPMN. Publicaremos as últimas 6 boas práticas de nossa lista, tendo em vista que as 4 primeiras foram publicadas em edição anterior desta mesma revista (6ª edição).

Para auxiliar os modeladores de processo e o entendimento dos fluxos modelados por todos os interessados, elaboramos uma lista com 10 recomendações das boas práticas de modelagem de processo. As 4 práticas iniciais foram detalhadas na 6ª edição da revista BPM Global Trends. Detalharemos agora as 6 práticas seguintes:

1	<i>Mantenha os limites dos processos modelados alinhados com o escopo do processo</i>
2	<i>Decomponha o processo em etapas, sempre que necessário, para facilitar entendimento</i>
3	<i>Caso queira representar processos de interface, utilize uma Piscina com o respectivo nome do processo (caixa-preta)</i>
4	<i>Modele o processo com a visão do cliente utilizando Diagrama de Processo Colaborativo</i>
5	<i>Menos é mais! Simplifique as atividades redundantes e pouco representativas</i>
6	<i>Modele o processo mantendo um layout contínuo e organizado</i>
7	<i>Utilize um evento inicial (nenhum ou mensagem) em cada piscina detalhada no modelo do processo</i>
8	<i>Determine o tipo de evento final (nenhum, terminação ou mensagem) de acordo com o resultado do processo.</i>
9	<i>Padronize a nomenclatura dos objetos</i>
10	<i>Nunca escreva as perguntas nos Gateways</i>

*Tabela 1. Lista as 10 Boas Práticas de Modelagem de Processo.

IV. Menos é mais! Simplifique as atividades redundantes e pouco representativas

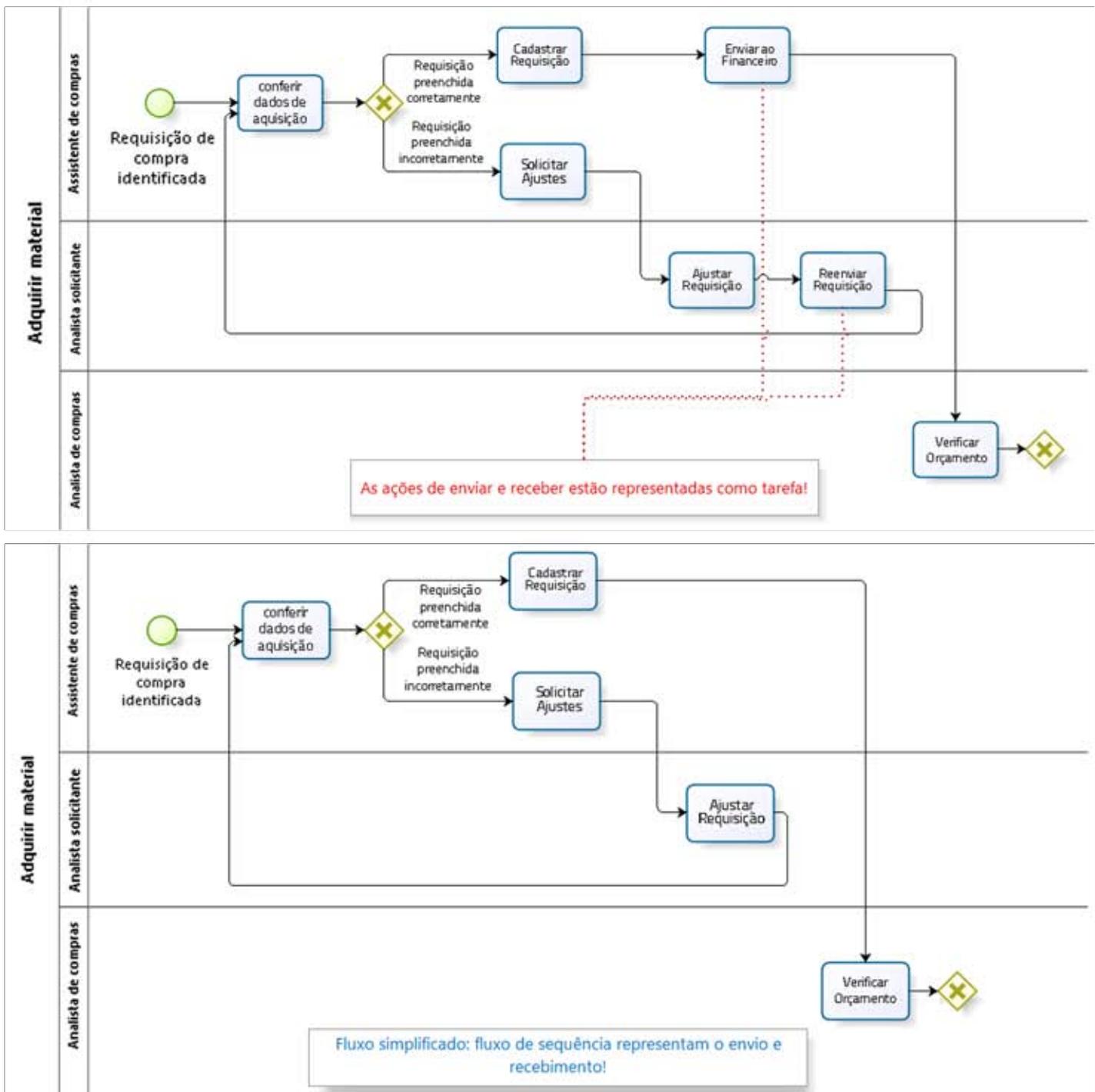
Como discutido anteriormente, na Boa Prática 2, uma dificuldade para entender fluxos de processo e, portanto o valor atribuído aos modelos de facilitar a análise do processo e a identificação de problemas e oportunidade de melhorias pode ser perdido é devido ao tamanho e complexidade do diagrama.

No entanto, nem sempre a decomposição dos fluxos é a solução para diminuir a complexidade dos fluxos, pois o problema pode ser proveniente da utilização de atividades redundantes e pouco representativas ao processo.

1. Evite representar as ações de enviar e receber em tarefas, pois estas ações devem ser representadas no fluxo pelos fluxos de sequência ou mensagem (conectores).

2. As tarefas devem ser objetivas e representativas, portanto exclua as tarefas repetidas ou desnecessárias de acordo com o resultado esperado.

Contudo a nossa intenção não é restringir a quantidade de atividades por diagramas, mas sim, conscientizar os modeladores da importância de minimizar o tamanho do diagrama, para evitar que as análises sejam difíceis e complexas, através da revisão e reavaliação da necessidade de cada atividade para representar um processo.



*Figura 1. Simplificação de atividades redundantes

VI. Modele o processo mantendo o layout contínuo e organizado

Outro ponto fundamental para facilitar a leitura e entendimento do processo de forma harmoniosa é a preocupação com o layout dos diagramas.

Mas em BPMN os conectores podem ser unidos em qualquer ponto dos objetos, assim como tarefas podem ser inseridas em qualquer disposição no diagrama. Devido a esta liberdade da notação, pode haver dificuldade de compreensão dos fluxos modelados, como no exemplo a seguir:

As recomendações da EloGroup para a melhorar o layout dos fluxos modelados e organização dos objetos são:

/// Direcionar o fluxo de sequência da esquerda para direita;

/// Direcionar o fluxo de mensagens e as associações em ângulo de 90° do fluxo de sequência;

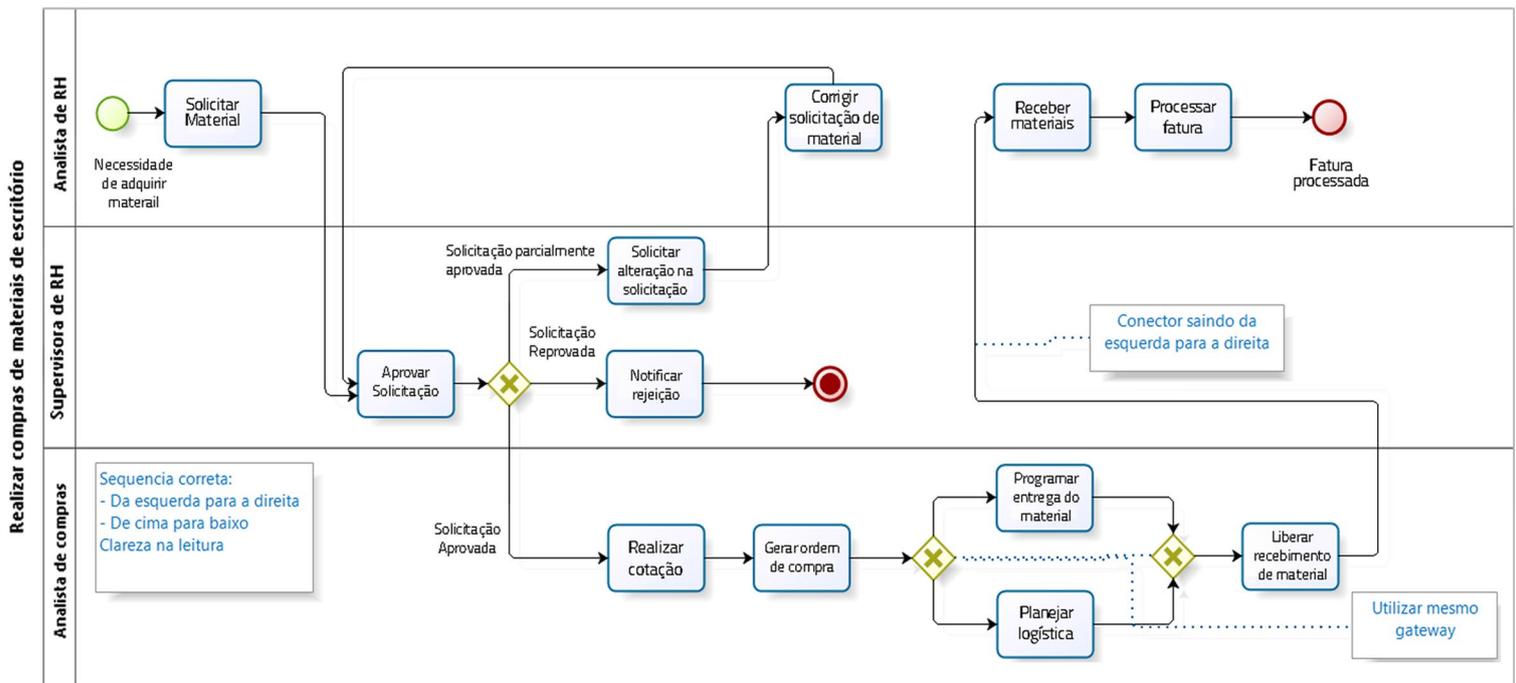
/// Evitar o cruzamento de linhas;

/// Alinhar os elementos na horizontal e vertical;

/// Distribuir as tarefas de modo a pertencerem a uma única raia;

/// Inserir os participantes nas raia de acordo com a ordem de aparecimento;

/// Abrir e fechar com o mesmo gateway;



*Figura 2. Exemplo de um fluxo com amarração lógica e linear

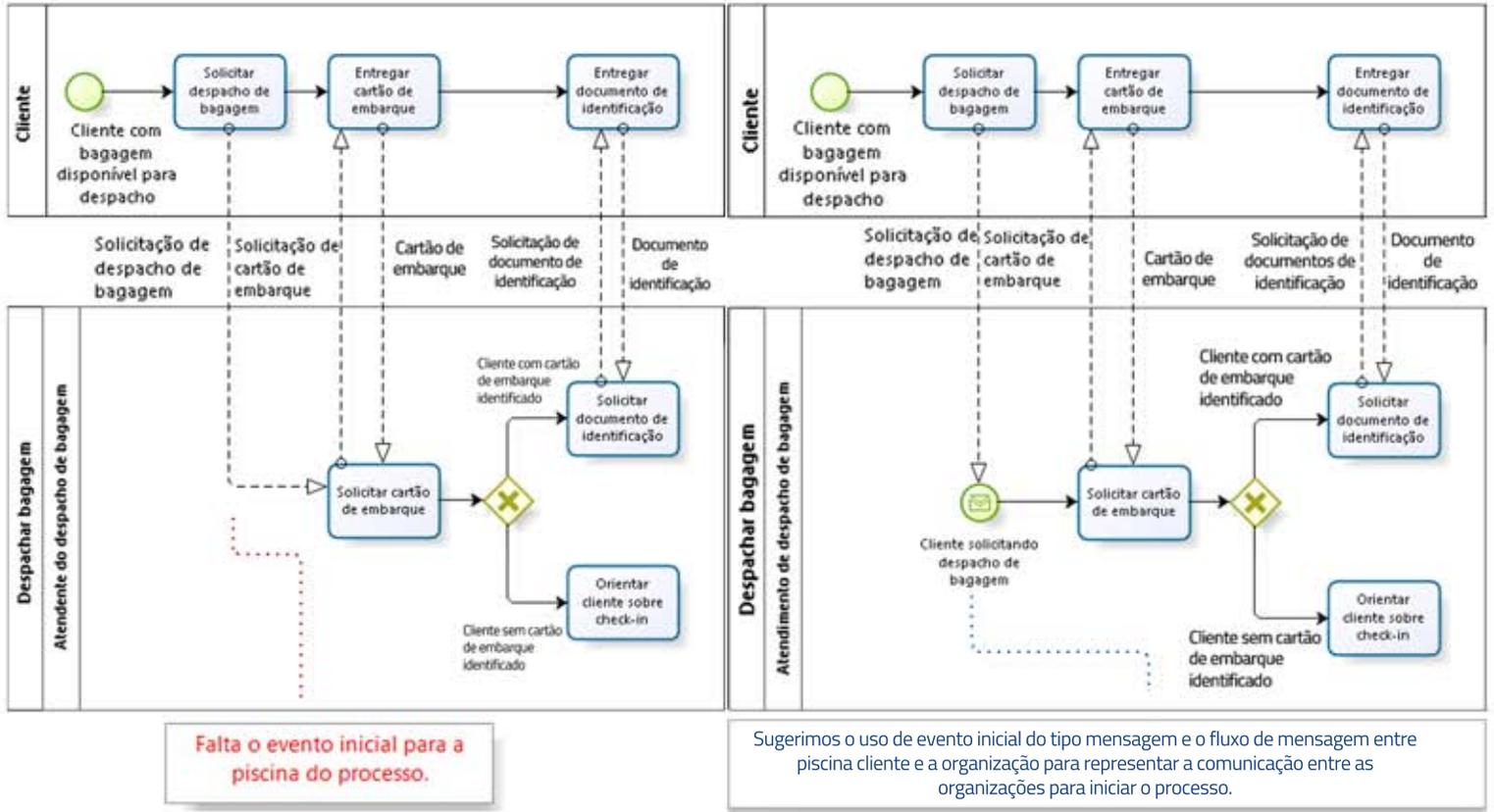
VII. Utilize um evento inicial (nenhum ou mensagem) em cada piscina detalhada no modelo do processo

Ao modelar numa visão de negócio é fundamental identificar qual é o evento inicial que dispara o processo. A instância do processo, em BPMN representada por piscinas, é sempre disparada pelo cliente ou pela própria organização.

*Figura 3. Representação dos tipos de evento inicial

Evento Inicial		
Subtipo	Objetivo	Símbolo
Início Nenhum	Indica quando um processo irá iniciar. É utilizado apenas uma vez no diagrama. Pode ser representado na piscina do processo ou na piscina do cliente.	
Início Mensagem	Utilizado para representar o início do processo de uma piscina após receber a comunicação de uma outra piscina representada no mesmo diagrama.	

Portanto, recomendamos a criação de um evento inicial do tipo nenhum para a piscina que inicia o processo e a utilização do evento inicial do tipo mensagem para as demais piscinas que recebem um tipo de comunicação para iniciar o seu processo.



*Figura 4. Exemplo dos usos dos eventos iniciais

VIII. Determine o tipo de evento final (nenhum, terminação ou mensagem) de acordo com o resultado do processo

Associado ao processo podem existir diversos eventos finais, para garantir a finalização de todos os caminhos (sequencia de atividades) que um processo pode ter de acordo com as decisões que estão sendo executadas.

Sugerimos o uso de três subtipos de evento final para distinguir as diferentes formas de finalizar um processo de acordo com o resultado de um caminho do processo (Figura 6).

Evento Final		
Subtipo	Objetivo	Símbolo
Fim Nenhum	Indica a finalização do caminho feliz do processo	
Fim Terminação	Indica a finalização inesperada do processo.	
Fim Mensagem	Indica o envio de uma comunicação para outra entidade ou processo	

*Figura 5. Representação dos tipos de Evento final

IX. Padronize a nomenclatura dos objetos

A padronização da nomenclatura utilizada na definição dos atributos não é uma exigência da BPMN, mas é fundamental para a qualidade e entendimento dos fluxos modelados. As nossas recomendações variam de acordo com o objeto utilizado:

1. Piscina

Para a BPMN, piscinas representam um participante do processo. No entanto, ao modelar na visão negócio recomendamos que o nome da piscina seja sempre o nome do processo em questão. Ao utilizar uma nomenclatura funcional para a piscina, você terá

dificuldade para fazer uma eventual decomposição desse processo em subprocessos.

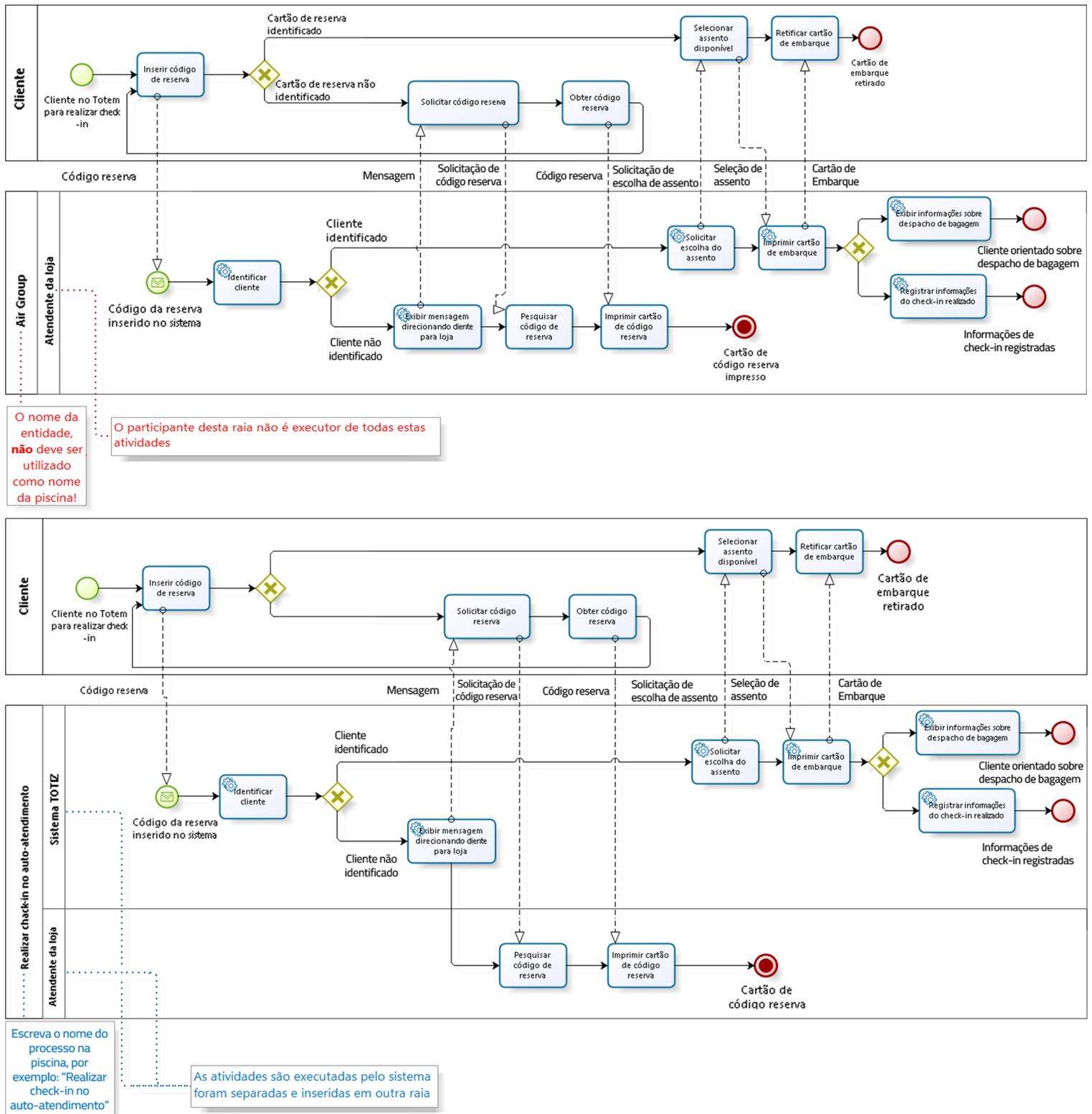
Os nomes dos processos devem ser definidos através de um verbo forte no infinitivo + substantivo.

2. Raia

As raias representam os participantes do processo. As atividades são distribuídas nas raias de acordo com o responsável pela execução da mesma. Recomendamos que as raias sejam definidas de acordo com o nível de departamento, cargo ou executante responsável. É

importante também que para os processos de uma organização o nível definido nas raias seja sempre os mesmos.

Atualmente é muito comum que alguns processos tenham atividades realizadas 100% por um sistema e sem qualquer intervenção humana, ou seja, são automatizadas, neste caso recomendamos que estas atividades sejam inseridas em raias e definidas com o nome do sistema responsável por executá-las. A representação destas raias é essencial para a modelagem de processos com objetivo de identificar melhorias.



*Figura 6. Padronização da nomenclatura da descrição das raias e piscinas

3. Tarefa e Sub-Processo

As tarefas representam ação, assim como subprocessos que representam um conjunto de ações, portanto devem ser definidos utilizando: Verbo Forte (infinitivo) + Substantivo Específico. A escolha do verbo e do substantivo deve representar o objetivo da ação. Não utilize “e - ou” nos nomes das tarefas, pois indicam a realização de múltiplas atividades na mesma tarefa. Caso necessário, escreva os detalhes das tarefas em comentários.

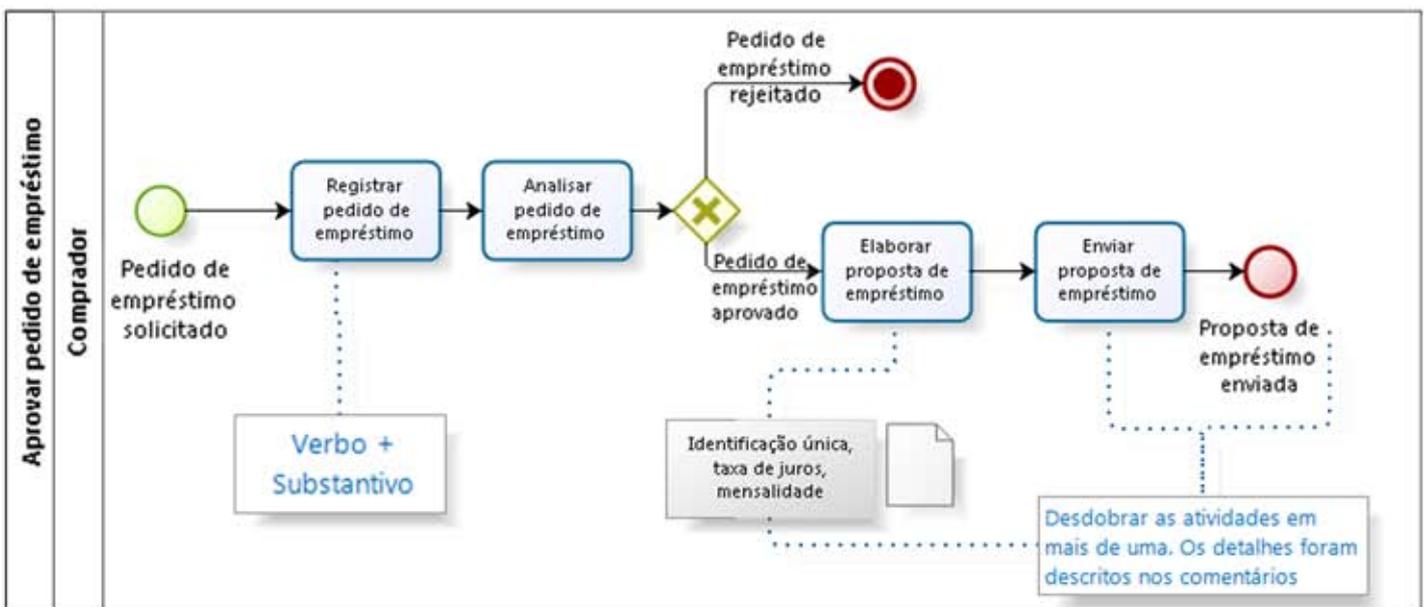
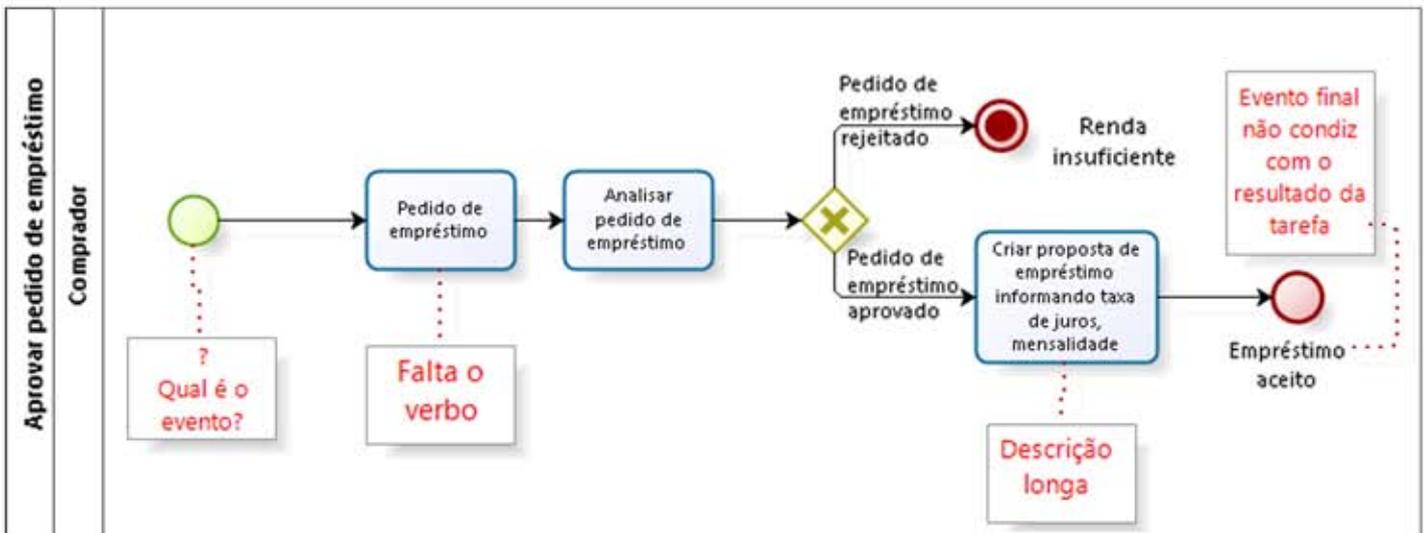
4. Evento

Para descrever os eventos, independentemente se é evento inicial ou final, utilizar Substantivo e verbo no particípio. O verbo no particípio deverá representar a ação responsável por gerar aquele

evento. Apesar de não ser regra é importante sempre declararmos o evento inicial, pois este indica a condição necessária para início do processo. No caso de evento final, também é importante declarar o status desejado para resultado do processo, de acordo com o resultado na tarefa. A declaração pode ser realizada no próprio evento final ou na seta, quando esta for gerado diretamente a partir de uma porta lógica.

5. Fluxo de Sequência

São nomeados apenas após o gateway (exclusivo ou inclusivo), para indicar qual condição deve ocorrer para a próxima tarefa acontecer. Devem ser definidos de acordo com a tarefa anterior, e escritos com Substantivo + verbo no particípio.

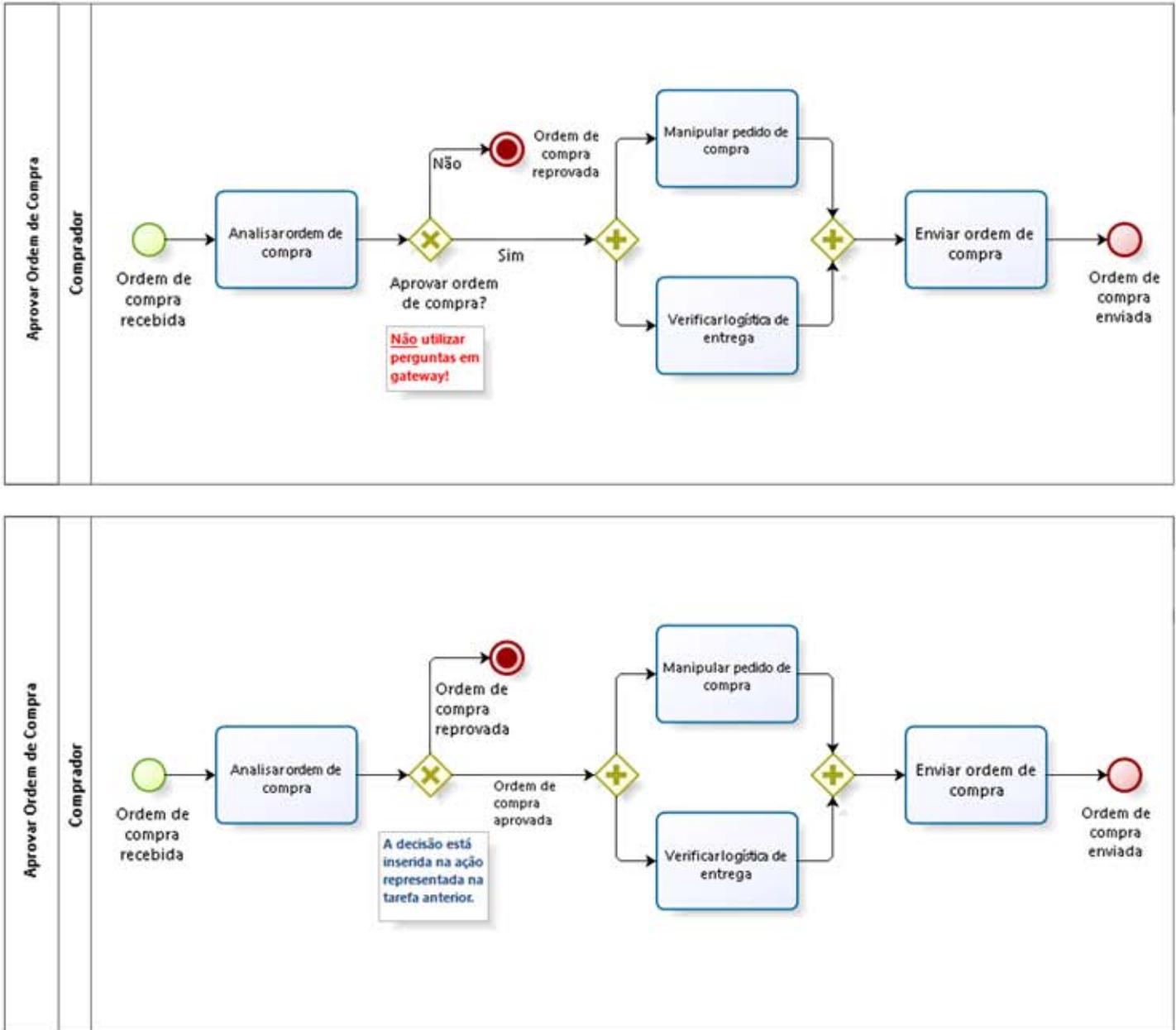


*Figura 7. Padronização da nomenclatura dos objetos

X. Nunca escreva as perguntas nos Gateways

Os gateways são importantes, pois controlam as divergências e convergências das ações de um fluxo, ou seja, são as portas lógicas que indicam como unir ou dividir os trajetos. As portas lógicas representam as regras de negócio, ou seja, não representam a execução de uma ação.

Portanto, não aconselhamos utilizar perguntas nos gateways, pois estes representam as regras. A ação que terá uma regra aplicada está possivelmente descrita dentro da atividade anterior e o resultado desta atividade indica o caminho a ser seguido, de acordo com o gateway (paralelo, exclusivo ou inclusivo).



*Figura 8. Exemplo de como substituir as perguntas representada no Gateway

2. Conclusão

Esperamos que este artigo auxilie na elaboração e padronização dos modelos de processos com a visão de negócio utilizando a notação BPMN.

Thiago Amaral Fukamati

É formado em Engenharia de Produção FEI, atua como Consultor em Gestão de Processos (BPM) desde 2006 e é Gerente da EloGroup desde 2012. Thiago possui a formação do programa APG Middle pela Amana-Key e CBPP pela ABPMP Brasil.



Leila Balciunas Kazokas

É formada em Química pela universidade de São Paulo e trabalha com modelagem de processo desde 2012, como consultora da empresa EloGroup. Leila possui MBA em Gestão e Engenharia de Produtos e Serviços pelo Programa de Educação Continuada Poli-USP (PECE).



Leandro Jesus

É formado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro e tem mestrado em engenharia industrial também pela UFRJ. Atualmente é sócio da empresa de consultoria EloGroup e vice-presidente da ABPMP Brasil.



CONFIRA A NOVA VERSÃO DA ESTRUTURA DE CLASSIFICAÇÃO DE PROCESSOS DO APQC EM PORTUGUÊS!

Compreender um negócio por meio de processos começa com a definição de uma boa Arquitetura de Processos. A Arquitetura nos possibilita enxergar os principais processos primários que uma organização executa para entregar valor aos seus clientes, assim como os processos de suporte e gerenciamento que mantêm o bom funcionamento da organização. Além disso, uma Arquitetura é um instrumento fundamental para o desdobramento da estratégia, ajudando a priorizar projetos de transformação e metas de desempenho para o dia-a-dia da organização, por meio de uma visão de processos.

Para acelerar a criação de uma Arquitetura de Processos, pode ser bastante útil a adoção de modelos de referência. Segundo o BPM CBOK, "o tema central é aproveitar experiências e recursos existentes no mundo para que as organizações encontrem e empreguem melhores práticas em vez de criar algo que já existe." (BPM CBOK v 3.0, p. 339).

A Estrutura de Classificação de Processos (Process Classification Framework – PCF), fornecida pelo APQC (American Productivity and Quality Center), é o modelo de referência mais utilizado no mundo para construção de Arquiteturas de Processos. Criado há mais de 20 anos, o modelo vem sendo atualizado constantemente a partir de benchmarking com inúmeras organizações globais.

Organizações de todo o mundo usam o PCF da APQC para:

- **Estruturar esforços de melhoria;**
- **Definir processos a serem aprimorados;**
- **Realizar benchmark interno e com outras organizações**
- **Alinhar entregas e atualizações de TI para processos similares ao longo da organização;**
- **Discutir melhoria organizacional utilizando a mesma terminologia entre unidades e áreas de negócio;**
- **Compreender melhor como um negócio funciona;**
- **Organizar conteúdo e conhecimento sobre o negócio;**

Numa visão geral, a Estrutura de Classificação de Processos define 5 grandes categorias de processos primários e 7 categorias de processos de suporte e gerenciamento para uma organização genérica, conforme figura abaixo:



PROCESSOS DE GESTÃO E SUPORTE

6.0 Desenvolver e Gerir Pessoas

7.0 Gerir Tecnologia da Informação

8.0 Gerir Recursos Financeiros

9.0 Adquirir, Construir e Gerir Bens e Equipamentos

10.0 Gerir Saúde, Segurança e Meio Ambiente

11.0 Gerir Relações Externas

12.0 Desenvolver e Gerir Capacidades de Negócio

Sua maior utilidade, entretanto, está no desdobramento de cada uma dessas 12 categorias em níveis subsequentes de detalhamento de processos, subprocessos e atividades.

Observem no exemplo abaixo como o modelo de

referência pode ser útil. A partir da categoria 6.0 Desenvolver e Gerir Pessoas, o framework apresenta um desdobramento com vários níveis de detalhamento para o processo 6.2 Recrutar e selecionar funcionários:

6.2 RECRUTAR E SELECIONAR FUNCIONÁRIOS

6.2.1 Gerir Requisições de Novos Funcionários

- 6.2.1.1 Alinhar planejamento de RH às estratégias/Necessidades de recursos da unidade de Negócio.
- 6.2.1.2 Criar e abrir requisição de vaga.
- 6.2.1.3 Desenvolver descrição do cargo.
- 6.2.1.4 Divulgar requisição de vaga.
- 6.2.1.5 Gerir Sites internos e externos para divulgação de vaga.
- 6.2.1.6 Alterar/Atualizar requisição de vaga.
- 6.2.1.7 Notificar Gestor da requisição.
- 6.2.1.8 Gerir prazo da requisição

6.2.2 Recrutar Candidatos

- 6.2.2.1 Determinar métodos de canais de recrutamento.
- 6.2.2.2 Executar atividades/Eventos de recrutamento

6.2.2.3 Gerir Consultorias de recrutamento.

6.2.2.4 Gerenciar programas de referências.

6.2.2.5 Gerenciar canais de recrutamento.

6.2.3 Filtrar e Selecionar Candidatos

6.2.3.1 Identificar e implantar ferramentas de seleção de candidatos.

6.2.3.2 Entrevistar candidatos.

6.2.3.3 Aplicar testes em candidatos.

6.2.3.4 Selecionar e rejeitar candidatos.

6.2.3.5 Obter informações sobre experiências anteriores do candidato.

6.2.4 Gerir contratação do candidato

6.2.3.1 Elaborar e realizar oferta de emprego.

6.2.3.2 Negociar oferta de emprego.

6.2.3.3 Contratar candidato.

6.2.5 Gerenciar informações do candidatos

6.2.3.1 Criar registro do candidato.

6.2.3.2 Gerir/Acompanhar dados do cadastro do candidato.

6.2.3.3 Arquivar e armazenar dados dos candidatos não contratados.

É esse detalhamento que nos permite acelerar a construção de uma Arquitetura de Processos e mesmo dos processos e subprocessos, assim como a comparação dos processos existentes com o mercado para fins de melhoria.

Cabe notar, no entanto, que a Estrutura de Classificação de Processos é apenas uma referência. Particularidades sempre existem em toda organização, sendo recomendável usar o PCF como uma base para as customizações que certamente serão necessárias.

Ainda, o PCF é construído de forma genérica; sendo assim, não se propõe a listar todos os processos de uma organização específica, e nem todo processo listado no modelo existe em todas as organizações.

Em outras palavras, adote o modelo e adapte-o sempre que preciso!

Por fim, além de suportar a construção e melhoria

de processos, o APQC também provê uma base global com sugestões de indicadores e benchmarking de desempenho para os diversos processos listados, com um recorte por segmentos como manufatura, serviços, saúde, governo e educação. Esse é um material adicional valioso (não gratuito), permitindo a comparação do desempenho de um determinado processo interno com o mesmo processo em outras organizações. Atualmente, há mais de 1200 métricas disponíveis na base do APQC.

Nessa edição da revista BPM Global Trends, apresentamos a versão mais atual do modelo de referência em português, com tradução oficial e validada pelo APQC.

Clique aqui para baixar todo o detalhamento das 12 categorias de processos em formato Excel.

Esperamos que o material seja útil. Bom proveito!



iProcess

Consultoria
em **BPM:**
do negócio
à automação

iProcess Education

Excelência em
treinamentos
BPM e SOA



iProcess. Consultoria e Treinamentos em Gestão por Processos

51 3211-4036
11 4063-6263



-  [iprocess-education](#)
-  [iprocessbpm](#)
-  [blog.iprocess.com.br](#)
-  [iprocesseducation](#)
-  [iprocessbpm](#)





**Integração de BPM à gestão estratégica: a experiência da
Secretaria de Economia e Finanças da Aeronáutica**

Alexandre Velloso Guimarães MSc CBPP // // // // //



// // // // // Introdução:

Desde 2010, a Secretaria de Economia e Finanças da Aeronáutica (SEFA), organização responsável pela coordenação, no Comando da Aeronáutica, das atividades de administração financeira, contabilidade, execução orçamentária e monitoramento de contratos e convênios, vem conduzindo um projeto de reestruturação estratégica, concebido com base nos conceitos de BPM, iniciativa que permitiu a inserção do tema, de forma mais concreta, na agenda da Aeronáutica.

Este artigo busca evidenciar, de forma crítica, a partir

das experiências colhidas, alguns aspectos inerentes à curva de aprendizado da organização no tema BPM e os resultados colhidos.

// // // // // Indutores de BPM na SEFA

A inserção do tema BPM na SEFA relacionou-se, dentre outros aspectos, com a exigência de dispositivos legais emanados do Tribunal de Contas da União, os quais estabelecem a obrigatoriedade de representação do desempenho institucional por meio de indicadores.

Nesse contexto, em 2010, o Grupo de Trabalho designado para a identificação dos indicadores institucionais, concluiu, logo no início dos trabalhos, que a organização, antes da reflexão sobre indicadores, deveria aprofundar-se nos aspectos de sustentação dos indicadores, ou seja, na revisão e na formulação do direcionamento estratégico, especificamente, na análise do ambiente de negócios, na revisão da missão institucional, da visão e dos objetivos estratégicos.

Simultaneamente, iniciou-se um esforço de mapeamento dos processos e sua classificação quanto à importância estratégica, a partir do nível de interferência na missão da Secretaria, trazendo luz para a arquitetura de processos, matéria-prima para a consecução da estratégia. Formava-se, naquela ocasião, a convicção de que, qualquer que fosse o direcionamento estratégico da Secretaria, este deveria ser articulado em torno dos processos e com base na ativa participação dos respectivos gestores, os quais passariam a ser designados gerentes de processos.

Esta concepção trouxe resposta a um dilema amplamente reconhecido na literatura, ligado à dificuldade de traduzir diretrizes estratégicas em ações concretas no nível operacional. Autores como Bungay (2011), Neilson et al. (2008) e outros exploraram dados estatísticos que evidenciam a quantidade surpreendente de organizações que se consideram pobres em consecução de estratégias ou que, diante de dificuldades executar estratégias, adotam uma abordagem estritamente funcional e limitada.

Nesse sentido, o tema processos passava à condição de instrumento de conversão de orientações estratégicas em ações, representadas por iniciativas de melhoria ou de transformação de processos, proporcionando um novo tônus à discussão de BPM.

A figura a seguir apresenta a sequência resumida das fases do projeto de estratégia organizacional da SEFA, exibindo o Programa de Trabalho Anual como documento resultante do planejamento com foco em processos.



Figura 1 – Etapas do Projeto Estratégia Organizacional SEFA

A iniciativa de buscar um novo arranjo estratégico poderia sugerir que a SEFA ainda não tivesse uma diretiva de planejamento, o que não era realidade. Como organização do Comando da Aeronáutica, a Secretaria subordinava-se à Sistemática de Planejamento Institucional da Aeronáutica, regida por Norma própria, a DCA 11-1/2009. Entretanto, persistia um desafio: inserir a perspectiva dos processos no planejamento.

///// A conexão de BPM com o planejamento

Uma das questões que mais absorveu a atenção da equipe foi a definição de um link entre as iniciativas de processos (projetos de processos) e o arcabouço estratégico. Desde as primeiras etapas, constatou-se que, ao menos no início, se não estivesse formalmente inserido no ciclo de planejamento da organização, o ato de "pensar processos" poderia transformar-se em mais uma iniciativa passageira.

O ponto de partida foi o documento denominado Plano Setorial, que contém os objetivos dos Órgãos de Direção Setorial, como a SEFA, para 4 anos, alinhado com a

Política e com a Estratégia da Aeronáutica. Para tanto, promoveu-se uma revisão desse documento, de forma que contemplasse somente objetivos de ganhos mensuráveis, alinhados com a estratégia da Aeronáutica. Expressões como aperfeiçoar, melhorar, aprimorar e, mesmo, desenvolver, antes frequentemente utilizadas, foram substituídas por termos como aumentar em X%, reduzir a incidência em Y%, implementar, eliminar etc, passíveis de mensuração e considerados balisadores mais consistentes para projetos de processos.

Para a elaboração desses objetivos mensuráveis, o emprego da cadeia de valor da Secretaria proporcionou o suporte inicial, a partir da representação dos

macroprocessos, ou processos ponta-a-ponta da organização, estágios de partida para a construção dos objetivos setoriais. Dessa forma, a lógica adotada no Plano Setorial foi de identificar, para cada macroprocesso, quais ganhos de desempenho deveriam ser perseguidos, com vistas ao atingimento dos objetivos estratégicos da Aeronáutica.

No primeiro ciclo de preparação do Plano Setorial, foram concebidos 13 (treze) objetivos, com a ampla participação de líderes funcionais e gerentes de processos. Tal quantidade de objetivos, posteriormente considerada excessiva, ainda que tenha inaugurado a nova metodologia de maneira positiva, evidenciou que as lideranças funcionais ainda articulavam seu raciocínio a partir de uma visão funcional, propondo ganhos fortemente associados a processos de natureza funcional. Já no ciclo seguinte (2012), contando com a interação de todas as áreas da Secretaria, mais sintonizadas com a necessidade de soluções integradas, os objetivos foram revisitados e resumidos a apenas 5 (cinco), os quais passaram a sintetizar a vontade estratégica da Secretaria.

////// O surgimento de uma área dedicada a processos

Concluída a fase de concepção do Projeto de Estratégia, com a formulação do primeiro Programa de Trabalho Anual focado em melhorias de processos, o Grupo foi dissolvido, tornando claro que a Secretaria deveria instituir, em sua estrutura, áreas diretamente vinculadas ao nível decisor, para a coordenação das atividades de revisão e de monitoramento das ações estratégicas, bem como para a coordenação direta dos projetos de processos e do dia a dia dos processos. Assim, ainda em 2011, foram ativadas duas Coordenadorias subordinadas ao Vice-Secretário: a Coordenadoria de Estratégia Organizacional e a Coordenadoria de Processos.

Quanto à Coordenadoria de Processos, é possível identificar dois momentos distintos, com resultados também diferentes. Na fase inicial, até o término de 2011, a Coordenadoria buscou atuar na disseminação de conhecimentos sobre processos, posicionando-se como área de consulta dos líderes funcionais, donos e gerentes

de processos nos assuntos afetos a BPM, porém, com resultados ainda limitados.

Diante dessa constatação, a partir do exercício de 2012, a Coordenadoria de Processos adotou uma postura distinta, participando, de forma mais direta, da formulação das propostas de projetos de processos, juntamente com os diversos gerentes e respectivas lideranças funcionais. Em lugar de receber propostas supostamente acabadas, a Coordenadoria, em conjunto com a Coordenadoria de Estratégia e com a Assessoria de TI, constituiu uma equipe que passou a trabalhar juntamente com os gerentes na concepção dos novos projetos de processos, desde os primeiros passos.

////// O Tema BPM na visão dos Gestores

Ao longo do Projeto de Estratégia, observou-se uma sensível evolução da percepção do tema BPM pelos Gestores. Nos primeiros contatos, a despeito das inúmeras preleções realizadas, parcela dos gestores, bastante absorvida com atividades rotineiras, expressava apreensão quanto à perspectiva de introdução de “mais atividades” derivadas do esforço de aperfeiçoamento da gestão por meio de processos.

Os contatos da equipe do projeto com os gestores indicavam, no início dos trabalhos, que tal percepção decorria, em primeiro lugar, da limitada compreensão sobre os benefícios que o gerenciamento estruturado de processos poderia proporcionar para as próprias atividades, tornando, inclusive, a carga de trabalho mais adequada. Algo como se os temas “estratégia”, “gestão”, “gerenciamento de projetos e de processos” estivessem posicionados, no inconsciente da organização, ao largo das atividades rotineiras, interpretados como trabalho adicional.

Verificou-se que a abordagem do gerenciamento de processos passou a ser mais aceita pelos gestores, a partir da segunda fase do projeto, quando o esforço coordenado de elaboração de projetos de melhoria tornou concreta a possibilidade de solução de problemas, tais como gargalos de processos, excessiva absorção de recursos humanos e elevados índices de retrabalho.



///// Os projetos de melhoria

Dentre as experiências vivenciadas no Projeto, possivelmente, a elaboração assistida das iniciativas de melhoria tenha sido a mais rica quanto aos conhecimentos gerados e ao aproveitamento do potencial das diferentes áreas da Secretaria.

Constatou-se, por exemplo, que, imersas nas áreas funcionais, as pessoas tendem a perceber os problemas de processos de maneira pontual ou segmentada e, conseqüentemente, buscam soluções pré-concebidas para solucionar a sua “fração do problema”, carentes de uma visão integrada. Na segunda fase, ficou patente a vontade das equipes funcionais de mergulhar diretamente na discussão das propostas de soluções, sem a compreensão mais completa e aprofundada dos problemas, por meio da análise do processo ponta a ponta, tratando-se de um fenômeno comum, conforme destaca Spradlin (2012), e que pode dificultar, inclusive, a busca por soluções inovadoras acertadas.

Este aspecto ajudou a clarificar o papel da Coordenadoria de Processos no tocante aos projetos de melhoria, setor que deveria auxiliar os gerentes na organização do raciocínio sobre problemas e oportunidades, funcionando como consultoria interna de gestão, com conhecimento sobre técnicas de análise e desenho de processos. Ficou igualmente patente que, para efetivamente ajudar os gerentes na formulação das propostas, seria imperioso que a Coordenadoria contasse com profissionais experientes na organização, que conhecessem tanto as regras de negócio quanto a proposição estratégica da entidade. Em muitos casos, as discussões tomaram rumos técnicos, o que tornaria árdua a atuação de um profissional de processos sem vivência nos negócios da organização.

Verificou-se que as ideias mais consistentes e também as mais inovadoras, em sua maioria, tiveram origem nos próprios gerentes, porém, ganharam força e mostraram-se mais alinhadas com a estratégia, depois de lapidadas no trabalho conjunto com a equipe de processos. Trata-se do motivo pelo qual ideias promissoras, por vezes, não progridem. Não são apresentadas dentro do contexto de melhorias estruturadas, não evidenciam um comprometimento com a estratégia, em termos de ganhos pretendidos e, portanto, não são “compradas” pelo nível decisor.

Um exemplo relevante foi verificado no processo de descentralização de créditos orçamentários, com grande volume de trabalho e sistemáticos gargalos. A atuação conjunta mostrou que os gestores já detinham várias alternativas interessantes de melhorias, porém, necessitavam que fossem arranjadas em um arcabouço integrado, que evidenciasse a ligação clara dessas melhorias com o desempenho do processo e com os ganhos estratégicos pretendidos pela organização.

Outra experiência positiva diz respeito ao nível de detalhamento e ao grau de complexidade das propostas. No primeiro ciclo de planejamento, projetos de melhoria, para a sua inclusão no Programa de Trabalho, foram discutidos apenas até o nível das macroetapas, em alguns casos, genéricas, trazendo dificuldades quando da execução dessas iniciativas, em termos de custos projetados, tempo estimado e outros aspectos. Assim, óbices que poderiam ter sido discutidos na fase de concepção, terminaram por impactar a exequibilidade de algumas ações de melhoria. Já na segunda fase, as iniciativas passaram a contemplar mais detalhes, permitindo a discussão antecipada quanto à viabilidade dos projetos.

Com relação ao grau de complexidade dos projetos, distintamente da primeira fase, na qual mais de 30 iniciativas compuseram o Programa de Trabalho, a Coordenadoria, juntamente com as áreas, efetuou uma pré-seleção das propostas mais abrangentes, de maior duração e com maior potencial transformador, para inserção no Programa de Trabalho, resultando em 12 projetos de melhoria.

Ainda com respeito às discussões das propostas de melhorias, o trabalho mostrou que alguns gestores, ainda que tivessem elevada convicção sobre problemas de desempenho de seus processos, careciam de métricas adequadas. Houve momentos em que o questionamento sobre “por que o desempenho do processo efetivamente é inadequado?” fez aflorar, de maneira mais contundente, a necessidade de aprimoramento de indicadores, algo que vinha sendo trabalhado com resultados ainda limitados.

A interação da Coordenadoria de Processos com as gerências, no trabalho de formulação das melhorias, proporcionou algumas ideias inovadoras. Observou-se que as soluções provenientes do pensamento “fora da caixa” surgiram a partir de um ambiente de discussões fomentadas pela Coordenadoria, contando com a participação da equipe do processo e em clima de questionamento saudável entre os próprios especialistas.

///// A gestão do dia a dia dos processos

A experiência da SEFA revelou que a gestão do dia a dia pode ser tão desafiadora quanto a formulação de projetos. Enquanto nos esforços de análise e desenho, invariavelmente, a presença da Coordenadoria de Processos prevenia a adoção de soluções não estruturadas e o pensamento estritamente funcional, conduzindo o grupo à análise dos fatores de causa e à visão do cliente, na gestão do dia a dia, a presença da Coordenadoria, no início, não teve o mesmo impacto. O desafio, neste caso, foi a modificação do comportamento dos gerentes, levando-os a decidir e a atuar, no seu ambiente funcional, com base na premissa de que são

..

parte de um sistema integrado, em que ações isoladas e desbalanceadas podem acarretar o fenômeno da soma zero.

Dentre as iniciativas adotadas para o equacionamento dos desafios da gestão do dia a dia dos processos, a reformulação da sistemática de reuniões da administração, anteriormente mencionada, trouxe resultado positivo, pois passou a permitir a exposição periódica dos mecanismos decisórios de cada área e a discussão pedagógica de aspectos importantes sobre a condução dos processos.

///// **A variável Tecnologia**

O projeto reestruturação estratégica com foco em processos veio resgatar, na Secretaria, a importância de TI como função efetivamente estratégica. A aproximação da Coordenadoria de Processos com a Assessoria de Tecnologia da Informação, particularmente na formulação das propostas de melhoria, expôs a grande relevância de TI na identificação de requisitos, oportunidades de emprego de tecnologia, bem como nas decisões de “desenvolver ou contratar”. As demandas de novas soluções de TI ou de aperfeiçoamentos mais complexos passaram a percorrer o caminho da elaboração de projetos de melhoria de processos, tornando a participação do profissional de TI mais objetiva e eficaz.

Nesse sentido, outro aspecto relevante da participação da área de TI nos projetos foi a oportunidade de distinção da função de TI como mantenedora da estrutura local (conexões, segurança de rede, aplicativos, política de acesso etc) daquela que assessora na viabilização de ganhos de desempenho em processos ou na implementação de novos processos.

///// **Conclusão**

Neste artigo, sintetizou-se a experiência vivenciada pela Secretaria de Economia e Finanças da Aeronáutica, organização situada no nível de direção setorial do Comando da Aeronáutica, ao embarcar na condução de um Projeto de Reestruturação Estratégica focada em processos.

Ao longo de quatro anos, a organização acumulou conhecimentos relevantes sobre os seus processos, em um movimento de autoconhecimento, com significativo avanço na capacidade de execução de estratégias.

A análise de aspectos ligados ao Projeto da SEFA lança luz sobre tópicos que frequentemente impactam o êxito de iniciativas dessa natureza, a exemplo da maneira pela qual o tema BPM ingressa na organização, a sistemática adotada para a elaboração dos projetos de processos, o necessário alinhamento estratégico e as ferramentas que podem habilitar o gerenciamento do dia a dia dos processos.

Verificou-se que a Secretaria adotou soluções próprias, algumas planejadas e outras emergentes, para trabalhar as questões ligadas à cadeia de valor da organização, ao fomento da cultura de processos e à integração com a tecnologia.

Ao compartilhar a sua experiência em processos, busca-se proporcionar um ambiente favorável ao surgimento de outros movimentos de igual consistência, colaborando para que o Gerenciamento de Processos, por meio de sua visão estruturada e de suas técnicas, passe a produzir ganhos de desempenho efetivos, coerentes com a Visão da Instituição.

///// **Referências**

1. BRASIL. Comando da Aeronáutica. Diretriz do Comando da Aeronáutica. DCA 11-1. **Sistemática de Planejamento Institucional da Aeronáutica**. Aprovada pela Portaria nº 714/GC3, de 29 de jul 2009. [Brasília – DF], 2009.
2. BUNGAY, S. **The Art of Action**: how leaders close the gaps between plans, actions and results. Boston: Nicholas Brealey Publishing, 2011.

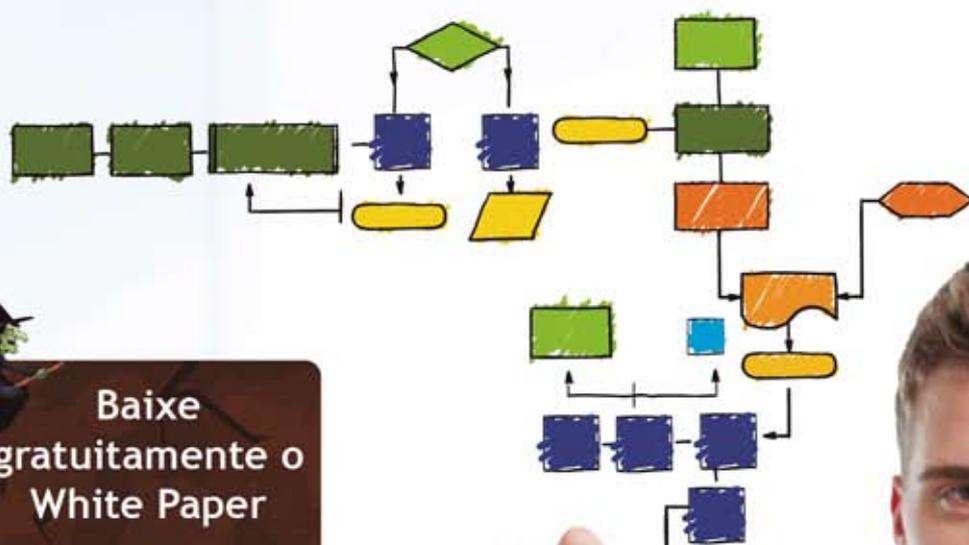
3. JESTON, J.; NELIS, J. **Business Process Management: practical guidelines to successful implementations**, 2 ed. Oxford: Elsevier, 2008, 469 p.
4. NEILSON, G.; MARTIN, K.; POWERS, E. **The Secrets to Successful Strategy Execution**. Harvard Business Review. Junho 2008.
5. PAIM, R.; CARDOSO, V., CAULLIRAUX, H.; CLEMENTE, R. **Gestão de processos: pensar, agir, aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009, 328 p.
6. SPRADLIN, D. Are you solving the right problem? **Harvard Business Review**. Setembro 2012.
7. TREGEAR, R.; JESUS, L.; MACIEIRA, A. **Estabelecendo o Escritório de Processos**. Elo Group, 2010. Disponível em <<http://www.elogroup.com.br/download>>. Acesso em 01 Ago 2012.

Alexandre Velloso Guimarães é Oficial Superior da Reserva da Força Aérea Brasileira. Atuou na Secretaria de Economia e Finanças da Aeronáutica por 17 anos, com participação em projetos ligados à formulação de estratégia organizacional e à introdução da abordagem de Gerenciamento de Processos para o Comando da Aeronáutica. É Graduado em Ciências da Logística pela Academia da Força Aérea, com títulos de graduação e de mestrado em Ciências Contábeis, especialização em Gestão Orçamentária e Financeira na Força Aérea dos Estados Unidos e MBA na Universidade de Westminster, Inglaterra. É profissional certificado (CBPP) pela ABPMP, Delegado Regional da ABPMP no Distrito Federal, professor e consultor.

Email: guima1500@uol.com.br

Gestão de processos com alta performance

Há mais de 19 anos tornando os processos de negócio mais eficazes



Baixe gratuitamente o White Paper

Soluções de ECM e BPM como aliada estratégica ao seu negócio.

www.smlbrasil.com.br

BPM/ Workflow

ECM/ GED

Câmbio

Tel.: (11) 3253-2575

E-mail: comercial@smlbrasil.com.br

Av. Paulista, 854 - Cj. 62 - Ed. Top Center
01310-913 - São Paulo - SP

sml

www.smlbrasil.com.br

SML Brasil

Paul Harmon



01. Seu livro "Business Process Change, Third Edition: A Business Process Management Guide for Managers and Process Professionals" é o terceiro de uma série que começou em 2003. Quais você destacaria como os principais novos conceitos trazidos nesta nova edição?

Quando eu escrevi a segunda edição, em 2007, eu o reorganizei para refletir a distinção entre três partes: o trabalho em nível corporativo, o trabalho em nível de processos de negócio e o trabalho de suporte aos processos. Isso alinhou a linha de raciocínio do livro com a metodologia de BPM que a BPTrends Associates ensina ao redor do mundo e organizou todos os tópicos em volta do que parecia ser, na época, uma ordem mais sistemática. Em 2013, quando eu comecei a trabalhar na terceira edição, eu não vi a necessidade de reorganizar o conteúdo, mas sim de atualizar e melhorar o que já estava no segundo livro.

Entre a segunda e a terceira edição, muito foi trabalhado na arquitetura dos negócios - em como defini-las e como implementá-las, então eu tentei acrescentar isso no material do livro. Da mesma maneira, existe uma tendência de combinar estratégia e modelos de negócio, e eu tentei discutir este tópico. Também incluí muito sobre gestão de processos, que é um outro campo que cresceu muito nos últimos anos.

Dentro da área de processos, tentei inserir mais sobre o gerenciamento da performance humana, que é a essência do gerenciamento de mudanças - fazer pessoas implementarem novos processos. Eu também tentei representar a metodologia Lean melhor e mostrar como ela se integra com BPM. Também tentei refletir a mudança no campo das regras de negócio, que agora estão fortemente integradas com os processos e são chamadas de Decision Management (Gestão de Decisões). Também fiz muito esforço para descrever melhores estudos de caso, que mostrassem mais sobre

as várias abordagens e diagramas, e refiz inteiramente a seção de BPMS para relatar os últimos avanços desta área que muda rapidamente.

Desde o começo, Business Processo Change foi escrito para oferecer uma visão geral sobre BPM que mostre como as várias disciplinas, embora aparentemente independentes, devem ser usadas em conjunto para resolver problemas de negócios. Estas disciplinas incluem gerenciamento da mudança, Arquitetura de Negócios, Lean, Seis Sigma, automação de TI, Regras de Negócio, Tecnologia de Performance Humana e gestão de processos. Quaisquer mudanças que eu tenha feito no livro foram para deixar isto mais claro para o leitor.

02. Seu livro é um guia para gestores e profissionais de processos. Baseado na sua experiência, quais são os principais erros cometidos pelos profissionais de processos no começo da sua carreira?

Deixe-me reformular a pergunta. O livro é escrito tanto para profissionais de processos como para gestores. Então vamos pensar neles de maneira separada. Muitas pessoas viram supervisores ou gerentes e definem o seu trabalho de acordo com modelos departamentais ou funcionais. Eles não se enxergam como gestores de processos. Se perguntados, eles sabem responder qual é o seu orçamento ou para quem precisam prestar contas, mas não sabem dizer quais são os outputs do trabalho da sua equipe ou quem são seus stakeholders. No papel de um gestor, o principal valor de uma abordagem por processos é aumentar sua capacidade de entender como a sua unidade trabalha em relação ao todo e focar constantemente no que pode ser melhorado.

"Profissionais de processos" é um termo que eu uso, ..

que é bem difícil de definir. Profissionais de Seis Sigma são profissionais de processos? E as pessoas que trabalham com Lean, analistas de negócios, analistas de regras de negócios ou arquitetos de negócios, são profissionais de processos? E desenvolvedores de sistemas de informação que trabalham com projetos de automação de processos? Eu diria que todos eles podem ser profissionais de processos. Na verdade, entretanto, eles frequentemente não são. Ao invés disso, eles se enxergam como técnicos de um tipo ou de outro.

No meu pensamento, profissionais de processos são responsáveis por ajudar os gestores de negócios a melhorar o desempenho da organização. O verdadeiro profissional de processos deveria focar em como desenvolver o negócio, considerar as falhas da organização e então trabalhar para melhorar os aspectos que irão gerar os melhores resultados. Em muitos casos, uma unidade ou um processo não é ótimo porque as pessoas estão tomando decisões ruins. Em outros casos, uma unidade é deficiente porque as pessoas estão fazendo coisas que sistemas de informação poderiam fazer mais barato e mais rápido. Em certos casos, o processo é deficiente porque as pessoas não estão tratando os clientes da maneira correta e em outros porque o gerente local não está tratando os seus funcionários da maneira correta. Estes são todos problemas de processos, e, dependendo das circunstâncias, cada um deles deve ser tratado.

Alguém é realmente um profissional de processos se insiste que a solução é desenhar um diagrama de fluxo para descrever um processo? Ou se insiste que a solução para todos os problemas é a automação e ignoram problemas relacionados a pessoas na definição dos requisitos de sistemas? Técnicos possuem suas especialidades e examinam cada situação para tentar achar uma oportunidade para praticar sua especialidade, sendo aquilo apropriado ou não. O verdadeiro profissional de processos deve considerar todas as opções e apresentar soluções criadas para melhorar o processo de negócio.

Se você me perguntar onde os profissionais de processos cometem erros, eu diria que muitos deles se enxergam como especialistas técnicos e não tentam expandir sua caixa de ferramentas para poder tratar todo o tipo de problema que irão encontrar.

Assim como um bom gestor de negócios, o verdadeiro profissional de processos deve entender como as organizações funcionam e ter uma boa ideia das várias alavancas que podem ser utilizadas para melhorar a maneira como as organizações funcionam. O excesso de especialização ou um foco muito estreito no começo da carreira limitam as suas oportunidades.

03. Existem várias abordagens de transformação de processos no Mercado, como Lean e Seis Sigma. Como você acredita que um profissional de processos pode integrar essas várias abordagens em uma única abordagem de BPM, mais ampla?

Meu último livro descreve uma metodologia - uma série de fases e passos que o praticante de processos pode seguir para redesenhar processos de negócios. No livro, discutimos que tipo de coisas deve ser considerada em cada passo. Essencialmente, nós enquadrámos Lean e Seis Sigma na sequência geral dos passos. Nós consideramos Lean e Seis Sigma como coleções de ferramentas que podem ser usadas quando apropriado. Por exemplo, quando se examina uma sequência de atividades é apropriado procurar por desperdícios e tentar eliminá-los através do redesenho da sequência. Da mesma forma, entretanto, se as atividades envolvem decisões e essas decisões são ruins, é apropriado aplicar técnicas de Decision Management que normalmente não são consideradas nem em Lean nem em Seis Sigma. Técnicas para definição e uso de regras de negócios também são incluídas na metodologia da BPTrends no local apropriado. Em outras palavras, nós pensamos que o redesenho de processos deve incluir o uso de Lean, Seis Sigma e muitas outras abordagens.

4. Ao longo da sua carreira, você trabalhou em campos como Expert Systems, Case Management (Gerenciamento de Casos), Modelagem de Sistemas, Arquitetura Empresarial e muitos outros. Como o conhecimento adquirido nestes campos se integra com a transformação de processos de negócios?

Eu tenho uma visão bastante ampla de processos de negócios. Se eu estou tentando explorar os problemas de processos de uma organização, eu começo do topo, estudando a cadeia de valor (ou as cadeias de valor) que define a organização, em direção inferior, saindo de processos muito amplos para os processos que compõem a cadeia de valor e depois os processos que compõem estes processos e assim por diante. De maneira semelhante, eu tento considerar todo o leque de coisas que poderiam estar causando uma performance abaixo da desejada. Eu considero o fluxo o processo, mas também os insumos de fornecedores externos, processos de suporte, performance das pessoas,

tomada de decisões, consistência dos produtos, opções para automação de um subprocesso e o gerenciamento do processo.

Assim, Expert Systems consiste numa maneira de desenvolver aplicações para apoio à tomada de decisão. Modelagem de Software é um tipo de modelagem de processo utilizado para automatizar um subprocesso. Case Management é uma abordagem para processos mais dinâmicos, e Arquitetura Empresarial uma maneira de definir os recursos de TI disponíveis e assim por diante. Cada área em que eu trabalhei me ensinou alguma coisa sobre como abordar um tipo específico de problema de processo.

Recentemente, alguém me sugeriu que Big Data era mais importante para a sua organização do que processos. Isso não faz nenhum sentido para mim. Processos são como você descreve o que a sua organização faz para criar valor para os stakeholders. Se alguém sugere que coletar muitos dados (uma técnica) é uma coisa boa, eu gostaria de saber porque sua organização iria querer fazer isso. Se você me convencesse de que iria gerar algum valor, presumivelmente isso aconteceria porque a habilidade da sua organização para fazer algo para um de seus stakeholders seria melhorada. Então eu iria pensar em integrar esta técnica aos processos existentes. Qualquer nova técnica só tem valor se tem um uso e pode ser integrada às suas práticas. Big Data é uma técnica muito importante e muitas organizações devem incorporá-la aos seus processos. Mas não é sobre Big Data OU gestão de processos, é sobre como você usa Big Data para MELHORAR os processos.

05. Nas nossas duas últimas edições, nós publicamos traduções de artigos escritos por você, que falam sobre notações para modelagem de processos e casos (BPM vs. CMMN, por exemplo). Por que essa é uma questão importante para os profissionais de processos e quais tendências nós podemos esperar?

processos mais evidentes - e para elas, uma notação como BPMN é boa.

Por outro lado, em muitas organizações os processos mais evidentes estão definidos e os profissionais de processos estão tentando definir processos mais difíceis - processos que envolvem atividades encobertas - decisões que as pessoas tomam, atividades criativas que acontecem de maneira coordenada com outras - frequentemente mediadas por rápidas trocas de e-mails.

Modelar processos encobertos e dinâmicos pode ser difícil numa linguagem de modelagem de fluxos como BPMN. Alguns propõem uma nova linguagem, CMMN (Case Management Modeling Notation, ou Notação de Modelagem de Gerenciamento de Casos, em tradução livre), que espera tornar a modelagem deste tipo de processos mais fácil. Eu ainda não estou convencido de que a CMMN é realmente um grande avanço, mas certamente eu entendo os problemas que eles estão tentando solucionar e eu penso que é importante que os profissionais de processos estejam alertas para novas opções que vão solucionar problemas que surgem quando tentamos modelar conjuntos de atividades mais dinâmicas.

Paul é um notável editor, autor, analista e consultor especializado em aplicação de novas tecnologias e metodologias para solucionar problemas de negócios. Além disso, Paul é fundador e o responsável pelo conteúdo técnico do BPTrends Associates, (www.bptrendsassociates).



Muito tem se falado recentemente sobre projetos de transformação de negócio. Foi sugerido que trata-se de algo necessário para a maioria das indústrias, para o setor público e para outras organizações sem fins lucrativos. Mas o que realmente é transformação de negócio? O que não é transformação de negócio? Quais são os fatores críticos para o sucesso? Essas são algumas das questões que iremos explorar.



A transformação de negócio é um conceito diferente de reengenharia. Enquanto o principal autor da reengenharia, Dr. Michael Hammer, defendia a frase “não automatize – elimine” há mais de duas décadas, as

ideias de transformação de negócio são reconhecidas por terem maior relação com agilidade e adaptabilidade.

A Wikipedia define transformação de negócio como “fazer mudanças fundamentais em como um negócio é conduzido, de maneira a ajudar a organização a lidar com alterações no mercado”. Um artigo recente na revista CIO enfatizou o papel do CIO (Chief Information Officer – Gestor de TI) e se referiu à transformação de negócio como algo que envolve “mudanças significativas em processos, sistemas, canais, produtos e serviços”.

A transformação de negócio não é somente a aplicação de uma nova tecnologia ao modelo de negócio atual. Se uma iniciativa não tiver o envolvimento de várias áreas (não for cross-funcional”), não se trata de transformação de negócio. Se não há uma ênfase clara para a criação de mais valor para os clientes, não se trata de transformação de negócio. Projetos de transformação de negócio bem sucedidos precisam ter uma visão de futuro que contemple a mudança de cultura fundamental, de maneira a assegurar maior agilidade e adaptabilidade. Este tipo de projeto precisa de pelo menos meia dúzia de componentes para ser bem sucedido, conforme ilustra a figura abaixo.

TRANSFORMAÇÃO DE NEGÓCIO - UMA VISÃO SISTEMICA



Cadeias de valor e um modelo de toda a jornada do cliente (não uma única experiência) podem ser centrais para que seja dado foco para a criação de valor para os clientes. Um entendimento compartilhado de uma visão de fora para dentro é uma das bases para um aumento de agilidade e adaptabilidade.

Indicadores centrados no cliente que enfatizem fatores relacionados à performance, tais como qualidade e prazo, podem servir para alterar a atenção dos gestores: do que importa mais para a empresa para o que realmente é importante para os clientes. Entregas conforme os pedidos, divergências entre o que foi prometido e o que foi entregue e respostas rápidas para questionamentos e reclamações são algumas dessas novas métricas.

Um dos elementos chave para a liderança de transformações é o que o Dr. John Kotter chamou de "Coalização de Direção". A transformação de negócio deve ser liderada antes de poder ser gerenciada. E cada membro da liderança precisa ter um entendimento comum do processo de criação de valor durante toda a jornada do cliente.

O papel da TI vai além de aumentar a eficiência. Trata-se de uma pedra fundamental para mudar como as organizações são conduzidas. Tanto que novas ferramentas, regras e métodos passam a ser "o jeito que nós fazemos as coisas por aqui".

Os projetos de transformação mais robustos são suportados por múltiplos métodos, tipicamente incluindo abordagens direcionadas para

tecnologia da informação, como tecnologias associadas à excelência operacional. Ferramentas como TQM (Total Quality Management), JIT (Just-in-Time) e Seis Sigma são

viabilizadores de performance operacional e devem ser ligadas estrategicamente com os sistemas de missão crítica. A integração contínua desses métodos deve ser acompanhada de perto, e isso caracteriza os projetos de transformação mais bem sucedidos.

Simultaneamente, a mudança do foco para a forma como os departamentos colaboram para a criação de valor para o cliente (e não mais em como cada departamento contribui para o resultado geral da organização) é a alavanca final. Isso pode ser feito através da sobreposição dos meios para uma governança baseada em processos com o organograma da organização.

Ao mesmo tempo, a identificação de pessoas e equipes chave, que fazem contribuições significativas para o progresso do projeto de transformação, é igualmente importante.

Em conjunto, essas seis práticas direcionam o foco para o cliente e atenção às interfaces entre as áreas, que são fatores necessários para a mudança cultural e para que as pessoas entendam "o jeito como nós fazemos as coisas por aqui".

Dada a importância da TI, o papel dos gestores de TI se torna cada vez mais crítico para a realização de projetos de transformação bem sucedidos, e por isso novos comportamentos são necessários. Um checklist para os gestores de TI pode incluir:

- **Conversar ativamente com clientes da organização;**
- **Defender e liderar o mapeamento de toda a jornada do cliente;**
- **Reuniões regulares com clientes internos;**
- **Promover uma visão de gestão por processos, focada no cliente, e encorajar colaboração entre as áreas;**

- **Usar métodos de desenvolvimento ágil ou métodos lean (enxutos);**
- **Aplicar ferramentas como BPMS (Business Process Management Suites) para gerar resultados para o negócio;**
- **Apoiar o gestor financeiro e outros gestores a analisarem dados (big data);**
- **Explorar ativamente soluções de computação na nuvem e mídias sociais.**

As ferramentas de BPMS tem potencial para fazer uma contribuição significativa para projetos de transformação. É fundamental que se use as

funcionalidades de uma ferramenta BPMS, conforme destacado na tabela 1, e não só uma ou duas dessas funcionalidades.

Uma ferramenta de regras de negócio para regular o fluxo de informação e atividades

Ferramentas de análise (analytics) para permitir que os gestores monitorem indicadores-chave de performance

Um motor de processos para modelar fluxos e automatizar tarefas manuais

Ferramentas de gestão documental, para permitir que os usuários armazenem e procurem documentos digitais

Ferramentas colaborativas para facilitar o compartilhamento de informações através de portais e fóruns de discussão

**Tabela 1: Funcionalidades principais de uma ferramenta BPMS*

A integração racional entre BPMS e projetos de transformação pode gerar alguns dos seguintes benefícios:

- **Aumento de visibilidade e transparência nos processos ponta a ponta que criam valor para os clientes;**
- **Capacidade de configurar fluxos de trabalho (workflows) e regras de negócio;**
- **Entrega de inteligência de negócio (Business Intelligence – BI) em tempo**

real, através de ferramentas de analytics;

- **Capacidade de lidar com eventos complexos;**
- **Estabelecimento e monitoramento de indicadores de processos relacionados a qualidade e prazo.**

entre as áreas, o papel central da tecnologia da informação e a ênfase em governança e incentivos são somente alguns dos fatores críticos de sucesso. Os projetos de transformação de negócio, se implantados com sucesso, podem fazer com que sua organização alcance resultados superiores.

Em suma, projetos de transformação bem sucedidos requerem uma alteração do foco da gestão. A ênfase na criação de valor para os clientes deve ser maior do que a vontade de reduzir custos e a ênfase no alcance de resultados para os clientes deve ser maior do que todas as ferramentas utilizadas. A importância da colaboração

Transformando conhecimento em resultados

elogroup ▶

contato@elogroup.com.br

Rio de Janeiro | São Paulo | Belo Horizonte | Brasília | Fortaleza



Entrevista com Michael Rosemann: Ambidextrous BPM

//// THOMAS KOHLBORN ////

Information Systems School, Queensland University of Technology,
Brisbane, Australia

//// OLIVER MUELLER ////

Institute of Information Systems, University of Liechtenstein,
Vaduz, Principality of Liechtenstein

//// JENS POEPELBUSS ////

Industrial Services Group, University of Bremen, Bremen, Germany, and

//// MAXIMILIAN ROEGLINGER ////

FIM Research Center Finance & Information Management,
University of Augsburg, Augsburg, Germany

*Entrevista realizada pelo BPM Journal.

//// //// RESUMO

Propósito – Mais de duas décadas após os primeiros trabalhos sobre BPM (Business Process Management) serem publicados pelos principais pensadores da disciplina da época, os autores começaram a avaliar o que BPM havia alcançando até então, que promessas haviam sido cumpridas e onde estaria o futuro da disciplina. O objetivo deste artigo é discutir essas questões.

Metodologia/Abordagem – Os autores conduziram uma entrevista com o Professor Michael Rosemann, uma das maiores autoridades no campo de BPM, que

dividiu conosco seus pensamentos em BPM Ambidestro.

Descobertas - De acordo com Michael Rosemann, a comunidade BPM, desde sua concepção, empregou muitos esforços em BPM Explorador, que foca em analisar e automatizar processos isoladamente, assim como em melhorar estes processos. Por outro lado, o BPM Explorador, que enfatiza transformações radicais em processos, inovação e em viabilizar novos modelos de negócio, ainda está em sua infância. O professor Rosemann, portanto, chama de BPM Ambidestro. ...

(Ambidextrous BPM) a prática de integrar as capacidades das abordagens Explotadora e Exploradora de maneira interdisciplinar, assim como uma maior contribuição da academia com os praticantes.

Originalidade/Valor - Nesta entrevista, Michael Rosemann aponta as direções futuras de

desenvolvimento para a comunidade BPM, principalmente no que diz respeito a BPM Explorador. Michael Rosemann também destaca o conjunto de habilidades que os pesquisadores e profissionais de BPM Explorador devem ter.

Palavras chave - Business Process Management, BPM Ambidestro, BPM Explorador, BPM Explotador.

//////// ENTREVISTA

EDITORES DO BPM JOURNAL (BPMJ): Professor Rosemann, o tópico desta edição é "Novas Fronteiras em BPM". Em que direção você acredita que o campo de BPM deveria evoluir nos próximos anos?

MICHAEL ROSEMANN: Nas últimas duas décadas, BPM ganhou maturidade, mas o caminho que percorreu foi um pouco diferente do que os artigos iniciais tinham em mente. Michael Hammer e Tom Davenport, que sem dúvida desencadearam muito do desenvolvimento de BPM, usaram termos como reengenharia e inovação nas primeiras publicações sobre BPM, vinte anos atrás. Eles escreveram sobre redesenho, novos modelos de negócios e novas proposições de valor para consumidores. Entretanto, a disciplina de gestão não enxergou BPM como um meio de investigação. Inicialmente, os campos de ciência da computação e de sistemas de informação foram os que mais utilizaram os conceitos de BPM. Devido à natureza de suas pesquisas, os acadêmicos destas disciplinas tinham muito mais interesse nos desafios metodológicos relacionados a modelar, analisar, simular e automatizar processos de negócios. Como consequência, a maioria do trabalho acadêmico e da implantação prática dos conceitos de BPM é mais focada em ferramentas, sistemas e técnicas, em detrimento dos desafios gerenciais, organizacionais, estratégicos ou culturais envolvidos com BPM.

Isso é o que eu chamo de BPM Explotador. Trata-se de usar as capacidades, recursos e conhecimentos disponíveis. No atual nível de maturidade da disciplina de BPM, isso gera um grande foco em resolver problemas dentro de processos através de uma abordagem de dentro para fora. Por exemplo, em Seis Sigma trata-se de reduzir desvios de processos; em Lean Management o objetivo é encontrar e eliminar sete tipos de perdas; em Workflow Management o foco é na automação de trabalhos manuais dentro de um processo. Até agora, a comunidade de BPM se desenvolveu muito bem, à medida que a habilidade de eliminar problemas dentro de

um processo operacional se tornou uma commodity. Como consequência, nós normalmente temos como resultado processos extremamente racionalizados, ao invés de processos altamente inovadores. Além disso, o BPM Explotador procura por riscos relacionados à execução dos processos. Por exemplo, se um banco não consegue entregar dinheiro no caixa eletrônico, se o caixa de um supermercado não consegue processar pagamentos em cartão de crédito ou se um sistema de folha de pagamento não funciona, você tem um grande problema. Entretanto, ninguém se anima quando estes processos funcionam de maneira correta. Trata-se, então, de uma commodity. BPM Explorador é uma commodity.

EDITORES DO BPM JOURNAL (BPMJ): Como a teoria dos dois fatores de Herzberg?

MICHAEL ROSEMANN: Exatamente. O BPM Explorador pode ser considerado um exemplo da teoria de Herzberg. Embora há dez anos a habilidade de conduzir um processo de Lean Seis Sigma ou de Workflow Management nos impressionasse, hoje se tornou uma commodity, uma expectativa. Depois de décadas de pesquisa e prática em BPM, fizemos muito progresso na área de BPM Explorador.

Entretanto, olhando para frente, algumas organizações já trabalham com BPM Explorador. Por exemplo, a habilidade das organizações de criarem processos que realmente entusiasma os seus consumidores. Quando vemos a inovação acontecer em diversas indústrias, tipicamente não são os times de processos que iniciam ou lideram essas iniciativas.

Eu não acredito que tenhamos corpo de conhecimento suficiente na área de BPM Explorador, nem acadêmico nem profissional. Tanto na prática como em pesquisas, a noção de BPM Explorador é uma nova fronteira. BPM Explorador é diferente de BPM Explotador. É orientado por oportunidades e segue uma abordagem de fora para dentro. A maneira Explotadora que adotamos hoje em

BPM tem o processo isolado como unidade de análise. Nós pegamos um único processo, frequentemente representado por um diagrama e trabalhamos no que podemos para superar problemas identificados e melhorar o processo de maneira incremental. Em contraste, numa abordagem de fora para dentro, são avaliadas tendências, tais como mídias sociais ou big data em termos da sua capacidade de trazer inovação para nossos processos de negócios. Qualquer grande empresa - seja ela de varejo, uma seguradora, uma companhia aérea - tem centenas ou milhares de processos. Ao invés de escolher um destes processos e tentar melhorá-lo, o maior foco do BPM Explorador é avaliar as novas capacidades que derivam de tecnologias modernas e avaliando quais dos processos da organização mais se beneficiariam com a adoção destas tecnologias. O BPM de hoje não consegue responder a este tipo de desafio.

Eu acredito que na próxima década de pesquisas no campo de BPM, deve-se focar mais em BPM Explorador e menos na execução de BPM Explotador. Considerando-se o ciclo de vida dos processos, isso significa alterar o foco da habilidade de modelar, simular, analisar, executar, monitorar o minar processos para um foco direcionado à habilidade de inovar em processos.

EDITORES DO BPM JOURNAL (BPMJ): *Você considera que esta alteração de foco deve ser guiada pelos praticantes de BPM ou pela academia?*

MICHAEL ROSEMANN: Pelos dois. Muitos profissionais de BPM e acadêmicos estão confortáveis com o uso de BPM Explotador, o que pode explicar o fato de que o BPM não teve impacto esperado na academia e na prática. Para progredir, precisamos que os desafios e pressões do mundo real sejam combinados com o rigor e a solidez da academia. No atual estágio, BPM Explorador é um tópico discutido em pouquíssimas organizações. Mesmo quando ele passa a ser um tópico, não é discutido pela equipe de processos, mas pelas áreas responsáveis por inovação, que têm a inovação em processos como parte do seu trabalho. Ao invés de resolver problemas e atuar com uma mentalidade de redução de custos, estas áreas procuram novas oportunidades de receita.

Vamos usar a Amazon como um exemplo. A empresa começou como fornecedora de um processo escalável para a venda online de livros. Hoje, a Amazon vende diversos tipos de produtos, inclusive alimentos perecíveis e frescos, em alguns países. Este é um bom exemplo de como pode-se gerar novas oportunidades de renda através da generalização das capacidades dos processos.

EDITORES DO BPM JOURNAL (BPMJ): *Então o BPM está se distanciando de modelar e executar, os estágios iniciais da vida de um processo, para transformar e inovar?*

MICHAEL ROSEMANN: Com certeza. Claro que não queremos comprometer as capacidades já desenvolvidas no BPM Explotador, mas precisamos expandir o foco de BPM. Ao invés de nos concentrar em pontos de dor, precisamos explorar a noção de pontos de oportunidade.

EDITORES DO BPM JOURNAL (BPMJ): *É necessário que acadêmicos e praticantes trabalhem de maneira mais próxima?*

MICHAEL ROSEMANN: Eu penso que é necessário que praticantes e acadêmicos sejam mais inclusivos em suas discussões, seu trabalho, seus métodos e suas ferramentas. Os últimos dez anos foram caracterizados pelo isolamento da comunidade de BPM, não por inclusão. Precisamos nos distanciar da crença que inovação disruptiva pode ser alcançada através do redesenho de um processo modelado. Precisamos enxergar BPM no contexto de outros avanços, como desenvolvimento de produtos ou inovação tecnológica, já que o verdadeiro avanço está onde a inovação em processos interage com outras tecnologias. Se a única ferramenta que eu tenho é o meu sistema de gerenciamento de workflow, então tipicamente eu não tenho uma inovação radical como resultado.

EDITORES DO BPM JOURNAL (BPMJ): *Essa discussão pode ser facilitada por mais conferências, workshops ou mesas redondas?*

MICHAEL ROSEMANN: O que nós precisamos é envolver diferentes comunidades. Precisamos aumentar o desejo de pesquisadores de BPM de estarem presentes, digamos, em eventos de inovação ou sustentabilidade. Precisamos posicionar nosso conjunto de habilidades no contexto de outras comunidades.

EDITORES DO BPM JOURNAL (BPMJ): *Você acredita que exista um perigo de a comunidade BPM estar se isolando, por conta do seu foco em BPM Explorador?*

MICHAEL ROSEMANN: Certamente. Nós temos que retornar para as origens do BPM, de volta às ideias de Hammer e Davenport. Muitos acadêmicos e profissionais de BPM seriam beneficiados pelo retorno aos artigos fundamentais e pela avaliação das ambições originais de BPM, que eram muito diferentes do que pensamos atualmente.

Neste contexto é importante diferenciar BPM de back-office e de front-office. Hoje nós temos muita habilidade de back-office em BPM. Nesta forma de organização os olhos estão voltados para a arquitetura de processos, e não para novas oportunidades de receitas. Sair de BPM Explorador para BPM Explorador significa que você também precisa de pessoas que tenham ambições mais amplas e desafiadoras. Essas pessoas tendem a ser mais extrovertidas do que introvertidas e mais inclusivas do que exclusivas. A falta dessas pessoas pode ser um bloqueio ainda maior do que a falta de métodos ou ferramentas para a inovação em processos.

EDITORES DO BPM JOURNAL (BPMJ): *Qual é a base teórica ou conjunto de habilidades ideias do praticante de BPM Explorador?*

MICHAEL ROSEMANN: Os profissionais de BPM Explorador sentem-se mais confortáveis em disciplinas gerenciais do que em disciplinas metodológicas. Ele tem uma compreensão sólida do que é mudança, design, inovação, transformação e, em certa medida, conhecimento de BPM. Essas pessoas não precisam ser especialistas em processamento de eventos complexos ou nas últimas ferramentas de modelagem; somente precisam entender as suas potencialidades principais. Profissionais de BPM Explorador são mais criativos e capazes de influenciar pessoas, mesmo sem um orçamento para isso. Eles são capazes de estimular e energizar pessoas. Também precisam fazer leituras sólidas dos ambientes em que se inserem. Precisam, por exemplo, identificar negócios emergentes e oportunidades tecnológicas e o seu potencial de redefinir processos. Isso inclui, por exemplo, a habilidade de identificar aqueles processos que se beneficiariam de tecnologias móveis ou sociais (uma abordagem de fora para dentro para o desenho de processos).

EDITORES DO BPM JOURNAL (BPMJ): *Professor Rosemann, muito obrigado por esta interessante discussão.*

O Doutor Michael Rosemann é professor e Chefe da Faculdade de Sistemas de Informação, Ciência e Engenharia na Universidade de Tecnologia de Queensland (QUT), em Brisbane, Austrália. A Escola de Sistemas de Informação da QUT recebeu a nomeação de "superior à classe mundial" nesta área de pesquisa na Austrália (ERA 2012), o que inclui a disciplina de Business Process Management da QUT, um dos maiores grupos de pesquisa do mundo. O Dr. Rosemann é autor/editor de sete livros, mais de 200 publicações e membro do conselho editorial de dez periódicos internacionais. O livro "Handbook of Business Process Management" é a consolidação mais das ideias de pensadores globais de BPM. Suas principais contribuições são os conceitos de BPM Orientado a Valor (value-driven BPM), gerenciamento de processos de clientes (customer process management), BPM como serviço, modelo de maturidade de BPM, diretrizes de modelagem de processos de negócios, modelos de referência configuráveis, BPM Ambidestro e BPM sensível ao contexto (context-aware BPM). O professor Rosemann pode ser contatado através do e-mail m.rosemann@qut.edu.au e do site www.michaelrosemann.com.

EVENTOS

Visite o nosso blog e tenha acesso a todas as apresentações realizadas nos BPM Days:

<http://www.bpmglobaltrends.com.br/category/eventos-e-cases/bpm-day/>

Aconteceu

08.10.2014

BPM Day Ribeirão Preto

08.11.2014

Exame CBPP, Porto Alegre

11.10.2014

BPM CBPP Recertification, 5ª edição, Brasília

20.11.2014

BPM Day Educação, Brasília

15.10.2014 – 17.10.2014

BPM Boot Camp, 27ª edição, São Paulo

24.11.2014

BPM Day Ceará

16.10.2014

BPM Day Blumenau

25.11.2014

BPMS Showcase São Paulo

18.10.2014

Exame CBPP, São Paulo

25.11.2014

BPM Day Florianópolis

23.10.2014

BPM Day Curitiba

25.11.2014

BPM Meet Up Macaé

31.10.2014

BPM Day Caxias do Sul

26.11.2014

BPM Day Goiás

05.11.2014 - 07.11.2014

BPM Boot Camp, 28ª edição, Porto Alegre

27.11.2014

BPMS Showcase Rio de Janeiro

10.12.2014 08:00 - 12.12.2014 18:30

BPM Boot Camp, 29ª edição, Brasília

13.12.2014 08:00 - 12:00

Exame CBPP, Brasília

Coletânea de Casos em Gerenciamento de Processos na Administração Pública

Nicir Chaves, Luis Takada e Andre Macieira

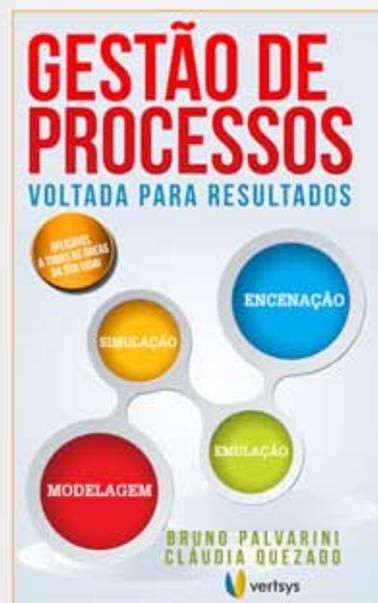


Nicir Chaves, Luis Takada e Andre Macieira apresentam, neste livro, uma importante seleção de casos de aplicação de práticas de gerenciamento de processos para melhoria da gestão pública, incluindo tanto o redesenho de serviços entregues a à sociedade quanto a otimização dos recursos utilizados. Estas experiências ricas em metodologia, resultados obtidos e lições aprendidas aconteceram entre os anos de 2012 e 2013 abrangendo Ministérios, Governos Estaduais, Agências, Empresas Públicas e Poder Judiciário.

Trata-se de uma obra capaz de inspirar e orientar os servidores e gestores públicos a criar e concretizar visões contagiantes sobre como o gerenciamento de processos pode transformar a administração pública.

Gestão de processos voltada para resultados

Bruno Palvarini e Cláudia Quezado
Comprar em: <http://migre.me/mrVt/>



Um guia simples e direto contendo os fundamentos de uma gestão de processos voltada para resultados. Os autores partem de suas experiências de cerca de quinze anos trabalhando com gestão de processos para demonstrar os pontos principais que devem ser considerados em projetos e iniciativas relacionadas ao tema. Orientação real aos valores gerados, inovação e criatividade, envolvimento dos participantes, ciclos de gestão reduzidos, menor custo, maior fidelidade na representação e na tomada de decisão e orientação a uma perspectiva humanista são alguns dos tópicos abordados na obra. São comparados os mais relevantes aspectos entre métodos tradicionais e a abordagem voltada para resultados, com apresentação de exemplos relativos a áreas distintas do conhecimento.

ACOMPANHE A GENTE



Conheça o novo portal online que trará para vocês as principais novidades em BPM. Lá você encontra todas as edições.

www.bpmglobaltrends.com.br

Quer ter informações extras sobre as publicações nesta revista? Nos acompanhe através do nosso grupo no facebook

www.facebook.com/BPMglobaltrends



Quer receber ou indicar essa revista para alguém? Quer sugerir temas, cases e entrevistas para as próximas edições?

ESCREVA PRA GENTE

contato@bpmglobaltrends.com.br