

BPM - Sem Processos, Sem Nada!

Márcio Teschima
email: marcio@teschima.com

Cientista da Informação, Pós Graduado em Qualidade, Processos e Projetos e com MBA em Gestão Empresarial, busco a oportunidade de executar a gestão em empresas assumindo com ela a responsabilidade das entregas necessárias para o crescimento de seu negócio.

Índice

A Necessidade	3
Pro+Cedere	6
Tipos de Processos	7

A necessidade.

Ao longo dos últimos anos a competição entre as organizações tem sido cada vez mais acirrada e os clientes mais conscientes das suas escolhas e exigentes por um tratamento individualizado, o que ocasionou, juntamente com as evoluções tecnológicas, a mudança no foco principal das organizações, que agora passaram a se preocupar prioritariamente com esses clientes.

No âmbito da administração de grandes empresas (públicas e privadas), os novos sistemas e leis de controle dos gastos, bem como a própria demanda da sociedade por uma maior transparência nas ações da gestão, fazem com que haja uma preocupação cada vez maior em dar uma visão da melhor aplicação de seus recursos, seja racionalizando os gastos ou agilizando a prestação dos serviços para a população. Esses objetivos podem ser atingidos através da



gestão eficiente dos processos de negócios da organização. O BPM (do inglês, Business Process Management) se caracteriza pelo desenvolvimento e manutenção de uma arquitetura de processos de negócios, que se utiliza de técnicas, metodologias e gerenciamento humano para garantir que estes processos sejam continuamente monitorados e melhorados.

Vive-se hoje em um mundo de mudanças cada vez mais rápidas. O que parecia ser a solução ideal para um problema de ontem pode não funcionar mais hoje ou amanhã e o avanço do desenvolvimento tecnológico nos últimos anos tem produzido mudanças significativas que afetam todo o mundo, o tempo inteiro. As exigências do mercado foram se somando a esses fatores, aumentando a complexidade da gestão. Neste cenário, um diferencial competitivo passa a ser a tecnologia gerencial, exigindo das empresas um posicionamento definido e reconhecido pelo mercado. O ambiente empresarial é cada vez mais

complexo, impondo uma melhor compreensão e um efetivo gerenciamento das atividades de planejamento e controle. Empresas de sucesso são conhecidas por suas capacidades de resposta e evolução durante esses períodos de transformação. As principais forças que contribuem para essa mudança, aumentando a pressão sobre as organizações, são:

- a transformação tecnológica acelerada, que vem permitindo às empresas o desenvolvimento contínuo de competências essenciais baseadas na capacidade de desenvolver e comercializar produtos e serviços mais rapidamente;
- a competição cada vez mais acirrada, que tem levado as empresas a buscar incessantemente a criação e manutenção de vantagem competitiva através de custos mais baixos e diferenciação na oferta de produtos e serviços;
- o excesso de oferta em bases mundiais, que faz com que haja mais fornecedores do que consumidores dispostos a comprar;
- a globalização, que se tornou rapidamente uma realidade e afetou a todas as empresas de praticamente todos os segmentos:
 - a competição econômica, que se tornou a dinâmica mundial, forçando os governos a se envolver com o sucesso de suas próprias indústrias nacionais;
 - as crescentes expectativas dos clientes, os quais, em decorrência das forças anteriores, têm mais opções de escolha, esperando, portanto, maior valor, qualidade e nível de serviço.



Fatores de sucesso

Os preparativos para a implantação de BPM vão além das necessidades tangíveis, devemos ter em mente que uma ruptura abrupta no processo, causará desconforto nas pessoas, parte mais importante dessa mudança.

Todas essas forças contribuem para que as empresas estejam sempre repensando a melhor forma de trabalhar. No entanto, destaca-se a aceleração da inovação tecnológica, a crescente expectativa dos clientes e a concorrência. Essas mesmas forças são também defendidas como fatores motivacionais para a análise contínua dos processos empresariais.

A gestão das empresas deve possuir mecanismos que constantemente questionem os processos e as atividades existentes, avaliando como eles podem ser conduzidos mais eficientemente e de forma a atingir quatro objetivos principais:

- reduzir custos;
- diminuir o tempo do ciclo de processo;
- melhorar a qualidade do produto final;
- agregar valor ao cliente em termos de serviço, flexibilidade, etc.

Tais mecanismos devem permitir que constantemente se verifique de que forma pessoas, materiais, tecnologias, energias e métodos podem ser combinados visando executar atividades que gerem valor para os clientes e para a empresa. Pensar em processos e levá-los ao aprimoramento contínuo é também pensar na reputação da empresa.

As empresas precisam saber trabalhar em uníssono com os seus clientes, parceiros e fornecedores, em ambientes onde as funções se entrelaçam e esvaecem para dar prioridade aos processos para serem bem sucedidas em um mercado de alta segmentação, onde a inovação, a rapidez e a qualidade são primordiais. As empresas que mantiverem suas estruturas hierárquicas tradicionais e sistemas burocráticos não serão capazes de competir com as empresas orientadas para processos.

A análise e o redesenho de processos estão relacionados com

os objetivos e estratégias da organização, considerando as soluções tecnológicas disponíveis para auxiliar tais processos. Para que uma empresa esteja preparada para a mudança, é preciso, antes de tudo, que ela conheça como sua estrutura está organizada e qual o fluxo de atividades que seus processos seguem, de forma a atender às necessidades específicas de seus clientes.

Assim resumimos os principais ganhos de uma empresa que possui uma gestão eletiva sobre seus processos da seguinte forma:

1. menor tempo de resposta;
2. menores custos;
3. aumento da confiabilidade dos processos;
4. redução de estoques;
5. melhoria da capacidade de produção;
6. aumento da participação no mercado;
7. melhora no moral do pessoal;
8. redução da burocracia;
9. aumento dos lucros;
10. aumento da satisfação do cliente

Pro + cedere

A palavra “processo” tem diversos significados de acordo com a área de conhecimento para a qual seja empregada. Apesar de parecidos, um processo na Administração trata de assuntos totalmente diferentes do que os processos na Psicologia, na Biologia, na Engenharia, na Sociologia ou mesmo no Direito. No entanto, a utilização do conceito de processo na modernização das empresas talvez se origine na tentativa de aplicação das técnicas de aperfeiçoamento do trabalho desenvolvidas para o ambiente industrial ao ambiente de escritório.

“Processo” provém do verbo latim *procedere*, que indica a “ação de avançar”, “ir para frente” (*pro+cedere*). É um conjunto sequencial e peculiar de ações que objetivam atingir determinada meta. É usado para criar, inventar, projetar, transformar, produzir, controlar, manter e usar produtos ou sistemas. Dentro das ciências da computação, pode ser referenciado, na Engenharia de Software, como o conjunto de passos parcialmente ordenados cujo objetivo é entregar um produto de software de maneira eficiente, previsível e que atinja as necessidades de negócio. Também pode ser apresentado como módulo executável único que avança, concorrentemente com outros módulos executáveis, para a área de Sistemas Operacionais, ou mesmo, dentro da área de Banco de Dados, como um conjunto de operações lógicas e matemáticas feitas em dados, de acordo com instruções programadas, com o objetivo de adquirir a informação desejada.

Na definição simples e direta dada pelo autor Rummler e Brache, trata-se de “uma série de etapas criada para produzir um produto ou serviço”. Outros autores vão além para explicar que processo também pode ser visto como uma “cadeia de agregação de valores”, uma vez que cada etapa dele deve acrescentar valor às etapas precedentes.

“Processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que recebe como entrada um conjunto de dados aos quais adiciona valor, transformando os em informação para um cliente específico.”

Tipos de Processos

Diversos teóricos se referem aos processos que produzem bens ou serviços aos clientes da empresa como processos principais e fazem distinção destes com os demais, que normalmente produzem saídas para os principais, por exemplo, processos de recursos humanos ou administrativos em uma empresa de Tecnologia de Informação. Esses, conhecidos como processos de apoio, dependendo do tipo de negócio da empresa, podem transformar-se em processos principais. Esse é apenas um dos exemplos de divisão dos tipos de processos, porém outras definições se vêm a seguir.

Definimos três tipos de processos distintos dentro de sua visão de “cadeia de agregação de valores”, em que cada etapa de um processo deve acrescentar valor às etapas precedentes:

1. processos de clientes: aqueles que resultam em produto ou serviço recebido por um cliente externo da organização;
2. processos administrativos: aqueles que geram produtos invisíveis para os clientes externos, porém são essenciais ao gerenciamento efetivo dos negócios;
3. processos de gerenciamento: aqueles que incluem as decisões que os gerentes devem tomar para apoiar os processos de negócio - incluem o estabelecimento de objetivos, o planejamento do dia-a-dia, o feedback do desempenho, as recompensas e a alocação de recursos.

Neste White-paper, estamos referenciando os processos que geram alguma saída para os clientes externos da empresa, organização ou departamento como processos de negócio, enquanto os processos administrativos ou que produzem saídas internas como processos de apoio. Para exemplificar, um processo de compras pode ser considerado como “apoio” para uma empresa de recursos humanos, enquanto o mesmo processo pode ser “de negócio” para uma empresa contratada para gerir as aquisições de outra.

Assim se sugere uma abordagem mais completa de caracterização de um processo por meio de 15 (quinze) elementos principais. Ele apresenta um diagrama chamado Macrofluxo do Processo, no qual é possível conhecer qualquer processo re-



Para poder entender e caracterizar um processo convém conhecer suas características essenciais e os elementos que o compõem. Todo o processo se constitui de alguns elementos que, combinados, o caracterizam.

sumidamente, por meio desses seus principais elementos. São eles:

objetivo do processo: identifica o que este produz ou deveria produzir quando foi concebido;

clientes do processo: identifica quem são, onde estão e como interagem com o processo os clientes que recebem o resultado final dele;

entradas físicas: há dois tipos - insumos e mídias. Insumos é tudo que se pode introduzir num processo para ser modificado, enquanto mídias são papéis, formulários, disquetes. CDs/DVDs etc., que têm função de introduzir nele dados e ou informações; entradas lógicas: toda manifestação eletrônica que tenha por função introduzir dados ou informações no processo;

saídas físicas: da mesma forma que as entradas físicas, há dois tipos mídias e produtos. Os diversos tipos de mídia já foram referenciados anteriormente. O produto é o bem ou serviço a ser entregue aos clientes do processo como resultado das operações aplicadas aos insumos, sob a orientação dos dados e das informações contidos nas mídias, lógicas e ou físicas;

saídas lógicas: todos os dados ou informações que acompanham ou não as saídas físicas e que registram como, quando e de que forma os resultados do processo foram obtidos;

diretrizes: conjunto de normas corporativas que regulam a existência e a operacionalização do processo;

programa de melhoria contínua (PMC): o PMC é o aperfeiçoamento constante de como o processo deve ser realizado e como os recursos usados para realizá-lo. Pode ser realizado por meio de diversas metodologias, como a ISO 9001:2000, CMM, TQM etc.

benchmarking: é a prática da melhoria contínua sistematizada por meio da absorção de conhecimentos proporcionados por modelos de excelência que devem ser copiados e aperfeiçoados para serem empregados no processo;

metas: é o que se espera atingir como resultado da execução do processo;

alocação de recursos: suporte material que o processo precisa, para ser executado e poder cumprir as metas preestabelecidas;

mão-de-obra: recursos humanos necessários à operação do processo;

medição de desempenho: conjunto de técnicas, instrumentos e normas que possibilitam manter o processo com a qualidade esperada e permitir-lhe contínua melhoria;

tecnologia da informação: é o conjunto de ferramentas, softwares e hardwares que sustentam a operação do processo;

gerente do processo: é o responsável absoluto por todo o processo. Entre outras atribuições, deve atuar como facilitador na resolução de pendências, litígios, aglutinando as pessoas que compõem o processo, sempre zelando para a qualidade ser constantemente atingida, melhorada e se possível, superada.

Diversas notações foram desenvolvidas com o objetivo de representar uma organização. A maior parte dessas metodologias traz em sua essência a integração e visualização dos processos e fazem uso da Tecnologia da Informação de modo a representar da

melhor forma possível toda a complexidade inerente aos processos de negócios.

As diferentes técnicas de modelagem de processos de negócios podem ser apresentadas e não só têm características distintas, mas também proporcionam perspectivas diferentes da visão dos negócios. Uma técnica de modelagem deve atender aos objetivos de um projeto, pois assim, é possível limitar-se o modo pelos quais os processos podem ser descritos e analisados.

Difícilmente uma organização, nos dias atuais, consegue executar algum serviço sem que este passe por diversos departamentos. Ao lado disso, a organização orientada por processos está surgindo como a forma organizacional dominante para o século XXI.

Processos são utilizados em todos os tipos de empresas e para todos os tipos de finalidades, inclusive para Tecnologia da Informação



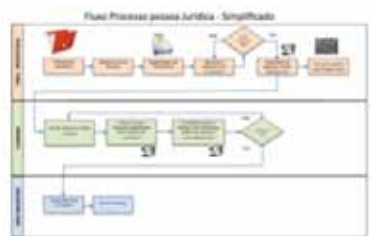
Em uma estrutura funcional, os departamentos ou funções se assemelham com “silos” ou “chaminés”: estruturas altas e sem janelas, isoladas umas das outras. Nessa estrutura, os espaços em branco dentro de um organograma são os pontos em que o bastão é passado de um silo para outro, e essas interfaces críticas de comunicação normalmente não são administradas.



No entanto, ao longo dos últimos anos cada vez mais as empresas vêm fugindo de tal abordagem, de modo a **fazerem os processos quebrarem barreiras e atravessarem esses silos funcionais**. Embora a existência de relacionamentos hierárquicos claros permaneça essencial do ponto de vista administrativo, a obtenção de produtos e serviços para os clientes exige estrutura organizacional focada na natureza e no fluxo do trabalho ou processo de negócio.



A Gestão por processos pode trazer grande eficiência para a organização por meio da integração e do aperfeiçoamento de seus processos, **alinhando os com as estratégias e metas da corporação**. O gerenciamento de seus processos permite vincular as atividades das diferentes funções internas aos fatores competitivos da organização, facilitando aos funcionários a visualização do encadeamento de suas atividades com o processo a que estão relacionadas, dentro do mapa do negócio da empresa.



Muitos autores utilizam o termo business process management, ou **BPM**, para referenciar os esforços de **automação de processo**, o qual, uma vez automatizado, pode ser gerenciado **por meio de ferramentas de software**. Os executivos de negócios, no entanto, utilizam o mesmo termo em sentido mais genérico, ou seja, referem-se aos esforços de **organizar e melhorar o gerenciamento humano** dos processos de negócios. Dessa forma esperamos que futuros projetos **utilizem dos modelos** sugeridos e que possam **auxiliar no desenvolvimento e uso da metodologia**, fornecendo soluções para problemas não abordados neste White Paper e que podem ser **encontrados** em outras **documentações** com as mesmas características.

