

# O que é Gestão de Processos de Negócio? 1

*Michael Hammer\**

**Resumo** Ao buscar no Google a expressão “*business process management*” (gestão de processos de negócio) em maio de 2008, o mecanismo gerou 6,4 milhões de entradas, a grande maioria (baseada em amostragem) aparentemente relacionada aos assim chamados sistemas de *software* de BPM. Isso é paradoxal e lastimável, porque, na realidade, a tecnologia da informação (TI) em geral e esses sistemas de BPM em particular são, na melhor das hipóteses, um aspecto periférico de BPM. Na verdade, BPM é um sistema abrangente de gestão e transformação de operações organizacionais que se baseia no que constitui, comprovadamente, o primeiro conjunto de novas ideias sobre desempenho organizacional desde a Revolução Industrial.

## 1 As origens da gestão de processos de negócio

A gestão de processos de negócio (BPM) tem dois principais antecedentes intelectuais. O primeiro é o trabalho de Shewhart e Deming (Shewhart e Deming, 1986; Deming, 1953) sobre controle estatístico de processos, que deu origem ao moderno movimento da qualidade e ao seu avatar contemporâneo, o Seis Sigma. Esse estudo procurou diminuir a variabilidade na execução do trabalho por meio da medição cautelosa dos resultados e da utilização de técnicas estatísticas para isolar as “causas-raiz” dos problemas de desempenho – causas que poderiam então ser posteriormente abordadas. Bem mais importantes do que os detalhes dos limites de controle superiores e inferiores ou o grande número de outras ferramentas que fazem parte do arsenal da qualidade são os princípios conceituais subjacentes a esse trabalho: o pressuposto essencial de que as operações têm uma importância fundamental e merecem ser verdadeiramente contempladas e gerenciadas; a utilização de medidas de desempenho para determinar se um trabalho está ou não sendo executado de forma satisfatória; o foco sobre dados concretos (quantitativos) e não sobre opiniões, a fim de isolar as causas-raiz das dificuldades de desempenho; o conceito de atribuir a culpa ao processo e não às pessoas – isto é, de que as deficiências de desempenho

---

\* M. Hammer, Hammer and Company, Inc., One Cambridge Center, Cambridge, Massachusetts, 02141, Estados Unidos.

estão enraizadas em problemas objetivos que podem ser identificados e enfrentados; e a ideia de melhoria contínua, de que resolver um determinado conjunto de problemas nada mais é que comprar um ingresso para a organização solucionar a rodada subsequente de problemas.

Entretanto, a abordagem sobre qualidade padeceu de duas limitações. A primeira foi sua definição sobre processo como, essencialmente, qualquer sequência de atividades de trabalho. Com base nesse ponto de vista, uma organização teria centenas ou mesmo milhares de processos, da colocação de uma caixa de peças em uma prateleira à verificação de crédito do cliente, e o mecanismo de melhoria da qualidade poderia ser aplicado a todo e qualquer desses processos. Contudo, por um lado, é improvável que a ênfase sobre esses processos de diâmetro tão estreito possa ter um significado estratégico para a empresa como um todo; por outro, é provável que isso gere uma quantidade volumosa de projetos de pequena escala que talvez sejam difíceis de gerenciar de uma maneira coesa. Mais grave que isso, a escola da qualidade estabeleceu para si a meta de eliminar a variação e de obter um desempenho consistente. Todavia, consistente não é sinônimo de bom. Um processo pode apresentar um funcionamento consistente, sem apresentar falhas de execução e, no entanto, não gerar o nível de desempenho exigido pelos clientes e pela organização.

O segundo principal antecedente de BPM, que se refere ao meu trabalho sobre *reengenharia de processos de negócio* (Hammer, 1990; Hammer e Champy, 1993), tem pontos positivos e negativos interdependentes. Por um lado, pelo menos em seus primórdios, a reengenharia foi posicionada como uma iniciativa ocasional, em vez de contínua; faltava-lhe a dimensão contínua da melhoria de qualidade. Além disso, ela não tinha como norma de observância uma abordagem sobre medidas. Por outro lado, ela introduziu duas novas peculiaridades no mundo dos processos. A primeira foi sua definição aprimorada de processo: um trabalho ponta a ponta que atravessa uma empresa para criar valor para o cliente. Nesse caso, a colocação de uma caixa em uma prateleira não seria considerada um processo significativo; seria simplesmente uma pequena parte de um processo empresarial tal como o atendimento de um pedido ou compra. Lidar com processos de larga escala e que verdadeiramente abrangem uma empresa ponta a ponta significa enfatizar aspectos de alta alavancagem das operações de uma organização que, portanto, gerem resultados e impactos bem mais amplos. Especificamente, ao lidar com processos que superam as fronteiras funcionais, a reengenharia seria capaz de combater os demônios da fragmentação: os atrasos, os custos indiretos que não agregam valor, os erros e a complexidade que inevitavelmente advêm quando o trabalho transcende as diferentes organizações com diferentes prioridades, fontes de informação e medidas. O outro novo tema introduzido pela reengenharia foi o foco sobre o desenho do processo, em contraposição à execução do processo. O desenho do processo, a maneira pela qual suas atividades são entrelaçadas para formar um todo, não era tanto uma preocupação para os fundadores da escola da qualidade; eles levantaram uma pressuposição tácita de que os desenhos de processo eram lógicos e as dificuldades de desempenho resultavam de falhas na execução. A reengenharia reconheceu que o desenho de um processo na verdade criava um envoltório para seu desempenho, que um processo não poderia funcionar de forma sustentável melhor que seu desenho permitisse. Se as exigências de desempenho superassem a capacidade do desenho, o antigo precisaria ser descartado e um novo deveria ser introduzido em seu lugar.

## 2 O ciclo da gestão de processos

No decorrer da última década, essas duas abordagens sobre melhoria de desempenho de processos fundiram-se gradativamente, dando origem à moderna *gestão de processos de negócio* – um sistema integrado de gestão de desempenho de negócios voltado para a gestão de processos de negócio ponta a ponta. A Figura 1 retrata o ciclo essencial de gestão de processos. Ele se inicia na parte inferior, com a criação de um processo formal. Não se trata de um passo inexpressivo e puramente formal. Muitas organizações acham que determinados aspectos de suas operações têm, caracteristicamente, uma variação anormal, visto que elas não dispõem de nenhum processo ponta a ponta bem definido. Isso é particularmente verdadeiro em processos criativos e de menor volume, como desenvolvimento de produtos e gestão de relacionamento com o cliente. Em essência, essas organizações tratam cada situação como algo exclusivo, em que os atos heroicos e a improvisação ocupam o lugar da sustentação de um processo bem definido. Obviamente, esses atos heroicos não são confiáveis nem sustentáveis.

Assim que um processo entra em vigor, ele precisa ser gerenciado de modo contínuo. Seu desempenho, no que tange a medidas fundamentais desdobradas das necessidades dos clientes e dos requisitos organizacionais, deve ser comparado com as respectivas metas. Essas metas podem ser baseadas nas expectativas dos clientes, em marcos de referência (*benchmarks*) da concorrência, nas necessidades da organização e em outras fontes. Se o desempenho não corresponder às metas, o motivo dessa deficiência deve ser determinado. Em linhas gerais, os processos não conseguem corresponder às exigências de desempenho em virtude de um desenho falho ou de uma execução falha; geralmente é possível determinar qual dos dois é o culpado examinando o padrão de insuficiência do desempenho. (Deficiências de desempenho generalizadas normalmente indicam uma falha de desenho; deficiências ocasionais geralmente provêm de dificuldades na execução). Se a falha se encontrar na execução, a causa-raiz específica (como

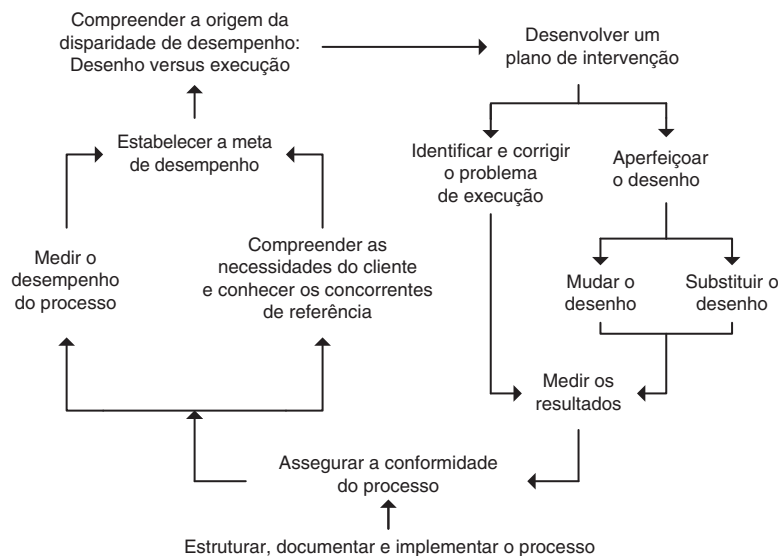


Figura 1 O ciclo essencial de gestão de processos.

treinamento inadequado, recursos insuficientes, equipamentos defeituosos ou qualquer uma das inúmeras outras possibilidades) deve ser determinada. Fazê-lo é um empreendimento desafiador, tendo em vista o grande número de possíveis causas-raiz; em geral, contudo, assim que se identifica a causa-raiz, é fácil corrigi-la. O oposto é verdadeiro com relação aos problemas de desenho: eles são fáceis de identificar (e são indicados por um desempenho consistentemente inadequado), mas difíceis de corrigir (e exigem uma reestruturação amplo do processo). Tão logo a intervenção apropriada é escolhida e implementada, os resultados são avaliados e o ciclo completo reinicia-se.

Esse ciclo é deduzido do ciclo planejar, fazer, verificar e agir (*plan, do, check, act* – PDCA) de Deming (Deming, 1986), com o acréscimo da atenção ao desenho do processo. Embora essa representação seja um tanto quanto simples, ela reflete uma ruptura revolucionária na forma como as empresas são gerenciadas. Ou seja, parte-se da premissa de que uma organização não deve ser gerenciada por tentativa e erro, exigindo mais das pessoas ou manipulando dados financeiros, mas por meio do gerenciamento deliberado dos processos de negócio ponta a ponta por intermédio dos quais se cria todo o valor para o cliente. Aliás, BPM é uma abordagem de gestão organizacional centrada no cliente. Os clientes não têm consciência nem se interessam pelos vários problemas que normalmente estão na mira da maioria dos executivos: estratégias, estruturas organizacionais, estruturas de capital, planos de sucessão e todo o resto. Os clientes se importam com uma única coisa: resultados. Esses resultados não são gerados por forças naturais nem consequência da genialidade gerencial; eles são produto de processos de negócio, de sequências de atividades que ocorrem em conjunto. Os clientes, os resultados e os processos formam um triângulo de restrições; uma organização não pode ser séria em relação a nenhum deles se não for igualmente séria com relação aos outros dois.

Para exemplificar o ciclo de gestão de processos na prática, pense no processo de sinistros em uma seguradora de automóveis. No processo antigo, o requerente relatava um acidente para o corretor, que transferia o pedido de indenização para um representante de atendimento ao cliente na seguradora, que o passava para um gerente de sinistros, que o transferia com um lote de outros sinistros para um perito, que então entrava em contato com o requerente e agendava um horário para inspecionar o veículo. Em vista das passagens de bastão nesse processo, e dos mal-entendidos inevitáveis associados a isso, normalmente eram necessários de sete a dez dias para que o perito chegasse a ver o veículo. Embora esse tempo não fosse de forma alguma o pior, em comparação com outras empresas do setor, o diretor executivo da seguradora reconheceu que isso representava uma oportunidade para melhorar a satisfação do cliente em um “momento crítico” e insistiu para que esse tempo de ciclo fosse reduzido a nove horas. Nenhum aumento de produtividade isolado em uma ou mais atividades teria se aproximado dessa meta, na medida em que o tempo total de trabalho real era muito pequeno – o problema encontrava-se no processo, não nas atividades. Em consequência disso, a empresa criou um processo totalmente novo, no qual os requerentes ligavam para um número 0800 e eram passados diretamente para o perito, que assumia a responsabilidade pelo caso e encaminhava um colega de equipe que dirigia uma *van* móvel de inspeção de sinistros em campo ao local; ao chegar, esse membro da equipe não apenas costumava estimar a magnitude dos danos, mas tentava resolver o sinistro no local. Esse novo processo era bem mais conveniente para os clientes e menos oneroso para a empresa e foi fundamental para aumentar a receita da empresa em 130% elevando em apenas 5% o número de funcionários.

Entretanto, isso foi o começo do processo, e não o fim. Ter um bom desenho não garante a continuidade dos bons resultados, porque determinados problemas são inevitáveis no mundo real. Computadores param de funcionar, pessoas não absorvem o treinamento, dados são adulterados e assim por diante, e em consequência disso um processo não atinge o desempenho do qual é capaz. A empresa utilizou a gestão de processos para monitorar o desempenho do processo e reconheceu e corrigiu esses problemas de desempenho. Além disso, manteve-se alerta para oportunidades de mudar o desenho do processo para fazê-lo funcionar ainda melhor. Em dado momento, a empresa constatou que o processo, tal como estava estruturado, não estava necessariamente enviando o perito mais apropriado ao local do acidente, mas aquele disponível no momento. Dessa forma, uma nova mudança no desenho foi implementada para corrigir esse problema. Posteriormente, a administração da empresa deu um passo adiante, reconhecendo novas falhas no desenho do processo – por exemplo, que ele exigia peritos para avaliar os danos “à meia-noite, na chuva”. Por isso, a empresa concebeu um processo ainda mais moderno, em que o reclamante leva o carro danificado para uma instalação da empresa e toma um carro emprestado; o perito avalia os danos nesse local e então providencia o conserto em uma oficina. Depois que o carro é consertado, o reclamante volta e troca o carro emprestado pelo seu. Isso é bem mais fácil para o cliente e bem mais preciso e menos oneroso para a empresa.

### 3 As compensações da gestão de processos

Por meio de BPM, uma organização pode criar processos de alto desempenho, que funcionam com custos mais baixos, maior velocidade, maior acurácia, melhor uso de ativos e maior flexibilidade. Com ênfase sobre o desenho de processos ponta a ponta, que transcendem as fronteiras organizacionais, as empresas podem eliminar os custos indiretos que não agregam valor e que se acumulam nesses limites funcionais. Por meio da gestão de processos, uma empresa pode garantir que seus processos cumpram o prometido e funcionem de forma coerente com o nível de desempenho que eles são capazes de oferecer. Por meio da gestão de processos, uma empresa pode determinar quando um processo não está mais atendendo às suas necessidades e às dos clientes e, por isso, precisa ser substituído.

Os benefícios operacionais gerados por fatores como consistência, custo, velocidade, qualidade e serviços traduzem-se em custos operacionais mais baixos e maior satisfação do cliente, o que, por sua vez, impulsiona o desempenho organizacional. Afora isso, a gestão de processos oferece uma variedade de benefícios estratégicos. Primeiramente, ela possibilita que as empresas reajam melhor a períodos de rápida mudança (como o nosso). As organizações convencionais com frequência só reconhecem que uma mudança está ocorrendo quando afeta seu desempenho financeiro, momento em que é tarde demais; mesmo quando elas reconhecem que houve uma mudança, não dispõem de nenhum mecanismo para reagir de uma maneira sistemática. Em um regime de gestão de processos, a mudança reflete-se no declínio das medidas de desempenho operacionais, que são percebidas pelo sistema de gestão de processos; o desenho do processo é então a ferramenta por meio da qual a organização consegue reagir a essa mudança. Além disso, a gestão de processos oferece uma estrutura

para uma grande variedade de outras iniciativas de melhoria de desempenho, como globalização, integração em fusões, implementação do planejamento de recursos corporativos (*Enterprise Resources Planning* – ERP) e *e-business* (negócios eletrônicos). Muitas empresas tratam todos esses fenômenos como independentes, o que acaba provocando a proliferação de iniciativas de mudança descoordenadas e conflitantes. Na realidade, todas elas são ou mecanismos de apoio aos processos de alto desempenho ou metas que podem ser concretizadas por meio deles. Com a vinculação de todas as iniciativas de melhoria de uma empresa sob uma única estrutura de gestão de processos e o gerenciamento de modo integrado, potencializa-se uma ampla variedade de ferramentas e a ferramenta certa é implementada para o problema certo.

Milhares de organizações, grandes ou pequenas, privadas ou públicas, estão colhendo benefícios extraordinários por meio da gestão de processos ponta a ponta. Alguns exemplos recentes:

- Uma fábrica de produtos de consumo reestruturou seu processo de distribuição de produtos, por meio do qual ela manufatura os produtos e os entrega aos seus centros de distribuição; houve uma redução de 25% no estoque e de 50% nas situações de falta de estoque.
- Um fabricante de computadores criou um novo processo de desenvolvimento de produtos, que diminuiu em 75% o tempo de lançamento no mercado, reduziu em 45% os custos de desenvolvimento e aumentou em 25% a satisfação dos clientes com os novos produtos.
- Um fabricante de bens de capital aumentou em 500% a precisão das datas de disponibilidade de novos produtos que eram apresentadas aos clientes e reduziu em 50% os custos de sua cadeia de suprimentos.
- Uma empresa de seguros de saúde criou um novo processo para se relacionar com seus clientes e diminuiu os custos em centenas de milhões de dólares aumentando, ao mesmo tempo, a satisfação dos clientes.

Um fator que se deve observar nesses e vários outros casos é a concretização simultânea de metas aparentemente incompatíveis: diminuir o estoque e igualmente situações de falta de estoque. As organizações tradicionais consideram essas metas conflitantes e optam por uma em detrimento de outra; as organizações gerenciadas por processos reconhecem a possibilidade de melhoria por meio da criação de um novo desenho de processo.

## **4 Os habilitadores de processo**

A despeito de sua imponência e poder, muitas organizações enfrentaram dificuldades na implementação e gestão de processos. Por exemplo, uma empresa de eletrônicos criou um novo processo de desenvolvimento de produtos que estava fundamentado em equipes de produto interfuncionais, mas não conseguiu implantá-lo e fazê-lo funcionar favoravelmente. O motivo, segundo a empresa, é que “não é possível impor os processos de alto desempenho em uma organização funcional”. As organizações tradicionais e seus sistemas correspondentes são desfavoráveis aos processos e, a menos que ambos sejam realinhados para suportá-los, a iniciativa será malsucedida.

Existem cinco habilitadores decisivos para um processo de alto desempenho; sem eles, um processo não conseguirá funcionar de forma sustentável (Hammer, 2007).

*Desenho de processo.* Este é o principal aspecto de um processo: a especificação das atividades que deverão ser executadas, por quem, em que lugar, sob quais circunstâncias, com que grau de precisão, com quais informações e assim por diante. O desenho é a especificação do processo; sem ele, haverá apenas atividades individuais desconexas e caos organizacional.

*Indicadores de processo.* A maioria das empresas utiliza medidas de desempenho funcionais, que criam um alinhamento incorreto, subotimização e confusão. Os processos precisam de medidas ponta a ponta que sejam deduzidas das necessidades dos clientes e das metas organizacionais. As metas devem ser fixadas em relação a essas medidas e o desempenho monitorado com base nelas. Um conjunto equilibrado de indicadores de processo (como custo, rapidez e qualidade) deve ser implementado, para que as melhorias em uma determinada área não provoquem declínios em outra.

*Executores de processo.* As pessoas que trabalham com processos precisam de um conjunto diferente de habilidades e comportamentos por parte daquelas que trabalham em papéis e departamentos convencionais. Elas precisam compreender o processo global e as metas correspondentes, ter capacidade para trabalhar em equipe e ter competência para se autogerenciar. Sem essas características, não serão capazes de concretizar o potencial do trabalho ponta a ponta.

*Infraestrutura de processo.* Os executores necessitam do apoio dos sistemas de TI e RH, para que assim possam cumprir responsabilidades processuais. Sistemas de informação funcionalmente segmentados não respaldam processos integrados e sistemas de RH convencionais (treinamento, remuneração e plano de carreira etc.) reforçam perspectivas de trabalho fragmentado. Os sistemas integrados (como os sistemas ERP e os sistemas de remuneração baseados em resultados) são essenciais para os processos integrados.

*Dono do processo.* Em uma organização convencional, ninguém é responsável por um processo ponta a ponta e, portanto, ninguém será capaz de gerenciá-lo ponta a ponta (isto é, realizar o ciclo de gestão de processos). Uma organização que encara os processos com seriedade deve designar guardiões para os processos: diretores seniores com autoridade e responsabilidade por um processo que abrange a organização como um todo. São eles que realizam o trabalho exemplificado na Figura 1.

Dispor de alguns, mas não de todos os habilitadores de processo citados, tem pouco ou nenhum valor. Por exemplo, um processo bem estruturado direcionado por medidas corretas não terá êxito se os executores não forem capazes de realizá-lo ou se não contarem com o apoio de sistemas para isso. Implementar um processo em vigor significa pôr em prática esses cinco habilitadores. Sem eles, talvez o processo consiga funcionar favoravelmente por um curto período, mas certamente falhará a longo prazo.

## 5 Capacidades organizacionais para os processos

As experiências de centenas de empresas demonstram que nem todas estão igualmente aptas para estabelecer esses habilitadores e, portanto, terem êxito com os processos e a gestão de processos. Algumas conseguem fazer isso com extrema eficácia e outras não. A causa-raiz dessa discrepância depende de a empresa ter ou não quatro capaci-



dades decisivas, que são pré-requisitos para ela obter os recursos, a determinação e as habilidades essenciais para o sucesso dos processos (Hammer, 2007).

*Liderança.* A condição *sine qua non* absoluta para a implementação eficaz da gestão de processos é ter uma alta liderança executiva empenhada, bem informada e apaixonada à frente da iniciativa. Implementar processos significa trazer à tona mudanças imensas – realinhar sistemas, autoridade, modos de operação e muito mais. Não existe nenhuma mudança experimentada pela maioria das organizações que possa ser comparada com a ruptura provocada pela transição para processos. A menos que um alto executivo experiente a torne uma missão pessoal, o processo encalhará no banco de areia da inércia e resistência. Além do mais, somente os executivos do mais alto escalão podem autorizar as mudanças e recursos significativos que a implementação de processos requer. Sem essa liderança, a iniciativa estará condenada; com ela, todos os outros problemas podem ser superados.

*Cultura.* Um diretor executivo de operações uma vez me fez a seguinte observação: “Quando alguma pessoa da minha equipe diz que não gosta de processos, ela de fato quer dizer que não deseja compartilhar poder”. Em vista de sua ênfase sobre clientes, resultados e a transposição de fronteiras, os processos são abominados pelas pessoas que estão preocupadas em defender seu pequeno território. Os processos exigem que as pessoas, em todos os níveis organizacionais, coloquem o cliente em primeiro lugar, sintam-se à vontade para trabalhar em equipe, assumam responsabilidade pelos resultados e estejam dispostas a aceitar a mudança. A menos que a cultura organizacional valorize esses princípios, as pessoas darão as costas para os processos. Se a cultura da empresa não estiver alinhada com esses valores, a liderança deverá mudar essa cultura para que isso ocorra.

*Governança.* A mudança para a gestão de processos e sua institucionalização a longo prazo exigem um conjunto de mecanismos de governança que atribua responsabilidades apropriadas e garanta que os processos se integrem (e não se transformem em uma nova geração de silos horizontais). Além de donos de processo, as empresas precisam de um departamento de processos (encabeçado por um gestor de processos) que planeje e supervisione o programa como um todo e coordene as iniciativas de processos, bem como de um conselho de processo. Esse corpo, formado pelos donos, pelo gestor e por outros altos executivos de processo, atua como uma organização de supervisão estratégica que estabelece a direção e as prioridades, atua com questões entre processos e traduz as preocupações da empresa em problemas processuais. Esses mecanismos precisam ser implementados para que se possa gerenciar a transição, mas ter continuidade como a superestrutura de gestão essencial de uma empresa gerenciada por processos.

*Expertise.* Implementar e gerenciar processos é um empreendimento complexo e de alto risco, e não é para inexperientes e amadores. As empresas necessitam de um quadro de pessoas com profundo conhecimento em desenho e implementação de processos, medidas, gestão de mudanças, gestão de programas, melhoria de processos e outras técnicas relevantes. Essas pessoas devem seguir metodologias formais e devem ser estimuladas por planos de carreira e pelo apoio da alta administração. Embora não seja uma barreira insuperável, muitas organizações não conseguem desenvolver e institucionalizar essa capacidade e, portanto, como seria de esperar, veem-se impossibilitadas de colocar em prática seus ambiciosos programas.

As organizações que não dispõem dessas quatro capacidades não conseguirão fazer a gestão de processos funcionar e devem empreender iniciativas urgentes para



fazê-las vigorar. Desenvolver liderança é a capacidade mais desafiadora de todas; normalmente, exige a intervenção de um catalisador, de um defensor apaixonado por processos que tenha a receptividade e atenção de um líder latente, que deve pacientemente familiarizar o candidato com os conceitos de processo e suas compensações correspondentes. Remodelar a cultura não é, a despeito dos mitos que pregam o contrário, impossível, mas de fato exige tempo e energia. As outras duas são menos difíceis, mas são com frequência negligenciadas.

## 6 Os princípios da gestão de processos

Talvez seja favorável resumir os conceitos de gestão de processos com relação a alguns poucos princípios axiomáticos, alguns óbvios, outros não, que em conjunto expressam seus principais temas.

*Todo trabalho é processual.* Algumas vezes se pressupõe que os conceitos de processo e a gestão de processos aplicam-se apenas a um trabalho extremamente estruturado e transacional, como atendimento de um pedido, compra, atendimento ao cliente e coisas semelhantes. Nada poderia estar mais longe da verdade. As virtudes do processo também podem ser associadas aos processos de desenvolvimento, que estão centrados em atividades altamente criativas, como desenvolvimento de produtos, criação de demanda e assim por diante. Não se deveria confundir processo como sinônimo de rotinização ou automação, reduzindo o trabalho criativo a procedimentos simplistas. Processo significa posicionar atividades de trabalho individuais – rotineiras ou criativas – no contexto mais amplo das demais atividades com as quais ele se associa para gerar resultados. Tanto os processos transacionais quanto os de desenvolvimento são conhecidos por processos *centrais* – processos que criam valor para os clientes externos e, portanto, são essenciais ao negócio. Além disso, as organizações possuem processos *habilitadores* (ou de apoio), que geram valor para os clientes internos; isso abrange processos desde a contratação à aposentadoria, desenvolvimento de sistemas de informação e informes financeiros. Esses processos têm clientes e criam valor para eles (como deve fazer qualquer processo, por definição), mas esses clientes são internos. A terceira categoria refere-se a processos de *governança*, processos de gestão por meio dos quais a empresa é conduzida (como planejamento, gestão de riscos e gerenciamento de desempenho). (A gestão de processos é em si um processo de governança!) Todos os processos precisam ser gerenciados como tais e, portanto, beneficiarem-se da competência da gestão de processos.

*Qualquer processo é melhor que nenhum processo.* Na falta de um desenho de processo bem definido, o caos reina. Atos heroicos individuais, caprichos e improvisações ditam a norma – e os resultados são inconsistentes e insustentáveis. Um processo bem definido produzirá ao menos resultados previsíveis e passíveis de repetição e poderá funcionar como uma plataforma de preparação para a melhoria.

*Um bom processo é melhor que um processo ruim.* Essa afirmação não é tão tautológica quanto parece. Ela expressa a extrema importância do desenho do processo, que o calibre do desenho de um processo é um determinante decisivo de seu desempenho e que alguns processos são mais bem estruturados que outros. Se uma empresa estiver sobrecarregada por um desenho de processo ruim, necessita substituí-lo por um melhor.

*Uma versão de processo é melhor que várias.* A padronização dos processos em todas as partes da empresa permite que ela mostre uma imagem consistente para clientes e fornecedores, gere economias consideráveis em serviços de suporte como sistemas de treinamento e TI, possibilite a realocação de pessoas de uma unidade de negócios para outra e produza um grande número de outros benefícios. Essas compensações devem ser contrabalançadas com as necessidades intrinsecamente distintas de diferentes unidades e respectivos clientes. Contudo, nossa tendência deve estar voltada para a padronização.

*Até mesmo um bom processo deve ser executado eficazmente.* Ter um bom desenho de processo é um pré-requisito, mas não é suficiente para o alto desempenho; ele precisa ser associado a uma execução cuidadosamente gerenciada para que desse modo as capacidades do desenho se concretizem na prática.

*Mesmo os bons processos podem ser aprimorados.* O dono do processo precisa estar constantemente ativo, procurando oportunidades para fazer alterações no desenho do processo com o objetivo de aprimorar ainda mais seu desempenho.

*Todo bom processo com o tempo tornar-se um processo ruim.* Nenhum processo mantém-se eficaz para sempre em face da mudança. As necessidades dos clientes mudam, as tecnologias mudam, a concorrência muda e o que é utilizado para se ter um alto nível de desempenho torna-se ruim – e esse é o momento de substituir o processo antes eficaz por um novo.

## **7 O EPM como ferramenta de gestão e BPMS**

A base da gestão de processos é o modelo de processo empresarial (*Enterprise Process Model* – EPM). Trata-se de uma representação gráfica dos processos da empresa (centrais, habilitadores e de governança) que mostra suas interconexões e entradas e saídas. A Figura 1 é um exemplo de EPM, de um grande distribuidor de produtos industriais. Um EPM eficaz deve ser simples e claro, caber em uma única página, e normalmente abrange de cinco a dez processos centrais. Essa representação de alto nível é então decomposta para oferecer mais detalhes, subdividindo cada processo de nível superior em inúmeros subprocessos, os quais são decompostos em atividades. Até o momento não existe nenhuma notação ou arquitetura padrão (nem mesmo um modelo comum) para a representação de processos ou sobre quantos níveis de detalhamento são apropriados.

O EPM não se restringe a oferecer um vocabulário para um programa de processos. Ele oferece também algo que poucas empresas têm: uma descrição coerente e compreensível de suas operações. É curioso notar que as representações convencionais de uma empresa – o organograma, as demonstrações de resultados de exercícios (DRE) e o balanço patrimonial, as declarações de missão e valores, o catálogo de produtos e a lista de clientes – não dizem nada a respeito do trabalho real da empresa e sobre o que as pessoas fazem regularmente. O EPM oferece essa perspectiva operacional sobre a empresa e, como tal, deve ser utilizado como base para gerenciar essas operações.

Em específico, o EPM oferece uma forma de lidar com os projetos e programas que os tempos de mudança constantemente suscitem, visto que, em última análise, toda questão empresarial deve ser traduzida em seu impacto e implicações para os

processos operacionais. A seguir é apresentado um conjunto representativo das questões que as empresas recentemente precisaram abordar:

- Um grupo de gestão de riscos identificou áreas de alto risco para a empresa. Os processos que provocam esses riscos devem ser identificados e reestruturados de uma maneira que ajude a mitigá-los.
- Uma nova empresa foi adquirida e existe a necessidade de realizar comparações entre os processos da empresa adquirente e os da empresa adquirida, para ajudar a criar um roteiro para a integração de ambas por meio da transição dos processos antigos para os novos (Figura 2).
- Uma nova estratégia ou iniciativa corporativa é anunciada, que exige uma mudança na definição dos indicadores-chave de desempenho (*Key Performance Indicators* – KPIs). A empresa precisa definir os indicadores de processo que determinam esses KPIs e atualizá-las apropriadamente.
- É realizada uma mudança em alguns módulos de um sistema de *software* empresarial, e os gestores de diferentes processos precisam ser informados sobre o impacto dessa mudança sobre eles.
- Uma atividade que é utilizada em diversos processos é alterada em um deles, e essas mudanças devem estar refletidas em todas as outras ocorrências dessa atividade.

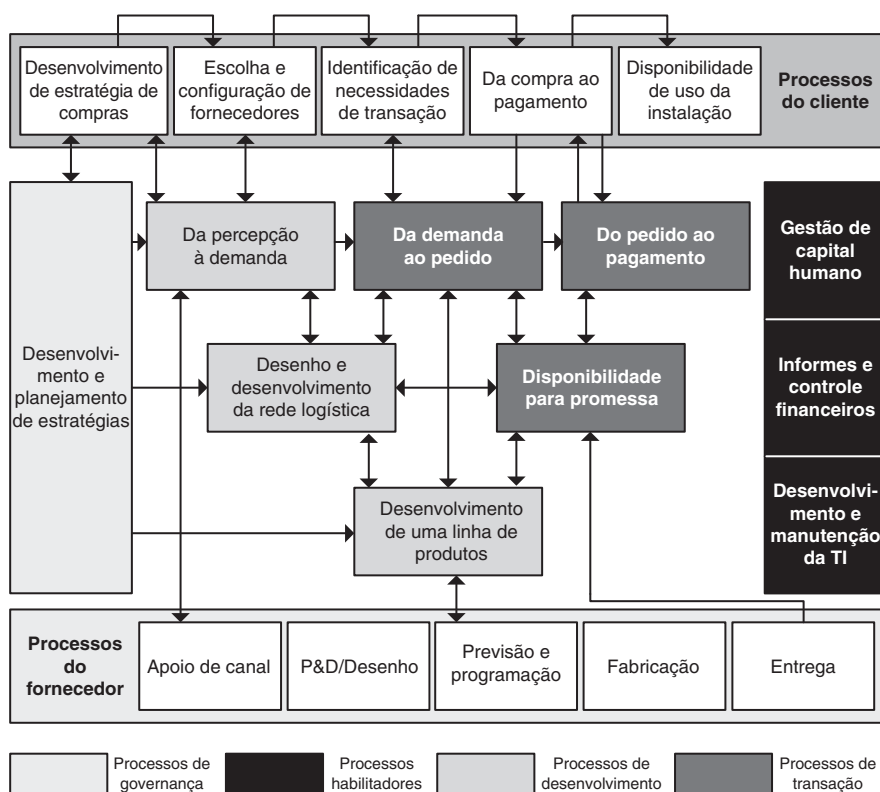


Figura 2 Exemplo de um modelo de processo empresarial (EPM).

- Quando se realiza uma mudança em uma política de negócios, é necessário fazer mudanças correspondentes e apropriadas a todos os processos nos quais ela está incorporada.

O EPM deve ser utilizado como uma ferramenta de gestão eficaz para situações desse tipo. Mais que isso, as empresas que enfatizam seus processos necessitam de ferramentas automatizadas que as ajudem a gerenciar assiduamente seus processos, para finalidades como essas e outras. Essas ferramentas poderiam ser chamadas legitimamente de sistemas de gestão de processos de negócio (*Business Process Management Systems – BPMS*), termo empregado na abertura deste capítulo.

Neste exato momento, o BPMS é um tipo de produto definido de forma incorreta, ampla e imprecisa. Fornecedores de produtos de BPMS muito diferentes, que oferecem recursos distintos e atendem a necessidades específicas, levantam a bandeira do que é BPMS. Entretanto, para simplificar essa discussão, apenas de leve, o *software* contemporâneo de BPMS é utilizado principalmente para dois tipos de propósito: criar descrições de processos (com relação às atividades que os compõem), que podem ser empregadas para apoiar iniciativas de análise, simulação e desenho de processos, e gerar códigos executáveis que suportam o desempenho do processo com a automação de determinados passos do processo, integração com sistemas e bases de dados utilizados pelo processo e gestão do fluxo de documentos e outros formulários que passam pelo processo. Embora as alegações dos fornecedores e as previsões das pesquisas de mercado sobre esses sistemas sejam exageradas (como ocorre com frequência no setor de *software*), eles de fato oferecem valor e foram implementados com sucesso por várias empresas. Infelizmente, a despeito do nome, os sistemas contemporâneos de BPM nada fazem para apoiar a gestão de processos (em vez de sua análise e implementação).

Um *software* concebido para apoiar uma gestão de processos verdadeira deveria se basear nas capacidades que os produtos contemporâneos de BPMS oferecem (para definir e modelar processos), mas faria muito mais que isso. Esse sistema aborda esses processos em um modelo multidimensional da empresa que apreende pelo menos estes aspectos dela e as relações entre eles:

- Definições dos processos e de suas atividades e seu desenho.
- Interconexões e inter-relações entre processos, como definição de entradas e saídas e expectativas mútuas.
- Indicadores, tanto KPIs da empresa quanto indicadores de processo, como níveis de desempenho atuais e pretendidos.
- Projetos e atividades associados com implementação e melhoria de processos.
- Organizações empresariais que estão envolvidas com a implementação e execução de processos.
- Versões e variações de processo.
- Sistemas de informação que respaldam os processos.
- Elementos de dados criados por, utilizados por e pertencentes a processos.
- Programas e iniciativas empresariais e suas relações com os processos.
- Pontos de controle e fatores de risco.
- Funções organizacionais envolvidas com a execução do processo, como posição organizacional, exigências de habilidade e autoridades de tomada de decisões.

- Pessoal administrativo associado com o processo (somos o dono do processo).
- Estratégias e programas empresariais que são afetados pelos processos.

Esse sistema precisaria conhecer a “semântica” das organizações e desses aspectos para que, em vez de funcionar como um mero repositório passivo, pudesse proceder como um modelo inteligente de uma empresa e de seus processos. Desse modo, poderia atuar como uma ferramenta de grande eficácia para apoiar a tomada de decisão e ações gerenciais em um ambiente complexo e em constante mudança. Esse modelo não seria preenchido por dados criados por sistemas operacionais, mas por uma representação elaborada da empresa. Ele seria uma ferramenta para gerenciar processos e não para executá-los.

Algumas empresas estão utilizando sistemas BPM para essas finalidades, mas elas relatam que essas ferramentas oferecem pouca ou nenhuma compatibilidade efetiva para essas finalidades, exceto um banco de dados relacional e uma interface gráfica. Não existe nenhuma semântica incorporada nos sistemas contemporâneos que apreendam as características das organizações e suas várias dimensões, bem como nenhum modelo incorporado de gestão de processos.

## 8 As fronteiras da gestão de processos de negócio

Embora a gestão de processos de negócio seja amplamente adotada e produza resultados impressionantes, essa abordagem ainda se encontra em sua infância. Mesmo as empresas que a implementaram estão longe de concluí-la e muitas empresas – aliás, vários setores – ainda precisam na verdade iniciá-la. Não surpreendentemente, existe uma profusão de questões que ainda devemos enfrentar, questões que estão relacionadas com a gestão verdadeira de uma empresa em torno de seus processos e com os impactos da gestão de processos sobre pessoas, organizações e economias. A seguir é apresentada uma amostra dessas questões; algumas delas estão sendo assiduamente investigadas e outras expõem os desafios do futuro.

*Estrutura e responsabilidade gerencial.* À medida que os donos de processo adquirem maior poder e autoridade, os demais papéis e responsabilidades gerenciais mudam sensivelmente. Os gestores funcionais tornam-se gestores de bancos de recursos; os diretores das unidades de negócios tornam-se representantes dos clientes, revelando suas necessidades para os donos dos processos. Essas mudanças são radicais e ainda estão sendo formuladas. Algumas empresas estão experimentando mudar vários processos padrão (não apenas os de apoio) de diversas unidades de negócios para organizações de serviços compartilhados. Outras estão terceirizando os processos como um todo. O formato da empresa gerenciada por processos ainda está surgindo.

*Suporte de TI.* De que forma os avanços nas novas tecnologias da informação afetam os processos e a gestão de processos? Os sistemas de ERP (um tanto tardiamente) foram reconhecidos como sistemas de *software* de processo porque sua arquitetura interfuncional lhes possibilita lidar com o trabalho ponta a ponta. Que implicações a arquitetura orientada a serviços (*Service-Oriented Architecture* – SOA) tem sobre o desenho e a implementação de processos? De que maneira a gestão de processos influirá no gerenciamento de dados? Por exemplo, algumas empresas estão começando a transferir para os guardiões de processo a responsabilidade por ganhar domínio no gerenciamento de dados.

*Processos interempresas.* A maioria das organizações enfatiza os processos conduzidos ponta a ponta internamente; entretanto, em muitos casos, a extremidade real desses processos reside em diferentes empresas. Os processos da cadeia de suprimentos, por exemplo, normalmente se iniciam nas operações de matéria-prima do fornecedor e terminam com o cliente final; os processos de desenvolvimento de produtos são colaborativos e devem englobar iniciativas do fornecedor. Algumas empresas estavam trabalhando sobre esses processos, mas não temos modelos para a sua governança e gestão. Quem é o dono do processo? Como os benefícios devem ser alocados? Quais são as métricas corretas?

*Padrões.* Existem EPMs padrão para empresas de um mesmo setor? Existem conjuntos padronizados de processos de suporte e de governança que todas as empresas devam implementar? Assistiremos ao surgimento de desenhos de processo de referência mundial para determinados processos recorrentes que serão implementados por várias empresas diferentes? Que implicações esses acontecimentos terão para a diferenciação das empresas?

*Processos e estratégias.* Os processos são, por um lado, os meios pelos quais as estratégias empresariais são concretizadas. Por outro, eles podem ser também determinantes dessas estratégias. Uma empresa que tem um excelente processo pode implantá-lo em novos mercados para apoiar novos produtos e serviços. Ao mesmo tempo, as empresas podem concluir que os processos que não oferecem vantagem competitiva devem se conformar com os padrões do setor ou ser terceirizados.

*Estrutura do setor.* Em que sentido a gestão de processos afetará a estrutura dos setores? À medida que as empresas reconhecerem que determinados processos representam suas capacidades essenciais, enquanto outras são periféricas, assistiremos a uma maior terceirização dessas últimas – talvez para organizações que venham a oferecer processos em termos de serviços? As organizações de clientes e fornecedores entrelaçarão seus processos para criar o que em vigor são *keiretsus* operacionais (em vez de financeiros)?

Além dessas questões macro, até mesmo os aspectos mais básicos da gestão de processos – estruturação de processos, desenvolvimento de medidas, treinamento de executores e tudo o mais – ainda estão longe de serem questões definitivamente resolvidas. Ainda há muito trabalho a ser feito. Contudo, embora faltem soluções para esses desafios, está claro que a gestão de processos mudou da onda do futuro para a onda do presente e que, na verdade, estamos na *era dos processos*.

## Referências

- Deming, W. E. “Statistical Techniques in Industry”. *Advanced Management*, 18(11), 1953, pp. 8-12.
- Deming, W. E. *Out of the Crisis*. Centro de Engenharia Avançada do MIT, 1986.
- Hammer, M. e Champy, J. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Harper Collins Publishers, 1993.
- Hammer, M. “Reengineering Work: Don’t Automate, Obliterate”. *Harvard Business Review*, 68, 1990, pp. 104-112.
- Hammer, M. “The Process Audit”. *Harvard Business Review*, 85, 2007, pp. 111-123.
- Shewhart, W. *Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control*. Nova York: Dover Publications, 1986.