

Estabelecendo o ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

Roger Tregear
Leandro Jesus
André Macieira

Um programa inovador para projetar, construir, operar e transferir conhecimentos, ferramentas e infraestrutura necessários para permitir e apoiar uma organização centrada em processos



Tradução:
elo group

Estabelecendo o ESCRITÓRIO de PROCESSOS

**ROGER TREGAR
LEANDRO JESUS
ANDRÉ MACIEIRA**

Um programa inovador para projetar, construir, operar e transferir conhecimentos, ferramentas e infraestrutura necessários para permitir e apoiar uma organização centrada em processos

UMA PUBLICAÇÃO ELO GROUP

Do original: Establishing the Office of Business Process Management

Tradução autorizada do idioma inglês da edição publicada por Leonardo Consulting

Edição original: ISBN 978-0-646-54772-5

Edição brasileira: ISBN 978-85-64316-003

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei 9.610 de 19/02/1998.

Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados: eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravação ou quaisquer outros.

Nota: Muito zelo e técnica foram empregados na edição desta obra. No entanto, podem ocorrer erros de digitação, impressão ou dúvida conceitual. Em qualquer hipótese, solicitamos a comunicação ao nosso contato, para que possamos esclarecer ou encaminhar a questão.

Nem a editora nem o autor assumem qualquer responsabilidade por eventuais danos ou perdas a pessoas ou bens, originados do uso desta publicação.

Contato ELO Group

Av. Rio Branco, 109 – sala 702 – Centro – Rio de Janeiro

Tel.: (21) 2222-2191

FAX: (21) 2222-1344

E-mail: contato@elogroup.com.br

O CONCEITO

Cada vez mais as organizações ao redor do mundo são atraídas pela ideia da gestão baseada em processos. A ideia central é fundamentada no princípio de que as organizações só podem agregar valor a seus clientes, a si mesma e demais partes interessadas através de processos de negócio interfuncionais. É através de seus processos de negócios que uma empresa executa sua estratégia. Os processos de negócios devem, portanto, ser geridos e otimizados continuamente – isto é BPM (Business Process Management).

Todo dia nos deparamos com exemplos de atrasos, retrabalhos, desperdícios, serviços de baixa qualidade e outros problemas. A gestão por processos deve agregar valor para a organização ao promover melhorias que busquem resolver tais problemas, tornando os processos de negócio mais eficientes e eficazes.

Muitas organizações têm como objetivo de longo prazo criar o que, frequentemente, é chamado de Escritório de Processos, sendo uma unidade de negócio que tem como objetivo a missão de administrar, suportar e fomentar BPM em toda a organização.

A maioria das organizações inicia a implantação de um Escritório de Processos

somente após certo nível de maturidade em BPM ser alcançado.

Neste artigo apresentamos uma visão alternativa, sugerindo que o Escritório de Processos seja um elemento chave para a adoção de BPM. Ou seja, o Escritório de Processos deve ser estabelecido desde um primeiro momento, de forma a coordenar os esforços e orientar os benefícios a serem alcançados com a gestão por processos.

Para muitas organizações, persiste ainda uma diferença entre as suas aspirações para a gestão baseada em processos e o que de fato é alcançado. Elas se esforçam para conseguir aderência com as ideias de BPM, mas o progresso é lento. A criação de um Escritório de Processos pode consolidar o interesse e a ação em fornecer um mecanismo de controle efetivo e o apoio de muitas iniciativas de processos em andamento. Acreditamos que a necessidade universal em melhorar os serviços prestados ao cliente, reduzir custos, eliminar retrabalhos e atrasos, assegurar conformidade com normativos, dentre outros, cria a urgência pela estruturação de um "processo de gestão de processos" liderado pelo Escritório de Processos.

O ESCRITÓRIO NA PRÁTICA

Abaixo serão apresentadas as etapas-chave no desenvolvimento de um escritório de processos efetivo que aumente significativamente a performance de uma organização.

PREPARAR E PLANEJAR

Garanta os recursos do projeto. Certifique-se de uma compreensão abrangente por parte dos principais interessados e dos propulsores da mudança. Identifique as principais barreiras.

CONSCIENTIZAR SOBRE BPM

Prepare uma base sólida por meio de *briefings*, debates e apresentações com todas as partes interessadas. Entenda o histórico de BPM na organização e reforce o uso de *cases* de sucesso.

DESENVOLVER A COMPETÊNCIA INTERNA

Crie competência interna em gestão de processos. Documente a arquitetura de processos da empresa e adapte as metodologias para definir seu “processo de gestão de processos”. Cultive uma comunidade interna de práticas de BPM.

CONSTRUIR E OPERAR UM ESCRITÓRIO

Estabeleça um Escritório de Processos eficaz através de três pilares de desenvolvimento:

- i. Modelo de Referência em Escritório de Processos;
- ii. Programa de desenvolvimento de competências em BPM;
- iii. Implementação em ondas.

COMUNICAR

Construa e mantenha o interesse, a urgência e o comprometimento com a gestão por processos a partir de uma visão de futuro clara e reporte periódico do progresso obtido.

GERENCIAR AS MUDANÇAS

Desenvolva agentes de mudança que reforcem a cultura de processos. Execute projetos que implementem mudanças de fato e entregue valor para a organização. Não se contente com recomendações.

DEMONSTRAR A MELHORIA DE PROCESSO

Faça a transição da sala de aula para o local de trabalho e da teoria a prática, através de projetos piloto – estes irão melhorar os processos com o apoio do Escritório de Processos.

MELHORAR CONTINUAMENTE

Colete as lições aprendidas e dissemine boas práticas para a melhoria contínua da atuação do Escritório de Processos.



AGRADECIMENTOS

A **Bassam AlKharashi** da ES Consulting da Arábia Saudita, que forneceu a inspiração inicial para este trabalho, *feedback* valioso e revisão durante seu desenvolvimento.

Ao trabalho do **Professor Michael Rosemann** sobre Centros de Excelência em BPM e Gestão de Serviços, que formou e informou aspectos chave deste trabalho.

Agradecemos também **Abdulrahman AlForaih e AlRashoudi Abdulaziz**, que revisaram o trabalho e forneceram *feedback* valioso.

Este artigo baseia-se consideravelmente nos trabalhos do Centro de Excelência em BPM da ELO Group.

DIREITOS AUTORAIS E PROPRIEDADE INTELECTUAL

Várias organizações têm direitos autorais e direitos de propriedade intelectual em fundamentos do presente trabalho, conforme descrito abaixo. Todos os direitos reservados. É permitida a reprodução ilimitada e distribuição deste documento sob as seguintes condições: (a) direitos autorais estão devidamente reconhecidos; (b) esta nota seja incluída sem alteração proeminente, (c) o trabalho seja inequivocamente creditado a ELO Group, (d) o documento seja reproduzido na íntegra, e (d) nenhuma parte do documento seja alterada de forma alguma.

Os direitos autorais deste trabalho são de propriedade da ELO Group. Publicado originalmente em língua inglesa pela Leonardo Consulting 2010¹.

O Modelo de Referência do Escritório de Processos é propriedade intelectual da ELO Group.

Todas as questões sobre direitos autorais e propriedade intelectual deverão ser enviadas para a ELO Group, através do e-mail contato@elogroup.com.br.

ISBN: [978-85-64316-00-3]

¹ Incotrade Australia Pty limited T/A Leonardo Consulting. ACN: 066 273 256
www.leonard.com.au

PREFÁCIO À EDIÇÃO BRASILEIRA

Gestão por Processos é mobilizar pessoas para gerar ganhos em uma organização, a partir de melhorias e inovações em seu dia-a-dia de trabalho. Adotar a gestão por processos é criar uma cultura forte que inspire continuamente os colaboradores para criar e perseguir ideias que transformem os processos e maximizem o valor gerado para os clientes.

Acreditamos em uma gestão por processos simples e empolgante, que aumente a capacidade de gestores e analistas em realizar projetos de melhoria e inovação impactantes, aliados a uma gestão do dia-a-dia inteligente que perenize a criação de melhorias contínuas.

Acreditamos que a gestão por processos é o melhor caminho para que pessoas transformem a realidade em que vivem, resolvendo seus problemas, alavancando ideias e comprovando os resultados obtidos.

Entendemos, contudo, que o avanço da Gestão por Processos é fortemente dependente de um local ou área que a represente e atue como catalisador. Consequentemente, e combinado ao grande interesse em BPM, é bastante comum que múltiplas iniciativas de BPM com propósitos distintos estejam sendo conduzidas de forma isolada dentro de uma organização, levando a uma menor sinergia e limitação dos retornos sobre investimentos em BPM. Isto dificulta a adoção das práticas de BPM, pois a maioria dos esforços torna-se fragmentada, impedindo uma consolidação dos benefícios de BPM e levando a limitadas economias de escala e baixa credibilidade.

Um dos maiores desafios na realização de iniciativas de BPM é assegurar a consistência na entrega e na sustentabilidade das ações

executadas, levando a uma efetiva cultura de processos que legitime a Gestão por Processos como disciplina de gestão.

Diante deste cenário, as organizações precisam criar mecanismos de governança para gerir as ações de BPM de forma estruturada. A Governança em BPM está relacionada com a definição e sustentação de diretrizes e regras que direcionem as atividades e decisões ao longo do ciclo de vida de cada processo, assim como a definição de papéis e responsabilidades para as ações de BPM em nível da gerência de projetos e de programas. Uma efetiva Governança em BPM deve reforçar o alinhamento estratégico através das atividades de gestão de processos e das prioridades do negócio, definir claramente e reforçar as responsabilidades de cada parte interessada e coibir redundâncias nas iniciativas de BPM.

O Escritório de Processos é, portanto, um importante mecanismo organizacional que tem sido amplamente adotado por empresas que visam institucionalizar iniciativas de BPM e perpetuar seus benefícios através da organização. Essa obra visa discutir o escopo e modelos de atuação para um Escritório de Processos, bem como melhores práticas para seu estabelecimento efetivo em uma organização.

O presente livro é fruto de uma colaboração da ELO Group com parceiros internacionais e foi publicado originalmente na língua inglesa. A obra consolida e atualiza um conjunto de ideias de outras publicações da ELO Group entre os anos de 2007 e 2010 sobre o tema 'Escritório de Processos'. É um material introdutório, produzido para mercados que começam a se interessar pelo tema. Para nós, é uma clara sinalização de que o estudo e prática de BPM nacional amadurecem e começam a se tornar referência mundial. Somos, hoje, requisitados a exportar conhecimentos e nossa metodologia de BPM para outros países!

Em breve estaremos disponibilizando outras publicações internacionais produzidas pela ELO Group, com ideias mais avançadas sobre a abordagem de BPM orientada à geração de valor (que temos chamado de 'Value-Driven BPM') e sobre o que estamos denominando 'processo de gestão de processos'. Um exemplo pode ser encontrado no Anexo da presente obra, onde acrescentamos nessa 2a Edição um estudo de caso com aplicação do processo da gestão por processos na Polícia Federal Brasileira.

De toda forma, esperamos que o material aqui apresentado seja útil e sirva como referência para aqueles que iniciam esforços de estabelecimento de um Escritório de Processos.

Boa leitura a todos!
Leandro Jesus e André Macieira

CONTEÚDO

1. INTRODUÇÃO E RELEVÂNCIA DO TEMA	16
1.1 Introdução e Relevância Do Tema.....	17
2. O ESCRITÓRIO DE PROCESSOS	26
2.1 Entregando Valor Através dos Processos.....	28
2.2 Definindo Processo	29
2.3 Enfrentando Desafios.....	30
2.4 Concebendo o Escritório de Processos.....	33
2.5 Definindo o Escopo de Atuação do Escritório de Processos.....	36
2.6 Localizando o Escritório de Processos.....	43
2.7 Integrando o Escritório de Processos	46
2.8 Recursos do Escritório de Processos.....	48
2.9 Financiamento do Escritório de Processos.....	52
3. CONSTRUINDO, GERENCIANDO E OPERANDO O ESCRITÓRIO DE PROCESSOS	55
3.1 Preparar e Planejar.....	60
3.2 Comunicações e Gestão de Mudanças	61
3.3 Pilar 1: Modelo de Referência em Escritório de Processos.....	64
3.3.1 Serviços Fornecidos pelo Escritório de Processos.....	65
3.3.2 Implantação dos Serviços.....	73
3.3.3 Documentação de Apoio.....	74

3.3.3.1	Fichas de Detalhamento Dos Serviços.....	75
3.3.3.2	Fluxos e Manuais de Processos para cada Serviço.....	76
3.3.3.3	Métodos e Técnicas, Ferramentas e Modelos .	77
3.3.3.4	Instruções de Trabalho para os Modelos	80
3.4	Pilar 2: Implementação em Ondas.....	82
3.4.1	Maturidade Nível 1	85
3.4.2	Maturidade Nível 2	86
3.4.3	Maturidade Nível 3	87
3.5	Pilar 3: Programa de Desenvolvimento de Competências em BPM.....	88
3.6	Revisão e Aprendizagem	92
3.6.1	Revisão Pós-Implementação.....	93
3.6.2	Plano de Transição.....	95
4.	ENTREGAS E CRONOGRAMA	96
5.	ANEXO I	99
6.	RECURSOS ADICIONAIS.....	126

SEÇÃO 1

Introdução e relevância do tema

1.1 INTRODUÇÃO E RELEVÂNCIA DO TEMA

Organizações devem sempre buscar novas formas de melhorar o serviço ao cliente², aproveitar as oportunidades, aumentar a produtividade, melhorar a utilização dos recursos, aumentar a flexibilidade e capacidade de adaptação à mudança. Novas abordagens de gestão de processos de negócios (BPM) permitem tais resultados.

Em toda organização existem muitas circunstâncias em que tempo, dinheiro e boa vontade são desperdiçados. Parece que estamos dirigindo com os freios puxados e que não há nada nas engrenagens. O que queremos é um bom fluxo de atividades e informações e recursos adequados que suportem sua execução. Queremos trabalhos que sejam feitos de forma criativa e inovadora. Queremos uma abordagem para suportar o desejo inato das pessoas em melhorar a forma como trabalham individualmente e como equipe. Queremos uma gestão baseada em processos.

A filosofia da gestão por processos está resumida a seguir:

Os processos de negócios são coleções de atividades multifuncionais que oferecem valor aos clientes da organização e demais partes interessadas. Eles são a forma como uma empresa entrega valor ao seu cliente. Áreas funcionais não podem isoladamente fornecer valor ao cliente. Disso resulta que uma organização executa sua estratégia através de seus processos de negócios. Os processos de negócio são a forma através da qual o valor é trocado entre os clientes e a organização. Portanto, os processos de negócios precisam ser cuidadosamente geridos e aprimorados continuamente para manter

² O termo “cliente” é usado no sentido geral para indicar qualquer pessoa ou grupo que recebe valor de outros

uma constante troca de valor entre organização, clientes e demais partes interessadas.

Cada vez mais, as organizações que demonstram liderança e alto desempenho estão adotando uma abordagem de gestão baseada em processos. A gestão por processos deve, antes de tudo, aumentar o valor criado por uma organização, construindo um ambiente colaborativo de geração e implementação de ideias de melhoria e inovação, no qual os colaboradores são estimulados a aprimorar continuamente sua forma de trabalhar. O Escritório de Processos é um importante mecanismo que tem sido amplamente adotado para coordenar as iniciativas de BPM e perpetuar seus benefícios por toda a organização. É, portanto, organizador das diversas iniciativas de forma a garantir uma efetiva agregação de valor com o BPM. As suas responsabilidades são:

- Traduzir a visão estratégica para a operação;
- Promover a melhoria contínua dos processos de negócios;
- Fomentar a inovação e criatividade nas ações de processos;
- Coordenar as atividades de melhoria e inovação de processos através de uma abordagem de gestão de portfólio;
- Acompanhar os benefícios entregues a partir da melhoria e da gestão do dia-a-dia dos processos;
- Definir e manter métodos e ferramentas de apoio para as iniciativas de BPM;
- Dar apoio às atividades de gestão da mudança durante os projetos de melhoria de processos;
- Fornecer recursos internos para o estudo, pesquisa e evolução de BPM na organização;
- Apoiar o uso de sistemas e outras tecnologias relacionadas à BPM;
- Compartilhar e disseminar conhecimentos relacionados a processos e resultados bem sucedidos com BPM.

O Escritório é o guardião de metodologias, uma fonte de aconselhamento e orientação, um agente de coordenação para todos os trabalhos de processos, um acompanhador dos resultados e um gestor que garante a aderência do que está sendo feito. Seu papel irá mudar ao longo do tempo. Em uma organização nova na gestão por processos, espera-se que o Escritório de Processos exerça um papel mais intenso. Com o aumento do nível de maturidade em BPM, unidades de negócios serão capazes de realizar iniciativas de processos com pouco apoio do Escritório.

A criação de um Escritório de Processos é uma tendência mundial. Organizações com um Escritório beneficiam-se de forma mais clara e com resultados concretos de suas iniciativas de BPM a partir de uma gestão baseada em processos, resultando em melhor desempenho global.

Suportando as evidências e as expectativas de que o BPM irá melhorar o desempenho organizacional, há uma crescente base de dados empíricos. Um indicativo disto está representado nas Figuras 1 e 2 que mostram um estudo de eficácia em BPM.

Que impactos as iniciativas de BPM tiveram em sua empresa até o momento?

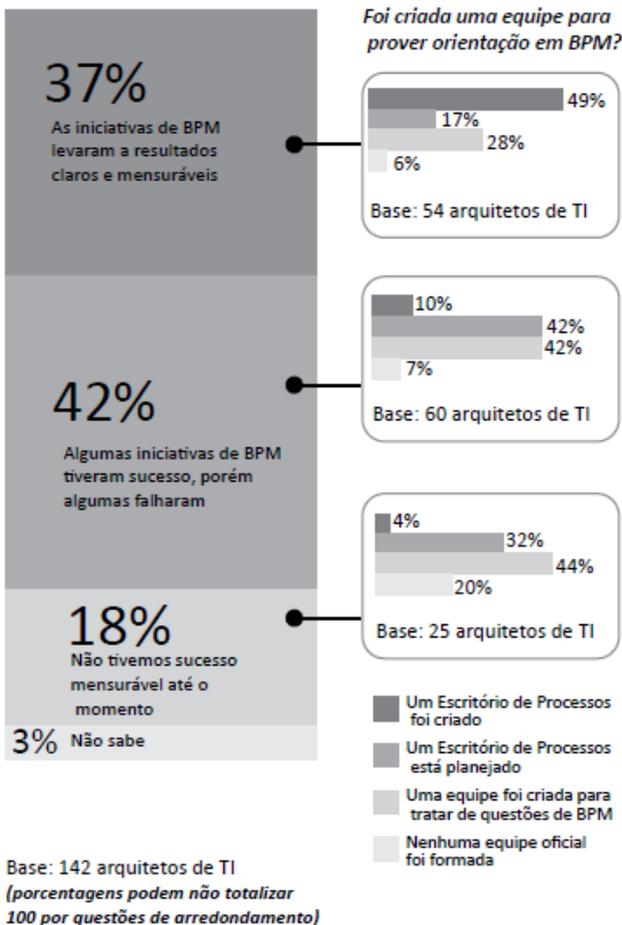


Figura 1: Impacto de BPM

A Figura 1 mostra um aumento significativo de melhorias claras e mensuráveis nos projetos de BPM nos quais existe um Escritório de Processos. Analogamente, a Figura 2 indica que os benefícios dos projetos de BPM são muito mais sustentáveis caso exista um Escritório de Processos ativo.

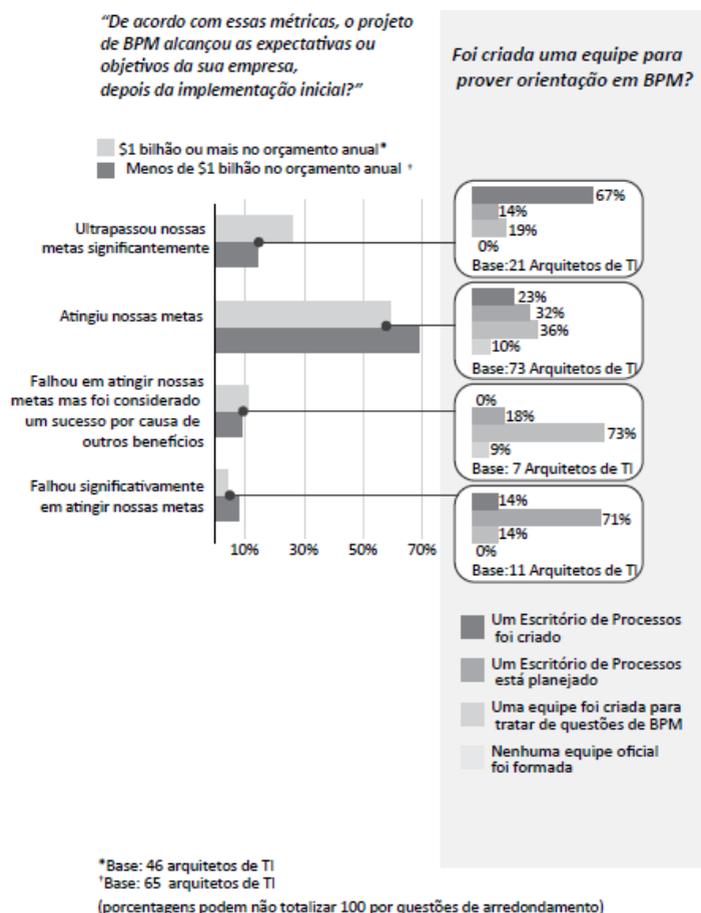


Figura 2: Realização dos Benefícios

O relatório da BPTrends³, *A Survey of Business Process Initiatives*, também corrobora a criação de um Escritório de Processos. A Figura 3 destaca uma correlação inegável entre o sucesso de um projeto de BPM e a existência de uma equipe dedicada ou um Centro de Excelência (Escritório de Processos). Neste estudo, as únicas organizações que relataram projetos muito bem sucedidos em BPM tinham um Escritório de Processos ou equivalente.

Uma recente pesquisa, *The State of Business Process Management – 2010* relata que dois terços dos entrevistados tinham alguma forma de Escritório de Processos em suas organizações. Para dar um exemplo de um estudo de caso específico, o Banco Wells Fargo reporta que, a partir do apoio e incentivo do seu Centro de Excelência em BPM, os esforços de melhoria de processos permitiram uma economia anual de 30 milhões de dólares em todo o banco. A partir de um universo pequeno, cerca de 30 unidades aprovaram o BPM como filosofia de gestão, e assim o Wells Fargo tem desenvolvido importante competência interna, evitando custos com a contratação de recursos externos. Outras economias vêm da padronização e reutilização de processos.

No Banco Wells Fargo⁴ o trabalho de melhoria e gerenciamento de processos é feito nas unidades de negócios suportadas pelo seu Escritório de Processos. Sem o foco centralizado e recursos fornecidos pelo Escritório, muitas dessas melhorias de desempenho organizacional não teriam ocorrido.

Muitos viram a criação de um Escritório de Processos como uma meta a ser alcançada uma vez que a maturidade organizacional em BPM aumenta. Acreditamos que o Escritório não seja um objetivo

³ BPTrends, 2010, *The State of Business Process Management*, Celia Wolf, Paul Harmon (eds): www.bptrends.com

⁴ 2010, Paul Tazbaz, *Enterprise Architecture*, Wells Fargo Bank, *Architecting BPM Through a Center of Excellence at Wells fargo Bank*, Process day Conference, 26 July 2010

ambicioso, mas um mecanismo vital para ser criado desde o início, de forma a promover a implementação bem sucedida da gestão baseada em processos.

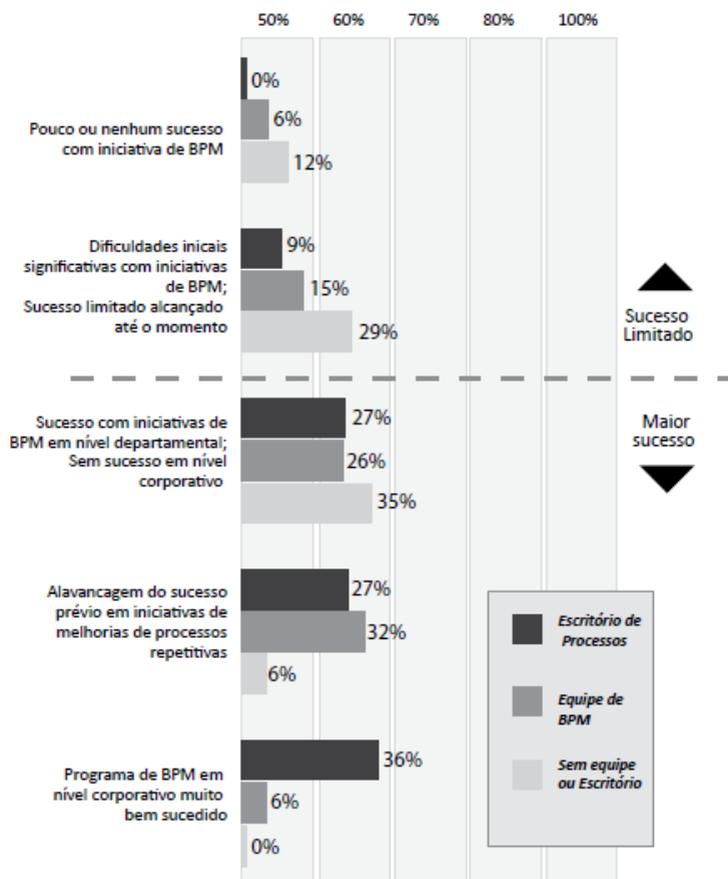


Figura 3: Sucesso dos Projetos de BPM

Neste trabalho, desenvolvemos uma abordagem abrangente para a implementação de um Escritório de Processos que é baseada em um modelo de referência com melhores práticas, programas de educação, atividades de desenvolvimento prático, *coaching* e *mentoring* para o desenvolvimento de competências.

Entendemos que existem três pilares de desenvolvimento para o estabelecimento de um Escritório:

a) Modelo de Referência para um Escritório de Processos – um repositório de modelos de processos de referência, *templates* e boas práticas para estruturação do Escritório de Processos, de acordo com as particularidades de cada organização;

b) Programa de Desenvolvimento de Competências em BPM – Um programa abrangente de treinamento para garantir que a equipe interna tenha as habilidades e conhecimentos para apoiar a organização no seu desenvolvimento, a partir da utilização de abordagens e ferramentas de gestão baseada em processos.

c) Implementação em Ondas – implantação progressiva dos serviços oferecidos pelo Escritório de Processos para desenvolver a maturidade em BPM de uma forma controlada. O sucesso inicial no atendimento das necessidades das unidades de negócios é fundamental para expansão da cultura de processos.

Acreditamos que o desenvolvimento de competência interna de alta qualidade para a operação contínua do Escritório de Processos é um pré-requisito para um sucesso sustentável.

Ter um Escritório de Processos em bom funcionamento também resultará em um maior comprometimento dos gerentes com os projetos de melhoria e ações da gestão do dia-a-dia dos processos, porque eles saberão que a ajuda de especialistas está prontamente disponível dentro da organização.

O Escritório de Processos é um catalisador para a transformação da organização. Ele fornece a infraestrutura de apoio ao desenvolvimento de uma mentalidade organizacional em que “dia sim, dia também” há oportunidades para todos os funcionários descobrirem e implementarem formas inovadoras de entregar valor aos clientes e demais partes interessadas.

SEÇÃO 2

O Escritório de Processos



2.1 ENTREGANDO VALOR ATRAVÉS DOS PROCESSOS

As organizações entregam valor aos seus clientes e outras partes interessadas através de seus processos de negócio. Não há outra maneira. As áreas funcionais sozinhas não conseguem entregar tal valor. BPM é uma filosofia de gerenciamento holística, que facilita a entrega de produtos e serviços de forma sustentável e benéfica para todos os envolvidos. Adicionalmente, toda organização executa seu direcionamento estratégico através de processos de negócio. A seqüência da estratégia à execução possui as seguintes características:

- Organizações existem para entregar valor aos clientes e partes interessadas. Isto é definido por sua estratégia;
- Elas fazem isso através de uma série de atividades coordenadas que permeiam diversos elementos funcionais da organização. Isto é um processo;
- Faz sentido otimizar esses processos a fim de satisfazer as necessidades dos clientes e outras partes interessadas. Isto é melhoria de processos;
- Ao assumir uma visão coordenada do desempenho de todos os processos pelos quais uma organização entrega valor, otimiza-se o desempenho global. Isto é gestão dos processos;
- A gestão de processos permite que as organizações foquem em processos que criam a diferenciação no mercado descrita pela estratégia. Isto é execução.

A verdadeira agilidade organizacional e desempenho ideal vêm do profundo entendimento dos processos que entregam valor. Uma ampla competência organizacional em BPM é uma vantagem poderosa para aquelas organizações que aprendem a executar efetivamente o gerenciamento baseado em processos.

2.2 DEFININDO PROCESSO

Existem muitas definições de processo de negócio e diferentes modos de pensar sobre sua análise e gerenciamento. Temos uma visão ampla de um processo de negócio. Processos de negócio transformam entradas em saídas de acordo com certas regras e restrições, e são habilitados por diversas pessoas, sistemas e instalações.

Eles existem para entregar valor aos clientes e outras partes interessadas. Processos não existem de forma isolada. A saída de um processo é sempre a entrada de outro. Os processos vivem em um ecossistema multifacetado e não são compostos apenas de sequências de atividades simples.

Nessa visão holística do processo, assumimos que questões “externas” (tal como satisfação do cliente, níveis de serviço, qualidade, reutilização etc.) fazem parte do gerenciamento baseado em processos da mesma forma que questões “internas” (tal como identificação de perdas, redução do tempo do ciclo, racionalização de passagens de bastão e simplificação de regras).

2.3 ENFRENTANDO DESAFIOS

Todas as organizações desejam otimizar seus serviços, eliminar perdas, reduzir o tempo de ciclo, melhorar qualidade, aumentar produtividade, reduzir custos, evitar retrabalho, prospectar oportunidades e eliminar custos desnecessários. Elas querem fazer isso de um modo que seja sustentável e que promova um retorno sobre o investimento em análise e implantação de melhorias. Transferir um problema de uma área à outra não é o objetivo. É preciso haver uma abordagem coerente que identifique problemas e oportunidades, suas causas e dependências, e então derive soluções (TI, RH e outras) que otimizem resultados a partir da visão de processos.

Nos últimos anos, muitas organizações têm realizado investimentos significativos em uma enorme variedade de iniciativas de gestão de processos para alcançar estes fins. Muitos projetos de melhoria e gerenciamento de processos têm levado a mudanças significativas como aumento da eficiência operacional, novas ofertas de serviços, automação de processos, reforço no monitoramento de desempenho, redesenho da estrutura organizacional, entrega de *e-services* e conformidade regulatória, para citar apenas alguns.

Entretanto, a consolidação da gestão baseada em processos é parcialmente dificultada pelo fato de BPM, como uma disciplina, ainda carecer de uma abordagem de gerenciamento unificada. Consequentemente é comum que múltiplas iniciativas de gestão de processos com diferentes propostas sejam conduzidas de modo isolado dentro de uma organização. Isso leva a uma utilização limitada de sinergias e a um retorno reduzido sobre o investimento. Neste ambiente, a adoção de gestão de processos é mais difícil, com esforços dispendiosos e fragmentados, e sem consolidação dos benefícios relacionados.

Alternativamente, algumas organizações encontram dificuldade em iniciar e dar continuidade a seus projetos de análise, melhoria e gerenciamento de processos. Sem direcionamento efetivo, suporte, recursos e uma expectativa positiva, unidades de negócio ficam relutantes em se comprometer com mudanças críticas de processos.

Outro importante desafio é garantir coerência na entrega e na sustentabilidade da melhoria e gerenciamento de processos pela organização.



2.4 CONCEBENDO O ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

O Escritório de Processos permite que as organizações encarem estes desafios. Um Escritório de Processos estabelecido proporciona benefícios eficazes, mensuráveis e sustentáveis à gestão de uma organização.

O foco na gestão por processos significa que existe maior clareza sobre como a visão da organização deve ser executada; define “como as coisas são feitas”. Melhorias contínuas de processo denotam que o que realmente importa seja mensurado e examinado constantemente. Coloca ênfase no desempenho. As compreensões operacionais e de desempenho facilitadas pelo Escritório de Processos promovem uma cultura de reflexão, investigação e inovação. Em uma organização centrada em processos, o foco é no entendimento de como melhor entregar valor aos clientes e outras partes interessadas através da execução de processos.

O Escritório de Processos é o ponto focal para coordenação de melhorias de processos e atividades de gestão de processos. Ele apóia toda a organização com padrões de conformidade, metodologias, modelos, educação, auxílio a projetos e *coaching*. O Escritório garante práticas consistentes para alcançar os objetivos da gestão por processos em tempo adequado e com boa relação custo-benefício.

O estabelecimento de um Escritório de Processos apóia os seguintes objetivos organizacionais:

- a) Processos de negócio racionalizados para aumentar a eficiência e eficácia operacionais;
- b) Desenvolvimento de competência interna em BPM, sem dependência de partes externas;

- c) Abordagens consistentes, reprodutíveis e confiáveis na análise e gerenciamento de processos;
- d) Habilidade reforçada para identificar opções inovadoras de redesenho de processos;
- e) Utilização ótima de recursos para reduzir custos operacionais
- f) Treinamento padronizado em gestão por processos pela organização;
- g) Maior sucesso nos projetos de melhorias de processos
- h) Níveis crescentes de maturidade em gestão por processos levando a um melhor desempenho organizacional;
- i) Relatórios do desempenho de processos aprimorados facilitando a melhoria contínua;
- j) Melhor tomada de decisão na determinação de prioridades dos projetos de melhorias de processos;
- k) Oportunidades crescentes no compartilhamento e colaboração para efetiva reutilização de recursos;
- l) Melhor alinhamento de estratégia e processo para aumentar produtividade e agilidade;
- m) Maior habilidade para desenvolver e implementar estratégias efetivas de TI e *e-services*.

Embora a implementação em organizações específicas possa variar de acordo com as circunstâncias, a abordagem descrita neste documento alcançará todos esses objetivos.

Desenvolver o Escritório de Processos não acontece da noite para o dia. Uma implementação em ondas é necessária para construir as competências requisitadas com o tempo. Isso será discutido com maiores detalhes na Seção 3, onde definimos o desenvolvimento progressivo em três níveis de maturidade organizacional.

Todas as organizações precisam que seus diversos colaboradores estejam inspirados, informados e apoiados para chegar ao trabalho todos os dias procurando resolver um problema de processo ou

percebendo uma oportunidade de melhoria. A Toyota Motor Corporation mostra o que é possível em termos de desenvolvimento de uma cultura de melhoria contínua. Em 2007, foi relatado⁵ que aproximadamente 600.000 sugestões de melhorias foram recebidas dos colaboradores anualmente. Especula-se que, dessas sugestões, 99% foram implementadas. É quase uma melhoria de processo bem sucedida por mês por colaborador, resultado de um programa deliberado de engajamento. Toda organização pode melhorar com uma cultura e modelo de descoberta contínua, análise e implementação de melhorias de processos de forma sistemática.

O Escritório de Processos proporciona metodologia, treinamento, relatório, coordenação, *expertise*, apoio e direcionamento para gerir as ações de BPM. É a chave para a melhoria e gerenciamento baseado em processos bem sucedidos.

⁵ Maggee, D (2007). How Toyota Became: Leadership Lessons from the World's Greatest Car Company. Portfolio, New York

2.5 DEFININDO O ESCOPO DE ATUAÇÃO DO ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

O Escritório de Processos não assume o controle das responsabilidades existente dos gerentes de linha. As responsabilidades das unidades de negócio não são alteradas. O Escritório possui um papel de liderança e apoio para verificar se as iniciativas estão sendo concluídas corretamente. Ele proporciona um ponto central em termos de coordenação, comunicação e *coaching*. Ele encoraja e facilita a utilização das ferramentas e técnicas de gestão por processos da organização.

Os modelos de operação do Escritório de Processos podem tomar diversas formas. O Escritório pode ser desenhado e implementado para funcionar através de um espectro que vai da intervenção à influência, conforme demonstrado na Figura 4.

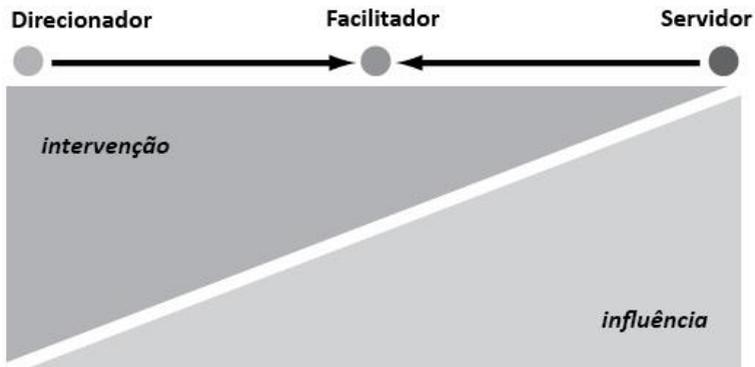


Figura 4: Modelo de Operação do Escritório de Processos

Um Escritório pode ser configurado para ter um papel fortemente intervencionista e autoritário no qual está formalmente controlando outras unidades de negócio em suas iniciativas de gestão por processos. Do outro lado do espectro, o Escritório pode

não ter poder de intervenção e buscar sucesso em BPM influenciando, ao invés de direcionando, o comportamento das unidades de negócio. De forma ampla, existem três modelos para sua operação: direcionador, facilitador e servidor. Quando opera como direcionador, um Escritório tem muita autoridade para intervir nas operações das unidades de negócio e garantir a conformidade com as práticas de BPM. O modelo servidor vê o Escritório como alguém que se limita a responder às demandas das unidades de negócio e procura influenciar resultados e aceitação do pensamento em BPM. Entretanto, não possui poder de insistir em um curso natural de uma ação. O modo facilitador está num meio termo: o Escritório possui alguns poderes de coerção, mas reconhece que a partir da participação voluntária - e não obrigatória - das unidades de negócio, serão gerados resultados melhores e mais sustentáveis.

Um importante aspecto do estabelecimento de um Escritório de Processos será definir um modelo de governança efetivo que determine o relacionamento entre o Escritório e outras entidades (donos de processos, líderes de processos, gestores de negócio etc.). Existe uma diferença essencial entre o papel do Escritório de Processos e o que é frequentemente denominado de “governança de processos”. Não é papel do Escritório ser o dono de todos os processos gerenciados pela organização.

Donos de Processos são nomeados para serem responsáveis por agir quando os limites acordados de desempenho do processo são ultrapassados.

O Escritório de Processos deve fornecer apoio valioso aos Donos de Processos⁶, mas isso não muda sua responsabilidade e necessidade

⁶ Existem diversas denominações para o papel de “dono de processo” e não há ainda no mercado um consenso. Alguns exemplos – coordenador, patrocinador, gestor, guardião, supervisor, controlador, diretor, etc.

de reporte. Um Escritório de Processos efetivo está lá para servir ao negócio e não para direcioná-lo. A Figura 5 mostra a visão de alto nível dos serviços e processos internos de um Escritório de Processos.



Figura 5: Serviços do Escritório de Processos

É importante enfatizar essa diferença entre os serviços e processos internos (ou rotinas) do Escritório de Processos. Por serviço, definimos como a capacidade que é oferecida e consumida pela maioria dos clientes internos do Escritório (unidades de negócio). Por processos internos, definimos como aquelas atividades que devem ser desempenhadas adequadamente pelo Escritório de modo que os serviços possam ser oferecidos aos clientes. Esses processos internos garantem que as demandas de serviços sejam priorizadas e os serviços de gestão por processos sejam efetivamente concebidos, entregues e melhorados continuamente.

Os serviços oferecidos pelo Escritório para a organização estão categorizados tanto como “Serviços de Melhoria de Processos” ou como “Serviços da Gestão do Dia-a-Dia dos Processos”. Serviços de melhoria de processos são atividades como modelagem, análise e redesenho de processos, que são consumidos pelos projetos. Alguns

projetos requisitarão um maior envolvimento do Escritório do que outros (neste caso aquelas atividades serão desenvolvidas pelas próprias unidades de negócio).

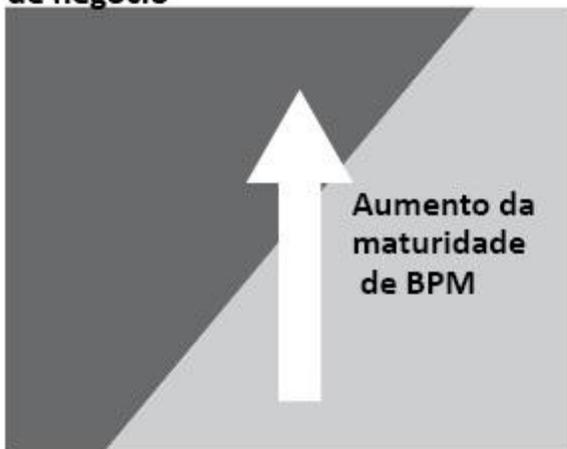
Serviços de gestão do dia-a-dia incluem atividades como manutenção da arquitetura e repositório de processos, apoio à medição de desempenho e educação nos conceitos de gestão por processos. Eles são serviços geralmente executados periodicamente, ao invés de por projetos.

A maturidade da gestão por processos da organização influencia o nível de envolvimento do Escritório em atividades de melhoria e gerenciamento de processos.

O objetivo global organizacional é criar uma cultura de melhoria contínua; uma cultura onde todo colaborador (e todas as partes interessadas) está sempre buscando formas de entregar melhores resultados. Não é papel do Escritório de Processos fazer toda a melhoria e gestão do dia-a-dia dos processos da organização.

O Escritório é o administrador das metodologias, uma fonte de conselho e direcionamento, um ponto de coordenação para todo trabalho de processo, um apontador e um gestor de conformidade. O Escritório desempenhará um papel diferente em organizações diversas. Como mostrado na Figura 6, seu papel em uma única organização também mudará através do tempo.

**Envolvimento das unidades
de negócio**



**Envolvimento do Escritório
de Processos**

Figura 6: Envolvimento do Escritório e das áreas de Negócio

Em uma organização com análise, melhoria e gerenciamento de processos recentes (ex.: com baixa maturidade em gestão por processo), podemos esperar que o Escritório de Processos desempenhe um vasto papel e seja muito mais envolvido com as unidades de negócio na execução dos projetos de melhoria de processos.

Na medida em que o nível de maturidade em gestão por processos aumente, as unidades de negócio terão desenvolvido competências (amplamente através dos esforços do Escritório) para se encarregar das iniciativas de processos com menor suporte do Escritório de Processos. O nível de envolvimento do Escritório nunca será zero, no entanto, por ele ter responsabilidades básicas, como monitoramento da qualidade dos trabalhos de análise de processos e manutenção da conformidade com padrões internos.

Os serviços oferecidos pelo Escritório de Processos são consumidos pelas unidades de negócio. Em algumas organizações as unidades de negócio podem ser direcionadas a utilizar os serviços do Escritório ao invés de recursos externos. Em outras, as unidades de negócio podem escolher se eles querem se valer dos serviços do Escritório ou não. Tipicamente, serviços de gestão do dia-a-dia de processos são mandatórios na maioria das organizações. Abordagens para fornecimento e utilização dos serviços de melhoria de processos podem variar.

Em Anexo apresentamos um estudo de caso da implantação de BPM na Polícia Federal Brasileira, no qual podemos observar as características e escopo de atuação do Escritório de Processos implantado, bem como do 'processo da gestão de processos' definido



2.6 LOCALIZANDO O ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

A localização do Escritório de Processos no âmbito da estrutura organizacional é uma questão importante. Muitas alternativas são possíveis sem uma resposta definitiva.

O Escritório de Processos pode ser uma unidade completamente separada, ou fazer parte de outras áreas (como RH, Finanças, Escritório de Projetos, Gestão de Qualidade, Planejamento ou TI). Não há uma resposta correta para essa questão. As circunstâncias particulares da organização irão determinar onde o Escritório de Processos estará localizado e isso também pode mudar ao longo do tempo à medida em que aumenta a maturidade do Escritório de Processos. O aspecto mais importante é que o Escritório de Processos deve se reportar a um executivo sênior da organização, com pronto acesso à Presidência. Em alguns casos, o Escritório de Processos irá se reportar diretamente à Presidência.

Conforme demonstrado na Figura 7, o relatório BPTrends 2010⁷ demonstrou, através de uma pesquisa realizada com organizações que declararam possuir um equivalente ao Escritório de Processos, que as localizações mais comuns estão nos níveis executivos, divisional ou departamental, ou mesmo na área de TI.

⁷ BPTrends, 2010, The State of Business Process Management. Celia Wolf, Paul Harmon (eds): www.bptrends.com

Ao avaliar esses dados, o principal autor do relatório, Paul Harmon, comenta: “Nossa experiência é que as organizações que trabalham seriamente no nível corporativo, geralmente têm seus grupos de Gestão de Processos no nível corporativo, reportando-se para um nível executivo ou a um comitê executivo, como planejamento ou estratégia. As organizações que têm os grupos de processos de negócios localizados nas áreas de TI ou Controle da Qualidade geralmente têm uma perspectiva mais limitada em Gestão por Processos e se encontram apenas em parte de toda a gestão processos”

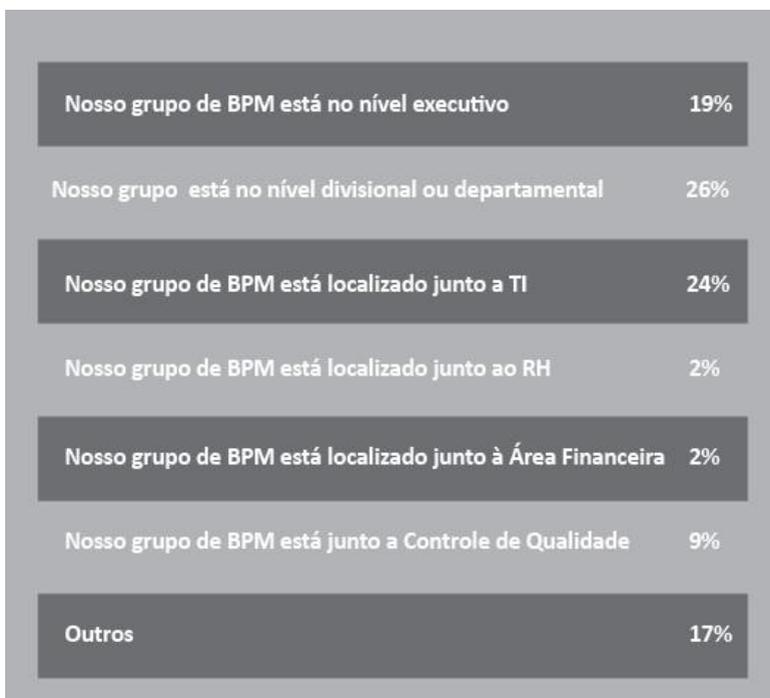


Figura 7: Localização do Escritório de Processos

A experiência sugere que um Escritório de Processos geralmente trabalhará melhor se for uma unidade centralizada fisicamente, ao invés de ser dividida por toda a organização. Em uma grande

organização geograficamente dispersa, onde existem diversos trabalhos de processos em curso, pode ser útil dispor de Escritórios locais reportando-se a um Escritório de Processos corporativo.

2.7 INTEGRANDO O ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

Poderão existir outros “Escritórios” ou unidades organizacionais com um conjunto específico de iniciativas de gestão nas organizações modernas. Alguns exemplos são: Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO), o Escritório de Gestão Estratégica (OSM), Escritório de Gerenciamento de Mudanças (OCM) e outros. O Escritório de Processos não deve ser visto como um substituto de nenhum desses. Cada um fornece um serviço de apoio à gestão complementar e não concorrente. Conforme indicado na Figura 8, existem muitas práticas de gestão a serem consideradas. A organização de processos reconhece a gestão por processos como filosofia central. O Escritório de Processos é, portanto, essencial. Embora a gestão de processos seja um serviço preeminente de apoio, deve ser integrada ao portfólio completo de gestão.



Figura 8: Portfólio de Valores de Gestão



2.8 RECURSOS DO ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

A forma e o tamanho de um Escritório de Processos variam em diferentes organizações e ao longo do tempo em uma única organização. Em geral, de 5 a 10 profissionais trabalharão nos Escritórios de Processos, mesmo em organizações de grande porte, no que tange à entrega dos serviços comuns. Um quadro menor de funcionários pode ser suficiente em algumas organizações. No entanto, um número maior de profissionais pode ser necessário, se o Escritório de Processos oferecer serviços adicionais. Na Figura 9, definimos alguns papéis ou tipos de trabalho que poderão ser encontrados no Escritório de Processos. Claro que diversos papéis podem ser desempenhados por uma única pessoa e, em outros casos, pode haver mais de uma pessoa em um papel específico.



Figura 9: Papéis da equipe do Escritório

Refletindo a estrutura de serviços para o Escritório de Processos (Figura 5), existem três principais formas de atuação.

- Os serviços de melhoria de Processos interagem com as unidades de negócio para fornecer uma gama de recursos para projetos de melhoria de processos;
- Os serviços de gestão do dia-a-dia de processos são centrais para o Escritório de Processos e envolvem a criação e manutenção de arquiteturas de processo, metodologias, convenções e infraestrutura da gestão e melhoria de processos;
- O apoio do Escritório abrange todas as atividades relacionadas com a administração, gestão de sistemas de Tecnologia da Informação e a gestão dos recursos de conhecimento do Escritório, incluindo um modelo de repositório central.

Uma clara distinção deve ser feita entre os serviços de gestão do dia-a-dia de processos e os de melhoria de processos. Os primeiros são focados em construir e gerenciar todos os elementos comuns necessários para o sucesso dos projetos de melhoria de Processos, e ensinar as pessoas a usá-los. Já os últimos tratam do fornecimento de recursos para trabalhar diretamente nos projetos.

Em algumas organizações, o Escritório de Processos permitirá que os profissionais das unidades de negócio executem seus próprios projetos – ensinando e instruindo, mas não assumindo o controle.

Outras organizações montarão o Escritório de modo que ele tenha recursos suficientes para prover profissionais especializados para formar equipes de projetos em atendimento às unidades de negócio.

Se o Escritório de Processos fornecer seus profissionais para trabalhar por longos períodos em projetos específicos (melhoria de processos), é necessário ter cuidado para proteger os trabalhos de gestão do dia-a-dia e apoio do Escritório. No extremo, se todas as pessoas trabalharem em projetos, não há efetivamente, nenhum Escritório de Processos.

O núcleo de funcionários do Escritório de Processos geralmente será permanente, sendo que pode ser complementado por profissionais externos para cobrir os períodos de grandes projetos, fornecer conhecimentos específicos, ou fornecer informações externas. O Escritório de Processos poderá manter um quadro de profissionais pré-contratados e nivelados capaz de trabalhar de forma eficiente e eficaz nos projetos de processos.

O Escritório de Processos deve realizar um registro de seus funcionários internos que realizaram com sucesso projetos de processos. São profissionais valiosos e experientes que podem ser

disponibilizados para projetos em outras partes da organização, agregando experiência, habilidade e valor.

Pode ser apropriada para algumas organizações a rotatividade de profissionais através do Escritório de Processos. Estas pessoas podem desenvolver competências que são úteis na prática quando retornam as suas unidades de negócio. A rotatividade mínima sugerida é de 6 a 12 meses.

2.9 FINANCIAMENTO DO ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

Em algumas organizações, os Escritórios de Processos são financiados através da cobrança pelos serviços prestados.

Recomendamos fortemente que um financiamento central seja garantido e não esteja sujeito à participação opcional das unidades de negócios e projetos. Quando este financiamento não está garantido, os profissionais do Escritório de Processos acabam por dedicar tempo considerável à procura de financiamento nos projetos. Isso pode acarretar num desvio de foco em relação a suas atribuições originais.

Propomos que os serviços de gestão-do-dia e o apoio do Escritório sejam financiados centralmente, para garantir assim o desenvolvimento e a manutenção dos métodos, ferramentas e técnicas de BPM, enquanto os serviços de melhorias de processos sejam financiados através do orçamento de projetos.

Atenção especial deve ser dada ao retorno financeiro proporcionado pelo Escritório de Processos em qualquer configuração que esteja operando. A missão é melhorar o desempenho organizacional de maneira clara e objetiva. Quanto maior o Escritório de Processos, maiores seus custos, e maiores as melhorias organizacionais que devem ser implementadas. O Escritório de Processos sempre será um “centro de custo”. Ele desempenhará um papel importante na geração de economias de custos e maiores receitas - mas estas estarão sempre em outras unidades de negócio, ou seja, pertencerão a orçamentos de outras áreas da organização.

Neste item, analisamos o objetivo e o escopo do Escritório de Processos, seus diversos meios de funcionamento, sua localização

na organização, e como deve ocorrer a alocação de recursos. No próximo capítulo, discutiremos os detalhes de como construir, gerenciar e operar um Escritório de Processos.



SEÇÃO 3

Construindo, Gerenciando e Operando o Escritório de Processos

Sem dúvida nenhuma construir, gerenciar e operar um Escritório de Processos é uma tarefa, embora valiosa, complexa. Ela não pode ser realizada de um dia para o outro. Inevitavelmente, é necessário um plano de implementação em ondas. Para algumas organizações, o Escritório pode ser totalmente estabelecido entre 6 e 9 meses; outras podem tomar mais tempo. Nesta seção, discutiremos três pilares para o desenvolvimento das competências no Escritório de Processos.

- a) Modelo de Referência de Escritório de Processos;
- b) Implementação em Ondas;
- c) Programa de Desenvolvimento de Competências em BPM.

Estes pilares foram desenhados para promover o desenvolvimento progressivo do Escritório, definindo os serviços ofertados e as competências em BPM de toda a organização. Os detalhes de atuação devem variar entre organizações específicas.

Para dar forma prática à necessidade de priorizar o desenvolvimento do Escritório e seus serviços, definimos três níveis de maturidade organizacional para o desenvolvimento de uma trajetória - desde uma operação inicial com serviços limitados até uma operação plena com serviços completos.

Os três níveis de maturidade da implementação em ondas são caracterizados como:

- a) Maturidade Nível 1: difusão dos conceitos e benefícios de BPM;
- b) Maturidade Nível 2: criação de convergência entre as iniciativas de BPM;
- c) Maturidade Nível 3: alinhamento estratégico e cultura de BPM.

Estes níveis estão descritos no item 3.4 desta seção. A implementação de um Escritório de Processos exige a definição de rotinas, competências e infraestrutura de suporte para apoiar, guiar

e coordenar todo o trabalho de melhoria e gerenciamento de processos por toda a organização.

Este texto apresenta uma abordagem para a estruturação e implementação de um Escritório de Processos que se realizará, das seguintes tarefas detalhadas:

- a) Desenvolver e manter uma arquitetura de processos corporativa e artefatos relacionados;
- b) Desenvolver e manter convenções de modelagem de processos de negócios;
- c) Desenvolver e manter uma metodologia de melhoria de processos;
- d) Mensurar e reportar o desempenho de processos;
- e) Gerenciar conformidade com os padrões aprovados;
- f) Apoiar projetos de melhorias de processos;
- g) Gerenciar programas educacionais em gestão por processos para equipes;
- h) Elevar capacidade dos funcionários em comprometer-se com atividades de melhorias de processos;
- i) Criar um conjunto padrão de métodos e ferramentas para análise, melhoria e gerenciamento de processos;
- j) Medir e gerenciar maturidade em gestão por processos;
- k) Realizar *benchmarks* de desempenho de processos;
- l) Analisar e gerenciar regras de negócio;
- m) Apoiar os donos de processos;
- n) Administrar repositórios de modelos de processos;
- o) Coordenar serviços de apoio externo;
- p) Apoiar iniciativas de automação e *e-services*;
- q) Gerenciar modelos de referência e seu uso;
- r) Gerenciar equipe e orçamento do Escritório de Processos;
- s) Desenvolver uma cultura orientada a processos através da promoção da visão de processos;
- t) Assessorar a gerência em relação ao desenvolvimento contínuo da gestão por processos e assuntos relacionados;

u) Avaliar e reportar os benefícios alcançados com as iniciativas de gestão por processos.

O esquema da Figura 10 mostra o roteiro de desenvolvimento. O roteiro apresenta o desenvolvimento progressivo do Escritório em função dos níveis de maturidade propostos. Abaixo apresentamos as etapas-chave no desenvolvimento de um Escritório de Processos.

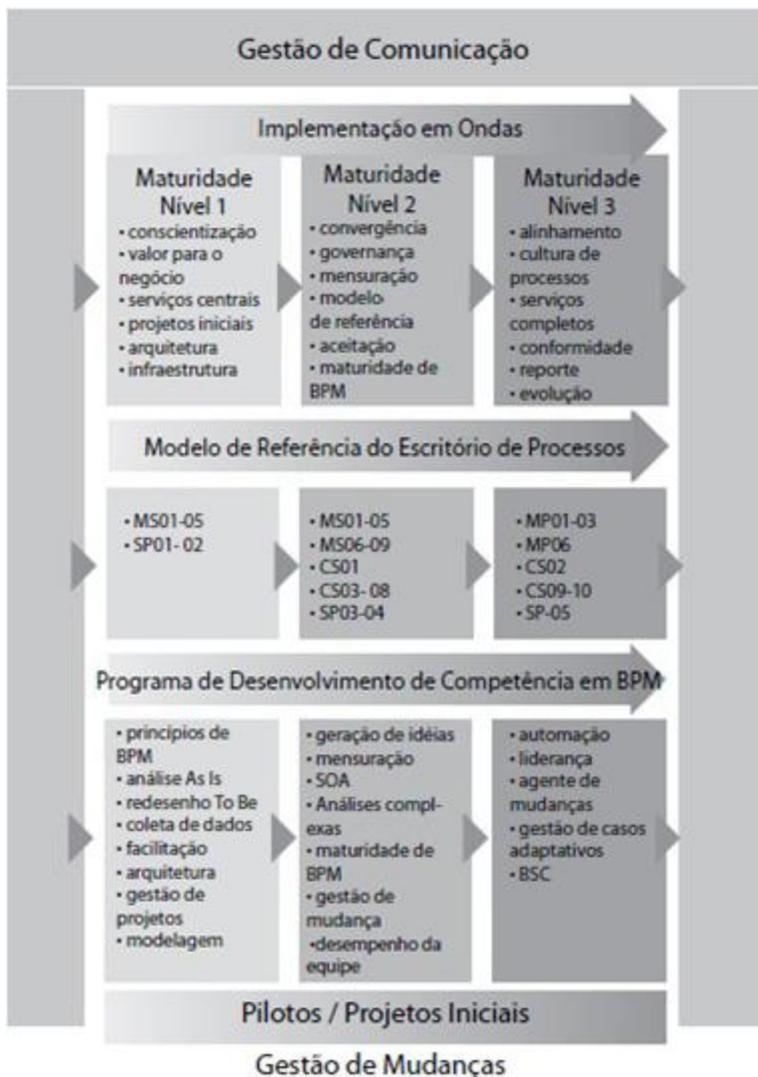


Figura 10: Roadmap do Escritório de Processos

3.1 PREPARAR E PLANEJAR

Um planejamento prévio e detalhado é importante. As atividades chave devem incluir:

- a) Finalizar o termo de abertura do projeto;
- b) Preparar um plano de projeto detalhado;
- c) Identificar partes interessadas;
- d) Estabelecer as expectativas do projeto;
- e) Confirmar a logística do projeto, prazos e recursos;
- f) Estabelecer os ambientes físico e de TI;
- g) Revisar e avaliar o histórico de “trabalho de processos” na organização.

Muitas pessoas terão envolvimento eventual com o Escritório de Processos. Antes de estabelecer o Escritório, é importante certificar-se que todas as partes interessadas tenham um entendimento apropriado do que está planejado e porque isto é importante. Uma análise detalhada de partes interessadas é exigida para que uma comunicação bem informada e os planos de gestão de mudanças possam ser criados.

3.2 COMUNICAÇÕES E GESTÃO DE MUDANÇAS

Comunicações e gestão de mudanças devem ser executadas desde os estágios iniciais do projeto. Todas as partes interessadas precisam entender o que está acontecendo e porque isto é importante. Uma mudança em processos e tecnologia é mais efetiva quando todos entendem a intenção e estão entusiasmados em ajudar. Para isso, todos devem ser bem informados e continuamente atualizados.

Briefings, *workshops*, *websites* e outros canais de comunicação formal e informal podem ser desenvolvidos. A necessidade de extensivas comunicações com gestores, equipes, fornecedores e clientes não deve ser subestimada. Executivos sênior irão requisitar *briefings* próprios. Apresentações serão exigidas para alguns comitês e outros grupos. *Workshops* devem ser realizados com grupos chave de partes interessadas; páginas de intranet podem ser desenvolvidas; *folders* podem ser preparados para maior divulgação.

Vemos três grandes razões para essas atividades. Antes de tudo, a comunicação e a gestão da mudança devem conquistar a confiança da organização sobre a importância e o papel do Escritório de Processos. Todos devem ver no escritório uma importante forma de resolver seus problemas e alavancar oportunidades de melhoria. Segundo, o Escritório será muito mais bem sucedido se todas as partes interessadas receberem isso como um desenvolvimento positivo e não como uma ameaça. Por fim, é vital entender o contexto organizacional para planejar uma implementação efetiva, incluindo o conhecimento de qualquer iniciativa prévia relacionada a qualidade, O&M, tecnologia, projetos, estratégia etc.

O Escritório de Processos é o motor para tornar uma organização centrada em seus processos, atuando como o grande catalisador da transformação organizacional. Desta forma, sua introdução deve ser conduzida cuidadosamente.

Uma crescente sensibilização sobre BPM e sobre o Escritório preparará uma base sólida para suas futuras operações. Esta necessidade não deve ser subestimada. Os artefatos a seguir devem ser desenvolvidos como parte da comunicação e gestão de mudanças:

- a) Plano mestre de comunicação;
- b) Plano de comunicação e engajamento de partes interessadas;
- c) Plano de ação de liderança;
- d) Avaliação do impacto na organização.

Existe uma necessidade contínua de manter interesse, um senso de urgência e comprometimento. Uma das melhores maneiras de fazer isto é comunicar as histórias de sucesso iniciais e em curso nas quais o Escritório de Processos tem sido envolvido. Interligados aos planos de comunicação e gestão de mudanças estão à liberação controlada dos serviços do Escritório de Processos (Seção 3.3.1) e o programa educacional incluindo aspectos de gestão de mudanças e desenvolvimento de habilidades em comunicação (Seção 3.5).



3.3 PILAR 1: MODELO DE REFERÊNCIA EM ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

Um modelo de referência para o projeto e operação do Escritório de Processos foi desenvolvido pela ELO Group com base em pesquisa extensiva teórica e prática, no Brasil e exterior. Melhores práticas de diversas referências e estudos de casos estão combinados, gerando um rico instrumento para auxiliar as organizações a alcançar desempenho aperfeiçoado através de uma abordagem de gerenciamento de processos efetiva.

O modelo de referência em Escritório de Processos fornece uma gama significativa de modelos de processos e *templates* que são adaptados para atender ambientes exclusivos. A disponibilização deste material significa menos tempo e custo no desenvolvimento de projetos baseados nas melhores práticas em gestão por processos. Na construção deste modelo de referência, desenvolvemos um plano abrangente para auxiliar as organizações a construir, gerenciar e operar um Escritório de Processos.

3.3.1 SERVIÇOS FORNECIDOS PELO ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

O modelo de referência de Escritório de Processos realiza uma clara distinção entre: (a) serviços, que devem ser fornecidos pelo Escritório à organização; e (b) processos internos (ou rotinas) que gerenciam e/ou suportam a entrega de serviços. Por serviço, entende-se como uma capacidade que deve ser oferecida e consumida pelo cliente do Escritório (unidades de negócio). Por processos internos, entende-se como aqueles processos que devem ser desempenhados adequadamente pelo Escritório de Processos para que seus serviços possam ser oferecidos aos clientes efetivamente.

Refletindo estes conceitos, o modelo de referência possui quatro componentes principais: processos de gestão, processos de apoio, serviços de gestão por processos, serviços de melhorias de processos. Uma visão geral da estrutura do modelo referência é mostrada na Figura 11. A seguir é apresentada uma descrição de cada um de seus componentes.

- **Processos de gestão** Processos de gestão são aqueles relacionados às atividades de gerenciamento dos serviços de BPM. Incluem a transformação das demandas estratégicas e operacionais em serviços de BPM, a análise, configuração e monitoramento dos serviços de BPM, avaliação dos resultados e a sustentação da cultura de gestão por processos por toda a organização.
- **Processos de apoio** são aqueles que suportam a operação do próprio Escritório de Processos. Isso inclui criação e manutenção de processos e metodologias para o ciclo de vida do processo, estabelecimento dos papéis e responsabilidade

relacionados à gestão por processos, administração do portfólio de serviços de gestão por processos, administração de recursos humanos, crédito e cobrança.

- **Serviços de melhorias** de processos são os serviços que devem ser oferecidos pelo Escritório durante projetos de melhorias de processo. Isso inclui serviços principais (como análise de processos, modelagem e redesenho, e gestão de mudanças), assim como serviços mais sofisticados e complementares (como automação de processos, análise de riscos, e identificação de competências). Consideramos como “serviços principais” aqueles diretamente ligados com a gestão por processos, e como “serviços complementares” aqueles que devem ser de responsabilidade de outras áreas de gestão, porém ainda assim relacionados à gestão por processos, seus métodos e ferramentas.
- **Serviços de gestão do dia-a-dia** são aqueles que devem ser oferecidos pelo Escritório em uma base periódica, sustentando a gestão baseada em processo na organização. Eles se relacionam às atividades melhor desempenhadas de forma centralizada. Eles formam um patamar de serviços *core* para o Escritório, mesmo em uma organização com um alto nível de maturidade em gestão por processos. Estão incluídos serviços principais como manutenção da arquitetura de processos, capacitação em gestão por processos, e apoio à medição de desempenho, assim como serviços complementares relacionados a outras disciplinas (tal como *compliance*, gestão de riscos e gestão de custos).



A figura 11 mostra o modelo de referência completo:

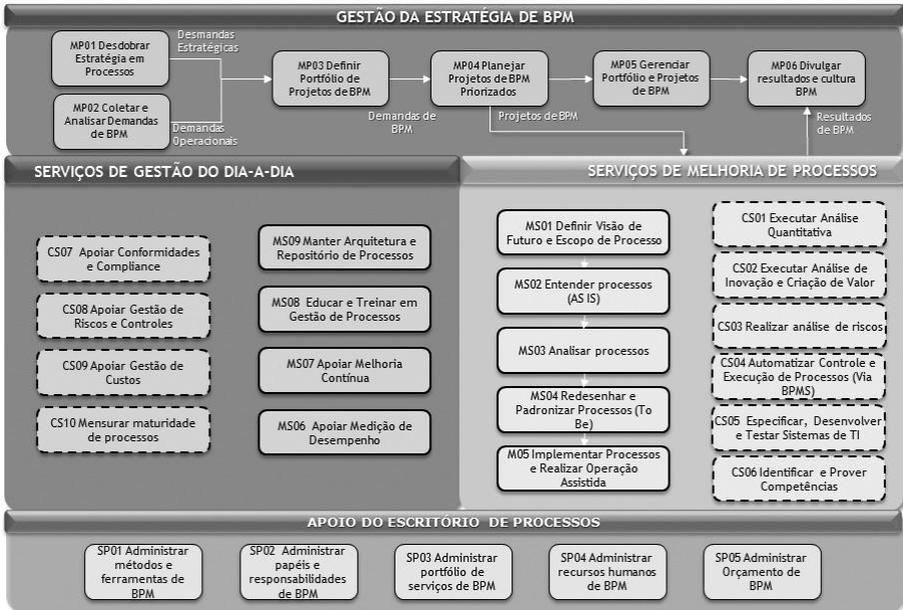


Figura 11: Modelo de Referência do Escritório de Processos

Cada um destes processos internos e serviços do Escritório de Processos estão descritos mais abaixo.

É importante que o Escritório seja gerenciado por ele mesmo utilizando princípios sólidos de gerenciamento baseado em processos. Isso não é apenas boa prática, mas também uma grande demonstração ao restante da organização. O Escritório deveria ser seu próprio estudo de caso para uma gestão por processos bem sucedida. Por isso, é preciso considerar o conceito maior de um amplo 'processo da gestão de processos', do qual as ações do Escritório de Processos fazem parte.

Cada um destes processos internos e serviços do Escritório de Processos estão descritos abaixo.

SERVIÇOS DE MELHORIA DE PROCESSOS		
MS0 1	Definir visão de futuro e escopo do processo	Definição da visão de futuro para os processos, estimando o valor que será gerado com melhoria. Definição do escopo do processo para direcionar a análise e redesenho.
MS0 2	Entender processos (AS IS)	Desenvolvimento de modelos para entender a situação atual, incluindo atividades, eventos, responsabilidades, sistemas e documentos exibidos de acordo com convenções acordadas.
MS0 3	Analisar processo	Aplicação de técnicas para análise e identificação de oportunidades de melhorias. Geralmente inclui técnicas básicas como análise de valor e eliminação de desperdícios (técnicas Lean).
MS0 4	Redesenhar & Padronizar processos (TO BE)	Redesenho de processos existentes baseado na análise de oportunidades de melhorias e priorização das soluções identificadas. Também inclui criação de padrões de documentação.
MS0 5	Implementar Processos e Realizar Operação Assistida	Realizar melhorias em processos existentes. Acompanhar o status, resultados e dificuldades do plano. Monitoramento do <i>roll out</i> do processo.
CS0 1	Executar análise quantitativa	Medição e análise de custos e tempos do processo para alcançar eficiência e, principalmente, confiabilidade. Pode incluir simulação de processos.

CS0 2	Executar análise de inovação e criação de valor	Aplicação de técnicas de análise para inovar e/ou melhorar a experiência do cliente durante a execução do processo.
CS0 3	Executar análise de riscos	Análise de riscos operacionais em processos e definição de controles internos para mitigar riscos.
CS0 4	Automatizar controle e execução (via BPMS)	Orquestração do controle e execução usando uma <i>Business Process Management Suite</i> (BPMS)
CS0 5	Especificar, desenvolver e testar sistemas de TI	Elaborar e desenvolver soluções de TI baseadas nos requisitos do processo.
CS0 6	Identificar e prover Competências	Definição e avaliação das competências necessárias para a execução do processo. Estabelecimento de planos de treinamentos.
SERVIÇOS DE GESTÃO DO DIA-A-DIA DE PROCESSOS		
MS0 6	Apoiar medição de desempenho	Definição de indicadores de processos. Apoiar a mensuração e divulgação de resultados. Estabelecer e acompanhar ações de melhoria.
MS0 7	Apoiar melhoria contínua	Ações diárias para executar atividades de melhoria de menos impacto.
MS0 8	Educar e treinar em	Treinamento e educação em BPM, incluindo conceitos, métodos e

	gestão por processos	ferramentas.
MS09	Manter arquitetura e repositório de processos	Manutenção de arquitetura de processos e repositório de modelos, baseados em atividades de melhoria contínua.
CS07	Apoiar conformidade e certificação	Verificação periódica de processos. Verificação da conformidade dos modelos com as convenções, modelos de referência e certificações.
CS08	Apoiar gestão de riscos e controles	Testes periódicos para verificar se os controles estão no lugar e sendo efetivos.
CS09	Apoiar gestão de custos	Manutenção da estrutura de custos de um processo existente, a fim de apoiar análise de custos.
CS10	Medir maturidade do processo	Avaliação da maturidade do processo baseada em modelos de maturidade existentes.
APOIO DO ESCRITÓRIO DE PROCESSOS		
SP01	Administrar Ferramentas e Métodos de BPM	Criação e manutenção de metodologias de BPM e notação de dos modelos. Administração de ferramentas de software.
SP02	Administrar papéis e responsabilidades em BPM	Definição e atualização de informações relacionadas aos papéis e responsabilidades de BPM de acordo com o modelo de gestão por processos da organização.
SP0	Administrar	Atualizar informações relacionadas aos

3	portfólio de serviços de BPM	serviços fornecidos pelo Escritório de Processos.
SP04	Administrar Recursos Humanos de BPM	Definição e atualização de perfis, papéis, competências e divisão do trabalho da equipe do Escritório de Processos.
SP05	Administrar Orçamento de BPM	Orçar, precificar e, quando apropriado, cobrar pelos serviços do Escritório de Processos.
GESTÃO ESTRATÉGICA DE BPM		
MP01	Desdobrar Estratégia em Processos	Tradução da estratégia organizacional em processos. Definição de como os processos de negócio podem ser melhorados para apoiar o alcance dos objetivos estratégicos.
MP02	Coletar e analisar demandas de BPM	Identificação, análise e priorização de demandas operacionais diárias por serviços de BPM
MP03	Definir portfólio de projetos de BPM	Definição de um portfólio de mudanças a serem feitas baseadas em necessidades estratégicas e operacionais.
MP04	Planejar projetos de BPM priorizados	Planejar serviços oferecidos pelo Escritório de Processos. Definição de responsabilidades e metas.
MP05	Gerenciar Portfólio e Projetos de	Gestão de todos os serviços de BPM que estão sendo entregues durante melhoria e gerenciamento de processos.

	BPM	
MP06	Disseminar resultados e cultura de BPM	Comunicação de ações e histórias de sucesso baseadas nos resultados de BPM.

Em algumas organizações, os diversos serviços do Escritório de Processos serão definidos como mandatórios, o que significa que as unidades de negócio têm que consumi-los do Escritório. Em outros casos, as unidades de negócio podem escolher se consomem ou não os serviços do Escritório (elas podem, por exemplo, executar por conta própria algumas atividades – isso é mais frequente quando falamos da condução de projetos de melhoria de processos).

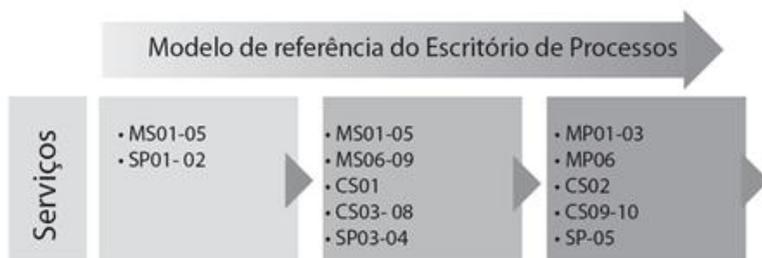
Uma boa abordagem para definir a extensão e limites dos serviços executados pelo Escritório é pensar primeiramente no “processo de gestão de processos”, e com isso determinar o grau de centralização vs. descentralização desejado para as práticas de BPM. Isso também nos ajuda a definir os papéis de outros atores na estrutura de governança, como os donos de processo, líderes de processo, gestores de negócio etc. Exploraremos em detalhes a abordagem da ELO Group para o “processo da gestão de processos” em nossas próximas publicações.

3.3.2 IMPLANTAÇÃO DOS SERVIÇOS

Não é vantajoso, nem seria prudente, fornecer todos os serviços definidos desde o começo das operações do Escritório. Em cada organização, uma avaliação é necessária para determinar o plano apropriado de *rollout*. Isso dependerá do nível de maturidade de

gestão por processos da organização, da disponibilidade das competências necessárias e da demanda dos negócios para os serviços. Para algumas organizações, alguns serviços podem nunca ocorrer.

A Figura 12 apresenta um plano de implantação genérico mostrando os serviços oferecidos em cada nível de maturidade e o processo que, conseqüentemente, precisa ser definido para entregar estes serviços. Os níveis de maturidade serão discutidos na



Seção 3.4.

Figura 12: Modelo de Referência do Escritório de Processos

3.3.3 DOCUMENTAÇÃO DE APOIO

Para cada um dos serviços e processos acima mencionados, documentos de apoio são utilizados para orientar a implementação e melhoria contínua. Estes documentos refletem a experiência real do projeto em uma variedade de ambientes operacionais.

A seguir, estão disponíveis como exemplos de boas práticas:

- a) Fichas de detalhamento de serviço;
- b) Fluxos e manuais de processos para cada serviço;
- c) Métodos e técnicas, ferramentas e modelos;
- d) Instruções de trabalho para os modelos.

As seções seguintes descrevem e fornecem exemplos para cada um destes elementos.

3.3.3.1 FICHAS DE DETALHAMENTO DOS SERVIÇOS

As fichas de detalhamento de serviço fornecem instruções sobre:

- a) Objetivo do serviço, especificando a razão do serviço ser oferecido e seus resultados típicos;
- b) Periodicidade do serviço, especificando quando o serviço deve ser executado;

- c) Aplicabilidade do serviço, especificando em que situações o serviço deve ser utilizado;
- d) Passos necessários para entregar o serviço;
- e) Prestação de serviço e atributos de desempenho;
- f) Papéis e responsabilidades.

Abaixo nós fornecemos um exemplo de uma ficha de detalhamento de serviço para o serviço “Apoiar a Medição de Desempenho”.

MS06		Apoiar Medição de Desempenho	
Objetivos	Acessar, monitorar e disseminar os resultados de KPI		Produtividade
			Periodicidade definida de acordo com cada KPI
Principais Atividades	<p>1 ATUALIZAR KPIs</p> <ul style="list-style-type: none"> • O CoE coleta informações dos executores dos processos a fim de atualizar os KPIs. <p>2 MONITORAR KPIs</p> <ul style="list-style-type: none"> • O CoE compara os resultados dos KPIs com as metas estabelecidas. <p>3 DIVULGAR KPIs</p> <ul style="list-style-type: none"> • O CoE divulga para as áreas envolvidas os resultados dos KPIs. <p>4 CONDUZIR REUNIÕES DE ANÁLISE DE PERFORMANCE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sempre que necessário, o CoE deve conduzir reuniões de análise de performance para apresentar os resultados de KPI. Durante essas reuniões, planos de ação podem ser propostos para reestabelecer a performance adequada. 		
Participantes	(R) Gestor do Processo (C) Áreas envolvidas que contribuem para a execução do processo (I) Gestores devem ser informados dos resultados		Duração
Produtos	Painel de KPIs		

Exemplo de Ficha de Detalhamento de Serviço

3.3.3.2 FLUXOS E MANUAIS DE PROCESSOS PARA CADA SERVIÇO

Os fluxogramas e manuais descrevem as atividades de execução dos serviços do Escritório de Processos. Eles fornecem maiores detalhes e instruções de trabalho para as pessoas diretamente responsáveis pela entrega do serviço, e mostra como os clientes do Escritório e outras áreas de suporte (TI, RH, etc.) podem ser envolvidos. Abaixo

Tabela RACI de Governança de BPM - Status Atual

Portfólio de Serviços	Escritório de Processos	Áreas de Negócio	Diretoria	TI	RH	Consultorias externas	Conselho
Manutenção da Arquitetura de Processos	R	C	I				
Modelagem de Processo (AS IS)	R	C, A				R	
Melhoria de Processo (TO BE)	R	C, A	I	C	E	C	R
Documentação de Processos	R	A					
Gestão de Mudanças em Processos	C	R	I	C		C	
Mensuração de Performance de Processo	C	R					
Educação e Treinamento em Gestão de Processos	R						
Compliance de Processos	-						
Gestão de Maturidade de Processos	-						
Benchmarking & Inovação de Processos							
Processos Internos	Chefe do Escritório	Consultor de Processos	Comitê de Processos				
Desdobramento da Estratégia em Processos							
Análise e Identificação de Demandas por Processos	A	R					
Planejamento de Desenvolvimento de Serviços de BPM							
Programação de Serviços de BPM	C,I	R					
Monitoramento de Serviços de BPM	C,I	R					
Quantificação dos Resultados de BPM	I	R					
Disseminação da Cultura BPM							
Administração do Repositório de Modelos	R	R					
Administração dos Papéis e Responsabilidades de BPM							
Administração do Portfólio de Serviços de BPM							
Administração dos Recursos Humanos de BPM	R						
Administração do Orçamento de BPM							

1. Matriz de Desdobramento da Estratégia	Qual deveria ser a relação entre macro-processos e os indicadores de desempenho?						0 1 2 3
Macro-processos	Excelência Operacional	Intimidade com Cliente	Inovação / Diferenciação	Expansão para outros mercados	Clima Organizacional	Compliance	Observações
Gestão Estratégica	1	2	2	3	3	2	
Gestão Financeira	2	1	1	1	0	1	
Gestão de Mercado e Clientes	2	3	3	1	0	3	
Gestão da Cadeia de Suprimentos	3	2	0	2	0	2	
Gestão de Vendas	1	3	3	3	3	2	
Gestão de Pessoas	2	1	1	1	3	1	
Gestão de Relações Externas	1	2	2	2	2	3	
Gestão de Infraestrutura	1	0	0	2	2	0	
Gestão de Tecnologia	3	2	2	2	2	1	

Exemplos de Ferramentas



3.3.3.4 INSTRUÇÕES DE TRABALHO PARA OS MODELOS

Para cada ferramenta de serviço e modelo, existe uma instrução de trabalho que descreve sua finalidade e uso prático. Ela fornece orientação sobre como a ferramenta/modelo devem ser aplicadas e como os dados devem ser coletados, analisados e reportados. A Figura abaixo mostra um exemplo de instrução de trabalho para o modelo de um “Plano de Implementação de Processo”.

O modelo de referência é um ativo de valor inestimável na criação do Escritório de Processos. Ele reflete experiência considerável e permite que a infraestrutura básica do Escritório seja construída rapidamente e com efetiva relação custo-benefício.

Instruções de Trabalho

NOME

Plano de Implementação de Processos

DESCRIÇÃO

Monitorar status da implementação de processos

OBJETIVO

Assegurar que os processos serão implementados de acordo com as especificações de design.

COMO USAR O TEMPLATE

- 1) Registrar o nome do processo que será implementado
- 2) Registrar as principais etapas de implementação nas células, Ações 1, 2 e 3
- 3) Registrar TODAS as atividades planejadas de implementação nas células. Considerar todos os tipos de atividades de implementação (treinamento, disseminação, criação de procedimentos, implementação de sistemas de TI, implementação de KPIs, formalização de posse de processos, etc.)
- 4) Registrar as informações abaixo a respeito de cada atividade:

Responsável: Responsável por executar a atividade

Data esperada de início: (dd/mm/aaaa)

Data real de início: (dd/mm/aaaa)

Data esperada de término : (dd/mm/aaaa)

Data real de início: (dd/mm/aaaa)

% Concluída: Porcentagem concluída em cada atividade

Status: Use as seguintes alternativas: atrasado, em andamento, não iniciado, concluído, adiado, cancelado.

OBS: Pode ser registrado neste campo: (1) Razão de qualquer atraso; (2) problemas observados durante a implementação; (3) ações que foram consideradas impossíveis e portanto devem ser revistas.

- 5) Na folha "Report", clique com o botão direito em "Status" e então em "Update" para gerar relatórios atualizados do status da implementação dos processos.

Exemplos de Instrução de Trabalho

3.4 PILAR 2: IMPLEMENTAÇÃO EM ONDAS

Definimos três níveis de maturidade para o desenvolvimento de uma trajetória desde as operações iniciais com serviços limitados até uma operação completa. Os três níveis de maturidade da implementação em ondas são:

- a) Maturidade Nível 1: difusão dos conceitos e benefícios de BPM;
- b) Maturidade Nível 2: criação de convergência entre as iniciativas de BPM;
- c) Maturidade Nível 3: alinhamento estratégico e cultura de BPM.

Tentar prestar todos os serviços desde os primeiros dias do Escritório põe em risco a operação. É importante desenvolver os serviços gradativamente para obter a certeza de que eles podem ser entregues de maneira profissional e corresponder às necessidades crescentes das unidades de negócio por transformações em suas rotinas de trabalho. O Escritório de Processos é um prestador de serviços interno para as unidades de negócio, e, portanto, entregar serviços de alta qualidade consistentemente é um pré-requisito para o sucesso. Se os gestores das unidades de negócio não acreditarem que o Escritório os auxilia para resolver seus desafios do dia-a-dia, então o Escritório terá vida curta.

A Figura 13 mostra os três níveis de maturidade, assim como algumas iniciativas que ilustram a atuação do Escritório em cada um desses níveis. As seções seguintes discutem o conteúdo e os resultados pretendidos por cada nível de maturidade⁸.

⁸ Leandro Jesus, Andre Macieira, Daniel Karrer, Michael Rosemann. A Framework for a BPM Center of Excellence September 2009. Retrieved 30 October 2010, from BPTrends: www.bptrends.com

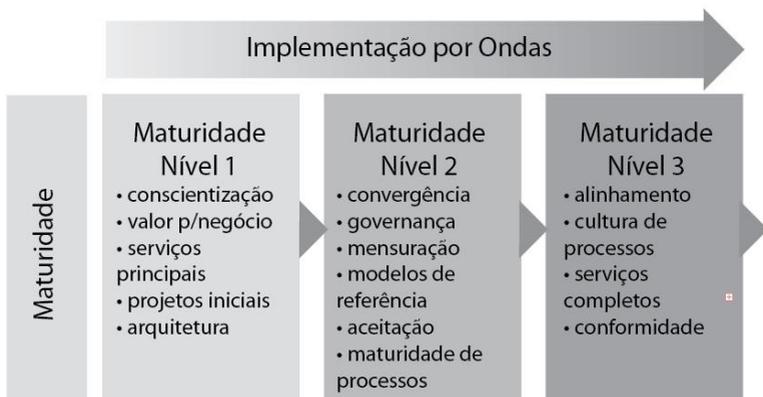


Figura 13: Níveis de Capacitação



3.4.1 MATURIDADE NÍVEL 1

A adoção de gestão por processos exige primeiramente a difusão de sua importância e o estabelecimento de um conjunto inicial de serviços para suportar a gestão do ciclo de vida do processo (ex.: modelagem de processo, análise de processo). Portanto, os serviços aqui são de duas naturezas. Primeiro, um conjunto inicial de metodologias e ferramentas deve ser definido para assegurar a realização de projetos de melhoria e inovação de sucesso.

Segundo, gestores devem considerar que gestão por processos não é apenas modelagem e documentação de processos, mas uma abordagem sistemática para repensar o modo como uma organização executa e melhora suas operações. O Escritório de Processos tem papel fundamental na divulgação desta ideia pela organização.

3.4.2 MATURIDADE NÍVEL 2

Quando os gestores entendem e valorizam a importância de gestão por processos, e as iniciativas iniciais são completadas com sucesso, é crítico para o Escritório de Processos assegurar a convergência das iniciativas relacionadas a BPM em uma metodologia consistente, abrangente e reconhecida de gestão por processos.

A convergência evitará redundâncias e reforçará a ideia de a gestão por processos representar um portfólio de soluções robustas e integradas, que promovam melhorias de alto impacto nos negócios de maneira sustentável.

O Escritório tem papel fundamental na promoção e estruturação da governança necessária para internalização da gestão por processos na organização.

3.4.3 MATURIDADE NÍVEL 3

Finalmente, além da convergência desejada, é importante que o Escritório de Processos desdobre efetivamente iniciativas dos direcionadores estratégicos definidos pela alta administração. Isto pode ser alcançado quando o Escritório gerencia as demandas de gestão por processos de acordo com o planejamento estratégico e dissemina a cultura de gestão por processos pela organização. O portfólio de serviços de gestão por processos neste estágio é complementado com serviços que se relacionam com a gestão de desempenho e conformidade para assegurar que a gestão por processos seja visível a todos e, portanto, parte integrante do próprio dia-a-dia da organização.

O Escritório de Processos deve continuamente adaptar suas próprias práticas a fim de se manter alinhado com as prioridades do negócio.

Como ilustrado na Figura 14, o Programa de Capacitação em Gestão por Processos possui dois componentes: (a) Educação e Treinamento em Gestão por Processos; e (b) Prova de Conceitos e Projetos Iniciais.



Figura 14: Desenvolvimento da Capacitação de BPM

A quantidade e tipo de treinamento em Gestão por Processos exigidos dependerão das circunstâncias particulares da organização. Com o passar do tempo, e acoplado com o nível de capacitação e demandas de serviços, o treinamento será exigido tanto para o pessoal do Escritório de Processos, quanto para o restante da organização.

Programas de treinamentos podem ser ministrados tanto pela equipe do Escritório, como por recursos externos. Na fase inicial de sensibilização e introdução de Gestão por Processos, é provável que recursos externos forneçam treinamento. A questão não é se a entrega será de recurso interno ou externo, mas sim a qualidade do treinamento.

Desenvolver prática em análise de processos, melhoria e capacidade em gerenciamento exige mais do que treinamentos. A teoria, ferramentas e técnicas precisam ser entendidas. Depois devem ser postas em práticas realizando a transição da sala de aula ao local de trabalho. O aprendizado em sala de aula deve se transformar em comportamento praticado e em projetos de caráter prático que entreguem benefícios reais.

Uma vez que o pessoal do Escritório de Processos tenha sido treinado em análise de processos, metodologias de melhoria e gerenciamento – e estes tenham sido customizados, caso necessário – um projeto inicial de melhoria de processo conceitual pode ser conduzido.

Isso dá à equipe do Escritório a oportunidade de utilizar a metodologia em um projeto real em seu próprio ambiente. Embora a equipe interna deva se encarregar da maior parte das atividades do projeto, pode ser proveitoso ter numa pessoa externa com experiência relevante para atuar como instrutor e conselheiro a fim de assegurar que os projetos iniciais sejam bem sucedidos.

À medida que a confiança e a capacidade (tanto do Escritório, da equipe e do resto da organização) se desenvolvem, mais e mais projetos podem ser assumidos em conjunto com os gestores das unidades de negócio e seu pessoal.

Construir capacidade em gestão por processos exige o desenvolvimento metódico de confiança em abordagem de processo. O time do Escritório de Processos precisa ser confiante na modelagem e entrega dos serviços que eles prestam ao resto da organização. Gestores de negócios devem ter confiança suficiente nos resultados destes serviços para submeter seus processos à análise e gerenciamento.

Uma construção sólida de confiança compartilhada é geralmente um pré-requisito para um Escritório de Processos bem sucedido e um gerenciamento baseado em processos.

3.6 REVISÃO E APRENDIZAGEM

Gerenciar o Escritório de Processos utilizando princípios de gerenciamento baseado em processos significa que a melhoria contínua também deve ser aplicada no Escritório. Após o período inicial de operação e primeiro projeto de melhoria de processos, todo o Escritório de Processos e infraestrutura de suporte devem ser revistos e atualizados conforme necessário.

3.6.1 REVISÃO PÓS-IMPLEMENTAÇÃO

Mesmo um estágio primário da revisão pós-implementação deve levantar diversas questões:

Serviços do Escritório

- a) O serviço entregue foi de encontro aos requisitos do cliente interno do Escritório?
- b) Que lições foram aprendidas sobre a entrega de serviços?
- c) O que foi feito satisfatoriamente?
- d) O que foi feito insuficientemente?
- e) Que mudanças deveriam ser feitas para melhorar os resultados dos futuros projetos e outras atividades do Escritório de Processos?

Metodologia

- a) Quais aspectos da metodologia funcionaram bem?
- b) Quais aspectos da metodologia não funcionaram bem?
- c) A metodologia foi bem entendida?
- d) Existem aspectos da metodologia que improdutivamente dificultam o projeto?
- e) Quais mudanças deveriam ser feitas para melhorar os resultados dos projetos futuros e outras atividades do Escritório de Processos?

Resultados de Projetos

- a) O projeto entregou os benefícios esperados?
- b) O projeto poderia ter sido finalizado antes se a equipe do projeto tivesse...
- c) O que foi feito satisfatoriamente?
- d) O que foi feito insuficientemente?
- e) Existiu comunicação aberta e apropriada?
- f) Existiram recursos disponíveis suficientes?
- g) Quais mudanças deveriam ser feitas para melhorar os resultados dos projetos futuros e outras atividades do Escritório de Processos?

A revisão pós-implementação é uma oportunidade ideal para o Escritório de Processos procurar e responder os problemas e oportunidades em seu próprio “processo de gestão de processos”.

3.6.2 PLANO DE TRANSIÇÃO

Um plano de transição deve ser desenvolvido para gerenciar a mudança do método de desenvolvimento inicial para a operação normal contínua do Escritório de Processos. O plano de transição deverá cobrir estes assuntos:

- a) Finalização de questões pendentes em relação ao plano de desenvolvimento original;
- b) Mudanças nos serviços a serem oferecidos pelo Escritório em resposta às demandas e feedbacks das unidades de negócios;
- c) Ajuste das necessidades dos recursos para as operações em curso – pessoas, sistemas, instalações;
- d) Plano de desenvolvimento da equipe do Escritório;
- e) Programa de educação continuada para toda a organização;
- f) Planos de longo prazo para a sustentação da cultura de processos;
- g) Documentações de iniciativas de processo bem sucedidas até o momento mostrando, se possível, um retorno sobre o investimento positivo;
- h) Plano de marketing para revender o conceito de gerenciamento baseado em processos para toda a organização, principalmente para a alta gerência.

Tal plano de transição fornecerá uma sólida plataforma de lançamento para a operação contínua de um Escritório de Processos bem sucedido.

SEÇÃO 4

Entregas e Cronograma

Um cronograma padrão para um projeto de implementação de Escritório de Processos é apresentado na tabela abaixo. A segunda coluna demonstra as etapas a serem realizadas durante o projeto. Os indicadores de tempo dão um valor aproximado da duração de cada etapa. Logicamente, se trata de uma generalização e apresenta variações quando aplicado na prática.

#	Milestone Deliverables	Timing
Fase 1: Preparar e Planejar		
1	Termo de Abertura do Projeto	+ 2 semanas
2	Plano de Projeto Detalhado	+ 2 semanas
3	Plano Diretor de Comunicação	+ 3 semanas
4	Plano de Envolvimento e Comunicação para Partes Interessadas	+ 5 semanas
5	Avaliação do histórico de BPM na organização	+ 5 semanas
6	Modelo de Processos em nível elevado da operação do Escritório de Processos	+ 6 semanas
7	Avaliação de Impacto na Organização	+ 6 semanas
8	Plano de Ação da Liderança	+ 6 semanas
9	Desenho do programa de treinamento inicial da equipe do Escritório de Processos finalizado	+ 8 semanas
10	Sessões de sensibilização inicial em BPM	+ 10 semanas
Fase 2: Alcançando a Maturidade Nível 1		
11	Programa de Treinamento básico para os Profissionais do Escritório de Processos Iniciado	+ 10 semanas
12	Serviços/processos detalhados para os serviços do nível 1 disponibilizados	+ 10 semanas
13	Plano de Papéis e Responsabilidades do Escritório de Processos finalizado	+ 12 semanas
14	Matriz de Competências para equipe do Escritório de Processos disponibilizada	+ 12 semanas
15	Plano de recursos e pessoal do Escritório finalizado	+ 12 semanas
16	Orçamento do Escritório de Processos definido	+ 12 semanas
17	Ferramentas e Metodologia do Escritório definidas	+ 12 semanas
18	Início das Operações do Escritório de Processos (Nível 1)	+ 12 semanas
Fase 3: Alcançando a Maturidade Nível 2		
19	Início dos primeiros projetos de melhoria de processos	+ 14 semanas
20	Desenho do Programa de Treinamento Avançado finalizado	+ 14 semanas
21	Programa de Treinamento Avançado Iniciado	+ 16 semanas
22	Desenho e Implantação de Serviços de Nível 2	+ 18 semanas
23	Revisão e Finalização dos projetos iniciais de melhoria	+ 26 semanas
24	Revisão e Finalização das Metodologias do Escritório	+ 28 semanas
25	Revisão e Atualização dos Processos do Escritório de Processos	+ 30 semanas
Fase 4: Alcançando a Capacitação Nível 3		
26	Início de Projetos Adicionais de Melhorias de Processos	+ 30 semanas
27	Desenho e Implantação de Serviços de Nível 3	+ 34 semanas
28	Avaliação da Maturidade de Processos	+ 36 semanas
29	Plano de Desenvolvimento de uma cultura de processos	+ 38 semanas
Fase 5: Revisão & Aprendizagem		
30	Revisão do Plano de Implementação	+ 40 semanas
31	Plano de Transição	+ 40 semanas

Anexo I

Anexo I – Artigo A Implementação de um processo de “Gestão por Processos” na Polícia Federal Brasileira

Autores: Alberto Simão, André Macieira, Claudete Trapp, Gustavo Cruz, Leandro Jesus e Luis Takada

Este publicação foi selecionado para fazer parte do livro BPM Cases Studies 2010 – reconhecida publicação internacional que consolidou importantes aplicações de gestão por processos no mundo ao longo do ano de 2010

Resumo

Este artigo descreve a adoção de práticas de Gestão por Processos (BPM) na Polícia Federal Brasileira, como parte de um esforço de modernização da gestão. Ele descreve como a Polícia Federal desenvolveu seu processo de Gerir por Processos, com foco na promoção de melhorias inovações e melhorias organizacionais. Esta abordagem teve o objetivo de criar uma visão uniforme de como a Polícia Federal pode otimizar seus processos e serviços maximizando o valor gerado para a sociedade.

1. A Polícia Federal Brasileira: descrição de papéis e características

Criada há 66 anos, a Polícia Federal (PF) possui inúmeras e diferentes responsabilidades constitucionais e legais, caracterizando-se pela multiplicidade e complexidade de suas atribuições. É órgão permanente do Sistema Nacional de Segurança Pública, na forma estabelecida no artigo 144 da Constituição Federal do Brasil, de 1988.

A Polícia Federal exerce as atribuições de Polícia Judiciária da União e de Polícia Administrativa em todo o território brasileiro, com sede central e unidades de planejamento, coordenação e controle das atividades institucionais na Capital Federal, Brasília, e com unidades descentralizadas denominadas Superintendências Regionais, sediadas nas capitais dos 26 Estados da Federação e do

Distrito Federal. Além disso, possui 97 delegacias, 16 postos temporários, 15 delegacias especiais, um posto permanente e dois centros de treinamento em municípios no interior do país. Está presente em vários países, com 11 adidâncias policiais e seis escritórios de ligação.

Para cumprir seu amplo conjunto de atribuições, a PF conta com aproximadamente 11 mil policiais e três mil servidores administrativos, distribuídos nas suas unidades centrais e descentralizadas.

Como Polícia Judiciária, a Instituição atua na investigação de crimes federais e no cumprimento de determinações do Poder Judiciário Federal, exercendo com exclusividade a investigação das infrações praticadas em prejuízo de bens, serviços e interesses da União. Cabe à PF a investigação dos crimes federais, como por exemplo: os crimes contra a Previdência Social, saques fraudulentos de FGTS e seguro-desemprego, contrabando e descaminho, moeda falsa, peculato e corrupção praticados por servidor público federal, desvio de verbas públicas federais, crimes eleitorais, narcotráfico, tráfico de armas, lavagem de dinheiro, crimes contra o sistema financeiro, tráfico de pessoas, trabalho escravo, crimes contra o meio ambiente, crimes cibernéticos, dentre outros que tenham repercussão internacional ou interestadual.

É também atribuição da PF investigar a formação de cartel, violação a direitos humanos, sequestro, cárcere privado e de extorsão mediante sequestro, caso o autor tenha agido sob motivação política, bem como outros casos em que haja determinação por parte do Ministro da Justiça.

Esse extenso e complexo rol de atribuições da Polícia Federal brasileira pode ser equiparado ao somatório das atribuições de diversas instituições de segurança pública estadunidenses, tais como *FBI, DEA, U.S. Marshals, Immigration and Naturalization Service (INS), Bureau of Alcohol, Tobacco and Fire Arms (ATF), Internal Revenue Service (IRS), U.S. Secret Service (USSS), Department of Interior (DI), Homeland Security, Immigration Customs Enforcement (ICE) e Custom Border Protection (CBP).*

Como Polícia Administrativa, a atuação se dá preventiva e repressivamente, para disciplinar, regular e fiscalizar direitos e interesses dos cidadãos. Nesse caso, pode agir protegendo bens, direitos e atividades, com o objetivo de impedir que o comportamento do indivíduo ou das organizações cause prejuízos para a coletividade. Como exemplos, podem-se citar os controles: migratório, de armas, de segurança privada, de precursores químicos e de identificação criminal e civil, além das atividades de segurança de dignitários.

2. A Necessidade de Modernização da Gestão e do Estabelecimento dos Escritórios de Projeto e de Processos

A Polícia Federal entende que deve cumprir seu propósito provendo excelência nos serviços que presta à sociedade, agindo com esforço, perseverança e determinação para adaptar a instituição às políticas macroeconômicas do governo. Recentemente, o desenvolvimento da globalização e da tecnologia tornou o perfil dos cidadãos mais exigente, e a PF deve estar preparada para assisti-lo.

Porém, sem os recursos adequados para cumprir seus objetivos, uma instituição pública fica vulnerável à exposição a todos os tipos de ameaças. Desta forma, é essencial desenvolver um Plano de Gestão Estratégica evolutivo e flexível, maximizando os recursos disponíveis de modo a serem efetivos. Este Plano de Gestão Estratégica vai manter a instituição permanentemente alinhada com o posicionamento do governo.

Adicionalmente, é importante criar uma estrutura moderna de gestão e de avaliação de performance. Esforços e recursos devem ser convergidos para a análise e a exploração de cenários, monitoramento do ambiente externo, execução de projetos de redesenho de processos e de estratégia. Novos métodos, critérios e normas para gestão devem ser atualizados e implementados.

Desta forma, a PF começou nos últimos anos um intenso processo de modernização dos processos de gestão, que foi intensificado em

setembro de 2007, quando a administração estava sob responsabilidade do delegado Luiz Fernando Correa e sua equipe. Desde então, os esforços da Administração da PF tem aumentado para melhorar sua capacidade gerencial.

Um grupo composto por 70 servidores públicos de todas as unidades da Federação realizou um estudo detalhado de diagnóstico estratégico, desenvolvendo objetivos e ações estratégicas baseadas em cenários para o período de 2008 – 2022. Neste processo, especialistas de conhecimento notável e de alta credibilidade na sociedade brasileira foram escutados, resultando em um audacioso Planejamento Estratégico. Alguns fatores foram considerados como desenvolvimento humano, melhorias de infraestrutura, maiores eventos, inclusões ambientais e digitais.

Dentre os objetivos institucionais estabelecidos para o período de 2008 – 2022, a necessidade de fortalecer a cultura da gestão estratégica foi identificada originando algumas ações estratégicas, incluindo o desenvolvimento e a implementação das capacidades em Gestão de Projetos e em Gestão por Processos na Polícia Federal.

Portanto, a PF decidiu estruturar um portfólio de projetos e também identificar e modelar seus processos chave. Em 2008, a Polícia Federal contratou os serviços de uma consultoria externa com o intuito de aprender e absorver os métodos e técnicas de projeto e de gestão por processos necessários para a formulação de cinco projetos e do redesenho de 20 processos principais.

Os serviços dessa consultoria foram concluídos em Março de 2010, resultando no estabelecimento de uma unidade de gestão denominada de EGPE – *Escritório de Gestão de Projetos Estratégicos*, ligada ao Gabinete do Diretor Geral da PF. Este suporte de alto nível permitiu ao EGPE implementar gradativamente a metodologia de Gerenciamento de Projetos, algo novo na instituição que, aos poucos, mostrou seus primeiros resultados⁹.

⁹ Embora seja claramente um tema correlato, o escopo deste artigo não é discutir as funções do EGPE e sua relação com a gestão por processos.

Similarmente, a PF começou a desenvolver ações para implantar a Gestão por Processos. O Escritório de Gestão de Processos da Polícia Federal – EGPRO – foi criado em setembro de 2010 com a principal tarefa de conceber e disseminar a metodologia de Gestão por Processos (BPM – Business Process Management). Os principais papéis do Escritório incluíram: i) o desenvolvimento de metodologia e normas para a Gestão por Processos, ii) desenvolvimento de habilidades de BPM em funcionários da PF, assim como iii) recomendar à Direção e outras unidades organizacionais em assuntos relacionados à Gestão por Processos.

Todos esses esforços de modernização estão alinhados com a Política Nacional do Desenvolvimento de Pessoal, em especial, com o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública - que foi estabelecido em 2005. Coordenado pelo Departamento de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, o GesPública é uma importante iniciativa oriunda do Governo Brasileiro para apoiar as organizações públicas focadas em gerar resultados para cidadãos por meio da disseminação do Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP.

Em relação à Gestão por Processos, com o intuito de atingir um senso comum perante funcionários, a PF precisou definir algumas orientações e métodos a serem implementados. Os próximos capítulos descrevem em mais detalhes o desenho e a ativação desta metodologia da Polícia Federal durante o segundo semestre de 2010.

3. Diretrizes para a implementação da Gestão por Processo

Ao longo do segundo semestre de 2010, a equipe à qual foi atribuída a responsabilidade de coordenar a implantação da Gestão por Processos na Polícia Federal realizou diversas reuniões com o objetivo de debater qual seria a melhor estratégia para implementar a Gestão por Processos como uma importante ferramenta de gestão dessa instituição Policial. Desta forma, três principais diretrizes foram definidas:

PRIMEIRA DIRETRIZ: Gerir por Processos é, simplesmente, uma melhor forma para promover melhorias e inovações nas rotinas de trabalho da Polícia Federal;

SEGUNDA DIRETRIZ: A Gestão de Processos aumenta a capacidade da Polícia Federal em prestar melhores serviços para a sociedade;

TERCEIRA DIRETRIZ: A Gestão por Processos deve ser traduzida em uma abordagem simples, acessível, e empolgante para os servidores da Polícia Federal.

Na sequência cada uma dessas diretrizes será detalhada:

PRIMEIRA DIRETRIZ: Gerir por Processos é, simplesmente, uma melhor forma para promover melhorias e inovações nas rotinas de trabalho da Polícia Federal

Os servidores da Polícia Federal estão acostumados a gerir problemas, desafios e oportunidades de melhoria relacionadas ao seu trabalho. A rotina diária destes profissionais naturalmente incorpora a identificação, análise e tratamento de erros, incidentes, falhas e novas ideias que emergem ao longo do dia-a-dia.

Desta forma, gestores e servidores da Polícia Federal vêm desenvolvendo múltiplas práticas para gerenciar e otimizar seus processos de trabalho. Muitas vezes, essas práticas são desenvolvidas de forma intuitiva ou resultantes de um aprendizado empírico. Além disso, percebe-se que tais práticas nem sempre são padronizadas entre unidades. Contudo, não restam dúvidas que na Polícia Federal já existe uma forma de se promover melhorias e inovações nas rotinas de trabalho, que não pode e não deve ser desprezada.

Neste contexto, deve-se avaliar se esta forma atual de promover melhorias e inovações é suficiente para o ambiente em que a Polícia Federal está inserida. Algumas reflexões adicionais que foram realizadas estão descritas a seguir:

Será que as práticas adotadas atualmente permitem que a Polícia Federal atinja seus objetivos institucionais? Será que essas práticas atendem as demandas dos próprios gestores e servidores na busca por melhorias nos serviços prestados para a sociedade? Qual o grau de motivação e maturidade de servidores e gestores para conceber ideias de melhorias e inovações? Que fatores limitam a implementação dessas novas ideias? Que tipo de técnica deve ser utilizada para assegurar que oportunidades de melhorias gerem benefícios para múltiplas unidades organizacionais?

- Qual o grau de motivação e maturidade de servidores e gestores para transformar ideias em novas rotinas de trabalho? Como priorizar o que é mais importante e deve ser feito antes? Como diagnosticar se uma determinada melhoria ou inovação é tecnicamente viável? Como aumentar as chances de que uma ideia se transforme em realidade?
- Qual o grau de maturidade e motivação de servidores e gestores para monitorar o desempenho dos serviços prestados pela Polícia Federal? Como prevenir problemas antes que eles ocorram? Como sistematizar uma cultura de melhoria organizacional contínua?

Considerando tais aspectos, a Gestão por Processos deve ser entendida como um repositório organizado e bem fundamentado de conceitos, ferramentas e melhores práticas para promover melhorias e inovações em uma organização. Deve-se, portanto, filtrar este repositório e customizar os conceitos, ferramentas e melhores práticas que otimizem a forma como melhorias e inovações são concebidas, diagnosticadas, implementadas e monitoradas na Polícia Federal.

Gestão por Processos de Negócio é, portanto, uma evolução orgânica, uma nova fase no modo como os gestores e servidores da PF promovem melhorias e inovações em sua organização. A tabela abaixo mostra um resumo do que é (e o que não é) Gestão por Processos de acordo com esta perspectiva:

O que não é a Gestão por Processos	O que é a Gestão por Processos
Um novo modelo de gestão que revolucionará o funcionamento da Polícia Federal.	Uma evolução natural no modo como a Polícia Federal promove melhorias e inovações nos serviços ofertados à sociedade.
Um novo conjunto de atividades a ser adicionado às atribuições de gestores e servidores da Polícia Federal.	Um conjunto de boas práticas para modernizar e sistematizar as práticas de gestão já adotadas.
Uma nova temática que irá competir pela prioridade na agenda de gestão dos tomadores de decisão da Polícia Federal.	Um conjunto de conceitos, ferramentas e práticas para tratar as principais prioridades dos gestores da Polícia Federal.

SEGUNDA DIRETRIZ: Gerir por Processos é aumentar a capacidade da Polícia Federal em prestar melhores serviços e, portanto, gerar valor para a sociedade

Compreender a Gestão por Processos como uma melhor forma de promover melhorias e inovações não se mostrou suficiente para convencer servidores e gestores da Polícia Federal a adotá-la. Frequentemente, as pessoas encontram-se satisfeitas com as práticas atualmente adotadas, mesmo que essas sejam informais ou funcionais.

Desta forma, o principal propósito da Gestão por Processos é aumentar a capacidade da Polícia Federal em gerar valor para a Sociedade. Este senso de valor deve ser baseado nos ganhos obtidos com os novos serviços e processos, comparado com os esforços e custos necessários para melhorá-los.

Neste contexto, melhorias são os diferentes tipos de transformações que podem ser concebidas e implementadas em um processo.

Exemplos de melhorias incluem: otimização de rotinas, desenvolvimento/atualização de sistemas, treinamentos, redesenho de interfaces, revisão de políticas e de controles, redefinição de serviços, etc.

Ganhos são os diferentes tipos de resultados obtidos com os novos processos implementados. Alguns exemplos de ganhos são: redução do tempo gasto nos serviços prestados, aprimoramento da qualidade e da confiança em relação às ações da PF, redução de custos, melhoria da satisfação, redução da criminalidade, aumento na agilidade e na efetividade nas investigações policiais, maior satisfação dos servidores, etc.

Desta forma, o valor de um novo processo é resultante do equilíbrio entre ganhos (porquê nós mudamos um processo) e melhorias (como nós mudamos este processo). Gestores e servidores da Polícia Federal devem avaliar imparcialmente se os ganhos esperados (em todas as suas dimensões) com uma determinada ideia ou iniciativa são suficientemente impactantes em relação aos esforços (custos financeiros, cultura organizacional) para implementar as mudanças necessárias.

Adotar a Gestão por Processos é, portanto, motivar e capacitar gestores e servidores da PF para que eles promovam continuamente melhorias e inovações impliquem em melhores serviços prestados para o cidadão e para a sociedade. A Gestão por Processos inspira e mobiliza gestores e servidores para gerar e implementar ideias que transformem os processos da Polícia Federal e criem valor para a sociedade.

TERCEIRA DIRETRIZ: A Gestão por Processos deve ser traduzida em uma abordagem simples, acessível, e empolgante para os servidores da Polícia Federal

Uma vez que a Polícia Federal entendeu a Gestão por Processos como uma melhor forma de se promover melhorias e inovações e concordou que essa evolução seria efetivamente necessária para prestar melhores serviços à sociedade, passou-se para o último desafio: Como desenhar e implementar um método que poderia ser

gradualmente absorvido e profundamente internalizado pela organização?

Para lidar com esse desafio, a Polícia Federal decidiu desenhar seu macroprocesso de Gestão por Processos. A ideia de se desenhar os próprios processos de Gestão por Processos tem sido fortemente defendida como um meio para alinhar práticas atuais às melhores práticas de gestão e novas tendências.

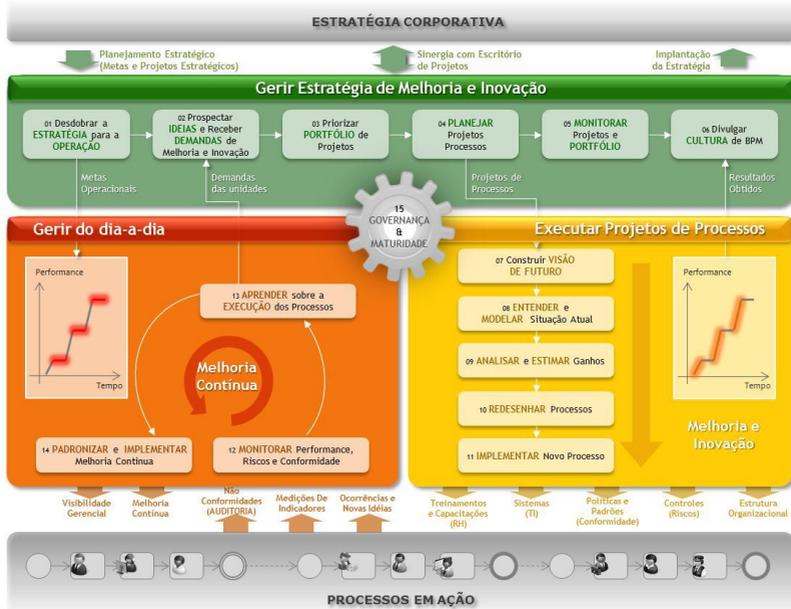
Este macroprocesso deveria ser descrito em uma abordagem simples e eficiente que motive gestores e servidores da PF a: criar ideias de melhorias e inovação; transformar essas ideias em novos processos; quantificar e comunicar resultados gerados; e sustentar processos de alta performance ao longo tempo; etc.

Finalmente, é importante enxergar que múltiplas unidades organizacionais executam os macroprocessos da Gestão por Processos e, portanto, esta tarefa não está restrita ao Escritório de Gestão de Processos.

Este macroprocesso de Gerir por Processos foi denominado “Promover Melhorias e Inovação Organizacional” e será detalhado na sequência deste artigo.

4. Resumo dos ‘Processos da Gestão por Processos’: Promover Melhoria e Inovação Organizacional

A figura a seguir apresenta uma visão geral do macroprocesso “Promover Melhoria e Inovação Organizacional”.



Iniciando pela base da figura, existem dois principais processos que efetivamente realizam transformações no modo como a PF trabalha.

- **Executar Projetos de Processos:** Melhorias e inovações que envolvam problemas complexos, ganhos significativos, múltiplos atores, riscos relevantes e custos representativos devem ser conduzidos por meio de **projetos de processos** que possam lidar com toda a complexidade envolvida nessa mudança. Um projeto de melhoria e inovação é uma abordagem estruturada e sistemática que assegura que ideias boas e altamente inovadoras serão discutidas e efetivamente transformadas em novas rotinas de trabalho;
- **Gestão do dia-a-dia:** Melhorias simples, percebidas ao longo da monitoração de desempenho e riscos ou da

realização de procedimentos de auditoria, devem ser discutidas como melhorias contínuas e implementadas por planos de ação. Dessa forma, transformações de baixa complexidade não precisam ser conduzidas como projetos sistemáticos. A abordagem para promover melhorias e inovações na Polícia Federal deve ser proporcional ao tamanho da mudança desejada.

Desta forma, aumentar a capacidade da Polícia Federal prestar melhores serviços à sociedade pressupõe orquestrar de forma inteligente **projetos de processos** que resultem em novos padrões de desempenho com melhorias contínuas implementadas no **dia-a-dia**.

O macroprocesso de Promover Melhoria e Inovação se encerra com o processo de **Gerir Estratégia de Melhoria e Inovação** que aborda: 1) a idealização, priorização e gestão de projetos de melhoria e inovação; 2) a definição de metas para gerir o dia-a-dia; e 3) a disseminação das principais atividades realizadas e dos resultados obtidos com a gestão por processos.

Finalmente, a tabela a seguir resume o macroprocesso de *Promover Melhoria e Inovação Organizacional* descrevendo seus objetivos, suas entradas e saídas:

PROCESSO	OBJETIVOS	ENTRADAS	SAÍDAS
Gerir Estratégia de Melhoria e Inovação	<ul style="list-style-type: none"> • Prospectar, priorizar e gerir a implantação de projetos processos 	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento Estratégico (objetivos, projetos e metas estratégicas) • Demandas de TI e das demais áreas organizacionais; • Relatórios das áreas de controle interno e externo e levantamento de riscos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Metas operacionais desdobradas da estratégia; • Projetos de processos priorizados; • Planejamento dos projetos de processo priorizados; • Relatório de atividades realizadas e ganhos gerados;

<p style="text-align: center;">Executar Projetos de Processo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a performance dos processos da Polícia Federal 	<ul style="list-style-type: none"> • Projeto de processos priorizado; • Planejamento dos projetos (cronograma, análise de riscos, termo de abertura do projeto, orçamento, etc.); 	<ul style="list-style-type: none"> • Processos “TO BE” implementados; • Sistemas implementados; • Pessoas treinadas; • Políticas, regras de negócios e controles implementados; • Revisão da Estrutura organizacional.
<p style="text-align: center;">Gerir o dia-a-dia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sustentar a performance dos processos da Polícia Federal 	<ul style="list-style-type: none"> • Metas operacionais desdobradas da estratégia; • Medição de indicadores de desempenho; • Inventário de erros e perdas; • Não conformidades identificadas; • Reclamações de usuários-cidadãos e demais interessados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Processos TO BE implantados; • Sistemas atualizados; • Pessoas treinadas; • Políticas, regras de negócios e controles revisados; • Novas demandas por projetos de processo;

5. Detalhando o Macroprocesso: *Promover Melhoria e Inovação Organizacional*

Este capítulo irá detalhar os três processos apresentados anteriormente: *Gerir Estratégia de Melhoria e Inovação*, *Executar Projetos de Processo* e *Gestão do dia-a-dia*.

Gerir Estratégia de Melhoria e Inovação

Começando pelo processo **Gerir Estratégia de Melhoria e Inovação**, a figura abaixo ilustra o resumo de cada um de seus subprocessos.



Conceber e gerir um portfólio de projetos de processos é uma tarefa complexa e de crescente importância. Em outras palavras, qual o propósito em se ter uma incrível capacidade para executar bons projetos de processos se os projetos priorizados não trazem ganhos para a organização? Tão importante quanto executar bons projetos de processos é mobilizar e guiar os gestores e servidores da Polícia Federal para conceber e priorizar projetos criativos que realmente possam mudar o modo como a PF trabalha.

Adicionalmente, este processo deve disseminar uma cultura forte, inovadora e inspiradora que mobilize os gestores e servidores da PF na concepção de melhorias e inovações que realmente otimizem os serviços prestados à sociedade. Esta cultura deve ser reforçada com práticas de comunicação que disseminem os resultados e casos de sucesso obtidos enfatizando o profissional envolvido nestas transformações.

A seguinte tabela detalha todos os subprocessos de **Gerir Estratégia de Melhoria e Inovação**:

<p>Desdobrar a Estratégia para a Operação</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Traduzir a visão estratégica para a Cadeia de Valor da Polícia Federal, assegurando que os objetivos e as diretrizes estratégicas estejam adequadamente refletidos e incorporados na visão por processos. • Identificar os processos que devem ser melhorados para assegurar que a estratégia definida seja efetivamente implementada. Essas melhorias devem ser descritas em demandas de projetos de processo a serem priorizadas. • Desdobrar as metas estratégicas em metas e diretrizes operacionais que direcionem o foco para ações de melhoria contínua e gestão do dia-a-dia.
<p>Prospectar ideias e receber demandas de melhoria e inovação</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar diversas práticas como questionários (pesquisa de satisfação dos servidores), entrevistas, palestras e reuniões para mobilizar gestores e servidores da PF a refletir sobre ideias e oportunidades de melhoria e inovação organizacional. • Separar de forma clara e inequívoca ideias e demandas que devem ser tratadas como: 1) planos de ação de melhorias contínuas, ou, 2) projetos de processo. Alguns critérios para dissociar melhorias contínuas de projetos de processo são: custo, quantidade de áreas envolvidas, riscos existentes e a complexidade da análise. • Educar a organização quanto ao período certo para solicitar demandas ao Escritório de Processos, de forma alinhada ao ciclo orçamentário. Embora algum grau de flexibilidade seja sempre desejável, consolidar demandas periodicamente (anualmente ou a cada seis meses) permite uma melhor visualização e priorização das iniciativas.

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Priorizar o Portfólio de Projetos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estruturar e organizar as diversas demandas e ideias recebidas realizando um: 1) agrupamento de ideias sinérgicas que devem ser tratadas como um único projeto; 2) elaboração de estimativas preliminares de esforços necessários, ganhos, riscos e duração; 3) análise de balanceamento entre diferentes tipos de projetos (por área, por região, foco em TI), etc. • Consolidar o portfólio de projetos de processo de forma que a alta administração possa definir prioridades de forma consistente. Esta priorização deve ser baseada em critérios objetivos como: impacto na sociedade, alinhamento estratégico, nível de automação de processos, ganhos estimados, etc. Ressalta-se, contudo, que o Portfólio de Projetos de Processos é uma abordagem para apoiar a tomada de decisões e nunca uma decisão propriamente dita. • Comunicar demandas priorizadas e não priorizadas para as áreas requerentes, justificando o porque das decisões tomadas. Adicionalmente, deve-se avaliar se os projetos não priorizados podem ser simplificados e tratados como melhorias contínuas na gestão do dia-a-dia.
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Planejar Projetos de Processos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planejar os projetos priorizados detalhando diversas informações como: cronograma, riscos, atores envolvidos, produtos, escopo esperado. O grau de planejamento da informação de cada projeto deve ser acordado com as principais partes envolvidas. • Disseminar boas práticas de gestão de projetos que maximizem as chances de atingimento dos resultados esperados em cada projeto de processo. • Revisar o planejamento de cada projeto de processo ao longo de sua execução, em especial, após a priorização das oportunidades de melhorias.

Monitorar Projetos e Portfólio

- Monitorar a execução dos projetos de processos incluindo cronograma, produtos entregues, mudanças de escopos, riscos, custos, etc. Além disso, deve-se garantir que o aprendizado adquirido durante o projeto será utilizado para rever o próprio projeto e para evitar erros em novos projetos;
- Monitorar e otimizar o portfólio de projetos de processo de acordo com o estágio de desenvolvimento dos projetos. Pode-se pensar, por exemplo, em expandir o escopo de um determinado projeto em que os ganhos diagnosticados se mostraram superiores aos inicialmente previstos. Da mesma forma, um projeto que esteja enfrentando muitas restrições pode ser interrompido ou reduzido. Adicionalmente, observa-se que em muitos casos a alta administração deverá aprovar alterações no portfólio de projetos da Polícia Federal.
- Monitorar o ambiente interno e externo assegurando que as mudanças ocorridas sejam adequadamente percebidas e refletidas na revisão portfólio de projetos de processo. Dessa forma, deve-se avaliar continuamente se o esforço em andamento com a Gestão por Processos vem sendo direcionado para projetos e processos que maximizam o valor criado para a sociedade.
- Elaborar relatórios periódicos dos projetos em andamento publicando informações diversas, tais como: atividades, metas, produtos, problemas encontrados e decisões.

- Consolidar as iniciativas desenvolvidas pelo Escritório de Projetos durante o ano, enfatizando os ganhos obtidos. Esta informação é muito importante para materializar os a evolução da Gestão por Processos na organização.
- Planejar, gerir e implementar iniciativas de *marketing* para disseminar a cultura de Gestão por Processos dentro da Polícia Federal. Dentre alguns exemplos de iniciativas podem ser citadas: premiações para projetos de processo de sucesso; evento anual de Gestão por Processos; revistas com os casos realizados no ano; portal de informações atualizando as iniciativas em andamento; treinamentos; certificações; etc.

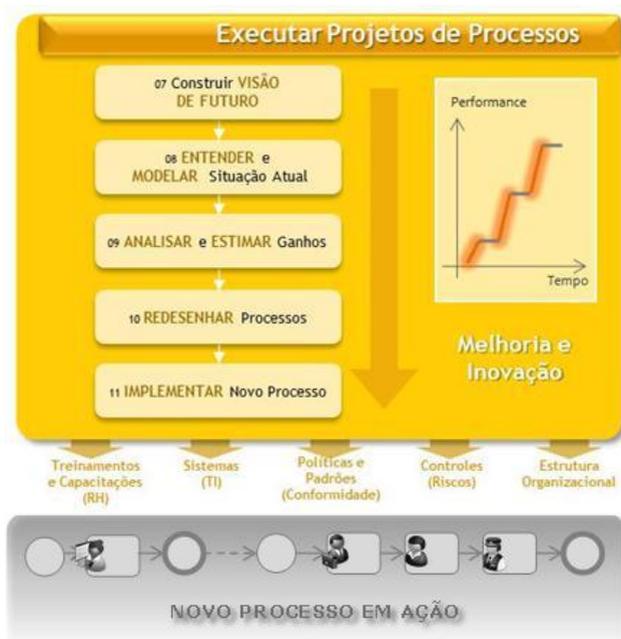
Executar Projetos de Processo

Melhorias e inovações que envolvam problemas complexos, ganhos significativos, múltiplos atores, riscos e custos representativos devem ser conduzidas através de projetos de melhoria e inovação de processos que possam lidar com o desafio de mudar pessoas, rotinas, tecnologia, infraestrutura, regras de negócio, produtos e serviços. O desafio da mudança é enorme e não deve ser subestimado. Diversos estudos apontam que pelo menos 66% das mudanças conduzidas por organizações em todo o mundo acabam fracassando devido a sua baixa capacidade em promover transformações.

Dessa forma, todos projetos de processos devem ser alinhados com uma abordagem de valor. Os gestores e servidores da Polícia Federal devem estar motivados para descobrir oportunidades de criação de valor e capacitados para implementar estas ideias no dia-a-dia de seus processos. Conforme mencionado anteriormente, esta visão de valor deve ser baseada na filosofia de ganhos e melhorias.

Melhorias e ganhos devem sempre ser pensados conjuntamente. Um projeto de processos em que o esforço para implantar as oportunidades de melhorias não é proporcional aos ganhos obtidos dificilmente criará valor para a organização. Da mesma forma o inverso é verdadeiro. Projetos de processos com ganhos altamente impactantes só podem ser mantidos por melhorias técnicas e economicamente viáveis.

A figura e a tabela abaixo detalham o processo de Executar Projetos de Processos:



<p>Construir Visão de Futuro</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definir a escopo do projeto de processos identificando processos, subprocessos, unidades organizacionais, sistemas, indicadores chave de desempenho, interfaces, entradas, saídas, leis, regulações e diretrizes. • Construir uma visão de futuro de cada processo identificando e definindo os ganhos e melhorias esperados para os próximos 24 meses. Essa visão de futuro deve ser clara (norteando as próximas etapas do projeto de processo) e empolgante, mobilizando os atores envolvidos para concretizá-la. Adicionalmente, observa-se que executores, fornecedores e clientes dos processos, assim como as áreas de tecnologia da informação, controle interno e externo, planejamento e demais interessados podem e, muitas vezes devem, participar da construção da visão de futuro do processo. Contudo, não necessariamente estes atores apresentarão uma visão de futuro homogênea.
<p>Entender e Modelar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Modelar o processo, a partir do desenho de fluxogramas que ilustrem como as rotinas de trabalho são realizadas. O grau de detalhamento da situação atual deve estar alinhado à visão de futuro, otimizando o tempo de execução do projeto de processo. • Entender os problemas e dificuldades que limitam a concretização da visão de futuro. A modelagem da situação atual é uma forma de entender como abordar e tratar estas restrições que impedem a concretização da visão de futuro. • Mensurar o desempenho atual do processo de forma alinhada aos ganhos identificados na visão de futuro. Todos os tipos de evidências (métricas, ocorrências, erros, etc.) referentes a performance atual do processo devem ser coletadas (para posterior estimativa e apuração dos ganhos gerados).

- Diagnosticar e detalhar as oportunidades de melhorias identificadas durante o processo de visão de futuro e modelagem de processos. Estas melhorias devem atuar diretamente nas causa-raízes que limitam a visão de futuro do processo. Adicionalmente, estas melhorias devem ser descritas claramente minimizando entendimentos incorretos que podem prejudicar sua priorização. Pessoas geralmente concordam com ideias genéricas (por exemplo, otimizar a política de aprovação), mas discordam nos detalhes (o novo limite de aprovação ou exceções para situações específicas) que irão justamente definir o sucesso da implementação do novo processo.
- Estimar os ganhos esperados a partir das informações de mensuração da situação atual. Estes ganhos podem estar associados a uma melhoria específica, a um grupo de melhorias ou até mesmo ao projeto como um todo.
- Estimar o valor do projeto de processos a partir da comparação entre ganhos esperados e os custos (financeiros) e os esforços (técnicos e culturais) para implementar as oportunidades de melhorias necessárias.
- Priorizar oportunidades de melhorias a partir de diversas dimensões como esforço, ganhos, valor, risco e duração para suportar para uma boa decisão. A decisão de priorização resulta em um prazo esperado para sua implantação (2011, 2012, 2013, por exemplo) e sua uma prioridade (alta, média ou baixa). Além disso, a decisão de priorização deve ser realizada, ou, ao menos, aprovada, por gestores e executivos que efetivamente possuem a competência para fazer a visão de futuro se tornar a realidade.

Redesenhar Processos	<ul style="list-style-type: none"> • Redesenhar o novo processo incorporando todas as melhorias priorizadas. O redesenho do processo, usualmente, detalha as melhorias propostas em atividades e atribuições que ilustram a nova forma de trabalho. O nível desejado de detalhe para os fluxogramas e manuais deve ser acordado com o profissional que irá executar estes processos. • Detalhar as melhorias propostas em planos de ação com suas respectivas tarefas, prazos e responsabilidades. É importante ressaltar que o responsável pela implementação da ação deve ter participado durante a criação, discussão e priorização das oportunidades de melhorias. • Articular e integrar as várias unidades organizacionais envolvidas com a implementação do novo processo (incluindo RH, TI, infraestrutura, normas e outras). Também deve ser conduzida uma abordagem de gestão da mudança que avalie os impactos culturais resultantes das melhorias propostas aos profissionais envolvidos.
Implementar novo processo	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhar a realização dos diversos planos de ação definidos incluindo treinamentos realizados, funcionalidades desenvolvidas, políticas revisadas, etc. Estes planos de ação devem ser monitorados a partir de reuniões periódicas de acompanhamento e relatórios resumidos para a alta direção. • Realizar operação assistida para acompanhar a execução do novo processo nas primeiras semanas após a implantação. Historicamente, observa-se que declarar a vitória antes do tempo é um erro comum que resulta no insucesso de diversos projetos. Neste momento, deve-se verificar se o comportamento do novo processo atende às expectativas. • Registrar e disseminar informações sobre os planos de ação realizados e os primeiros ganhos obtidos. A implantação do novo processo deve estar viva nos diversos colaboradores que construíram a visão de futuro e priorizaram as melhorias a serem implantadas. A comparação entre os primeiros ganhos percebidos e os ganhos esperados também é de grande valia para definir se o projeto está no rumo correto.

Gerir o Dia-a-Dia

A Gestão do dia-a-dia sustenta a performance dos processos da Polícia Federal baseada na monitoração de resultados, riscos e conformidade. Erros, desvios de rotina e não conformidades devem ser discutidos como oportunidades de melhorias contínuas e tratados com planos de ação simples e efetivos. Adicionalmente, novas ideias e lições aprendidas com a execução dos processos devem fazer parte do ciclo de melhorias contínuas.

Contudo, o grande desafio da gestão do dia-a-dia é manter uma cultura de inovação entre todos os servidores mesmo após o fim do projeto de processos. A filosofia de refletir continuamente sobre a melhor maneira para se executar um processo deve gerar mudanças alinhadas aos objetivos e diretrizes estratégicos. Uma combinação inteligente de indicadores precisos e eficientes com reuniões curtas, relatórios executivos e controles de planos de ação simples pode realmente fazer a diferença na gestão do dia-a-dia na Polícia Federal.

Finalmente, a figura e tabela a seguir descrevem como o processo de “Gestão do Dia-a-Dia” funciona:



<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Monitorar performance, riscos e conformidade</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorar periodicamente o desempenho dos processos a partir da mensuração (manual ou automática) de indicadores de desempenho focados no resultado final do processo ou itens de controle em sua execução. • Monitorar riscos-chave e controles que afetam a execução do processo. Testes sistemáticos devem ser conduzidos para assegurar que as vulnerabilidades dentro do processo estão sendo devidamente tratadas. • Dar suporte a todas as iniciativas internas e externas de auditoria, endereçando não conformidades percebidas para serem discutidas nas reuniões de melhorias contínuas. • Monitorar novas diretrizes ou regulações que possam impactar no processo em questão, endereçando as demandas de redesenho de processos em reuniões de melhorias contínuas. • Registrar e disseminar novas ideias, <i>benchmarkings</i>, assim como erros, falhas e perdas ocorridas na execução do processo. Estas contribuições também devem ser endereçadas nas reuniões de melhorias contínuas. • Consolidar informações de todas as diferentes fontes mencionadas acima em relatórios simples e objetivos que deem visibilidade sobre a execução do processo.
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Aprender sobre execução dos processos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar periodicamente reuniões de análise crítica para discutir as informações coletadas no processo anterior e definir oportunidades de melhoria contínua, ou até mesmo, demandas de projetos de processo. Estas reuniões devem incluir as principais partes envolvidas na execução do processo e podem gerar novos projetos de processos. • Analisar e priorizar as oportunidades de melhoria contínua. Esta análise deve ser realizada de forma simplificada (em relação aos projetos de processo) formalizando rapidamente os planos de ação a serem implantados. Adicionalmente, observa-se que muitas melhorias contínuas são tão simples que não devem ser obrigatoriamente registradas em formulários, evitando-se, portanto, a burocratização da gestão do dia-a-dia.

- Atualizar fluxogramas e manuais incluindo as rotinas resultantes das melhorias contínuas priorizadas, com sua posterior homologação e publicação para a organização. A definição do melhor momento para atualizar os fluxos de trabalho pode ser feita de duas formas: *Just in time* (o processo é atualizado constantemente assegurando que a realidade prática e os modelos de fluxograma estão sempre alinhados) e *Just in case* (a atualização do processo é periódica e, normalmente, baseada em algum evento do ano – por exemplo, a proximidade de uma auditoria)
- Alocar recursos para implementar melhorias contínuas que envolvam treinamentos, alteração de regulamentos e desenvolvimento/manutenção de sistemas.
- Acompanhar a implementação das melhorias, avaliando eventuais problemas e definindo estratégias para sua correção.

6. Considerações finais

O presente artigo abordou a adoção da Gestão por Processos na Polícia Federal como um importante mecanismo para promover melhorias e inovações nas rotinas de trabalho da organização.

Na Polícia Federal, a Gestão por Processos deve disponibilizar métodos e mobilizar pessoas para promover melhorias e inovações que de fato otimizem os serviços prestados à sociedade. Gerir por Processos é criar uma forte cultura para inspirar e treinar todos os servidores para conceber e perseguir novas ideias que transformem a Polícia Federal e aumentem o valor gerado para a sociedade.

A Polícia Federal acredita em uma gestão por processos simples e empolgante que aumente a capacidade de gestores e servidores em realizar projetos de processos impactantes, aliados a uma gestão do dia-a-dia inteligente que perenize a criação de melhorias contínuas. Na Polícia Federal a gestão por processos é simplesmente um melhor caminho para que servidores transformem a realidade em que vivem, resolvendo seus problemas, alavancando suas ideias e comprovando os resultados obtidos.

Desta forma, foi customizado um método próprio representado no macroprocesso de “Promover Melhoria Inovação Organizacional”, que descreve todo o passo-a-passo a ser adotado pela Polícia Federal para aumentar sua capacidade de criar ideias e transformá-las em novas rotinas. Finalmente, é importante pontuar que esta metodologia foi desenvolvida durante o segundo semestre de 2010 e começará a ser adotada em 2011. Desta forma, a maneira como a Gestão por Processos está sendo concebida e desenvolvida será crítica para consolidar seu sucesso.

BIBLIOGRAFIA

VOM BROCKE, J., ROSEMAN, M. HANDBOOK ON BUSINESS PROCESS MANAGEMENT VOL.1, SPRINGER, 2010.

HAMEL, GARY, GREEN, BILL. O FUTURO DA ADMINISTRAÇÃO. CAMPUS, 2007

PAIM, CAULLIRAUX, CARDOSO, CLEMENTE. GESTÃO DE PROCESSOS: PENSAR, AGIR E APRENDER. BOOKMAN, 1A EDIÇÃO. 2009

RUMMLER, G., RAMIAS, A., RUMMLER, R. WHITE SPACE REVISITED - CREATING VALUE THROUGH PROCESS. JOHN WILEY & SONS, 2010.

HARMON, P. BUSINESS PROCESS CHANGE: A GUIDE FOR BUSINESS MANAGERS AND BPM AND SIX SIGMA PROFESSIONALS. 2ND EDITION. 2007.

Recursos Adicionais

CONTATOS

Este documento foi elaborado em três continentes. Para maiores informações, entrar em contato com: Bassam Alkharashi (Arábia Saudita), Leandro Jesus (Brasil) ou Roger Tregear (Austrália). Os detalhes dos contatos são fornecidos abaixo:



BASSAM ALKHARASHI é o CEO da ES Consulting, uma consultoria da Arábia Saudita com foco em gestão e tecnologia da informação e comunicação. Residente de Riyadh, Bassam possui grande experiência no setor público e privado em tecnologia da informação e comunicação, gestão de processos, gestão estratégica, *health informatics*, gerenciamento de projetos, desenvolvimento de negócios, *coaching* e gestão de mudanças. Ele é presidente da Associação dos Profissionais de Gestão de Processos de Negócio (Capítulo sobre Arábia Saudita) e instrutor credenciado da rede global de associados da BPTrends. Bassam pode ser contatado pelo e-mail b.alkharashi@esconsulting.com.sa ou pelo telefone +966 505 267 064. O site da ES Consulting é www.esconsulting.com.sa.



LEANDRO JESUS e ANDRE

MACIEIRA são sócios da ELO Group, uma consultoria brasileira focada em soluções de gestão de processos de negócio. Eles também são pesquisadores e professores da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Leandro é Vice-Presidente e fundador da Associação de Profissionais de Gerenciamento de Processos de Negócio (ABPMP), e instrutor credenciado da rede global de associados da BPTrends. Os projetos recentes de Leandro e Andre são focados em governança e arquitetura de processos com clientes dos setores global *manufacturing* e serviços financeiros. Leandro pode ser contatado pelo e-mail leandro.jesus@elogroup.com.br e Andre pelo e-mail: andre.macieira@elogroup.com.br. Ambos estão disponíveis no telefone +55 21 2222 2191. O site da ELO Group é www.elogroup.com.br



ROGER TREGEAR dedicou sua vida profissional falando, pensando, escrevendo e prestando consultoria sobre análise, melhoria e gestão de processos. Frequentemente trabalha como “*thinking partner*” e mentor, ele fornece consultoria em análise de processos de negócio. Roger é um instrutor credenciado da rede global de associados da BPTrends e tem ministrado cursos na Arábia Saudita, Bahrain, Reino Unido, África, Austrália e Nova Zelândia. Escritor frequente nos BPM topics, Roger é um colunista periódico do BPTrends e contribuiu com um capítulo no livro *The International Handbook of BPM* (Springer 2010).

Roger pode ser contatado pelo e-mail r.tregear@leonardo.com.au ou pelo telefone +61 (0)419 220 280. O site da Leonardo Consulting é www.leonardo.com.au

LEITURA COMPLEMENTAR

Existem diversas fontes de informação sobre o assunto Escritório de Processos. As bibliografias abaixo, listadas em ordem alfabética por autor, se trata da seleção de leituras complementares sobre o Escritório de BPM e assuntos relacionados.

Burlton, R.T., (2001), Business Process Management: Profiting From Process, Sams Publishing.

Forrester Research Inc, (2007), US and UK Enterprise Architecture and Business Process Management Online Survey.

Harmon, P., (2007), Business Process Change: A Guide for Managers and BPM and Six Sigma Professionals, Morgan Kaufmann.

Kotter, J.P., (2008), A Sense of Urgency, Harvard Business Press, Boston.

Liker, J.K. (2004). The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer. McGraw-Hill, New York.

Liker, J.K. and Meier, A., (2007), Toyota Talent: Developing Your People the Toyota Way, McGraw-Hill, New York.

Magee, D., (2007), How Toyota Became #1: Leadership Lessons from the World's Greatest Car Company, Portfolio, New York.

Oson, E., Shimizu, N. and Tekeuchi, H., (2008), Extreme Toyota: Radical Contradictions That Drive Success at the World's Best Manufacturer, John Wiley and Sons, New Jersey.

Palmer, N., (2007), A Survey of Business Process Professionals, BPTrends, www.bptrends.com

Rosemann, M., et al., (2009), Framework for BPM Center of Excellence, BPTrends, www.bptrends.com.

Rosemann, M., (2006), Process Management Best Practices: Building a BPM Center of Excellence, BPTrends, www.bptrends.com

Rosemann, M., (2008), The Service Portfolio of a BPM Center of Excellence, BPTrends, www.bptrends.com

Tazbaz, P., (2010), Enterprise Architecture, Wells Fargo Bank. Architecting BPM Through a Center of Excellence at Wells Fargo Bank, ProcessDays Conference, 26 July 2010.

Tregear, R., (2009), Practical Process: Practical Governance, BPTrends, www.bptrends.com

Vom Brocke, J. and Rosemann, M. (eds.), (2010), Handbook on Business Process Management, Volumes 1 and 2, Springer-Verlag, Berlin.

Wolf, W. and Harmon, P., (eds), (2010), The State of Business Process Management, BPTrends. www.bptrends.com



www.elogroup.com.br



www.leonardo.com.au



حلول الخبراء للاستشارات

www.esconsulting.com.sa



www.elogroup.com.br



www.leonardo.com.br



www.esconsulting.com.sa

Gerenciamento baseado em processos é o centro da ideia de que as organizações apenas podem entregar valor aos clientes, a elas mesmas e a outras partes interessadas através de processos de negócio multifuncionais.

Descubra porque o estabelecimento prévio de um Escritório de Processos é uma iniciativa estratégica prudente para que as organizações agreguem maior valor com o BPM.

Uma Publicação ELO Group

ISBN 978-85-64316-00-3



9 788564 316003