



Roadmap para implantação de um Escritório de Processos

- Promovendo a inovação organizacional e a governança de BPM -

Introdução.....	2
A necessidade de governança das ações de BPM	3
O papel do Escritório de Processos como promotor da inovação organizacional e da governança das ações de BPM.....	5
O portfólio de serviços do Escritório de Processos.....	6
Roadmap para a implantação de um Escritório de Processos.....	9
Quem somos.....	12

Introdução

Muitas empresas têm feito investimentos significativos em iniciativas de gestão de processos (ou simplesmente BPM – *Business Process Management*). São vários os exemplos, no Brasil e no exterior, de projetos de mapeamento, análise e redesenho de processos, que costumam levar a grandes transformações dentro das organizações, como: a automação das atividades, revisão de objetivos e indicadores de desempenho, alterações na estrutura organizacional e dos perfis de recursos humanos.

Este cenário evidencia o fato de que a prática do BPM é amplamente reconhecida como um instrumento poderoso de análise e melhoria de uma operação, com o potencial de servir de ponto de partida para alterações na lógica do negócio. Parece ser quase um consenso que a excelência em processos é o primeiro passo para que uma empresa se torne adaptável, e se tornar adaptável é condição para a obtenção do sucesso no mercado atual.

Entretanto, percebe-se que muitos dos esforços em projetos de BPM são pontuais, e com isso os benefícios acabam sendo reduzidos, pois são perdidos ao longo do tempo. Exemplo típico é o de empresas que contratam consultorias externas para a modelagem de seus processos, sem a preocupação de internalizar a competência: ao término dos contratos, os modelos são “engavetados” e ficam rapidamente desatualizados. Com isso, não há a formação efetiva de uma cultura de processos, e a gestão de processos não se torna instrumento legítimo de gestão.

Diversos gestores parecem cada vez mais se perguntar como podem manter o valor extraído com as ações de BPM – e a maioria ainda se pergunta: “**mapeei meus processos, e agora?**”. Talvez o maior desafio das iniciativas de processos seja a constância de propósito – buscar manter com que a lógica da gestão de processos continue internalizada e atualizada. Tal atitude leva à maximização do retorno sobre cada investimento na gestão de processos.

Para atingir esse objetivo, algumas organizações começam a adotar soluções para tornar a gestão de processos uma prática perene e sistemática. Uma solução emergente é a criação de unidades denominadas **Escritórios de Processos ou Centros de Excelência em BPM**.

Este artigo busca apresentar, com base na experiência dos consultores da ELO Group na aplicação de conceitos da gestão de processos em diversas organizações, orientações para a implantação de Escritórios de Processos.

A necessidade de governança das ações de BPM

Os esforços associados à gestão de processos se multiplicaram dentro das empresas ao longo dos anos 90, e esta tendência aumentou de maneira muito forte nos anos 2000. A disciplina de BPM amadureceu como técnica de gestão e se legitimou como um método inovador e de ponta para a gestão da operação de uma organização, primando pela maior colaboração entre indivíduos e foco em resultados sistêmicos, em detrimento da tradicional visão de especialização de tarefas em silos funcionais.

Uma conseqüência negativa desta explosão da adoção do BPM foi a **multiplicação de esforços desconectados e de baixa sinergia dentro das organizações**. Isso pode levar a uma sensação de que BPM é uma ferramenta oportunística e de intervenção pontual. Em síntese, o simples aumento indiscriminado da adoção de iniciativas de processos dentro de uma organização favorece melhorias locais e desconectadas, contradizendo uma das principais metas da gestão de processos.

Este raciocínio gera questões importantes: como integrar estas ações de forma a obter o maior retorno possível sobre o investimento? Como institucionalizar a gestão de processos, para que ela se torne instrumento de gestão legitimado na organização?

O assunto ganha força no momento em que várias iniciativas de alguma forma ligadas a BPM existem dentro de uma organização, sejam elas num contexto mais estratégico (a definição de arquitetura de processo e sistemas de medição de desempenho, por exemplo) ou mesmo num nível operacional (como a implantação de ferramentas de workflow e BPMS). A figura a seguir ilustra essa complexidade das ações de BPM nos dias de hoje:

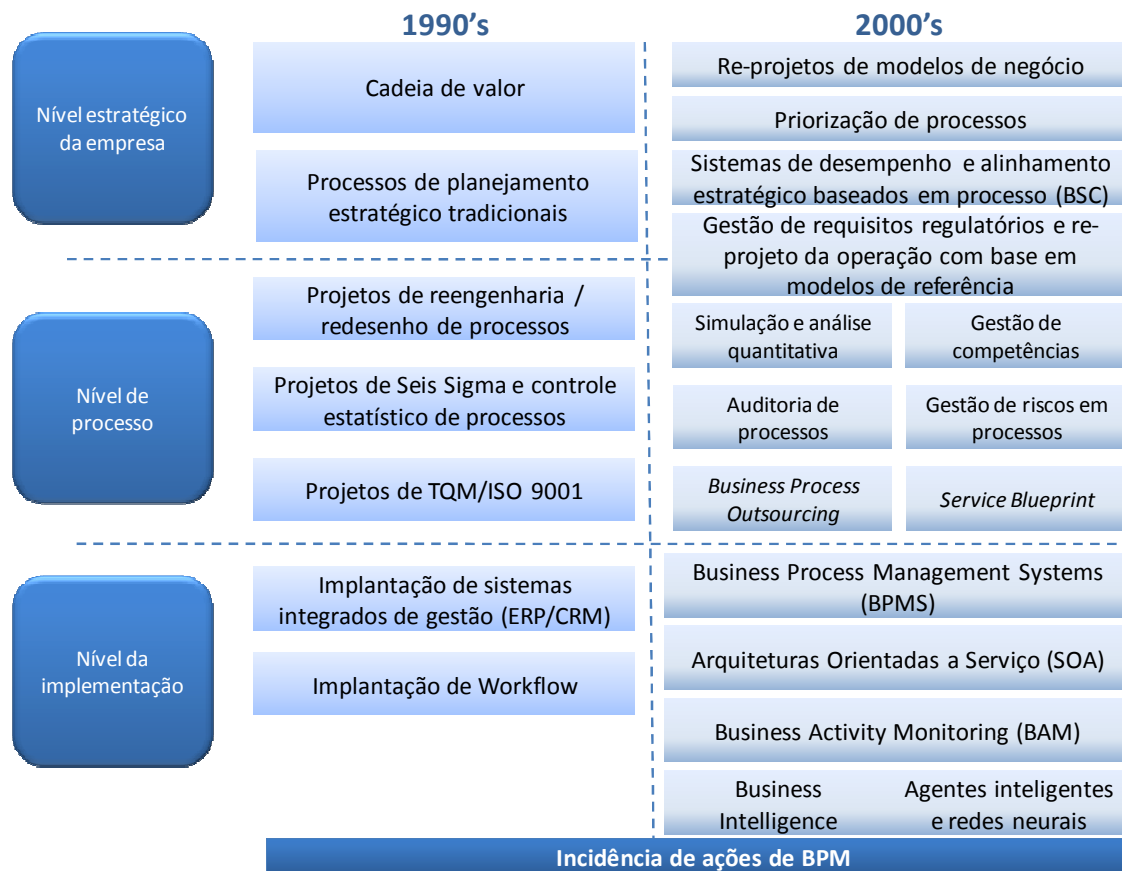


Figura 1 – O aumento das iniciativas de BPM nas organizações

Tais questões levam à necessidade de criação de mecanismos de governança para orientar as ações de BPM. **A governança diz respeito à definição de diretrizes e regras para a condução das ações de BPM, e à conseqüente determinação das responsabilidades e autoridades pelas ações.** A lógica de governança deve reforçar o alinhamento estratégico entre a gestão de processos e os interesses e particularidades do negócio, bem como evitar a duplicidade de esforços relativos às iniciativas de BPM.

Além disso, pode-se observar a necessidade de obtenção de um maior retorno sobre o investimento (ROI) em ações de BPM. **O ROI é atingido quando as técnicas de gestão de processos são utilizadas para produzir inovações organizacionais centradas em processos.** Estas inovações organizacionais dizem respeito a novas maneiras de gerir o negócio, e podem ocorrer em diversas dimensões: melhoria no relacionamento com os clientes; maior alinhamento da operação com a estratégia da

empresa; ganhos de eficiência nas atividades, mitigação de riscos e alterações de estruturas organizacionais.

Pensar a governança de processos e a inovação organizacional centrada em processos remete à necessidade de se formalizar, dentro da organização, papéis específicos para manter a gestão de processos “viva”. É nesse contexto que **o Escritório de Processos, ou o Centro de Excelência em BPM surge como um poderoso instrumento organizacional para a institucionalização da gestão de processos, tornando-a, de forma efetiva, parte da cultura e do cotidiano organizacional.**

O papel do Escritório de Processos como promotor da inovação organizacional e da governança das ações de BPM

Um Escritório de Processos é um mecanismo organizacional que legitima a gestão de processos, fortalecendo-a como a amarração central de uma lógica inovadora de pensar a operação da empresa.

Esta unidade se configura como um mecanismo de coordenação cuja responsabilidade está centrada em três grandes atribuições, que são:

- (1) A definição e manutenção de padrões, metodologias e ferramentas para a gestão de processos e a garantia de sua adoção ao longo da organização;
- (2) A guarda de todo o conhecimento sobre processos na organização, e a disseminação e capacitação nas melhores práticas;
- (3) A execução direta ou o auxílio à execução, descentralizada, das iniciativas de BPM na organização.

Um Escritório de Processos é vital para conferir à gestão de processos um olhar sistêmico, inovador e efetivo. Através da introdução dessa unidade, uma organização consegue dar perenidade às suas ações de processos, estimulando e verificando sua utilização como instrumento contínuo de melhoria.

Pesquisas no exterior mostram que, dentre as grandes empresas internacionais, parcela pequena não possui Escritório de Processos ou Centro de Excelência em BPM (cerca de 20%, segundo o site BPTrends). Isso mostra a estruturação de tais unidades como uma tendência global. Há também pesquisas que apontam que as **empresas que mantêm**

Escritórios de Processos conseguem um retorno sobre investimento (ROI) significativamente maior em seus projetos de BPM.

No Brasil, não são muitos ainda os exemplos já consolidados de escritórios: diversas organizações ainda estão no início de uma implantação, enquanto outras ainda não amadureceram suas práticas internas de BPM a ponto de perceber tal necessidade.

Dos exemplos existentes, percebemos que não há um modelo único e consolidado para a atuação de um Escritório de Processos: suas atribuições assumidas podem variar em função da natureza das ações de BPM em andamento, da maturidade da gestão de processos e do próprio perfil da empresa em questão.

Muitas vezes um escritório pode apresentar papel consultivo, prestando auxílio às atividades dos gestores de processo e gestores funcionais, ou papel normativo e prescritivo, dando ênfase a um maior controle das iniciativas. Conseqüentemente, pode apresentar diferentes graus de centralização das ações de BPM.

Da mesma forma, seu posicionamento dentro dos organogramas é bastante variado. Há casos de escritórios vinculados diretamente à alta direção; escritórios criados como um novo departamento da empresa; ou mesmo escritórios ligados a áreas já existentes - Qualidade, TI, Recursos Humanos e Controles Internos são alguns dos exemplos mais freqüentes.

É importante ressaltar que o Escritório de Processos não surge para retirar autonomia das áreas de negócio. Estas continuam sendo as gestoras dos processos. O escritório se configura como um mecanismo de coordenação que promove a sinergia e o alinhamento entre as diversas iniciativas de BPM dentro da organização.

Seja qual o arranjo adotado, **o principal objetivo de um Escritório de Processos deve ser a obtenção do alinhamento organizacional através da governança de BPM e da produção contínua de inovação organizacional centrada em processos.**

O portfólio de serviços do Escritório de Processos

Conforme visto acima, o papel de um Escritório de Processos não é o de centralizar todas as iniciativas de BPM existentes dentro de uma organização. Pelo contrário, deve se

tornar um centro de excelência, sendo o guardião de normas, métodos, padrões e do conhecimento de BPM, promovendo ciclos de melhoria contínua e inovação dentro da organização. Desta forma **pode-se entender o Escritório como um prestador de serviços para as demais áreas da organização.**

O portfólio de serviços prestados pelo escritório de processos para a organização podem ser mais bem entendidos se disposto ao longo do ciclo de vida da gestão de processos. De maneira genérica, as ações de gestão de processos podem ser divididas ao longo de um ciclo de vida, que contempla: (1) a estratégia de processos; (2) o projeto de processos, (3) a implantação de processos e (4) o monitoramento e controle de processos.

A estratégia de processos está ligada a delimitação da abordagem de BPM a ser utilizada, e a conexão dos processos à estratégia da organização e sua proposta de valor. Neste sentido, o Escritório de Processos, por possuir uma visão sistêmica de todas as iniciativas de BPM na organização, pode prestar serviços como: a definição de padrões tecnológicos e ferramentas de BPM, o mapeamento e atualização da cadeia de valor e a priorização dos projetos de BPM a serem realizados.

O projeto de processos está ligado aos esforços de entendimento e proposição de melhorias organizacionais. Nesta etapa, o Escritório de Processos pode prestar serviços como: a modelagem dos processos, o *benchmarking* de melhores práticas de mercado e de modelos de referência e a prospecção de técnicas específicas de análise e melhoria de processos.

A implantação de processos está ligada a passagem efetiva dos processos projetados para a realidade da operação, fazendo com que esta esteja adequada aos requisitos delineados na fase de projeto. Exemplos de serviços que podem ser prestados pelo Escritório nesta fase são: a elaboração de manuais, procedimentos e documentação associada aos processos da empresa e o *coaching* de usuários das áreas de negócio nos novos processos.

Por fim, o controle de processos está associado à verificação contínua da conformidade e do desempenho dos processos, bem como sua adequação aos requisitos da etapa de projeto. Exemplos de serviços associados a esta fase são: a coleta, cálculo e monitoração de indicadores de desempenho para as áreas de negócio e a auditoria de processos de negócio e coleta de evidências.

Portanto, pode-se entender o Escritório de Processos como um centro de excelência que presta serviços para toda a organização, promovendo a governança e a inovação baseada em processos. Estes serviços estão distribuídos ao longo de todo o ciclo de vida da gestão de processos na organização. Esta lógica pode ser observada na matriz RACI abaixo:

		Diretoria Executiva	Áreas de Negócio	TI	RH	Qualidade	Escritório de Processos	
Serviços prestados pelo escritório de processos	ESTRATÉGIA	Construção e atualização da cadeia de valor	A				R	
		Priorização dos projetos de BPM	A				R	
	PROJETO	Modelagem de processos		A			C	R
		Análise e proposição de melhorias		A			C	R
	IMPLANTAÇÃO	Capacitação nos novos processos		I		R		C
		Elaboração de manuais e procedimentos		A			R	C
	CONTROLE	Monitoração de indicadores de desempenho	I	I	R			C
		Auditorias de conformidade dos processos		I			I	R

Figura 2 –A visão do Escritório de Processos como prestador de serviços para a organização

A matriz mostra um possível portfólio dos serviços de BPM prestados pelo Escritório ou com seu apoio, com a sinalização de envolvimento necessário de diversos *stakeholders* dentro da organização (**R**esponsável; **A**provador; **C**onsultado; **I**nformado).

A vantagem desta abordagem é que ela permite estruturar todas as iniciativas de BPM dentro de um modelo único de entendimento e priorização, promovendo o alinhamento

organizacional através de uma melhor distribuição de responsabilidades e a sinergia das ações através de um melhor entendimento sistêmico.

Roadmap para a implantação de um Escritório de Processos

Implantar um Escritório de Processos não é algo simples. Existem diversas dimensões políticas e organizacionais que devem ser consideradas ao longo desta transformação, e a mudança deve ser gerida de forma adequada para garantir a obtenção do total apoio organizacional e a verdadeira institucionalização da gestão de processos.

Para auxiliar as organizações neste desafio, e baseado em sua experiência de gestão de processos em diversas empresas nacionais e internacionais, **a ELO Group desenvolveu um método para implantação de Escritórios de Processos que busca auxiliar a institucionalização efetiva da gestão de processos nas organizações.** Uma visão geral do método é apresentada abaixo:

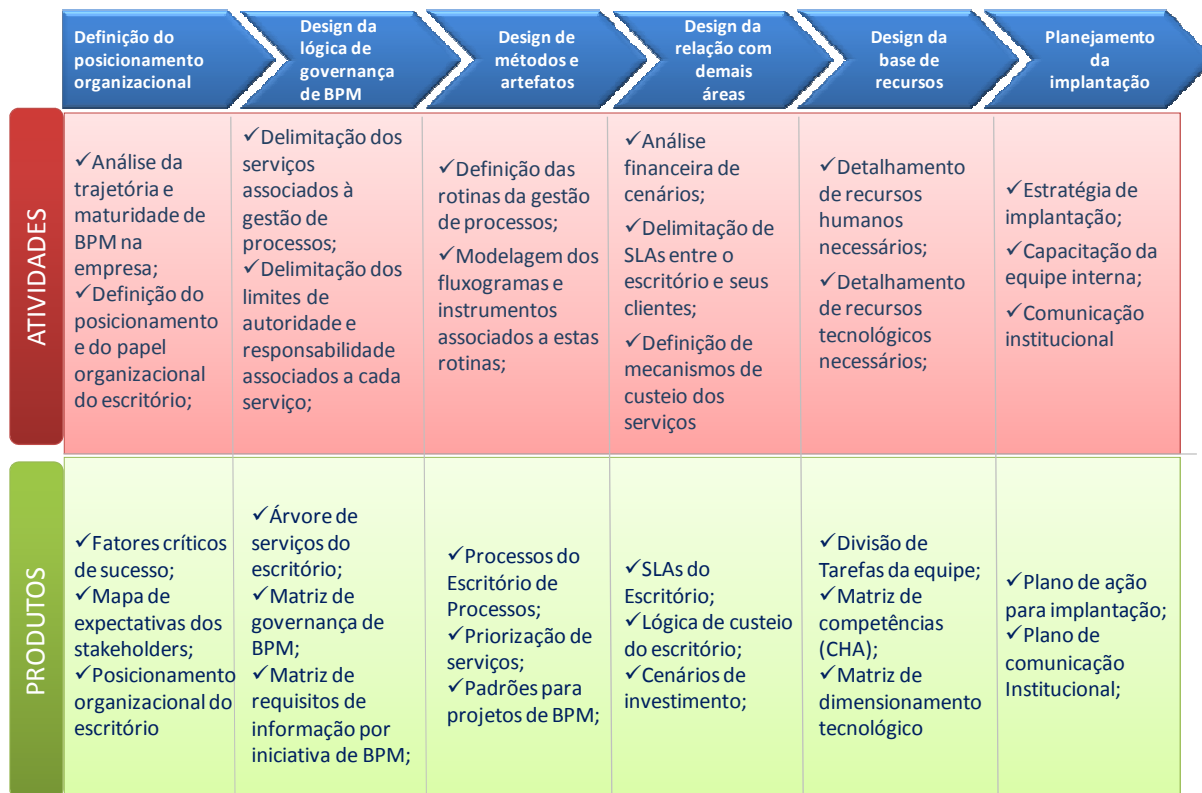


Figura 3 – Roadmap para a implantação de um Escritório de Processos

Passo 1: Definição do posicionamento organizacional

Para que todo esforço de implantação seja bem sucedido é necessário entender a trajetória e a maturidade de BPM na empresa – através do inventário e análise de todas as ações de gestão de processos já realizadas ao longo de seu histórico. É crítico também o entendimento das dimensões de valor e das expectativas de todos os *stakeholders*, para que o escritório seja uma solução patrocinada pela alta direção e pactuada por todos. Outro fator importante é o entendimento da distribuição de poder em relação ao tema gestão de processos, para que se possa definir o papel deste escritório (consultivo/normativo/prescritivo) dentro da organização. Esta fase é crucial para a determinação do sucesso da implantação, e por isso recomenda-se o *benchmarking* com outras organizações.

Passo 2: Design da lógica de governança de BPM

Como vimos, parte importante da construção de um escritório é encará-lo como um facilitador, que presta serviços associados à gestão de processos para as demais áreas de negócio da organização. Portanto, um passo importante é a delimitação de quais serão de fato os serviços incluídos no papel do Escritório, e quais estarão a cargo das próprias áreas de negócio. Esta delimitação se dá através da construção de uma matriz de governança das ações de BPM. Nesta etapa também são detalhados os serviços do escritório, visando a obtenção da delimitação dos requisitos associados a cada serviço, exercitando desta forma a arquitetura da integração das ações de BPM na organização.

Passo 3: Design de métodos e artefatos

Nesta etapa, a operação do escritório é especificada, baseada no papel pensado para o mesmo e nos serviços associados a sua atuação. Também deve ser entendido o grau de prioridade de cada serviço, de forma a organizar sua trajetória de implantação e facilitar seu dimensionamento. A especificação da operação do escritório se reflete na definição dos métodos, padrões e rotinas para a gestão dos processos e na modelagem dos fluxogramas e instrumentos associados às rotinas.

Passo 4: Design da relação com demais áreas

Nesta etapa, as condições do relacionamento do escritório com as demais áreas da organização são formalizadas com base nas decisões tomadas relativas ao portfólio e na lógica de operações de serviço definida. É feito um estudo de cenários de investimento para ativação do escritório e os níveis de serviço (SLAs) para cada serviço prestado são delimitados. Também são definidos os mecanismos de custeio dos serviços do escritório dentro da organização. Esta etapa visa legitimar a existência do Escritório de Processos dentro do ciclo orçamentário e de planejamento estratégico.

Passo 5: Design da base de recursos

Nesta etapa, que ocorre muitas vezes em paralelo com a anterior, são detalhados os recursos humanos e tecnológicos necessários para a operação do Escritório de Processos, com base no orçamento disponível e com base nos serviços definidos. São detalhados os perfis e competências necessárias, a divisão de tarefas e dimensionamento de quadros da equipe, bem como a especificação da infra-estrutura tecnológica necessária para a execução dos serviços.

Passo 6: Planejamento da implantação

Nesta fase há a definição da estratégia de implantação. Deve-se pesar as vantagens e desvantagens de uma implantação progressiva (com *quick wins* iniciais e escalabilidade de esforços) versus uma lógica de implantação *big bang* (onde todos os serviços são absorvidos ao mesmo tempo). Além disso, é nessa fase onde ocorre a capacitação da equipe interna do escritório e de eventuais postos avançados que, assim como os *Green Belts* e *Black Belts* do método Seis Sigma, possuem a função de realizar a interface do escritório com as demais áreas de negócio. É nesta etapa também que é realizada a comunicação institucional da implantação do Escritório de Processos, pavimentando o caminho para uma implantação efetiva e legitimada na organização.

Quem somos

A ELO Group é uma empresa de consultoria e outsourcing com foco nas áreas de Gestão de Processos e Gestão de Riscos, possuindo grande experiência em diversos segmentos como: seguros; telecomunicações; finanças; mineração; petróleo e gás; construção; manufatura; varejo; petroquímica; biofármacos; propaganda e governos.

Fundado no Parque Tecnológico da COPPE/UFRJ – um dos mais avançados Centros de Pesquisa e Desenvolvimento da América Latina – a ELO Group é um spin-off do Grupo de Produção Integrada da COPPE/UFRJ. Esta sinergia entre academia e mercado permite à empresa compor um quadro de consultores altamente capacitados e trazer para seus clientes soluções completas com alto grau de conhecimento embarcado e aderência integral a suas reais necessidades.

Este artigo é resultante de uma série de estudos, publicações, palestras, grupos de discussão, cursos e projetos que temos conduzido sobre o tema. Buscamos, desta forma, contribuir para o desenvolvimento de técnicas inovadoras da gestão de processos, promovendo uma maior integração com a agenda estratégica de gestores de negócio e tomadores de decisão, e a obtenção de melhorias significativas nas práticas de gestão adotadas em ambientes cada vez mais incertos, complexos e dinâmicos.

Consultores da ELO Group se encontram inteiramente à disposição para esclarecimentos adicionais em caso de dúvidas, críticas, contribuições e reflexões que contribuam para o desenvolvimento e a disseminação de Escritórios de Processo e Centros de Excelência em BPM nas grandes empresas.

Promovemos também workshops *in company* sobre o tema Escritório de Processos. Contate-nos para maiores informações em processos@elogroup.com.br

Visite-nos em www.elogroup.com.br e fique atualizado nas mais modernas técnicas de gestão de processos e gestão de riscos existentes no mercado.