

# Cuidar do processo também é atribuição de líder

em [hsm.com.br](http://hsm.com.br)

*Roger Burlton, especialista em Gestão de Processos, fala sobre as principais variáveis que influenciam a gestão de processos na empresa e impactam na entrega de produto e serviço*

## **1) Qual a importância da gestão de processos numa empresa? Que vantagens ela proporciona?**

A gestão de processos (BPM, Business Process Management) suporta metodologia que gera melhorias, resultados e valor para as organizações, impactando diretamente na performance do ponto de vista dos clientes e segmentos específicos de mercado.

Geralmente, essas melhorias decorrem do fato de a Gestão de Processos facilitar a comunicação no fluxo de trabalho, oferecendo às empresas recursos flexíveis para, de fato, atuar em diferentes departamentos e funções tradicionais da organização, otimizando o atendimento às demandas específicas de clientes ou de outras partes interessadas da organização.

## **2) Globalmente, já existe essa cultura?**

Ainda não há uma cultura global de BPM, mas há um processo que se iniciou há cerca de 30 anos. Apesar das organizações pelo mundo inteiro estarem avançando neste tema, o conceito tem sido bem assimilado. Em alguns países da Ásia, por exemplo, muitas empresas não acreditam ser imperativo realizar mudanças expressivas.

## **3) A gestão de processos impacta na atuação e imagem da empresa diante do público externo? De que forma?**

Quando se olha para produto, é perceptível se os resultados decorrem dos processos, uma vez que a imagem, a qualidade e o tempo de permanência no mercado destes

produtos refletem a eficiência da entrega. Já no caso de empresas prestadoras de serviços, as interações com as pessoas ao longo das atividades podem promover trocas especiais, sendo que alguns processos de diferentes negócios podem estar mal estruturados, pouco maduros e, frequentemente, incapazes de entregar o serviço prometido.

#### **4) Deve haver uma área específica para cuidar da gestão de processos ou ela envolve várias áreas dentro de uma organização?**

Por definição, a abordagem BPM é transversal e tem o objetivo de otimizar soluções amplas, independentemente da estrutura da organização. Não faz sentido, portanto, distribuir esta função amplamente na empresa. É preciso haver uma coordenação central forte. Por analogia, o gerenciamento local da Tecnologia de Informação, nos apresenta uma lição. Quando gerenciamos TI de forma descentralizada, geramos muita redundância e desperdício, além do problema da falta de integridade das informações.

Questões amplas exigem abordagens abrangentes. Acredito que é útil, e até mesmo necessário, que todas as áreas sejam capazes de conduzir a melhoria do processo, mas o 'M' global exige liderança corporativa e ação de integração. Por outro lado, não devem esquecer que a gestão de processos é um amplo processo transversal e mesmo sendo coordenado centralmente deve envolver todos da organização.

#### **5) Quais são os papéis e responsabilidades de cada área envolvida em BPM?**

O papel do líder executivo é garantir que a estratégia da organização seja claramente compreendida e que todos os investimentos em mudanças, incluindo a mudança de processos, estejam alinhados ao direcionamento escolhido. O líder estabelece os critérios e objetivos para os processos. É como um arquiteto de processos de negócios: seu papel é estabelecer e ter aprovação da estrutura, da "maquete" do processo, indicando transformações dos processos para ajustes ou abertura de novas iniciativas de processos. O papel do analista de processo é apoiar a avaliação e o planejamento de processos para melhorias.

Já o Grupo de Processos de Negócios (ou do Centro de Excelência ou de Competência) tem a missão de fazer com que a organização seja capaz de realizar um trabalho de

processo eficaz, prestando serviços de apoio à construção, treinamento e à melhoria dos processos, bem como estratégias de implementação.

#### **6) O líder precisa ter competências e habilidades de negociação para isso?**

Sim, e ele precisa vencer a qualquer custo. Não pode haver empate neste jogo. Negociará, mas trará para seu lado os melhores. A gestão dos profissionais envolvidos nos processos de negócios transversais fará com que os executivos percebam potenciais vencedores e perdedores corporativos. Muitas vezes ocorrerão negociações em torno de projetos de processo e ainda escolhas de processos para melhorar resultados. Profissionais diferenciados são escolhidos e precisam ser separados para atuarem em processos considerados igualmente estratégicos. Normalmente, isso inclui mudanças na execução dos processos de negócios, bem como outras iniciativas de mudança.

#### **7) Que fatores devem ser considerados para conduzir um processo de mudanças bem-sucedido e sem traumas?**

Paralelamente, recomendamos atenção à informação, ao conhecimento, à estratégia, à política, às regras, à estrutura da organização, à infraestrutura, aos sistemas de informação e competências de recursos humanos, às capacidades e à motivação. Qualquer um destes pontos pode condenar um projeto de mudança ou programa ao fracasso, se não for ajustado e alinhado. BPM é como um quebra-cabeças multidimensional. Quando mexemos em qualquer uma das partes alteramos o todo. Muitas organizações tem uma visão limitada do subconjunto. Devemos considerar ainda aspectos culturais e comportamentais do grupo de pessoas envolvidas na condução e gestão do processo após sua implementação e planejar uma mudança cultural realista. Não há sentido em projetar uma mudança que não poderá ser implementada ou realizada.

**8) Particularmente, organizações e gestores brasileiros estão maduros nesse quesito, em comparação aos Estados Unidos, por exemplo? O que pode ser melhorado?**

Existe um mito global de que as organizações dos EUA são as mais maduras quando se trata de BPM. A realidade é que, de fato, há bons exemplos nos EUA, mas a maioria das organizações norte-americanas não está à frente das organizações de outros países do mundo. Na verdade, já vi exemplos notáveis em países do antigo Leste Europeu e outras nações emergentes, com destaque para o Brasil. Em minha opinião, isto se dá porque nessas regiões muitas organizações estão diante de oportunidades consideráveis de crescimento e percebem que é impossível avançar sem investir em uma modernização significativa.

*Roger Burlton é fundador da BPTrends Associates, empresa especializada em Gestão de Processos ([www.bptrends.com](http://www.bptrends.com)). Ele concedeu entrevista exclusiva para a HSM.*