

BPM em Pequenas ou Médias Organizações

Tenho recebido várias solicitações para falar e escrever a respeito da Gestão de Processos de Negócios - BPM, como mecanismo de gestão e melhoria contínua, em organizações de porte médio, ou até pequenas.

Se me pediram para tratar do tema, me permito concluir que não há segurança generalizada, sobre a real necessidade, ou segurança dos benefícios de uma iniciativa dessas, que no final das contas justifique o esforço e investimento, para a sua implementação.

Então vejamos: O que é que diferencia negócio em numa grande organização, e em uma pequena ou média. Conceitualmente nada. Na prática, o mais comum é que, quanto menor a organização, maior a tendência de uma mesma pessoa executar mais tarefas, ter múltiplos conhecimentos e ser menos especialista em um determinado assunto. Ao contrário, quanto maior a organização, maior o nível de segregação de atividades, destinadas a pessoas altamente especialistas em determinado conhecimento. Até aqui, diferença efetiva, nenhuma.

Quando examinamos Processo de Negócio, ocorre algo similar. O conceito de Processo é exatamente o mesmo, independente do tamanho, porte, natureza e dimensões das organizações. Outro elemento interessante nessa análise é que em organização de qualquer porte, quer seja do segmento de indústria ou de serviço, tudo que se gera, é produto de algum Processo.

Outra dúvida, que às vezes paira sobre algumas mentes, é se em organizações, ou órgãos públicos, existe Negócio, ou se existe Processo de Negócio. Organizações públicas necessariamente têm na sua natureza, Negócio e seguramente, Processos de Negócio. O que pode confundir um pouco é o fato de entidades públicas não terem como fundamento e razão essencial de ser, gerar lucro, como nas organizações privadas. Entretanto, para atender o cidadão, que acaba sendo o seu cliente, há necessariamente Processo de Negócio e, portanto, também Negócio.

Com isto, qual a razão, ou algum impedimento, para que se adote Gestão de Processos – BPM, em organizações pequenas, médias, grandes, públicas, privadas, com ou sem fins lucrativos? Nenhum. Aliás, onde existe processo, é sempre possível fazê-lo melhor. Com essa convicção, a Gestão de Processo é bem-vinda, cabível e, sobretudo necessária, em qualquer desses ambientes organizacionais. Gestão de Processo cabe em qualquer organização que tenha processo, portanto, todas.

O que pode variar, de acordo com a natureza e porte das organizações, é a intensidade da estrutura e das ações que suportam a iniciativa BPM. Vejamos alguns casos, que marcam alguma diferença em função do porte da organização, mas nenhum com caráter impeditivo para adoção e implementação de BPM, como mecanismo de Gestão:

Iniciativa / Personagem	Pequena e Média Organização	Grandes Corporações
Consultoria para Implementação de BPM	Contrata Consultoria, pelo tempo mínimo indispensável, para se conseguir internalizar o conhecimento e, daí em diante, conduz a iniciativa com sua própria mão de obra.	Normalmente contratam consultorias referência no mercado, que suportam todo o período de implementação da iniciativa
Gestor de Processo	Alguém com grande conhecimento do processo, que o gerencia de ponta a ponta. O conceito e prática valem para qualquer tipo ou porte de organização.	
Escritório de Processos	Opera virtualmente, sem uma estruturação formal, conduzido normalmente por Qualidade, ou por TI.	Constituído, estruturado e opera em apoio à iniciativa e aos Gestores de Processo, com estrutura e gestão

		próprias.
Software de Mapeamento e Redesenho	Normalmente utiliza softwares livres, que atendem perfeitamente, particularmente na fase inicial dos trabalhos com BPM.	Utiliza software livre, ou pago, neste último caso, normalmente parte de plataforma tecnológica para BPM, os BPMS.
Software de Monitoramento (painel de Indicadores)	Software padrão de mercado, como Excel. As fontes de informações são alguns sistemas que suportam a gestão do negócio ou são imputadas manualmente	Software especialista, que captura dados e estrutura as informações, que alimentam automaticamente os indicadores, nos seus painéis de monitoramento.
Software de Automação de Processo	Raros são os processos que recebem essa sofisticação, nestas organizações. Usam-se softwares de mercado que requerem o mínimo de desenvolvimento, com pouca sofisticação na execução e Gestão do Processo.	Automação é algo estratégico na organização, fazendo ligação com softwares ERP, abrangendo o máximo de processos, com tecnologias específicas, que produzem efeito altamente transformador no negócio.
Técnicas de Mapeamento e Redesenho	Mesmas técnicas aplicáveis a pequenas, médias, ou grandes corporações	
Gestão da Mudança em Gestão de Processos	Baseia-se essencialmente em comunicados – e-mails, e em alguns casos, em reuniões, nas quais se atualizam as pessoas sobre o tema BPM.	São planejados e executados eventos de sensibilização e capacitação, envolvendo recursos de mídias sociais, auditórios, salas de aula etc.
Melhoria Contínua	Existem em qualquer organização que quer e precisa evoluir positivamente.	
Indicadores de Processo	Utiliza os mesmos conceitos e princípios, para qualquer organização, com um mínimo de automatização na geração da atualização dos valores.	Utiliza os mesmos conceitos e princípios, para qualquer organização, com a sofisticação de geração automática dos valores desses indicadores, através de software especialista.
Monitoramento do Desempenho de Processos	Monitoramento tem o mesmo conceito, independente da organização. Trata-se de um trabalho de análise, para tomada de decisão.	
Notação para documentação de Processo	Notação tem conceituação única, independentemente do porte, ou natureza da organização	
Planejamento da iniciativa de implementação de BPM	Os passos metodológicos da implementação de BPM são rigorosamente os mesmos, para qualquer tipo ou porte de organização. Cabe lembrar que uma organização de pequeno ou médio porte não tem, necessariamente, menos processo em sua realidade de negócio, comparativamente com uma grande organização.	
Cadeia de Valor		
Estratégia e Processo – Conexão		
Mapeamento de Processos - AS IS		
Diagnóstico em Processos		
Redesenho de Processos - TO BE		
Implementação de Melhorias	Em uma pequena organização, há muito mais facilidade, praticidade e menos burocracia, na implementação de melhoria, o que também requer uma	São criados projetos corporativos, amparados por tecnologia, metodologia e pessoal especialista em Gestão de Projetos (PMO), para assegurar o

	mobilização menor, para acontecer.	sucesso da implementação, seguindo os padrões de governança, normalmente mais rigorosos.
Geração de Manuais de Procedimentos - Normativos	Trata-se de um produto similar, para qualquer tipo de organização, independente do porte ou natureza de negócio.	
Processos Digitais	Raramente aplicado, visto o custo da tecnologia envolvida, para viabilizar a implementação. Normalmente o negócio, a rede de clientes, a gama de produtos não envolve complexidade tamanha, que justifique esforço para a implementação de solução dessa natureza.	As grandes corporações estão em fase de implementação da Transformação Digital, pela complexidade do seu negócio e pela exigência do mercado, nos tempos atuais. Naturalmente, há um significativo dispêndio de esforço, dinheiro e conhecimento, para viabilizar a iniciativa.
Qualidade e Processos	Normalmente os quesitos da qualidade são tratados implicitamente no contexto da melhoria contínua, sem serem rotulados de “Qualidade”	Qualidade está normalmente “casada” com processos, sob a responsabilidade de uma mesma unidade organizacional, estruturada, com os critérios e requisitos de algum Sistema de Qualidade.
Gestão de Riscos e Compliance	Raramente aplicado em pequenas e medias organizações, de forma explícita e estruturada.	Altamente aplicado, obedecendo critérios nacionais e internacionais de credibilidade. Normalmente as organizações dispõem de área específica da sua estrutura para esse propósito.
TI e Processo - Desenvolvimento de Soluções	É habitual que TI tenha algum recurso, no seu quadro de funcionários, que tenha ligação, ou no mínimo que saiba mapear processo, para que se tenha a indispensável informação do negócio, como subsídio, para se produzir uma solução informatizada.	Idealmente Processos e TI trabalham de mãos dadas, estudando o negócio, através de seus processos, documentando-os e gerando, a partir dos seus diagramas, as informações de requisitos de negócio e funcionais, para o desenvolvimento da solução.
Projetos 6 Sigma Projetos Lean	Raramente um projeto desses, ocorre com o rigor metodológico e conceitual preconizado. O que ocorre é que no ambiente de melhoria contínua, é usual a aplicação de alguns princípios e ferramentas dessas metodologias, de forma isolada, ou seja, sem todo o rigor preconizado em projetos específicos.	São estruturados complexos projetos, com o rigor conceitual e metodológico preconizados, envolvendo Consultorias e Profissionais com formação compatível, além dos rigores de gestão de projetos, com objetivos específicos e declarados para o trabalho.
Benchmarking de Processos	Não é habitual que pequenas e medias organizações façam grandes investidas em benchmarking estruturado, principalmente pelo custo de uma iniciativa dessa natureza. O que é mais usual é pesquisa informal e formal ao mercado, a percepção de tendências comerciais, tecnológicas e	É usual que grandes corporações definam fontes de benchmarking para o seu negócio, em âmbito nacional e internacional, com programação de visitas estruturadas para esse fim. Outra prática é a contratação de profissionais especialistas e com longa experiência no processo estudado, trazendo o seu

	metodológicas e, com isso se produza mudanças no processo.	conhecimento para agregar-lhe mudança, inovação e avanços.
Pessoas e Processos - Gestão de Competências	Dada a praticidade de um ambiente restrito, como é usual em pequenas e médias organizações, o conhecimento requerido é empiricamente identificado e suprido, pela passagem de uma pessoa a outra, normalmente durante a própria execução do processo redesenhado – on job training.	Algumas poucas organizações tratam, com o ideal cuidado, o tema Competência, nas iniciativas que envolvem Gestão de Processos. Basicamente organizam treinamentos envolvendo o novo cenário de processos, com o propósito de equalizar e padronizar a prática na organização.

Visto que Gestão de Processos é uma iniciativa que não tem fim, o rigor com que se conduz o seu dia a dia da melhoria contínua também independe do porte da organização, natureza e segmento de negócio.

Claro então resulta, que Gestão de Processo pode e deve ser implementado em organizações de qualquer tipo, porte, natureza, tamanho ou dimensão.

Cordialmente,

Pedro Mello ./

Fique à vontade para nos contatar:

pedro.mello@degrau10.com.br

www.degrau10.com.br