



3ª Pesquisa sobre Iniciativas de BPM - 2010

Apresentação.....	3#
1. Perfil dos Participantes da Pesquisa	4#
2. Como as organizações estão institucionalizando o tema BPM.....	4#
2.1. Quantos profissionais estão diretamente envolvidos com BPM e há quanto tempo se iniciou as iniciativas de BPM ?	4#
2.2. Qual a subordinação do grupo formal de BPM da organização?.....	5#
2.3. Quais foram os principais resultados obtidos com iniciativas de BPM até o final de 2009?	6#
2.4. Quais são os resultados esperados para 2010 e 2011 através das iniciativas de BPM?	7#
2.5. Qual o grau de maturidade das iniciativas de BPM nas organizações?	8#
2.6. Qual o grau de relacionamento atual da área de processos com demais iniciativas de gestão da organização?	11#
2.7. Qual o grau de relacionamento esperado com as demais iniciativas de gestão da organização ao final de 2010?.....	12#
2.8. Quais as notações de processos adotadas nas organizações?	14#
2.9. Quais as ferramentas e tecnologias de processos adotadas nas organizações? ..	15#
2.10. Quais os módulos utilizados nas ferramentas e tecnologias de processos adotadas nas organizações?.....	16#
2.11. Qual o grau de maturidade atual das práticas de governança de processos adotadas nas organizações?.....	17#

2.12.Qual o grau de maturidade esperado das práticas de governança de processos ao final de 2010?	19#
2.13.Qual o grau de maturidade atual das práticas de disseminação da cultura e marketing de processos?	21#
2.14.Qual o grau de maturidade esperado das práticas de disseminação da cultura e marketing de processos ao final de 2010?	23#
3.Considerações Finais	25#

Apresentação

Prezado Leitor,

É com grande satisfação que encaminhamos a você os resultados da 3ª Pesquisa sobre Iniciativas em BPM Realizada no primeiro semestre de 2010.

Ao longo dos últimos anos, a começar pelo ano de 2008, quando tivemos a iniciativa de criar um 1º estudo sobre a adoção de BPM nas organizações brasileiras, temos recebido diversos feedbacks positivos por parte de profissionais envolvidos com o tema. Entendemos existir uma demanda latente por publicações, pesquisas, debates e estudos de casos práticos que demonstrem, de maneira imparcial, como a gestão por processos vem sendo tratada pelas organizações no país, que ações vêm sendo priorizadas, quais os resultados percebidos e também as lições aprendidas.

A ELO Group acredita que compartilhar informações e conhecimento é a melhor maneira de se promover a evolução a respeito de um assunto. Nesse sentido, pretendemos continuar disponibilizando outros estudos e séries com informações relevantes a respeito de BPM – seja no nosso site, newsletter ou em eventos temáticos.

Com relação a essa pesquisa, algumas novas perguntas foram adicionadas com objetivo de ampliar a avaliação da gestão por processos, para além das fronteiras do Escritório de Processos, enquanto um modelo de gestão amplo que passe por diversas áreas da organização. Dessa forma, foram adicionadas novas perguntas para avaliar a difusão de conceitos de BPM na organização, a sinergia das iniciativas de processos com outras áreas de gestão e a maturidade da adoção deste modelo governança. Agradecemos imensamente a todos os profissionais que disponibilizaram informações sobre suas empresas e, com isso, viabilizaram a publicação de mais essa pesquisa.

Desde já nos colocamos a sua total disposição.

Um grande abraço e boa leitura!

Equipe ELO Group

contato@elogroup.com.br

1. Perfil dos Participantes da Pesquisa

A presente pesquisa contou com 77 profissionais de 46 organizações distintas, oriundas de segmentos diversos como manufatura, energia, serviços e tecnologia etc., conforme mostrado no Gráfico 1.

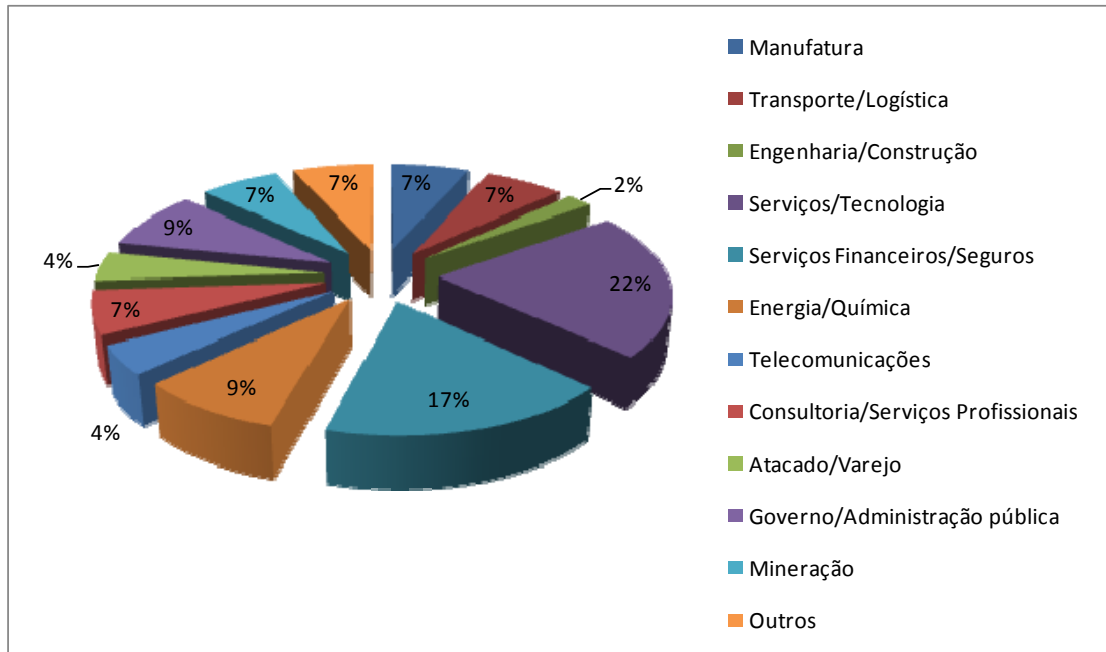


Gráfico 1. Setores das Organizações da Pesquisa

2. Como as organizações estão institucionalizando o tema BPM

2.1. Quantos profissionais estão diretamente envolvidos com BPM e há quanto tempo se iniciou as iniciativas de BPM ?

Os respondentes dessa terceira pesquisa apontaram que em média há 7-8 pessoas trabalhando diretamente com BPM nas áreas de processos de suas organizações e que esta abordagem já existe a, em média, 3-4 anos. É importante mencionar que poucos participantes, apenas 6,5% do total, apontaram que BPM ainda está em estágios iniciais dentro de suas organizações (iniciativas iniciadas a menos de 1 ano).

2.2. Qual a subordinação do grupo formal de BPM da organização?

Em relação ao posicionamento do grupo de BPM, quando existente, nas estruturas organizacionais, observamos que ainda há bastante heterogeneidade, como mostra o Gráfico 2.

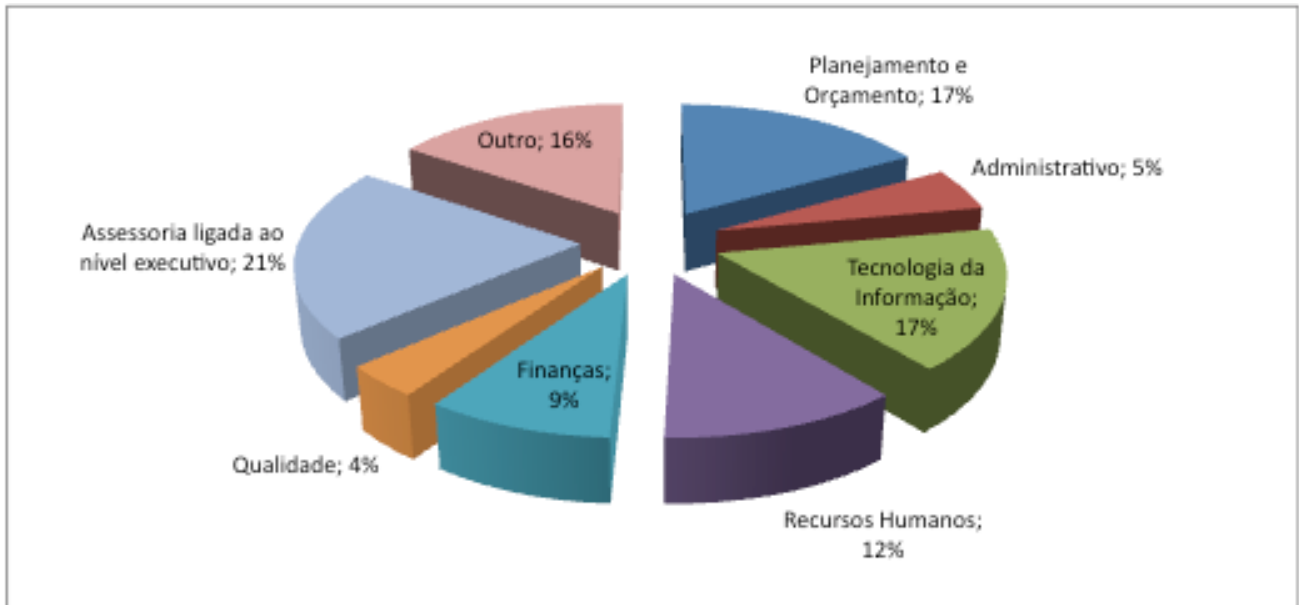


Gráfico 2. Subordinação do grupo de BPM nas organizações

Apesar do crescimento do número de áreas de processos ligadas diretamente ao nível executivo, fazendo com que esta já seja a configuração dominante representando 21% do total, percebe-se que outras configurações como área de processos subordinadas a TI (17%), Planejamento e Orçamento (17%), Recursos Humanos (12%) e Finanças (9%) possuem uma representatividade relevante. Observa-se ainda que em muitos destes casos essas áreas foram o agente interno que historicamente originou o assunto gestão por processos dentro das organizações.

Com relação a opção “outros”, que representa um total de 16% das respostas, observou-se muitos comentários apontando a área de processos ligada à uma área de Gestão de Operações ou a áreas de Gestão Corporativa e Desenvolvimento Organizacional.

Um ponto de mudança perceptível com relação a pesquisa anterior é a diminuição do percentual de áreas de processos que estão subordinadas a uma área de qualidade de 17% na pesquisa de 2009 para 4% nessa pesquisa.

2.3. Quais foram os principais resultados obtidos com iniciativas de BPM até o final de 2009?

O Gráfico 33 mostra a resposta ao questionamento sobre quais os resultados já obtidos com ações de BPM até o final do ano de 2009. Ele faz uma distinção entre resultados considerados preliminares e resultados concretos e mais estratégicos.



Gráfico 3. Resultados obtidos com iniciativas de BPM em 2009

A partir dos números apresentados, percebe-se que documentar os processos para proteger o conhecimento tácito foi apontado como o maior resultado obtido em 2009 pelas organizações, seguido pelo aumento da eficiência dos processos e pelo atendimento a *compliance*.

Embora não tenha sido perguntado diretamente nas últimas pesquisas, fica claro que as organizações ainda buscam e tem uma grande preocupação em ter resultados com iniciativas em BPM que tenham como foco a documentação e a internalização do conhecimento através da manualização de seus processos.

2.4. Quais são os resultados esperados para 2010 e 2011 através das iniciativas de BPM?

De maneira similar, apresentamos no Gráfico 4 a resposta ao questionamento sobre quais os resultados esperados com as ações de BPM para os anos de 2010 e 2011.

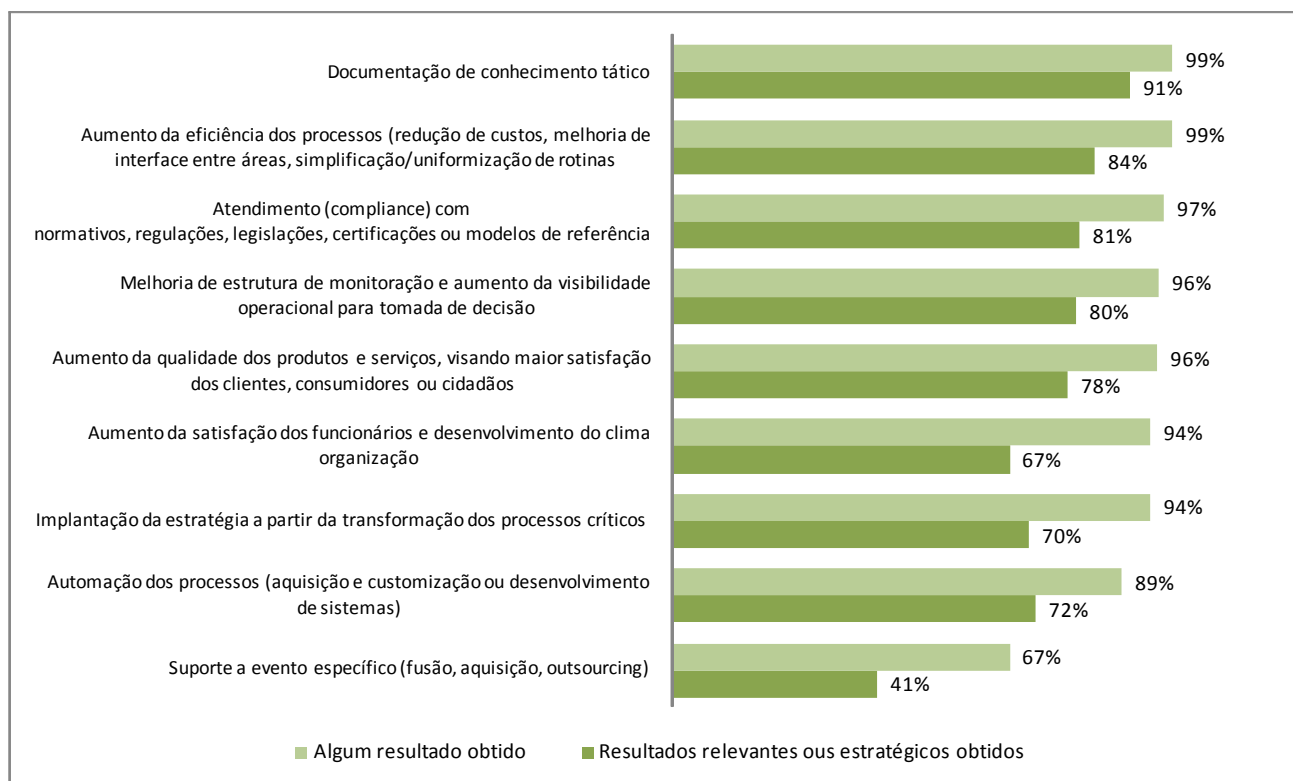


Gráfico 4. Resultados esperados com iniciativas de BPM para 2010 e 2011

Percebe-se uma homogeneidade na resposta dos resultados esperados para os anos de 2010 e 2011 pois a maioria das alternativas receberam mais de 90% dos votos para resultados estratégicos esperados e em torno de 80% para algum resultado esperado. Outro ponto que merece ser destacado é a diferença encontrada ao se comparar os resultados alcançados em 2009 (gráfico 4) com os resultados esperados para 2010 e 2011. Essa diferença torna-se bem significativa quando olhamos para os resultados estratégicos.

No nosso ponto de vista, isto pode indicar que há a consciência por parte das organizações de que BPM pode possibilitar resultados significativos de naturezas diversas, mas que ainda existem barreiras a serem superadas no que diz respeito a implantação efetiva das ações de BPM que possibilitem a concretização desses resultados.

2.5. Qual o grau de maturidade das iniciativas de BPM nas organizações?

Este tópico objetiva avaliar o grau de maturidade das iniciativas de BPM (centrais, interligadas e associadas a tecnologias) em execução pelas organizações.

A maturidade de cada iniciativa foi avaliada de acordo com a seguinte escala:

Nível 1: Serviço não prestado pela organização;

Nível 2: Serviço prestado de forma pontual e informal;

Nível 3: Serviço em implementação informal (1º ano);

Nível 4: Serviço amadurecendo na organização (2º ano) ;

Nível 5: Serviço disseminado e internalizado no dia-a-dia;

Consideramos como 'iniciativas centrais de BPM' àquelas associadas aos serviços típicos de uma área de Processos (ou Escritório de Processos, Centro de Excelência ou Grupo de BPM) e que estão envolvidos no ciclo de vida usual de BPM- mapeamento, análise, redesenho, implantação, controle e melhoria contínua.

A distribuição das respostas é apresentada no Gráfico 55, assim como o grau de maturidade médio de tais iniciativas no Gráfico 66.

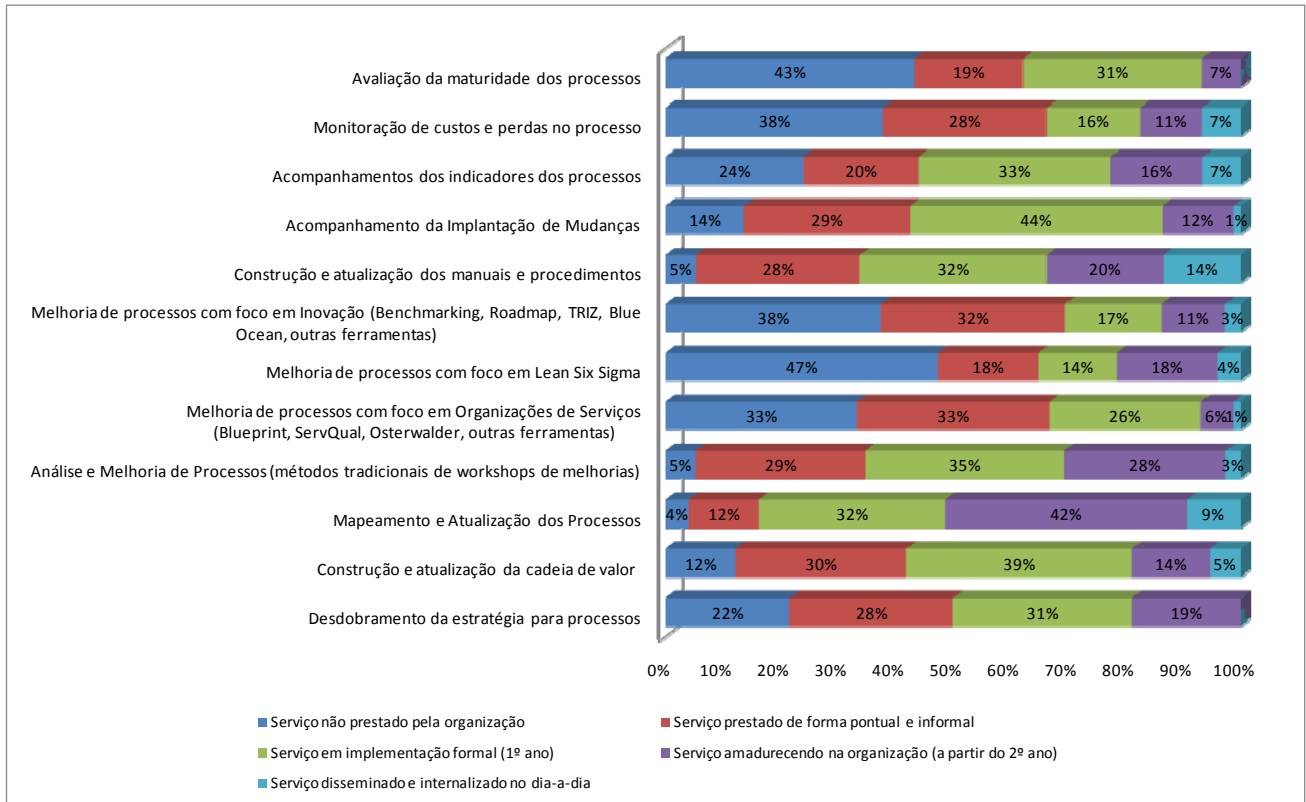


Gráfico 5. Distribuição das respostas - iniciativas centrais de BPM

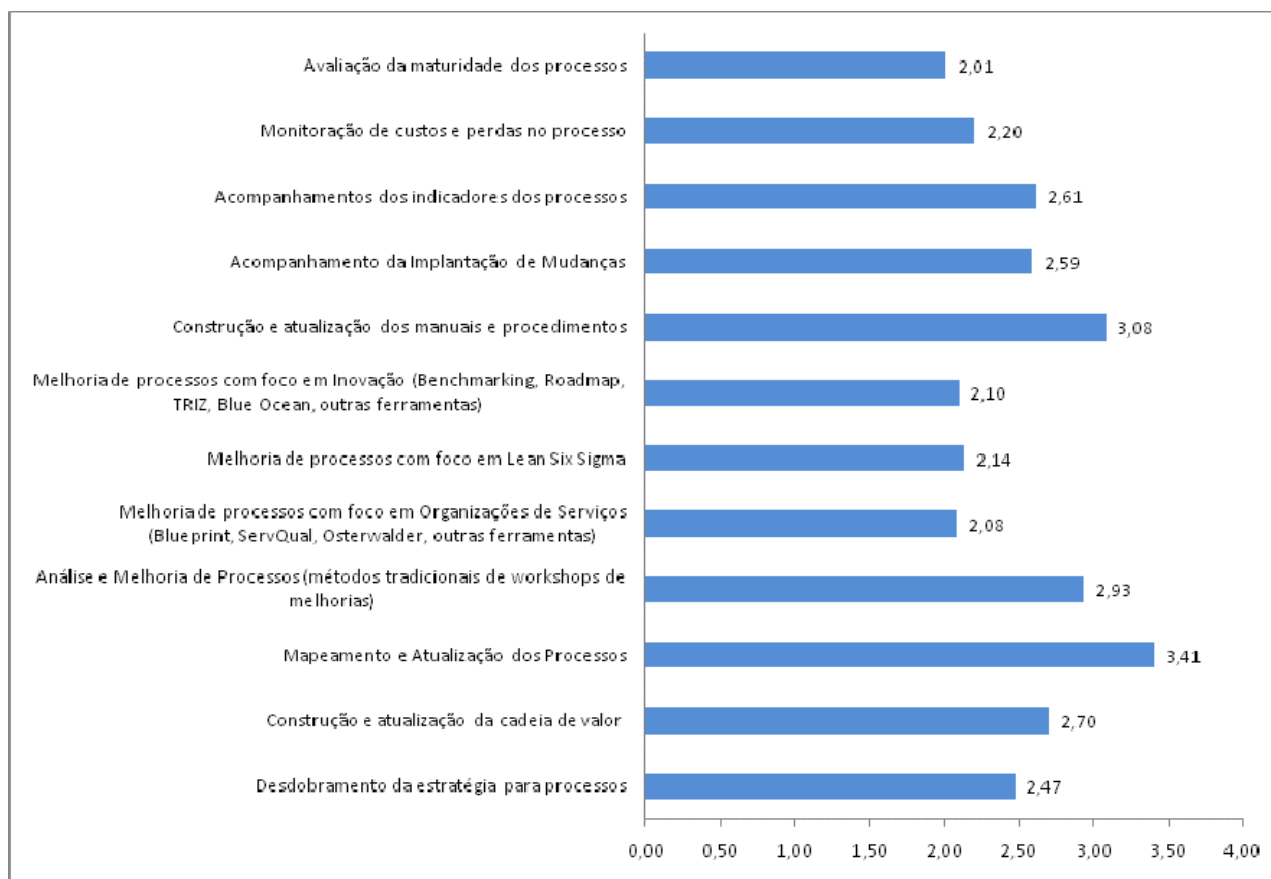


Gráfico 6. Grau de maturidade médio das iniciativas de BPM

Observa-se pelo Gráfico 66 que os serviços com maior grau de maturidade médio são os de Mapeamento de Processos AS IS (média 3,41) e Construção e Atualização de Manuais e Procedimentos (média 3,08), seguindo pela análise de melhoria de processos (média 2,93) fato que também ocorreu na pesquisa de 2009. Serviços relevantes como Monitoração de custos e perdas no processo (media 2,20), Acompanhamento de indicadores (média 2,61) e Acompanhamento da implantação de mudanças (média 2,59) encontram-se ainda com uma maturidade baixa dentro das organizações.

De maneira geral, boa parte dos serviços centrais estão implantados ou ao menos em implantação nas organizações. Isso reforça nossa suspeita de que, de fato, tais tipos de serviço são a base para o funcionamento adequado de um ciclo de vida de BPM.

2.6. Qual o grau de relacionamento atual da área de processos com demais iniciativas de gestão da organização?

Este item, incluído na pesquisa desse ano, objetiva avaliar o grau de integração entre as iniciativas de processos e as demais iniciativas da organização. Para realizar esta avaliação foi utilizada a seguinte escala: Nível 1: Relacionamento não existe ou é mínimo;

Nível 2: Relacionamento é informal e baseado no bom senso;

Nível 3: Relacionamento está sendo sistematizado (1º ano);

Nível 4: Relacionamento está amadurecendo (2º e 3º ano) ;

Nível 5: Relacionamento foi disseminado e internalizado;

A distribuição das respostas é apresentada no Gráfico 77 e o grau de maturidade médio no Gráfico 88.

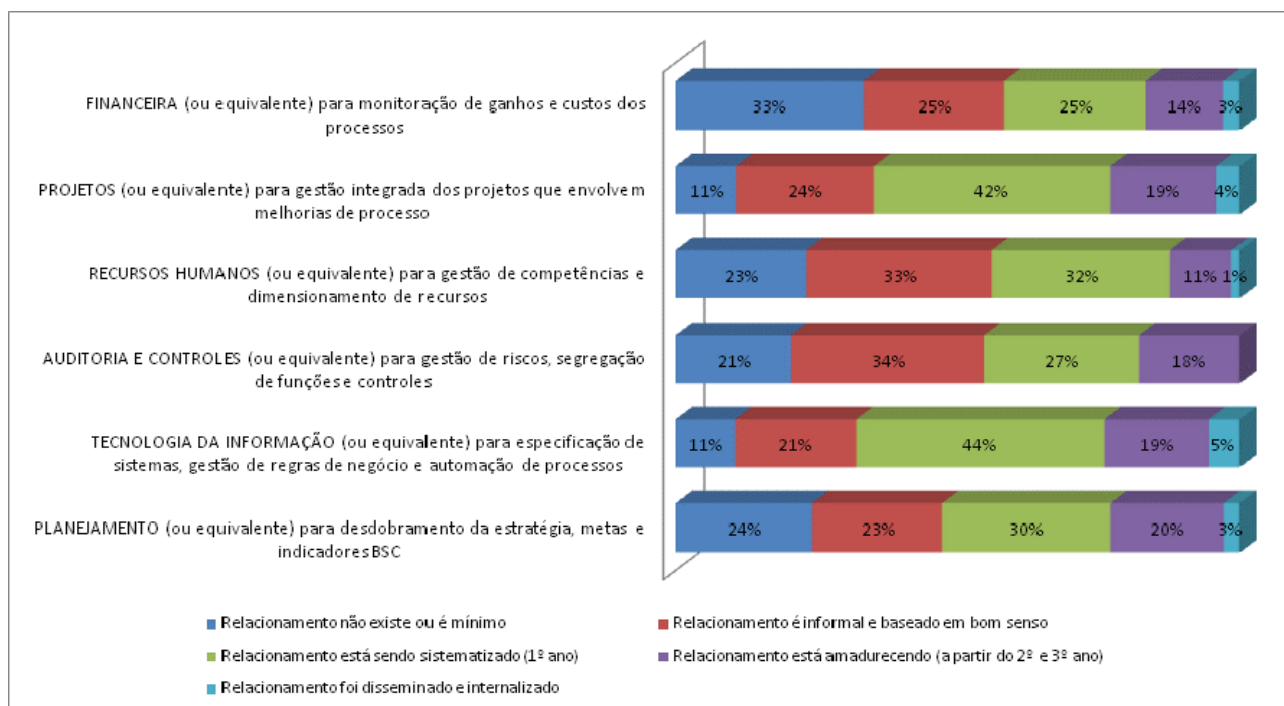


Gráfico 7. Distribuição das respostas – Relacionamento atual das iniciativas de processos

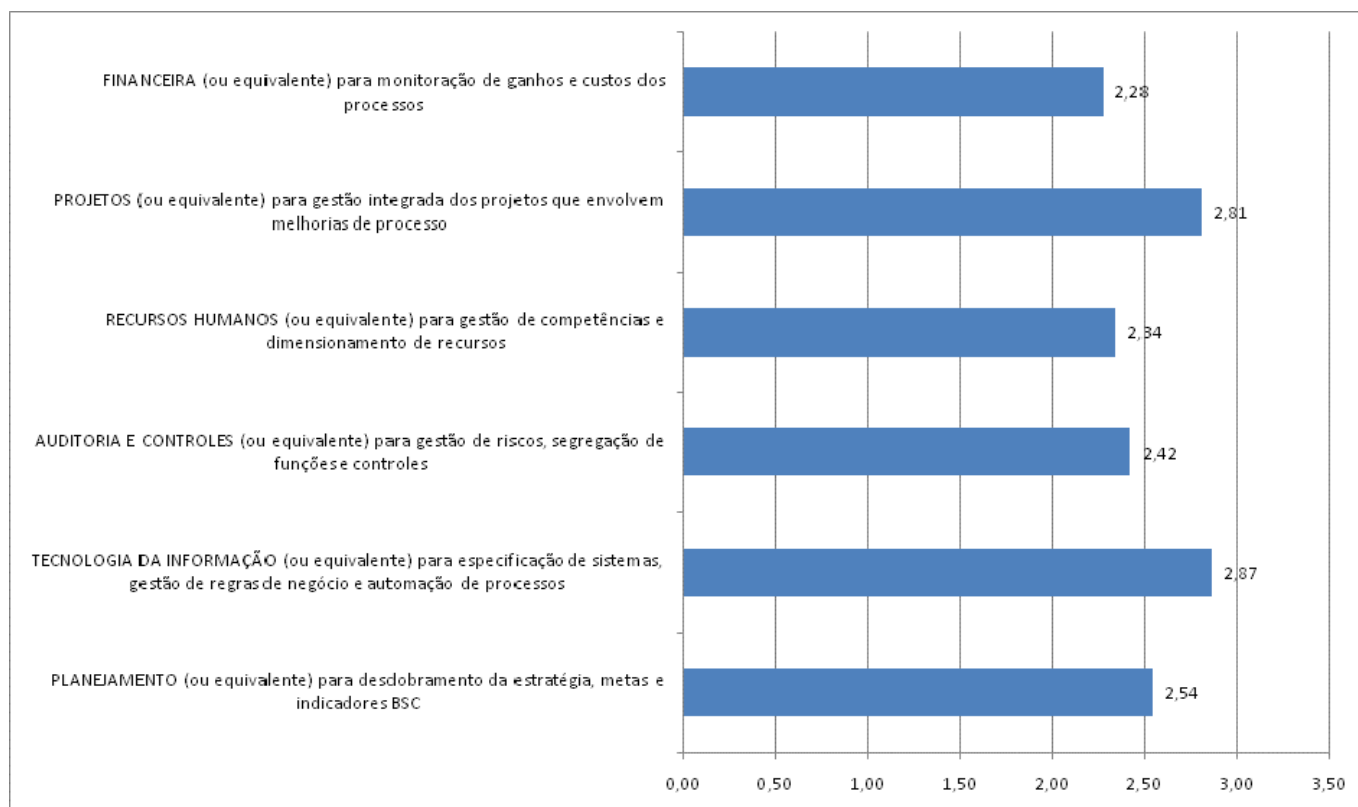


Gráfico 8. Grau de Maturidade Médio do Relacionamento das Iniciativas de Processos

De forma geral, verifica-se que o relacionamento entre as iniciativas de processos e as demais iniciativas da organização encontra-se com um grau baixo ou intermediário, (relacionamento informal ou em fase inicial de sistematização). Surpreende ainda o baixo grau de maturidade no relacionamento com RH (média 2,34) e com Planejamento (média de 2,54) que são áreas vitais de relacionamento para um bom funcionamento da gestão de processos na organização.

2.7. Qual o grau de relacionamento esperado com as demais iniciativas de gestão da organização ao final de 2010?

De forma similar, apresentamos no Gráfico 9 a resposta ao questionamento sobre quais os graus de relacionamento esperados entre as iniciativas de processos e as demais iniciativas da organização ao final de 2010. O Gráfico 10 mostra o grau de maturidade médio esperado.

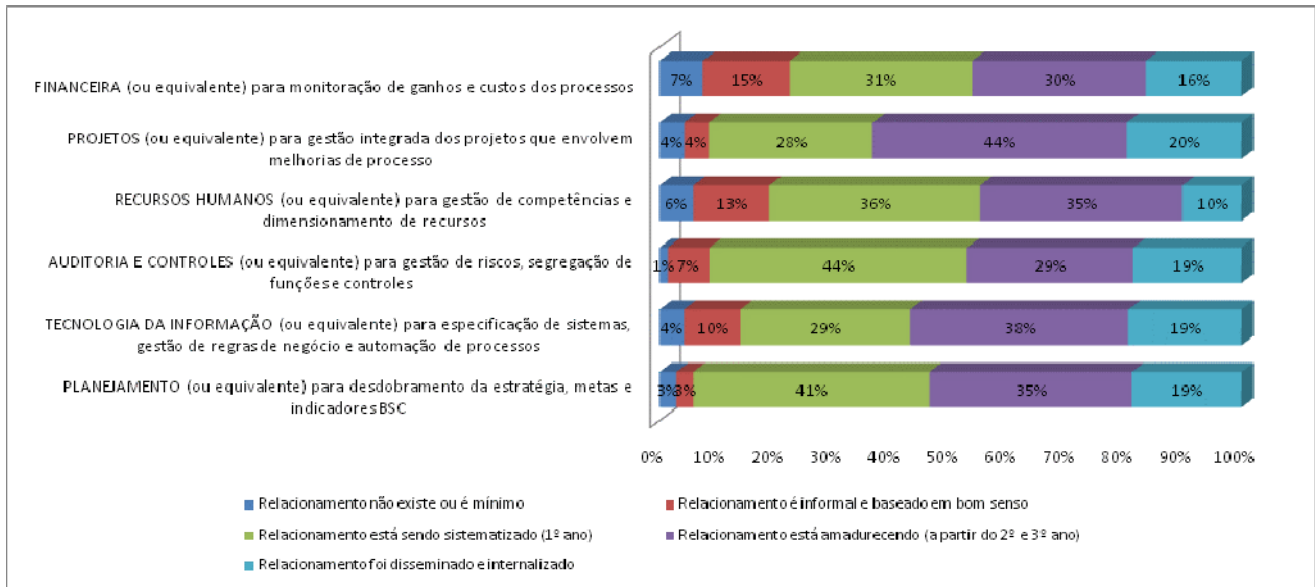


Gráfico 9. Distribuição das respostas – Relacionamento esperado das iniciativas de processos

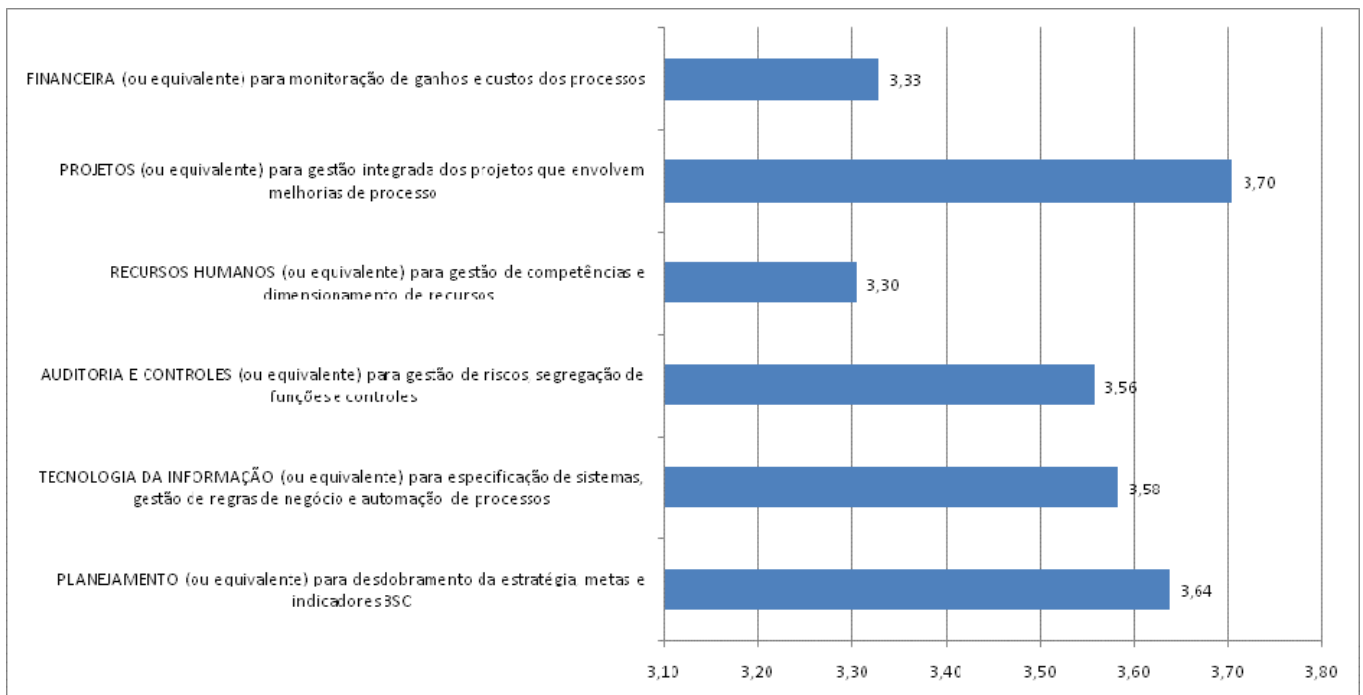


Gráfico 10. Grau esperado de maturidade médio do relacionamento das iniciativas de Processos

Verifica-se, pela análise dos Gráfico 99 e Gráfico 100, que há uma expectativa de que este tipo de relacionamento seja intensificado, passando a acontecer de forma sistematizada e com maior grau de desenvolvimento.

Novamente é nítida a discrepância entre o estado atual e o estado desejado pelas organizações para 2010. Aqui, o grande ponto de reflexão o que deveria estar sendo feito para viabilizar e solidificar o relacionamento da área de processos com as demais áreas da organização. Pensar em um planejamento conjunto das iniciativas que impactam os processos pode ser um passo para ajudar nesse desafio.

Um ponto a se destacar neste gráfico é a grande importância dado ao relacionamento com a área de Planejamento (media 3,64) o que pode ser reflexo da predominância cada vez maior de Escritórios de Processos ligados ao Nível Executivo conforme observamos no gráfico 3 dessa pesquisa. Por outro lado, o baixo relacionamento esperado com a área de RH para 2011 (média 3,30) demonstra uma menor preocupação entre a discussão de processos e a definição de competências, treinamentos e capacitações para os profissionais que irão executar estes processos.

2.8. Quais as notações de processos adotadas nas organizações?

Neste momento, procuramos avaliar qual a notação de modelagem de processo utilizada por cada organização conforme demonstra o Gráfico 111. Percebe-se que há uma polarização entre duas notações: BPMN com um total de 44% da preferência considerando-se 32% de sua adoção mais 12% de utilização adaptada; EPC com um total de 28% sendo 22% de utilização pura e 6% de utilização adaptada. O número expressivo de utilização de BPMN de forma adaptada (12%) remete um pouco a simplificações e algumas padronizações que as organizações fazem a partir do modelo de BPMN para facilitar a sua adoção com foco em entendimento e documentação dos processos.

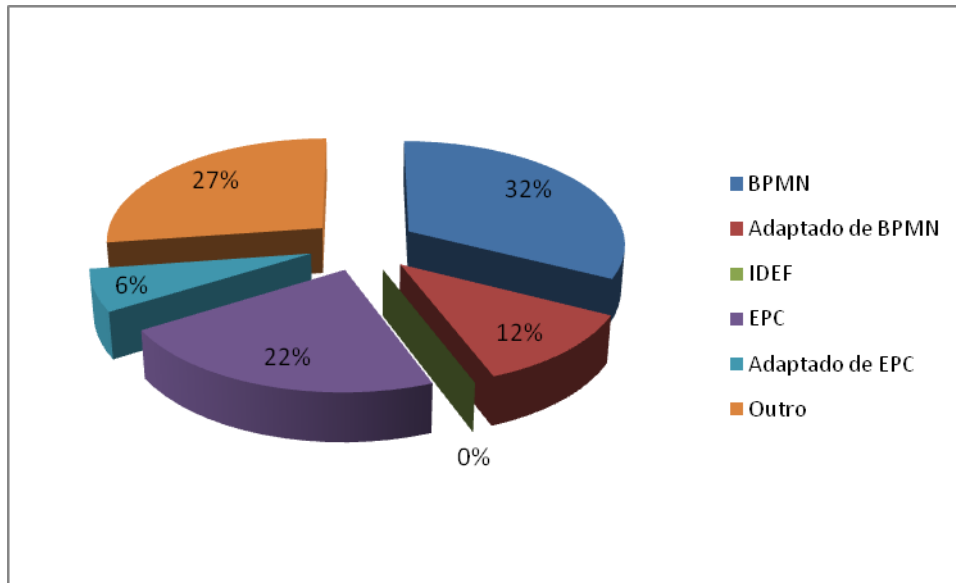


Gráfico 11. Distribuição das respostas - notação de processos adotada pelas organizações em iniciativas de BPM

É importante destacar a ausência de respondentes que utilizam o IDEF. Tais resultados podem ser explicados pelo perfil dos participantes da pesquisa, em sua maioria notadamente profissionais de negócio ou gestão, e não profissionais de TI.

Finalmente, entendemos que a uniformização das práticas ligadas a BPM interna e externamente, incluindo a definição de uma notação padrão, é um importante habilitador para garantir uma maior troca de informações e melhor interação entre as organizações que vem adotando esta abordagem no Brasil.

2.9. Quais as ferramentas e tecnologias de processos adotadas nas organizações?

Outra perspectiva importante analisada nesta pesquisa consiste na a escolha da ferramenta que será utilizada para suportar a abordagem de gestão por processos.

Para tal, foram listados os principais *softwares* do mercado. O resultado obtido com a pesquisa confirma a grande variedade de *softwares* que são utilizados e, conseqüentemente, a diferença nas formas de utilização dos seus recursos.

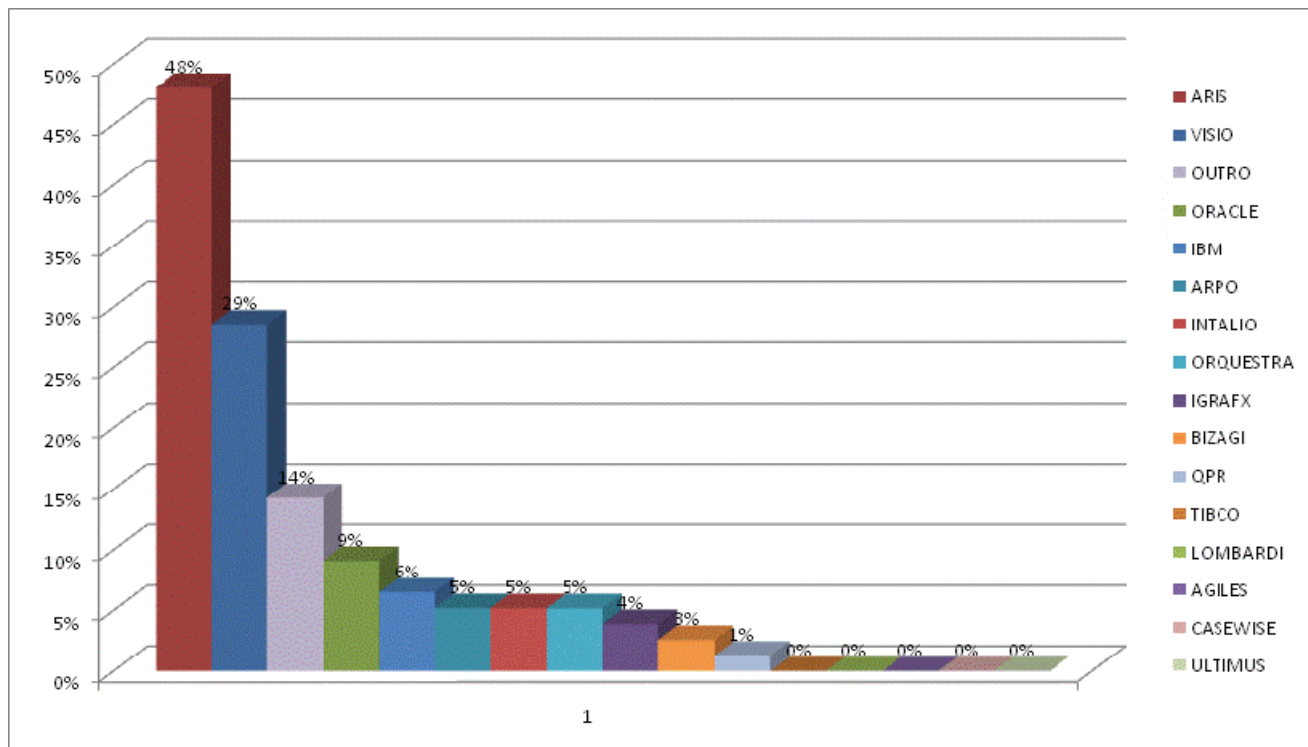


Gráfico 12. Distribuição das respostas – Ferramentas de processos

A partir dos dados expostos no Gráfico 122, verifica-se que a ferramenta Aris aparece com o maior percentual de utilização (48%), seguido pelo Microsoft Visio (29%) e Oracle (9%). Os demais *softwares* de modelagem possuem menor representação, mas podemos inferir que novas plataformas, logo novas opções e concorrência, têm surgido nos últimos anos, fato que proporciona um maior aquecimento no setor.

Finalmente, observa-se que uma empresa possui mais de uma ferramenta de modelagem sendo utilizada.

2.10. **Quais os módulos utilizados nas ferramentas e tecnologias de processos adotadas nas organizações?**

Para uma avaliação mais detalhada da adoção de ferramentas de BPM nas organizações, foram perguntados quais módulos vem sendo utilizados pelas organizações. Os resultados obtidos, refletem os diferentes níveis de maturidades de gestão por processos observados anteriormente.

A evidência para tais conclusões está demonstrada no Gráfico 133, onde a modelagem de processos é utilizada por 79% das organizações, enquanto outras ações, muitas vezes, igualmente importantes

ainda possuem baixa representatividade, como Automação (17%), Monitoração de indicadores (21%), dentre outros.

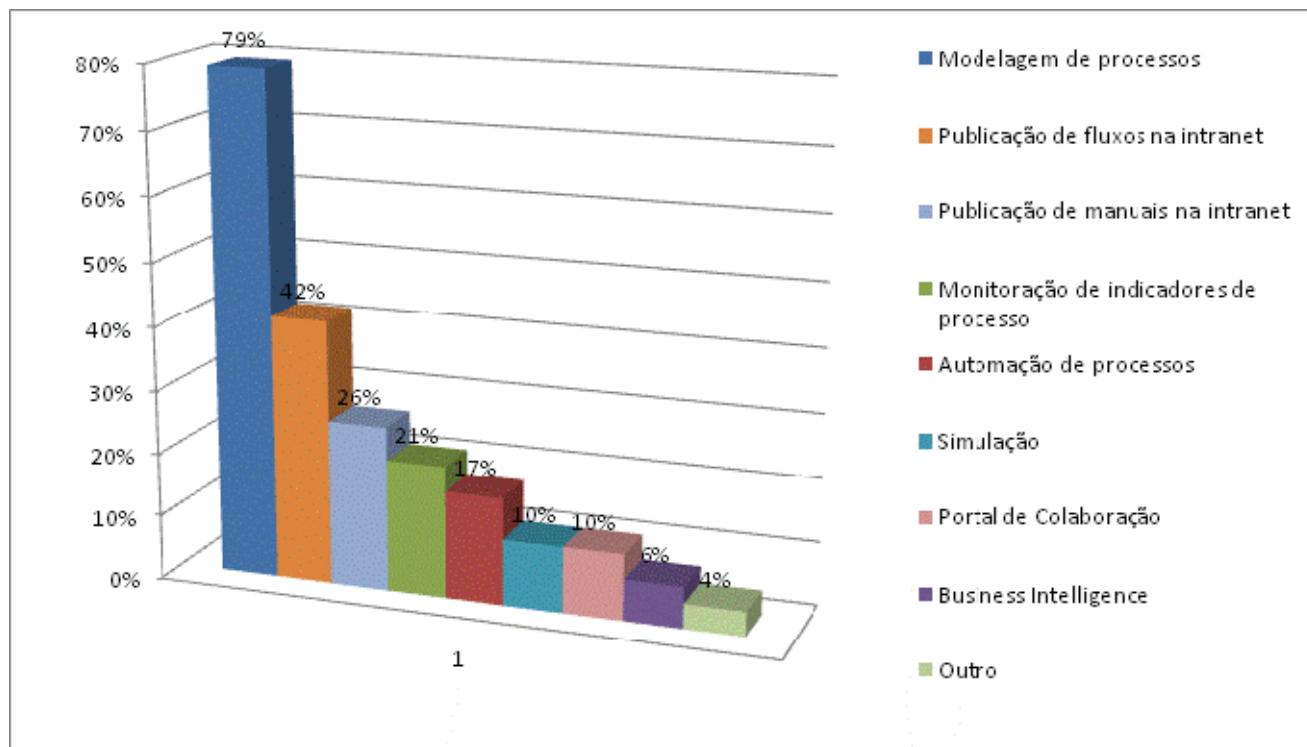


Gráfico 13. Distribuição das respostas – Módulos utilizados nas ferramentas de processos

2.11. Qual o grau de maturidade atual das práticas de governança de processos adotadas nas organizações?

Para avaliar a maturidade, atual e esperada para 2011, das práticas de governança de processos adotadas nas organizações foi utilizada a seguinte escala:

Nível 1: Este tipo de resultado não existe na organização;

Nível 2: Esta prática é informal, ocorrendo eventualmente;

Nível 3: Prática sendo implementada (1º ano);

Nível 4: Prática amadurecendo na organização (2º ano e 3º ano).

Nível 5: Prática internalizado no dia-a-dia.

A respostas obtidas são apresentadas no Gráfico 144 e no Gráfico 155 a seguir:

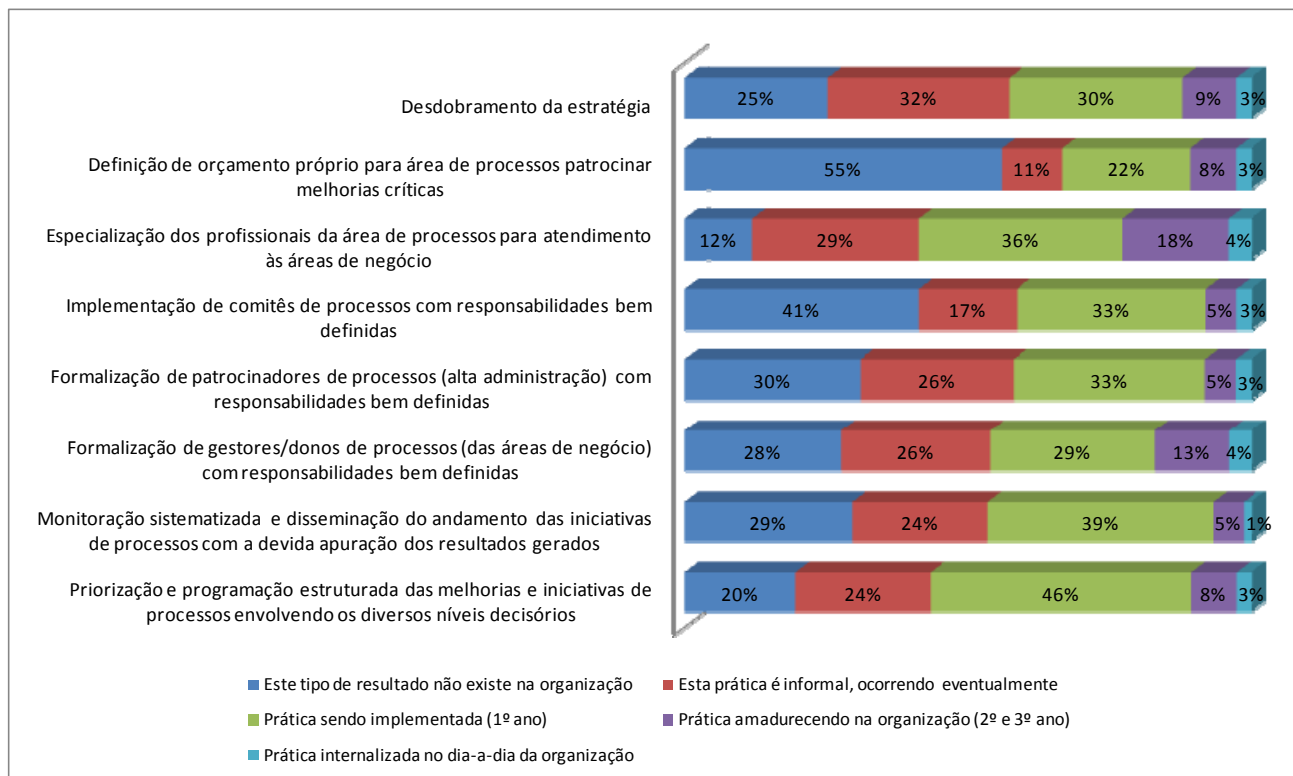


Gráfico 14. Distribuição das respostas - Grau de maturidade atual das práticas de governança de processos

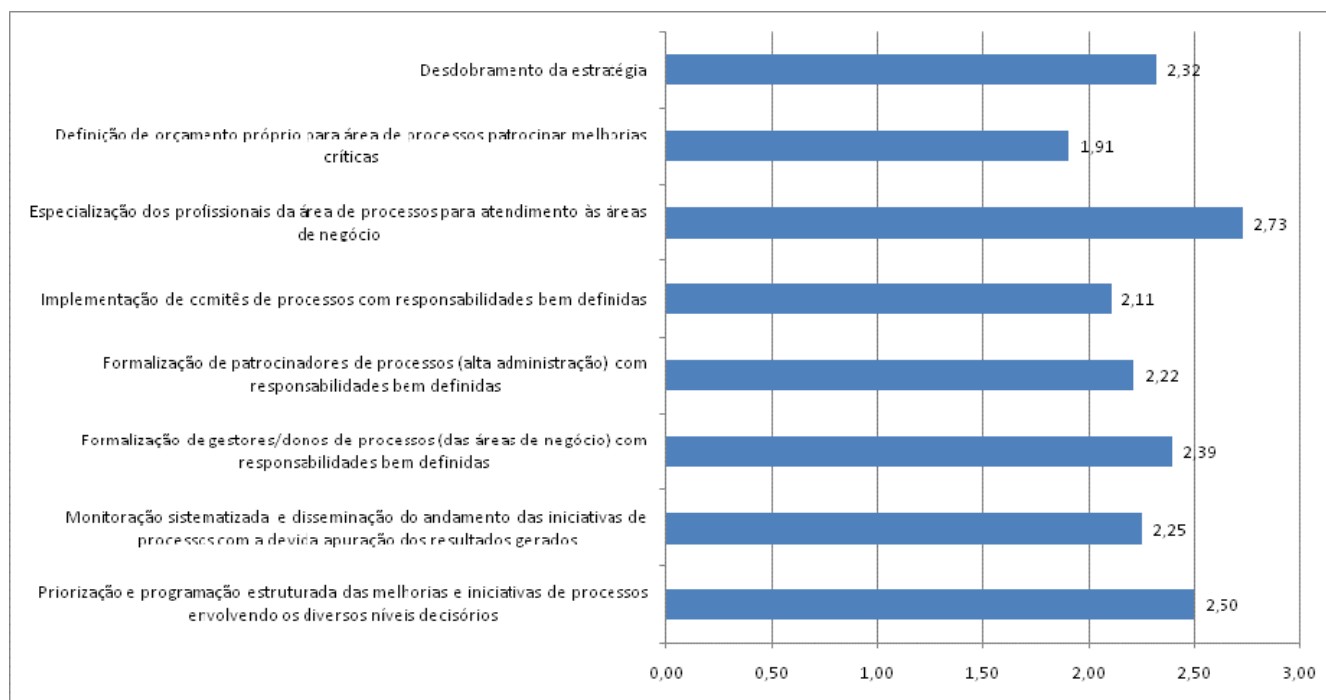


Gráfico 15. Grau de maturidade médio atual das práticas de governança de processos

De um modo geral pode-se perceber uma maturidade intermediária com relação a práticas de governança de processos, a maioria dessas práticas encontram-se em fase inicial de implantação, com destaque a idéia da criação de escritório de processos que disponibilizem profissionais especialistas em BPM para atendimento às áreas de negócios. Também é interessante observar que algumas organizações já começam a criar um orçamento de processos que deveria ser direcionado para suportar as melhorias de processos tidas como críticas.

2.12. Qual o grau de maturidade esperado das práticas de governança de processos ao final de 2010?

De forma similar, apresentamos no Gráfico 166 Gráfico 14a resposta ao questionamento sobre quais os graus de maturidade esperados das práticas de governança de processos ao final de 2010. No Gráfico 177 é mostrado o grau de maturidade médio esperado.

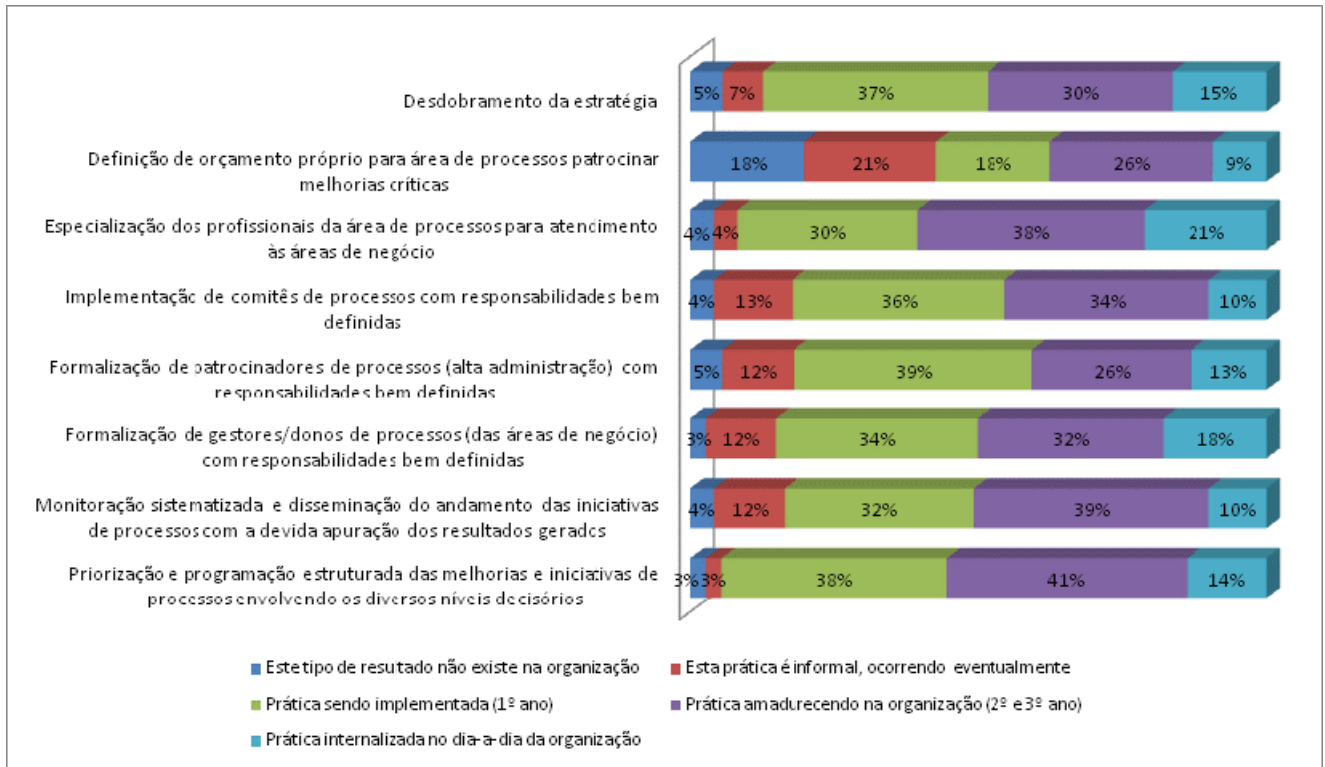


Gráfico 16. Distribuição das respostas - Grau de maturidade esperado das práticas de governança de processos ao final de 2010

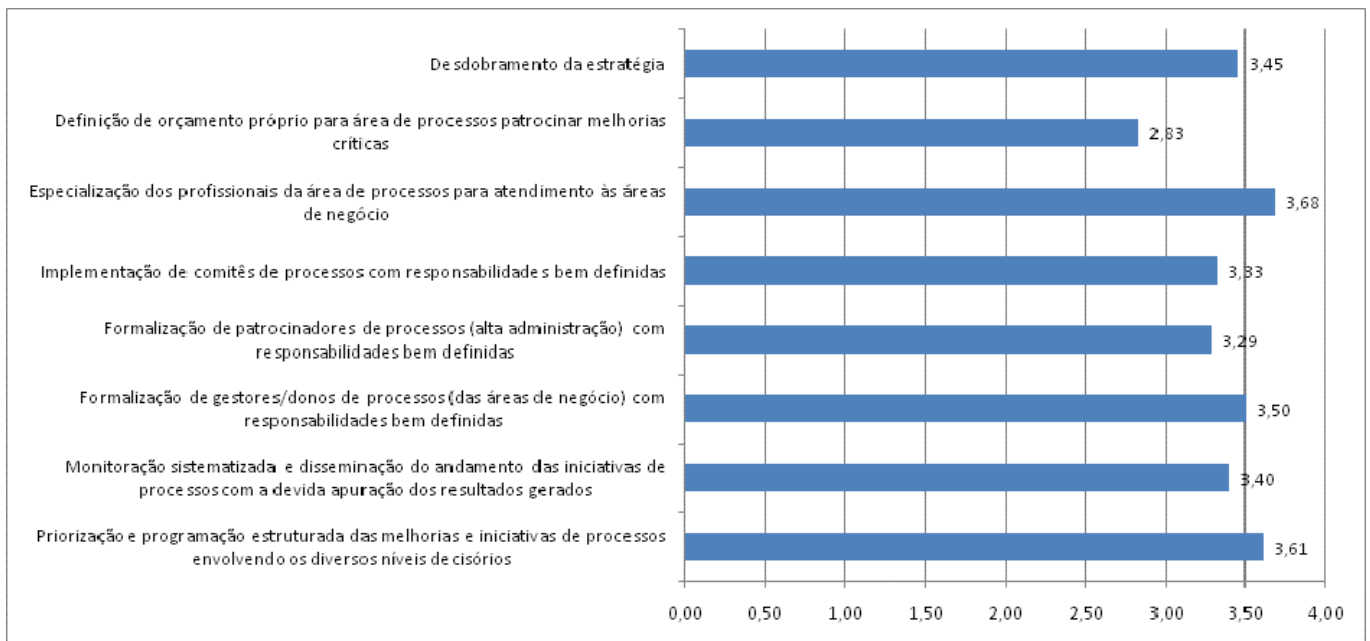


Gráfico 17. Grau de maturidade médio esperado das práticas de governança de processos ao final de 2010

Novamente percebe-se que há uma expectativa razoável quando se compara o estágio atual de maturidade das práticas de governança com o estágio esperado para o fim de 2010. Um ponto importante para a consolidação da Gestão de Processos que vem fazendo parte da agenda das organizações é a formalização de gestores/donos de processos (média 3,50) e de comitês de processos (média de 3.33). Também observa-se um interesse razoável em sistematizar a priorização e programação de iniciativas de processos (3.61) de forma a legitimar como os recursos de BPM de uma organização deveriam ser investidos.

2.13. Qual o grau de maturidade atual das práticas de disseminação da cultura e marketing de processos?

Este item procura avaliar a disseminação da cultura e marketing de processos dentro da organização. Para avaliar a maturidade destas práticas foi utilizada a seguinte escala:

Nível 1: Este tipo de resultado não existe na organização;

Nível 2: Esta prática é informal, ocorrendo eventualmente;

Nível 3: Prática sendo implementada (1º ano);

Nível 4: Prática amadurecendo na organização (2º ano e 3º ano).

Nível 5: Prática internalizado no dia-a-dia.

A distribuição das respostas é apresentada no Gráfico 188, e o grau de maturidade médio no Gráfico 1919.

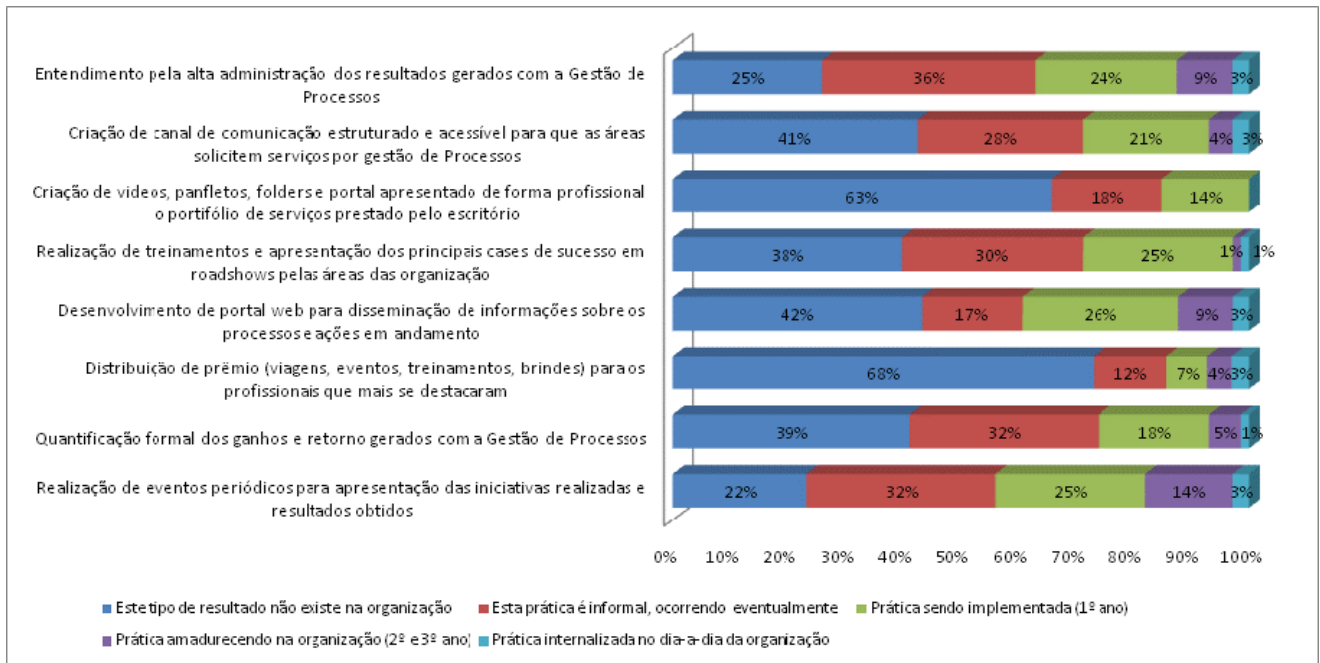


Gráfico 18. Distribuição das respostas - maturidade atual das práticas de disseminação da cultura e marketing de processos

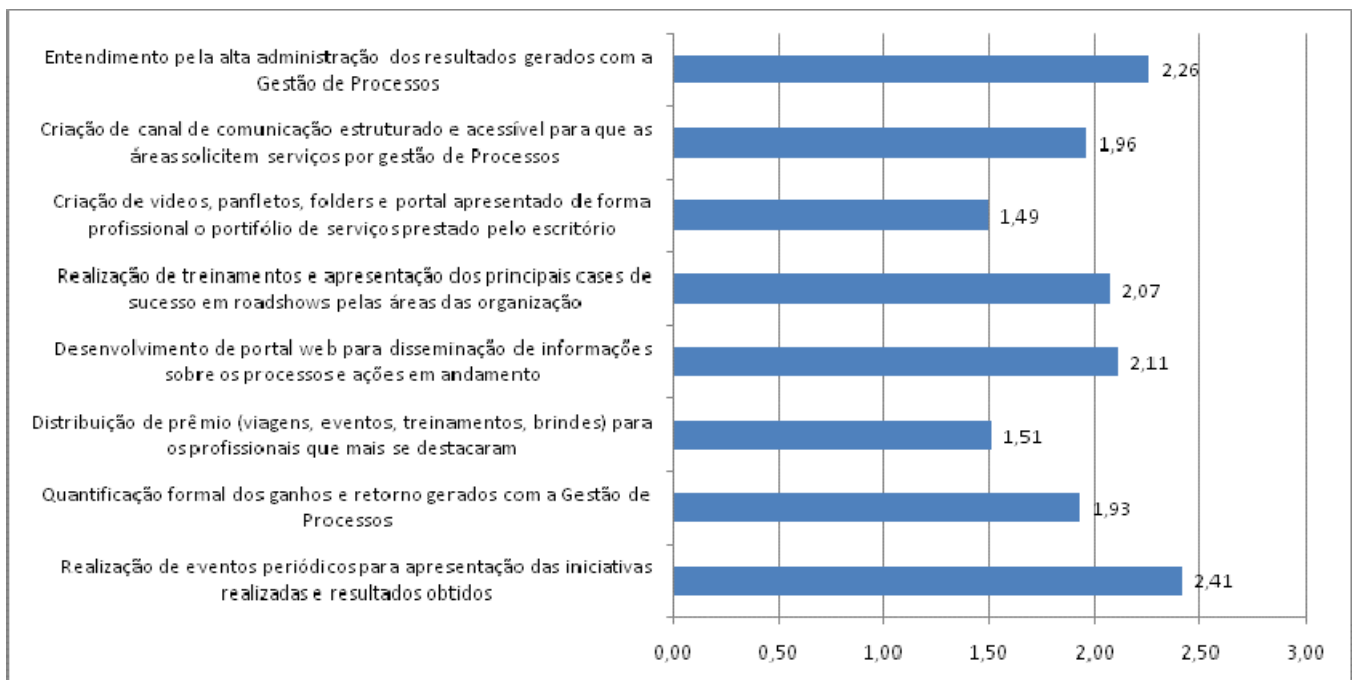


Gráfico 19. Grau de maturidade médio atual das práticas de disseminação da cultura e marketing de processos

Verifica-se que as práticas de disseminação da cultura e marketing de processos ainda são pouco frequentes e possuem maturidade muito baixa nas organizações. Observando estes resultados com as demais pesquisas percebe-se claramente esta temática ainda não é uma prioridade nas organizações. Os escritórios de processo permanecem com uma visão internalizada, se preocupando pouco com os tipos e intensidade de estratégias de marketing que poderiam ser utilizados para facilitar a disseminação da gestão por processos.

2.14. Qual o grau de maturidade esperado das práticas de disseminação da cultura e marketing de processos ao final de 2010?

Finalmente, apresentamos Gráfico 200 avaliar o grau de maturidade esperados das práticas disseminação da cultura e marketing de processos ao final de 2010. O Gráfico 211 mostra o grau de maturidade média esperado.

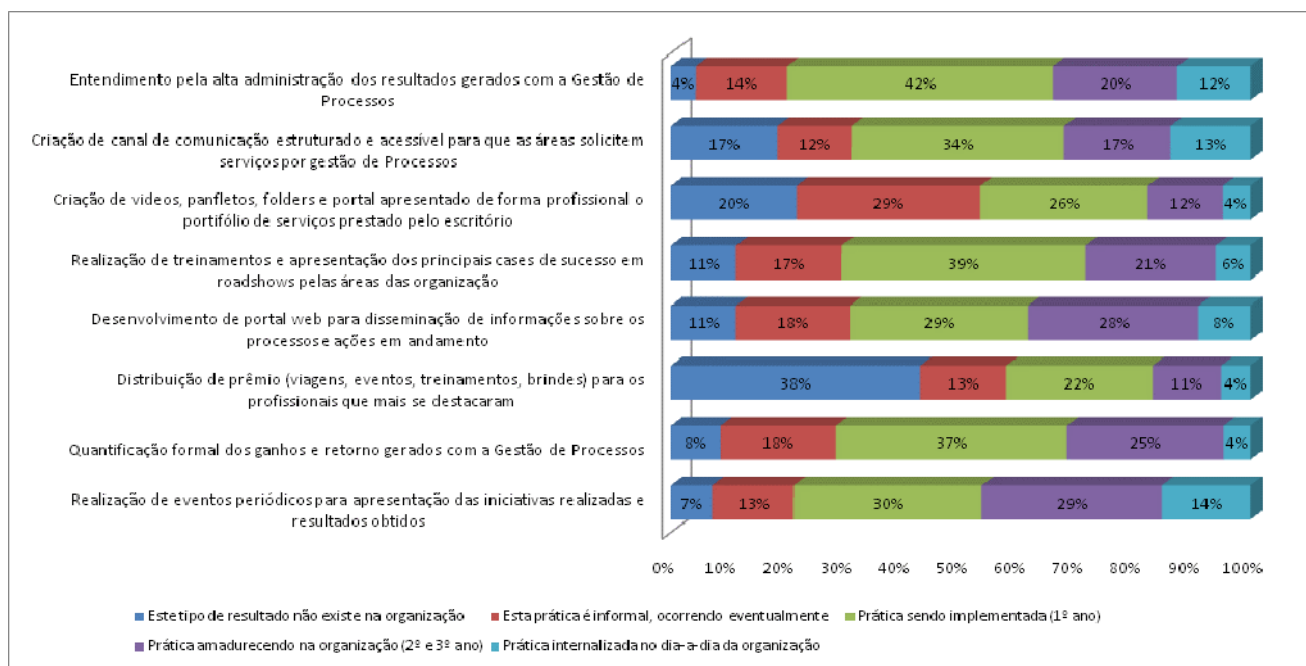


Gráfico 20. Distribuição das respostas - maturidade esperada das práticas de disseminação da cultura e marketing de processos ao final de 2010

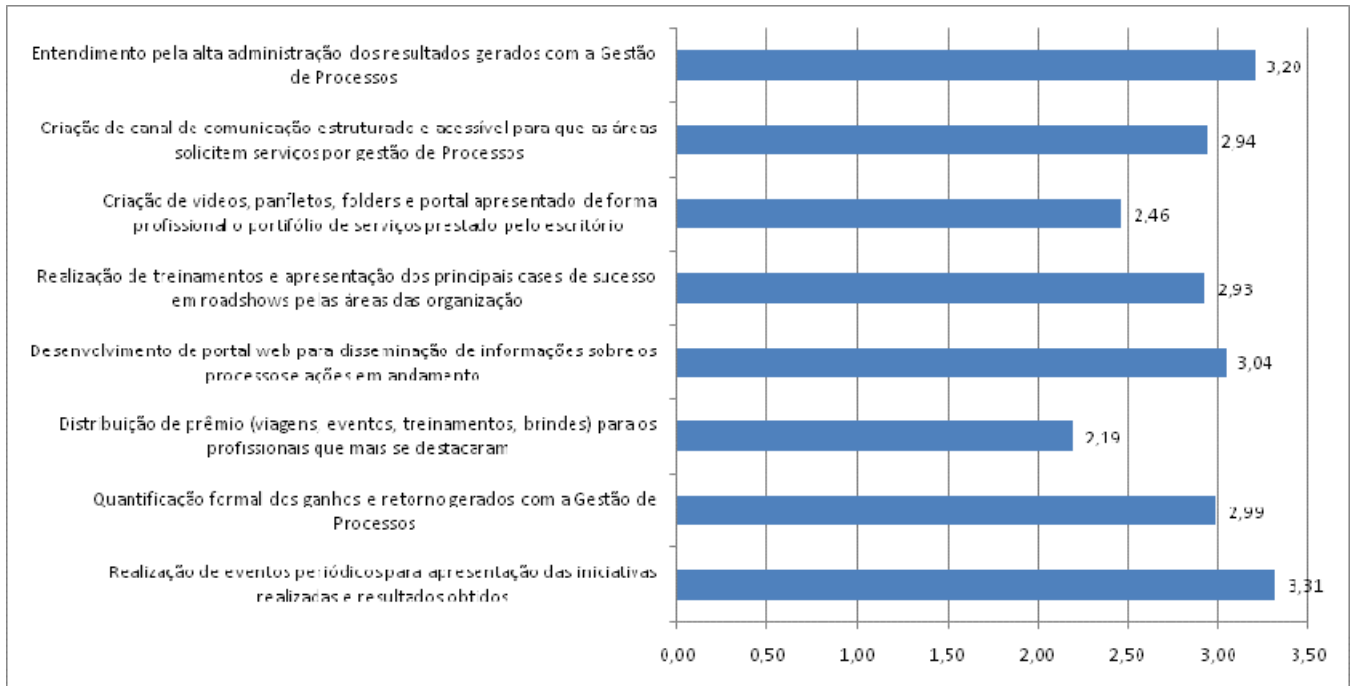


Gráfico 21. Grau de maturidade esperada das práticas de disseminação da cultura e marketing de processos ao final de 2010

A análise dos gráficos acima demonstra que as organizações efetivamente possuem a preocupação em disseminar a cultura e marketing de gestão por processos nas organizações com destaque para a realização de eventos periódicos, a construção de um portal com as informações dos processos e a quantificação dos ganhos e resultados gerados pelas iniciativas de processos.

3. Considerações Finais

Esta pesquisa contemplou 77 profissionais de 46 diferentes organizações permitindo uma identificação objetiva de estágio de maturidade das empresas brasileira em relação a adoção de BPM. Este levantamento permite algumas inferências sobre o mercado e sobre a evolução desta temática no Brasil.

Inicialmente, observa-se que os Escritórios de Processos estão passando por um momento de afirmação e consolidação dentro das organizações, assim como a própria disciplina de gestão por processos vem ganhando credibilidade e destaque junto a outras disciplinas de gestão..

Contudo, neste contexto, será cada vez maior a cobrança e pressão por resultados sobre o Escritório de Processos. Aos poucos as diversas unidades de negócios não se contentarão em ter seus processos documentados, demandando melhorias mais significativas que possam ser efetivamente quantificadas e apuradas com o passar do tempo.

Desta forma, áreas de processos deverão analisar e redesenhar seus processos de gestão por processos de forma a modernizar os serviços a serem prestados para a organização. Os profissionais processos deverão gradativamente aumentar sua capacidade em projetar processos cada vez mais eficientes, flexíveis, em *compliance* com as regulações vigentes e que, principalmente, atendam adequadamente a seus clientes. Adicionalmente, estes profissionais deverão estimar e apurar os ganhos gerados com os novos processos propostos de forma a assegurar sua devida implantação no dia-a-dia da organização.

Outros pontos fundamentais a serem trabalhados pelo Escritório de Processos serão: a difusão da cultura de BPM, a implantação da governança de processos e o aumento da sinergia com TI, RH, Estratégia, Projetos, Auditoria e Financeiro.

Desejamos boa sorte a todos os profissionais de BPM nesta nova jornada e nos colocamos a disposição em caso de dúvidas ou comentários sobre os resultados dessa pesquisa através do email contato@elogroup.com.br.