


[www.expertise.com.br](http://www.expertise.com.br)

## Editorial

Pesquisas internacionais indicam, para o segundo trimestre desse ano, a retomada do crescimento da economia mundial. A área da TI, seguindo os passos de 2009, em que o setor cresceu acima da média econômica, estará à frente dessa retomada.

O Brasil acompanhará esse movimento mundial. Recentes processos de fusões e a crescente demanda por terceirização de serviços, que visam a redução dos custos, impulsionam esse cenário de investimentos no setor da tecnologia. Contudo, como costumamos ressaltar em nossos editoriais, não é apenas a tecnologia pela tecnologia que garantirá os resultados nos negócios. Pessoas e conhecimentos formam com a TI a tríplice necessária para o sucesso de um negócio.

Na edição passada anunciamos a adoção da metodologia e materiais de treinamentos da BPTrends para Gestão de Processos de Negócio. Neste número, Paul Harmon, metodologista e editor executivo da BPTrends, em artigo especial, trata justamente da aquisição de uma tecnologia, as ferramentas BPMS, sem a prévia maturidade dos processos e sem a mudança na cultura das Organizações. A idéia de que a automação por si só resolve os problemas da Organização é equivocada. São necessários investimentos em treinamento, desenvolvimento gerencial e prestação de apoio em projetos de processos mais simples.

O outro artigo dessa edição trata justamente de investimentos em treinamento. Uma das ações que algumas empresas adotaram para a recuperação da crise foi o investimento em recursos humanos através da Educação Corporativa que traz conhecimentos específicos e alinhados com a estratégia da Organização.

Mais uma vez oferecemos assuntos atuais nas áreas de Tecnologia e Processos, contextualizados e alinhados com as tendências mundiais. Essa é nossa missão. Caro leitor, Fique Experto.

## Agenda

A Expertise e a ELO Group - representantes da BPTrendsAssociates no Brasil - realizarão, em conjunto, o curso oficial do Programa de Certificação em BPM

### Introdução à Modelagem, Análise e Redesenho de Processos de Negócio - Nível Profissional -

Dias 26 a 28 de abril de 2010  
Gran Plaza - São Paulo/SP

#### Organização e Realização:



Para informações sobre o programa e inscrições, acesse o nosso site <http://www.expertise.com.br>

## Índice

BPMS e Sofisticação dos Processos Organizacionais	2
A Educação como engrenagem Corporativa	4

# Artigo Especial

**Nota:** Este artigo foi originalmente publicado no site BPTrends ([www.bptrends.com](http://www.bptrends.com)) em 27 de outubro de 2009. A BPTrends é a principal fonte de inteligência de negócios para executivos de negócios e profissionais de mudança de processo no mundo.

## Saudações,

Fornecedores de BPMS (Business Process Management Suites) acham que pode ser difícil a venda dessas ferramentas para organizações que não estejam bem informadas sobre os processos de negócios de suas organizações. Os fornecedores estão, cada vez mais, reconhecendo que eles precisam investir na ajuda às empresas para modelar seus processos e desenvolver sistemas básicos de monitoramento de processos e gestão de capacidades, antes que eles possam ter esperança de ver a implantação, em grande escala, de sofisticadas ferramentas de gerenciamento de execução do processo.

Celia Wolf, CEO/Editora

Paul Harmon, Editor Executivo/Analista

## BPMS e Sofisticação dos Processos Organizacionais

O trabalho de processo é um problema perene: As empresas precisam melhorar a forma como criam valor. Ao mesmo tempo, a mudança é inexorável. Toda mudança em leis ou tecnologia requer mudanças em processos. O trabalho de processo não é um modismo. Será sempre uma grande preocupação da organização.

Técnicas específicas, no entanto, são modas passageiras. Alguns acreditavam que a Gestão da Qualidade (TQM - Total Quality Management) resolveria os problemas da organização. Outros imaginavam que a Reengenharia de Processos de Negócios (BPR - Business Process Reengineering), ou o software Enterprise Resource Planning (ERP), ou, mais recentemente, Business Process Management Suites (BPMS), levariam a uma grande revolução na maneira como as empresas eram geridas. Hoje, há aqueles que imaginam que a Inovação (o que quer que ela signifique) ou Arquitetura Orientada a Serviços (SOA - Service Oriented Architecture) levarão a resultados radicais.

uma dessas tecnologias, cada um desses conjuntos de ferramentas, tem usos e papéis no trabalho de processo sendo feito dentro das organizações. Mas cada uma dessas abordagens ou conjunto de ferramentas é limitado; cada qual vê apenas uma parte do elefante. Enquanto isso, o elefante permanece. Nessa analogia, o elefante é a cultura da organização - a maneira como as pessoas na organização imaginam que as coisas devem ser feitas. Você pode mudar a cultura, mas isso leva tempo e demanda um comprometimento constante dos executivos seniores. É algo muito difícil de fazer em um momento de mudanças constantes. E é algo que requer um esforço contínuo.

No momento, me encontro falando com os vendedores de BPMS que estão tentando descobrir por que mais empresas não se comprometem mais com os projetos BPMS. Eles normalmente dizem que têm vendido algumas das suas ferramentas de BPMS e estão à espera de novas encomendas que não chegam. Eu

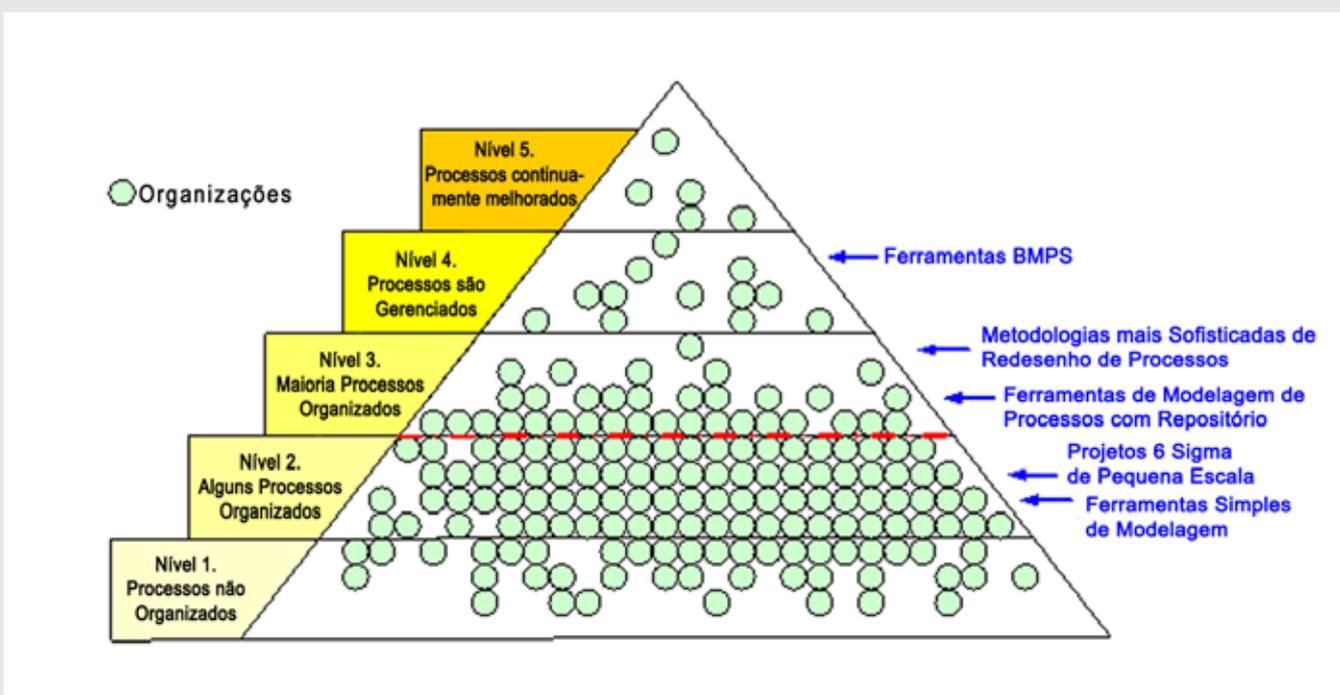


Figura 1. Sofisticação de Processo e prontidão das empresas para várias tecnologias.

Não funciona desta maneira e nunca funcionará. Cada não estou surpreso. Eu ficaria surpreso se fosse o contrário.

BPMS é uma sofisticada abordagem para automatizar o gerenciamento de processos. Além disso, não se tem muito efeito usando BPMS em processos de pequena escala – trata-se de uma tecnologia que só oferece um retorno do investimento quando usada para controlar a cadeia de provisionamento (supply chain) corporativa ou todos os relacionamentos com os clientes. Muitas empresas não estão prontas para a gestão de processos corporativos, assim como eles não estavam preparados para a reengenharia radical em grande escala em meados dos anos noventa. A maioria dos grupos que adquiriram produtos BPMS foram grupos de TI que queriam explorar essa tecnologia. Eles compraram algumas ferramentas, escolheram um problema e o resolveram utilizando a abordagem BPMS. De modo geral, o grupo de TI não é o responsável pelo trabalho de processo de negócios. Uma vez exploradas as novas ferramentas BPMS, eles estão prontos para passar para a nova tecnologia do momento.

A melhor maneira de pensar sobre a prontidão das organizações para o trabalho de processo é representada pelo modelo de escada CMM. Empresas escalam as escadas, um degrau por vez. Elas trabalham melhorando processos de departamentos de porte médio, antes de adquirir habilidades para o redesenho de processos corporativos. Elas realizam diversos projetos de redesenho, antes de adquirir habilidades e compreender a necessidade de sistemas corporativos de mensuração e gestão.

A Figura 1 mostra onde vários estudos sugerem que as empresas estejam em sua jornada de gestão de processos. Como podemos ver, a maioria está no nível 2.

Fornecedores BPMS, e defensores da BPR nos anos noventa, procuraram introduzir tecnologias que apenas poderiam ser utilizadas por organizações mais sofisticadas. Então, eles se surpreenderam ao descobrir que conseguiram apenas vendas limitadas. De fato, eles conseguiram bons resultados, mas os mercados para ferramentas mais sofisticadas são realmente limitados.

Neste round particular de introdução da tecnologia, os fornecedores BPMS fizeram outro erro de cálculo. Eles adquiriram muitas ferramentas de modelagem de processos com repositório de informações sobre os processos e as incorporaram em sofisticadas plataformas BPMS. Isto proporcionou uma melhor capacidade de modelagem para as plataformas BPMS, mas reduziu as opções disponíveis para muitas empresas que não precisavam ou queriam as ferramentas mais sofisticadas de BPMS. Com o tempo, novos

fornecedores de ferramentas de modelagem surgirão porque empresas de nível 2 e de nível 3 precisarão dessas ferramentas simples de modelagem, como o Visio, são suficientes para empresas que estão apenas começando a modelar processos departamentais.

No entanto, conforme as companhias passem a trabalhar no nível corporativo e não mais no departamental, elas precisarão de ferramentas que possam armazenar informações do processo em repositórios que criem bases de dados de tudo o que a organização está aprendendo sobre seus processos. Elas não precisam, neste momento, de ferramentas que automatizem a gestão de seus processos – elas não os compreendem suficientemente bem para precisar automatizar a sua gestão.

Talvez seja da natureza da indústria que os fornecedores de software corram para oferecer soluções sofisticadas que o mercado ainda não está pronto para adquirir. Em essência, eles aceleram a curva de adoção de tecnologia de Geoffrey Moore, vendendo para aqueles que querem experimentar a mais recente novidade, e então caem no abismo, tendo falhado por não ter criado mercado suficiente para suas ofertas.

Esperançosamente, as coisas tornar-se-ão um pouco diferentes com os BPMS. Muitos fornecedores envolveram-se nesse mercado – companhias como SAP, IBM, Oracle e Software AG. Elas são capazes de investir a longo prazo. Elas conhecem processos e oferecem uma grande variedade de produtos que dependem do crescente processo de sofisticação de processos de seus consumidores potenciais.

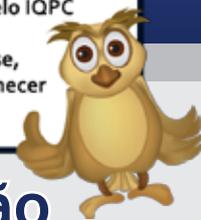
Após tentado vender os mais sofisticados produtos e encontrado uma aceitação restrita, tenho esperanças de que eles irão agora reconsiderar e lançar campanhas para ajudar as empresas a tornarem-se mais sofisticadas. A IBM, por exemplo, oferece uma versão autônoma de seu produto de modelagem de processo, independente de sua mais sofisticada plataforma BPMS. Além disso, eles oferecem o produto por baixo ou nenhum custo para ajudar empresas a iniciar projetos de processo. Se eles combinam isso a treinamento, marketing e o desejo de trabalhar com clientes ao longo de vários anos, eles podem realmente expandir o mercado para BPMS, movendo as companhias do nível 2 para o nível 4.

Da mesma forma, modelos de processos e frameworks como o SCOR framework da Supply Chain Council's, eTOM da TeleManagement forum e VRM framework da Value Chain Group's, oferecem alternativas para rapidamente levar organizações do nível 2, através do nível 3, para o nível 4. De fato, eles agruparam conhecimentos que outras companhias aprenderam ao longo dos anos e os disponibilizaram para companhias mais novas que podem, então, fazer a transição em meses e não mais em anos.

O mercado para BPMS não está crescendo tão rápido quanto muitos previram. Ele pode crescer ainda mais rápido se os principais fornecedores BPMS investirem em mover companhias do nível 2 para o nível 4 – prepará-las para usar as tecnologias BPMS. Não é algo que um pequeno fornecedor de BPMS possa fazer, mas é algo que os grandes fornecedores são capazes de gerir, embora isso exija investimentos em treinamento, desenvolvimento gerencial e prestação de mais apoio em projetos de processos mais simples.

Até a próxima,  
Paul Harmon

Para que as organizações caminhem do nível 2 para o nível 4 são necessários investimentos em treinamento, desenvolvimento gerencial e prestação de apoio em projetos de processos mais simples.



## Educação Corporativa: Potencializando o Diferencial da Organização

Paulo Gouveia

Existe uma pergunta que vem sendo muito discutida entre empresários: - O que diferencia as Organizações nos dias atuais? Ao observar o presente contexto das Empresas, pode-se notar que as tecnologias, maquinário e matérias primas estão mais acessíveis e semelhantes, seguindo uma tendência à "industrialização" ou "comoditização" dos recursos utilizados em seu dia-a-dia, ou seja, eles estão cada vez mais copiados e copiáveis.

Com essa linha de raciocínio, o único recurso difícil de ser copiado e reproduzido - diferenciando uma Organização dentre as demais - é o ser humano, munido de seus talentos. O diferencial é visto nas pessoas com a capacidade de estabelecer, avaliar e mudar a cultura organizacional, identificando e avaliando oportunidades; pessoas aplicando, gerando e gerindo conhecimento; pessoas definindo e avaliando estratégias, criando caminhos, orientando, agregando, enfim, estimulando outras pessoas em um círculo virtuoso.

Dentro desse cenário existe a preocupação de diversas Organizações com o que é denominado Educação Corporativa. No Portal de Educação Corporativa ([www.educor.desenvolvimento.gov.br](http://www.educor.desenvolvimento.gov.br)), site do Governo Federal, existe a seguinte definição: "Educação Corporativa pode ser definida como uma prática coordenada de gestão de pessoas e de gestão do conhecimento tendo como orientação a estratégia de longo prazo de uma organização".

Na opinião da Expertise, a Educação Corporativa deve estar em conjunto com três outras disciplinas para a obtenção de máximo retorno. Para melhor explicar, imagine a analogia de uma empresa como um dispositivo mecânico composto por sistema de engrenagens que interagem entre si. Se existe o objetivo de aumentar a força gerada, pode ser adicionada uma nova engrenagem nesse dispositivo, que será chamada de Educação Corporativa.

Para mover essa engrenagem e obter o resultado esperado,



são necessárias de outras três engrenagens: a Gestão de Competências, a Gestão do Conhecimento e a Gestão de Processos (vide figura). A Gestão de Competências trabalha com Conhecimentos (o saber fazer), Habilidades (o poder fazer) e Atitudes (o querer fazer) das pessoas de uma empresa; a Gestão do Conhecimento é encarregada de criar, encontrar, reter e compartilhar o conhecimento da Organização e a responsabilidade da Gestão de Processos é direcionar e estabelecer os tempos para que tudo o que ocorra dentro da Organização seja padronizado.

Diferente da Educação Acadêmica, a Educação Corporativa traz conhecimentos muito mais específicos e aprofundados. Isso é compreensível, uma vez que a academia prepara as pessoas com um conhecimento amplo, deixando-as mais preparadas para o mercado de trabalho em geral. Já as corporações têm a preocupação de munir as pessoas com os conhecimentos necessários para que elas saibam o que fazer, além de ter que se preocupar também em ensinar como e por que elas devem fazer.

Treinar e evoluir as pessoas é fundamental e para isso vale o **pensamento** de que é melhor treinar as pessoas com o risco de perdê-las a não promover sua evolução e retê-las. Existe uma célebre frase do educador americano Derek Bok que diz: "Se você acha a educação cara, experimente a ignorância".

A capacitação das pessoas, com a esperada geração de resultados, pode ser sintetizada na seguinte fórmula: Pessoas mais capacitadas a realizar + Práticas disseminadas + Processos bem definidos = Sustentação e melhoria de resultados.

Para que isso ocorra, é necessário: conhecer seus processos e as competências demandadas; conhecer as pessoas e suas competências atuais; conhecer os "gaps" das competências atuais em relação às demandas do processo onde a pessoa está atuando; coletar, avaliar e disseminar as práticas internas.

### Fale com a Expertise

Comentários, sugestões,  
dúvidas e críticas  
[jornal@expertise.com.br](mailto:jornal@expertise.com.br)

Informações sobre cursos  
[treinamento@expertise.com.br](mailto:treinamento@expertise.com.br)

Outras Informações  
[info@expertise.com.br](mailto:info@expertise.com.br)

### Edições Anteriores

Acesse: [www.expertise.com.br/jornal.asp](http://www.expertise.com.br/jornal.asp)

### Endereços

Sede: Al. Rio Negro, 1105 - 2º andar - Alphaville - SP  
Fone: (11) 2167-3700

Filial Rio: Rua São José, 40 - 2º andar - Centro - Rio de Janeiro  
Fone: (21) 3231-9010

### Expediente

Conselho Editorial:  
Alexandre Mello  
Homero Sebusiani  
Carlos Caldo

Editor-Chefe:  
Marina Mello

Diagramação:  
Karina Freitas  
Marina Mello