

BPM Beyond Process Modelling



1. Process Portfolio Management

Fevereiro, 2009



Artigo Principal

Gestão de Portfólio de Processos

Michael Rosemann

Traduzido por Carlos Eduardo Fucci

Em uma conversa recente, o gerente de BPM de uma das maiores companhias de seguro australianas disse:

“Agora que temos uma metodologia relativamente avançada para gestão do ciclo de vida dos processos de negócio, uma vez modelada, analisada, e melhorada boa parte dos nossos processos, estamos começando a pensar no próximo desafio. Como viabilizamos um controle de qualidade dos nossos processos e como canalizamos recursos limitados para os processos corretos de forma a maximizar o retorno sobre investimento?”

Durante a conversa ficou claro que ele estava buscando algo maior. Estava óbvio que uma visão adicional era necessária – uma visão que poderia complementar a atual: foco em processos de negócio individuais que leva ao gerenciamento de cada processo de forma isolada. Tal visão consolidada de todo o ambiente de processos de negócio é o coração da gestão do portfólio de processos, um tratamento coerente de um conjunto inteiro de processos, permitindo que sejam melhorados em sua totalidade, ao invés de racionalizar um e, conseqüentemente, inconscientemente, sub-otimizar outros. Mesmo que a *gestão de portfólio de processos* pareça ser subutilizada no contexto de BPM, ela adota uma metodologia clássica que é o centro do gerenciamento de produtos, investimentos, TI – entre outros.

A gestão de portfólio de processos desempenha um papel central em uma Gestão de Processos de sucesso (Figura 1) por uma série de razões. A gestão de portfólio de processos fornece uma abordagem, ou uma mentalidade, que é essencial para direcionar recursos limitados como



fundos, pessoas, etc., para os processos com maior demanda para uma melhor orientação a processos. No verdadeiro sentido de um portfólio equilibrado, a gestão de portfólio de processos pode ser usada para diversificar as atividades de BPM, levando a projetos paralelos em diferentes estágios do ciclo de vida dos processos de negócio. Em suma, a gestão do portfólio de processos marca a diferença entre a melhoria e gestão isoladas e descoordenadas de um único processo e a gestão holística baseada em processos de uma organização.

Entretanto, as verdadeiras atividades e objetivos da gestão de portfólio de processos dependem substancialmente de onde a organização pode ser posicionada em termos do seu estágio de maturidade em BPM. De forma prática, três estágios principais podem ser identificados.

No primeiro estágio, a gestão de portfólio de processos pode ser usada para fornecer uma estrutura inicial para organizações sem cultura de gestão por processos¹. Como tal, é muito similar à idéia de projetar uma arquitetura de processos, tipicamente consistindo em governança de processos estratégicos – processos específicos para cada companhia – e um conjunto mais genérico de processos de suporte. A Figura 2 fornece um exemplo de tal arquitetura de processos, usando um exemplo da indústria de seguros. A estruturação de uma arquitetura de processos compreensível e bem aceita pode levar meses, e sua simplicidade final geralmente não reflete o real esforço que foi empregado para a estruturação da primeira arquitetura de processos. Neste estágio, a gestão de portfólio de processos desempenha um papel de suporte. Uma primeira alocação de donos de processos pode ser possível, ou iniciativas de BPM individuais podem ser posicionadas em um quadro maior. Na maioria das vezes, no entanto, a escassez de dados subjacentes sobre os processos de negócio irá comprometer interpretações e comparações mais profundas.

¹ NT : do original: “process-unaware organizations”

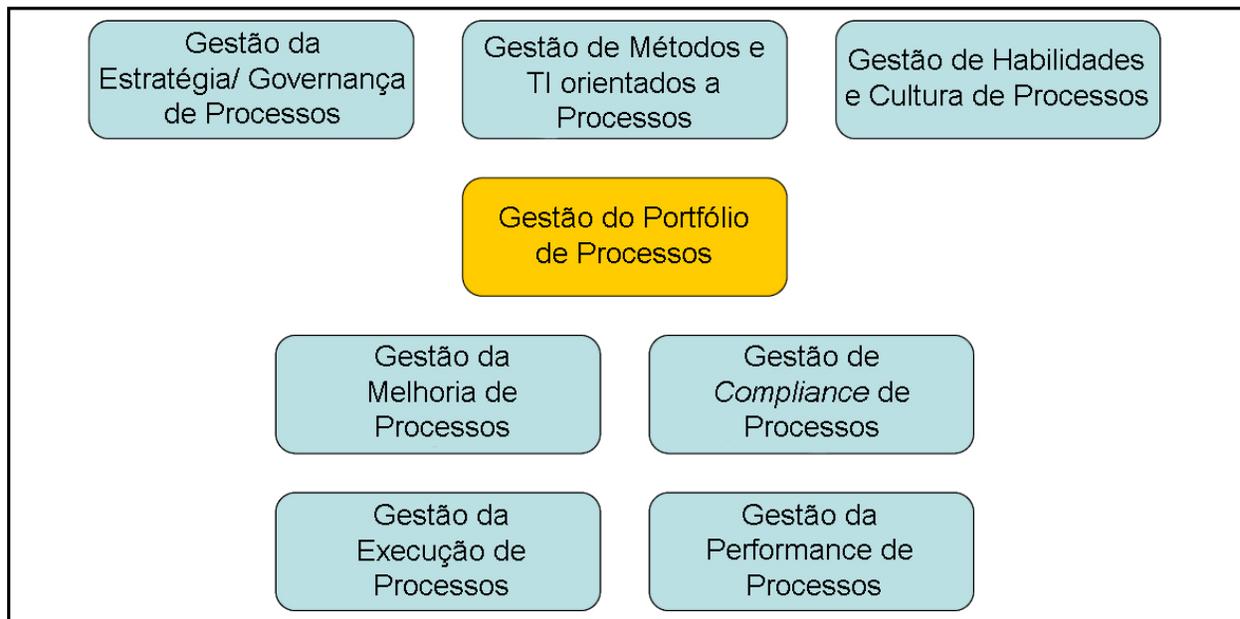


Figura 1 – Gestão do Portfólio de Processos no contexto das atividades de BPM

No Segundo estágio, organizações com cultura de gestão por processos² possuem um melhor entendimento de seus processos mais importantes. Frequentemente, um número surpreendentemente alto de modelos de processo *as-is* e *to-be* foram desenvolvidos, e, com menos frequência, estes são continuamente geridos. Se diretrizes de modelagem suficientes e consistentes, incluindo convenções detalhadas e um repositório integrado de modelos, forem utilizadas, esse conjunto de modelos fornece uma base de conhecimento rica, mas tipicamente subutilizada.

² NT: do original: “process-aware organizations”

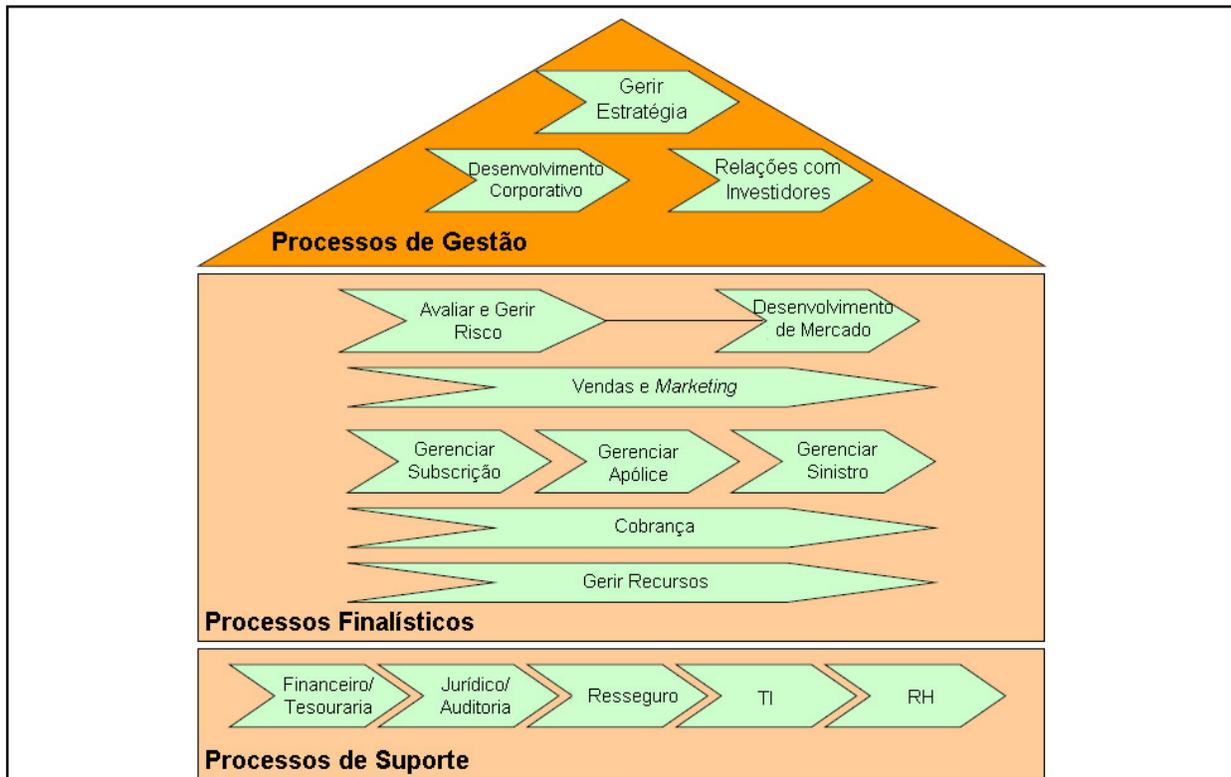


Figura 2 – Um exemplo de arquitetura de processos

Este é o estágio no qual muitas companhias se encontram atualmente, e é aqui que a gestão do portfólio de processos pode fazer uma primeira e substancial contribuição. Nesse estágio, é importante extrair um entendimento sólido das necessidades de informação de gestores de diversos processos³, ou seja, donos de uma gama de processos de negócios. Questões que poderiam ser levantadas por esses donos de processos incluem: “Que processos oferecem as maiores oportunidades para *off-shoring*?”, “Que processos são importantes para nosso próximo projeto de CRM?”, ou “Como devemos distribuir os \$1 milhão alocados para BPM este ano pelos diversos processos?”. O conhecimento dessas questões terá um impacto significativo na identificação de processos cruciais e a forma com a qual são modelados. Se, por exemplo, a gerência está interessada em “Quais processos estão expostos a maior risco?” será claramente necessário obter informação sobre risco nos modelos de processos. O problema em muitos projetos de modelagem de processos, entretanto, é que as funcionalidades da ferramenta e o *expertise* do modelador importam mais que

³ NT: do original: “*crossprocess managers*”



os reais objetivos da gerência. Uma vez que as necessidades da gerência por informações relacionadas a processos – provenientes das principais questões inerentes ao negócio – são compreendidas, e a informação requerida é modelada, estabelece-se e utiliza-se uma linguagem de *query* de processos de negócio apropriada e visualizações intuitivas dos resultados. Tais visualizações forneceriam informações resumidas sobre métricas comparativas de processos, e a partir daí poder-se-ia utilizar matrizes 2x2 como bons pontos de partida para suporte à tomada de decisão sobre diversos portfólios de processos. Por exemplo, em um atual projeto de pesquisa, nós estruturamos base de informações deste tipo em uma base ARIS facilmente compreensível. Essa base pode não somente conter portfólios de processos, mas também consolidará informações de modelos de dados e aplicações em portfólios de dados e aplicações. A idéia central é que as linguagens de modelagem usadas para projetar os modelos de processos serão transparentes à gerência, e que a gerência poderá nunca ver os modelos reais. Ao invés de ver os verdadeiros modelos, eles são os receptores de relatórios customizados derivados da referente base de modelos.

A Figura 3 traz um exemplo de um potencial portfólio de processos derivado de um repositório de modelos, ou seja, informação *build-time*. Esse diagrama representa o portfólio de processos de acordo com o grau de exposição do cliente, risco e freqüência. Enquanto a gerência pode ponderar a respeito dessas dimensões com o objetivo de obter uma visão geral de que processos arriscados, freqüentemente, expõem clientes, é desafio dos analistas de negócio converter tais demandas por informações em *queries* operacionais no repositório de modelos. Nesse caso, “exposição do cliente” poderia ser medida pelo número relativo de atividades no modelo do processo expostas aos clientes mais importantes. Um indicador de risco seriam as conseqüências consolidadas (probabilidades individuais de falha multiplicadas pelo impacto) dos riscos em um modelo de processo. Deve-se ressaltar que a informação sobre tais portfólios continua limitada, pois deriva inteiramente de modelos de processos (*build-time*), e não das verdadeiras execuções dos processos (*run-time*).

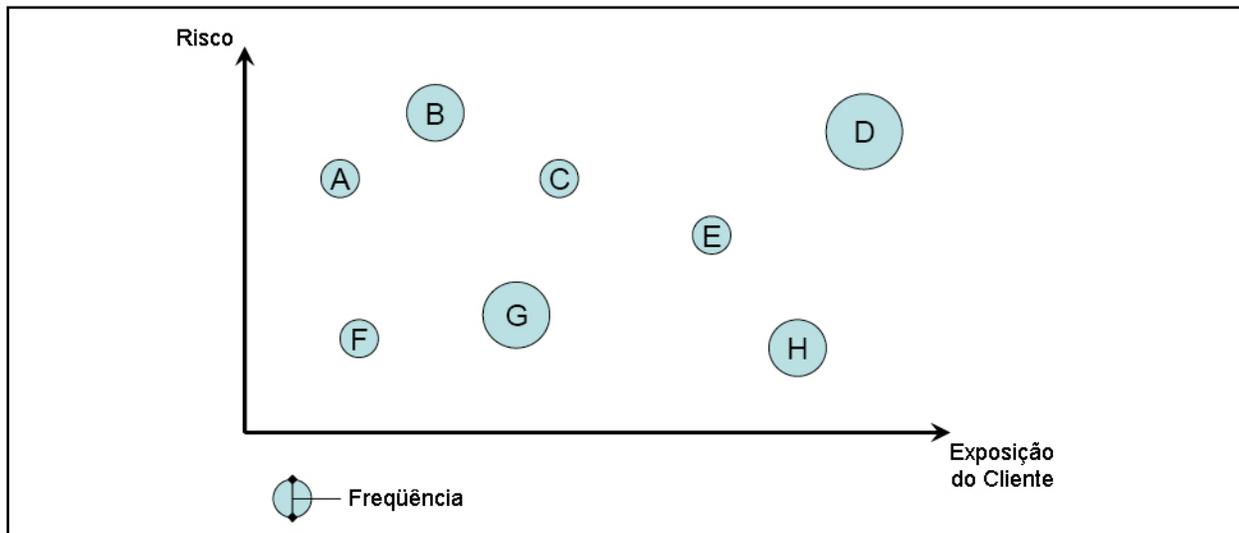


Figura 3 – Portfólio Cliente-Risco-Freqüência

No terceiro e mais avançado estágio da gestão de portfólios de processos, a organização madura em processos⁴, utiliza não só dados dos modelos de processos, como a respectiva informação a respeito da real execução dos processos. Isso exige uma utilização mais ampla de sistemas de informação orientados a processo, incluindo acesso a informações analíticas. Uma vez que tal sistema integrado de gestão de desempenho dos processos é implementado, os benefícios de se construir um “sistema de informação executivo de *ownership* de processos”⁵ são ilimitados. A informação consolidada sobre execução de processos, exceções, e análises a respeito de tempo e entre produtos, clientes, locais, etc., podem facilmente popular uma *data warehouse*. E o mais importante: esses dados fornecem, agora, oportunidades para todo tipo de análise comparativa entre processos de negócio.

Enquanto muitas organizações amadureceram significativamente sua compreensão das oportunidades, e também das restrições de BPM, em diversas não está definido quem é responsável pelo portfólio de processos de negócio como um todo. Da mesma forma que um gerente encarregado do *marketing* estratégico não é o gerente de produto, haverá uma distinção clara entre o papel do gerente de portfólio de processos centralizado e os deveres dos donos de processos,

⁴ NT: do original: “*process-mature organizations*”

⁵ NT: do original: “*process ownership executive information system (POEIS)*”



descentralizados. Em termos de governança em BPM, um gerente de portfólio de processos pode ser visto como um papel adicional dentro da equipe de BPM corporativa. O gerente de portfólio de processos será avaliado pelo seu atual conhecimento de toda a gama de processos da organização e por sua capacidade de alocar recursos de BPM nos processos mais promissores. Quanto maior a maturidade em BPM de uma organização – ou seja, quanto mais ela se move de simples arquiteturas de processos para um repositório de modelos amplamente populado, incluindo até informação sobre execução de processos – mais crucial será desviar o foco inicial de processos individuais para uma visão que gerencia os processos de negócio de uma organização em sua totalidade.