

## Capítulo 6

Prefácio por David McCoy, Gartner Fellow Emeritus

No início dos anos 2000, Roy Schulte e eu liderávamos uma equipe para apresentar ao mundo o conceito de monitoramento de atividades de negócio (BAM – *Business Activity Monitoring*) e descobrimos grande interesse na ideia de monitorar atividades de negócio em tempo real por meio de captura, filtragem e análise de evento. Lembro-me de uma apresentação de BAM que fizemos – a primeira apresentação de BAM já realizada. Foi um esforço conjunto em uma de nossas conferências. A audiência era extremamente centrada em tecnologia, a ponto de muitos participantes virem do mundo da automação em tempo real em manufatura. Estávamos provando que se aquilo funcionasse no chão de fábrica também poderia funcionar nos negócios. Agora vemos BAM como um tema recorrente entre os especialistas de BPM e que a noção de gerenciamento de desempenho de processos em tempo real dificilmente é algo complicado para as organizações. Apesar da posição estabelecida de BAM, o conceito geral de gerenciamento de desempenho de processos ainda é um mistério para muitos e sua condução em diversas organizações deixa muito a desejar.

Sendo sincero, é fácil medir e gerenciar desempenho de processos. No entanto, quando realmente é preciso entregar um produto tangível do trabalho, normalmente falhamos. A falha algumas vezes está relacionada à tecnologia subjacente: sistemas mal conectados, infraestrutura obsoleta, aplicações pouco flexíveis, fraca capacidade de processamento de eventos, tudo isso podendo levar ao fracasso. Mas acredito que o maior desafio esteja na vertente tripla de escopo, valor e perspectiva. Quando olhamos para o gerenciamento de desempenho de processos, geralmente percebemos que se pode medir e gerenciar qualquer coisa e, mais ainda, é exatamente isso que fazemos: medimos qualquer coisa que se mova, almejando as oportunidades mais difíceis que se encontram abaixo da superfície do nosso mundo de processos.

### Um problema de escopo

Considere um exemplo sobre o qual escrevi em meu blog do Gartner. Viajo ao redor da montanha Blood Mountain, na Geórgia, várias vezes ao ano. À medida que subo a montanha, meu marcador de combustível despenca; mas, conforme eu desço – basicamente deixando a inclinação e a gravidade "fazerem seu trabalho" – instantaneamente o ponteiro do combustível vai às alturas. Em uma viagem recente, estava prestes a marcar um consumo de 40 km/litro, de fato alcançando limites que os engenheiros jamais considerariam realistas para um veículo cuja média é de 10 km/litro. Esse exemplo será usado para ilustrar uma falha clássica em gerenciamento de desempenho de processos: foco limitado.

Se fosse dividir o processo de dirigir por Blood Mountain em dois subprocessos: Subir e Descer, então um foco limitado indicaria "Faça apenas a parte da descida! A subida é muito cara".

Bem, isso é obviamente um absurdo, mas o que acontece quando analisamos nossos processos de negócio com foco limitado? Cometemos exatamente o mesmo erro. Não vemos o processo ponta a ponta como unidade de medida; em vez disso, vemos as partes do processo como átomos isolados com métricas e avaliações de desempenho individualizadas. Embora não haja nada de errado em analisar processos com medidas focadas, se estas não fizerem parte de uma estrutura holística – uma visão ponta a ponta – serão tomadas decisões tão insólitas quanto a ideia de que se pode percorrer Blood Mountain apenas com descidas. Esse é o erro de escopo que pode ser superado com uma compreensão apropriada da perspectiva ponta a ponta do processo, em oposição ao processo atômico.

### Um problema de valor

Vamos supor que estamos olhando o processo ponta a ponta adotando uma visão holística em um nível razoável de inspeção. Bem, ainda não estamos fora de perigo no que tange ao gerenciamento de desempenho de processos, pois podemos cometer erros na análise do valor real do processo ponta a ponta. Dependendo da métrica que associemos ao processo, podemos ter um bom desempenho em uma base ponta a ponta – de acordo com nossa métrica – mas arruinar totalmente a missão.

Medições equivocadas de produtividade de colaboradores falham nessa questão. E se o processo ponta a ponta fosse chamado "da abertura da vaga ao primeiro dia de trabalho", que representaria um processo de contratação que levaria um candidato da abertura da vaga de emprego até o primeiro dia de trabalho na organização, o tempo de ciclo seria uma medição sensata? Parece justo querer medir o tempo gasto para recrutar. Presume-se que recrutamento mais rápido seja uma vantagem, tanto que é chamado de "agilidade". Contudo, se esta é a medida, então como o desempenho do processo é gerenciado? Bem, é gerenciado pela mentalidade de relógio e calendário. Sendo assim, a proposta de valor adequada para nosso processo hipotético "da abertura da vaga ao primeiro dia de trabalho" é "contratação de qualidade em um tempo razoável". A mentalidade de relógio e calendário considera a qualidade? Talvez sim, mas geralmente é uma questão de velocidade e não de elementos tão intangíveis como a qualidade. Amarramos o problema de escopo aqui, agora vemos o processo de ponta a ponta, desde a entrevista inicial até iniciar o trabalho na organização. Mas ainda que não estejamos reduzindo o processo, estamos reduzindo o valor, simplesmente substituindo o que deveria ser o verdadeiro valor.

Esse é o problema de valor. Para superar isso, deve-se examinar o processo inteiro à luz da sua contribuição e extrair os resultados mais evidentes que o processo se propõe a entregar. Sendo assim, um processo "da abertura da vaga ao primeiro dia de trabalho" não deveria ser a respeito de agilidade, deveria ser basicamente sobre mobilização de seus recursos mais críticos: os colaboradores. Entretanto, quando as organizações tratam o processo de contratação como um serviço de seleção rápida, recebe-se o que é medido. Para um solteiro, talvez um encontro instantâneo seja desejável, mas para uma organização contratante, o valor real está na compreensão mais abrangente do verdadeiro valor do processo.

Somente assim se pode gerenciar o desempenho em função de um resultado adequado.

### Um problema de perspectiva

Talvez você esteja convencido de minhas ideias até agora. "Tenho de examinar o escopo de ponta a ponta e não apenas uma atomização conveniente do processo. Devo buscar o valor real inerente ao processo e gerenciá-lo nessa base". Bem, o último desafio é o mais traiçoeiro: o problema de perspectiva. O desafio é traiçoeiro porque você pode atender às duas primeiras expectativas – escopo e valor – e ainda assim falhar no principal.

Todos os processos são baseados em perspectivas. Essas perspectivas vêm do designer de processos, do segmento de negócio, da área de Tecnologia da Informação, do consultor, do cliente, do fornecedor e de outros. A ideia da perspectiva é caracterizada por uma de minhas palavras preferidas em alemão, *Weltanschauung*. Na faculdade tive o privilégio de estudar métodos de desenho com alguns dos maiores especialistas do mundo e sempre parecíamos voltar para esse termo. *Weltanschauung* significa "visão de mundo" e eu escrevi um pouco sobre isso em meu blog para aqueles que quiserem mais informação. A questão principal é que sua visão de mundo – *Weltanschauung* – determina a perspectiva. Pode-se até mesmo dizer que isso é a sua perspectiva. Então, como você enxerga a realidade determina como você desenha seus processos.

Agora, vamos avançar da teoria para a prática. Se a sua visão de mundo é de que clientes são como rebanho, isso se refletirá em seus processos. Seu processo ponta a ponta pode ser medido em sua totalidade e você pode estar convencido de que está medindo o valor adequado inerente ao processo, mas seus clientes discordarão. Tenho visto negócios que empregam uma tática comum para aumentar vendas. Eles demandam que seus vendedores promovam uma determinada característica do produto, como um item alimentício ou um plano de manutenção, e o processo estabelece "se, durante o nosso atendimento falharmos em lhe entregar X, nós lhe daremos Y". O "Y" em questão poderia ser um desconto ou a entrega de um item gratuitamente ou uma repreensão ao vendedor.

A perspectiva do processo é clara: "você, cliente, é uma carteira ambulante e nós tentaremos te vender algo a cada oportunidade que tivermos". Isso é fácil de medir em uma base ponta a ponta: o item que está sendo promovido foi oferecido a você como parte do processo. E o valor do processo para a organização é bastante claro – aumentar as vendas. Mas, como você se sente ao saber que é uma marionete em uma oportunidade de venda casada? Como você se sente sendo alertado de que será incomodado para aumentar as vendas?

A perspectiva do processo aqui é traiçoeira porque o processo em si é falho. O *Weltanschauung* desse processo diz, "minha visão de mundo é a de que você é uma fonte de receita que eu devo maximizar". Resumindo, esse processo realmente funciona? Se você gerenciá-lo bem, você realmente conseguirá ter sucesso?

De um lado, você coloca dinheiro no caixa, de outro, enfurece clientes que se opõem à alta pressão de suas táticas de venda. No fim, a perspectiva do processo se torna parceira próxima do valor real, mas é original o suficiente para se destacar. *Weltanschauung* é uma palavra elegante em alemão, mas vale a pena examiná-la. Como você vê, as partes interessadas de seu processo são determinadas por *Weltanschauung* – sua e dos outros – e vão moldar a maneira de avaliar o valor do processo ponta a ponta e as ações de gerenciamento de desempenho resultantes.

Superar estes três obstáculos para o gerenciamento de desempenho de processos não irá assegurar o sucesso, mas estas são armadilhas que você deve evitar. Muitas vezes tais armadilhas são fáceis de identificar em retrospecto; mas quem quer passar a vida se desculpando por ter habilidades fracas em processos? Além disso, essas armadilhas se combinam. Elas se empilham em você como em um jogo ruim de rúgbi quando você está com a bola e o escopo, o valor e a perspectiva te chutam com suas chuteiras.

Eles realmente formam um mau trio e você deve identificá-los e exorcizá-los de suas atividades. Se seus esforços de gerenciamento de desempenho de processos são guiados por BAM ou simplesmente pelo antiquado MBWA – *Management by Walking Around*, ou seja, "Gerenciando no Corpo a Corpo", faça o melhor para definir processos, medições e métricas que sejam devidamente delimitadas com base no valor real que está sendo entregue e concebidos a partir da perspectiva adequada das verdadeiras partes interessadas. Fazer qualquer coisa menos do que isso é como pedir para ser rotulado de irrelevante para o gerenciamento de desempenho de processos.