A IMPORTÂNCIA DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS (BPM) NA OTIMIZAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA DE PROCESSOS DE TI[1]

Marcio José Lisboa

Resumo: Este artigo traz uma súmula sobre o gerenciamento de processos de negócios (BPM), destacando a análise e o mapeamento de processos de negócios como uma ferramenta de apoio para a gestão, otimização e melhoria contínua de processos existentes. Foi realizada uma pesquisa qualitativa exploratória através de um questionário aplicado aos colaboradores de uma empresa tradicional, buscando evidenciar o nível geral de conhecimento acerca dos processos realizados pelo setor em que estão inseridos e pela empresa em geral, além de verificar a percepção relativa aos processos atuais e possibilidades de melhoria. O resultado da pesquisa apontou em suma, carência no conhecimento dos processos existentes e falta de documentação dos processos. Dessa forma, o objetivo desse trabalho é destacar de que maneira essas deficiências podem ser mitigadas através da utilização de uma metodologia para a gestão de processos alinhada aos objetivos estratégicos da organização.

Palavras-chave: BPM. Gerenciamento de Processos. Otimização de Processos.

1 INTRODUÇÃO

Considerando que a BPM é um conjunto de métodos e técnicas que auxiliam a organização na gestão de seu negócio, por propiciar um melhor conhecimento e entendimento de seus processos e levando em consideração as mudanças constantes das regras de negócio, em um ambiente cada vez mais competitivo, é de extrema importância a análise e o mapeamento de processos de negócio existentes na organização.

Davenport (1994 apud SILVA, 2001) indica quatro razões como motivadoras para a modelagem de processos de negócios:

A primeira diz respeito ao fato de que o entendimento dos processos existentes facilita a comunicação entre os profissionais da empresa, além de contribuir para a capacitação dos participantes das atividades de modelagem que tornam-se automaticamente habilitados para a participação na implementação das melhorias, uma

[1] Artigo apresentado como Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Governança de TI, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Governança de TI.

vez que se tornam a ser os maiores conhecedores das características dos processos que necessitam de melhorias.

A segunda razão corresponde ao fato de que a compreensão dos processos existentes é um pré-requisito para o planejamento e execução de atividades de melhoria nos mesmos.

A terceira razão é relacionada ao fato de que, durante a modelagem dos processos existentes, os problemas são identificados de forma natural. Conhecer os problemas do processo atual é importante para que se possa evitar a repetição dos mesmos no caso de reengenharia ou criação de um novo sistema.

Finalmente, o conhecimento dos processos existentes serve como comparativo com processos otimizados, de forma que se possa avaliar a efetividade da melhoria implementada.

A abordagem acima evidencia os benefícios que podem ser alcançados com a implantação de uma metodologia para a gestão de processos de negócio existentes nas organizações. Tal gestão propicia o aperfeiçoamento dos processos de trabalho, permitindo sua compreensão, análise, otimização e monitoramento.

Diante deste cenário, este trabalho busca (a) entender quais os principais desafios encontrados atualmente pelas organizações para a implantação de uma metodologia de gestão de processos de negócios; (b) explorar a percepção atual dos colaboradores acerca dos processos existentes em uma empresa tradicional, através dos dados levantados em uma pesquisa qualitativa; (c) propor um modelo de gestão de processos levando em consideração os objetivos estratégicos da organização em questão e a metodologia BPM.

O artigo está estruturado da seguinte forma: após uma breve introdução na seção 1, a seção 2 apresenta alguns dos principais desafios encontrados pelas organizações na busca pela melhoria contínua de seus processos de negócios. A seção 3 apresenta os conceitos e atividades de BPM elencados através de uma pesquisa bibliográfica exploratória que buscou a visão de diversos autores sobre o tema. A seção 4 expõe a empresa foco do estudo, o método de pesquisa utilizado e análise dos dados levantados na pesquisa, a seção 5 propõe um modelo de gestão de processos baseado nos objetivos

estratégicos da empresa em foco e na metodologia BPM. Finalmente, a última seção conclui o estudo através de uma análise geral do trabalho realizado.

2 AS ORGANIZAÇÕES E A BUSCA PELA MELHORIA CONTÍNUA NOS PROCESSOS

Inseridas em um ambiente cada vez mais competitivo e mutável, as organizações são diariamente desafiadas a oferecerem produtos e serviços de alta qualidade a seus clientes, além disso, precisam preocupar-se também com a gestão de seus ativos e a otimização de seus processos de modo que os custos de produção sejam os menores possíveis.

Caldas e Jr. (2007) destacam algumas características importantes para que as organizações se mantenham ativas nesse ambiente turbulento: capacidade de reação a mudanças, ou seja, superar a inércia organizacional agindo com presteza diante de mudanças inesperadas e excelência operacional através da adoção de medidas para otimização e racionalização de sua base operacional.

Para que a organização esteja apta a reagir de forma satisfatória às mudanças impostas pelo mercado atual e promova a otimização de suas operações é necessário também que conheça de forma detalhada seus processos de negócio, esse conhecimento possibilitará a identificação de gargalos, processos obsoletos e oportunidades de melhoria e ou automatização em processos existentes.

Conhecer seus processos de negócio, é o primeiro passo, o grande desafio consiste em promover a melhoria contínua desses processos, sendo de extrema importância para as empresas que almejam um alinhamento estratégico satisfatório de forma que seu negócio se mantenha viável e sustentável. Vale ressaltar que organizações tradicionais baseadas em silos funcionais - setores individuais focados em atividades específicas também podem beneficiar-se com os resultados alcançados através da análise e gerenciamento de seus processos.

Nesse contexto, Valle et al. (2013) destacam que o foco atual está sendo deslocado para o modelo horizontal, ou seja, para o processo das atividades de produção, a ótica passou a ser outra, antes ao observar as empresas eram enxergadas

funções, agora se enxergam também os processos. Tal mudança de percepção, pode exigir anos de aprendizagem organizacional, mas sendo bem-sucedida, poderá transformar funcionários (que exercem uma função) em processadores (aqueles que agem em um processo).

3 OS PROCESSOS DE NEGÓCIOS E A BPM

Segundo Davenport (1994 apud Valle, 2013, p. 8), um processo pode ser definido como um conjunto de atividades estruturadas e medidas, destinadas a resultar em um produto ou serviço especificado para um determinado cliente ou mercado. É, portanto, uma ordenação especifica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim e entradas e saídas claramente identificadas: uma estrutura para ação.

Ainda segundo Davenport, a estrutura de processo permite uma visão dinâmica da maneira como a organização produz valor, adotar a abordagem de processo, significa a adoção do ponto de vista do cliente, já que os processos são a estrutura pela qual a organização faz o necessário para produzir valor para seus clientes.

Diante disso, podemos concluir que um processo de negócio abrange uma série de atividades executadas dentro de uma organização, transformando entradas em saídas com o propósito de atingir um objetivo específico, seja ele um produto ou serviço.

Garimela, Lees e Williams (2008, p. 5, apud Rocha, 2011, p. 29) definem BPM como um conjunto de métodos, ferramentas, e tecnologias utilizadas para desenhar, publicar, analisar e controlar processos de negócios operacionais, uma abordagem centrada em processos para melhoramentos de desempenho que combinam tecnologias da informação com processos e metodologias de governança. Trata-se da colaboração entre pessoas do negócio e tecnologistas de informação promovendo processos de negócios efetivos, ágeis e transparentes.

Na visão de Brocke (2013) o principal papel do gerenciamento de processos de negócio (Business Process Management – BPM) é garantir que as várias capacidades desenvolvidas estejam alinhadas entre si e, em conjunto, ofereçam um desempenho de processo condizente com os objetivos e metas estratégicos estabelecidos na

organização. A função primordial da gestão de processos em nível empresarial, deve assegurar que as decisões sobre investimento em capacidade para a mudança e a gestão contínua de operações processuais estejam sempre sincronizadas com um conjunto de critérios estratégicos estabelecidos.

Brocke destaca ainda que, os processos devem agir como um coordenador para que os recursos escassos sejam alocados de uma maneira ideal e em consonância com o oferecimento de maior valor aos clientes e de acordo com as restrições impostas pelas necessidades dos stakeholders.

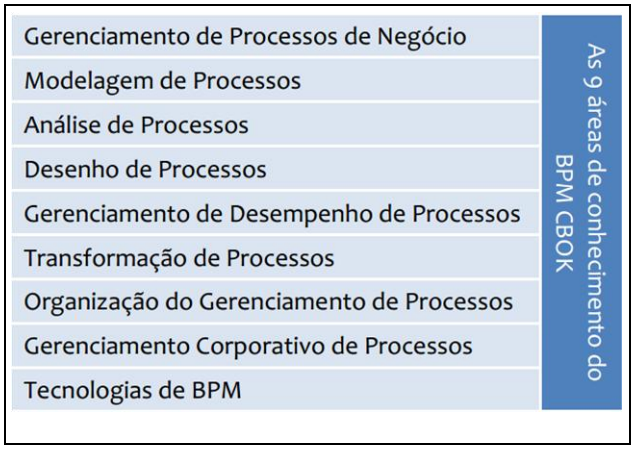
A análise de processos vai muito além da produção de modelos, podendo ser conduzida em vários níveis, no nível conceitual, (visão resumida da organização) é uma poderosa técnica para identificar holisticamente desconexões na organização, fazendo com que a liderança executiva se torne comprometida, pensando sobre os processos estrategicamente, de forma a utilizar a análise para a tomada de decisões sobre prioridades. Já no nível tático, pode ser usada para fundamentar futuros esforços de aumento de produtividade, padronização e criação de rotinas de trabalho mais eficiente (ABPMP 2013).

Nessa linha, o mapeamento de processos consiste no levantamento e registro do fluxo de informações presentes dentro dos processos existentes na organização ("AS-IS"), fornecendo uma visão detalhada dos processos em questão, mostra a relação entre as entradas as saídas e as tarefas executadas. Além disso, auxilia na identificação de gargalos, rupturas e oportunidades de melhoria nos processos.

Biazzo (2002, apud Costa e Politano, 2008, p. 5) descreve o mapeamento de processos como a construção de modelos que revela a relação entre as atividades, pessoas, dados e objetos envolvidos na produção de um resultado específico. Afirma também que os métodos de mapeamento são bastante difundidos atualmente por serem extremamente úteis propiciando melhorias e redesenhos de processos.

Compreender as atividades dos processos, suas tarefas e seus resultados, analisar restrições, rupturas e gargalos, são algumas das visões proporcionadas pela análise de processos, uma das nove áreas de conhecimento da BPM, conforme pode ser visto na figura abaixo.

Figura 1 – Áreas de conhecimento do BPM



Fonte: Adaptado ABPMP (2013).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Segundo Minayo (2001), entende-se por pesquisa a atividade básica da Ciência na sua indagação e construção da realidade. É a pesquisa que alimenta a atividade de ensino e a atualiza frente à realidade do mundo. Portanto, embora seja uma prática teórica, a pesquisa vincula pensamento e ação. Ou seja, nada pode ser intelectualmente um problema, se não tiver sido, em primeiro lugar, um problema da vida prática.

Dessa forma, o presente trabalho classifica-se como uma pesquisa teórica bibliográfica, com a finalidade de explorar conceitos e teorias de autores acerca do tema estudado, quanto ao aprofundamento do estudo, é considerada exploratória, foi utilizado um questionário semiestruturado direcionado aos colaboradores da “Empresa Y”, onde buscou-se evidenciar o nível geral de conhecimento e as perspectivas de melhorias em processos de negócios da organização.

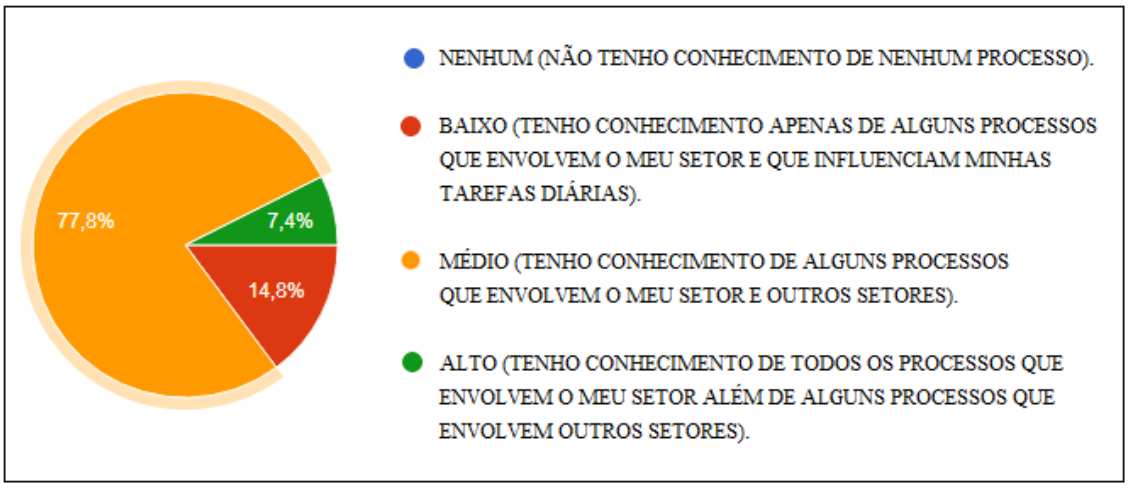
A “Empresa Y” é uma empresa tradicional e familiar, situa-se em Blumenau/SC, possui 35 anos de existência, conta atualmente com cerca de 700 funcionários, sendo considerada uma empresa de médio porte e uma das maiores no segmento em que atua.

O questionário proposto, contendo cinco perguntas, foi enviado à 40 colaboradores com perfis de auxiliar e analista lotados nos setores administrativos da organização, sendo obtido ao final 26 respostas.

A seguir são apresentados os dados coletados através do questionário aplicado e uma breve análise sobre os resultados obtidos através das respostas.

- Qual o nível de conhecimento que você acredita possuir sobre os processos de negócios que envolvem o seu setor e a empresa?

Gráfico 1 – Nível Geral de Conhecimento de Processos de Negócios

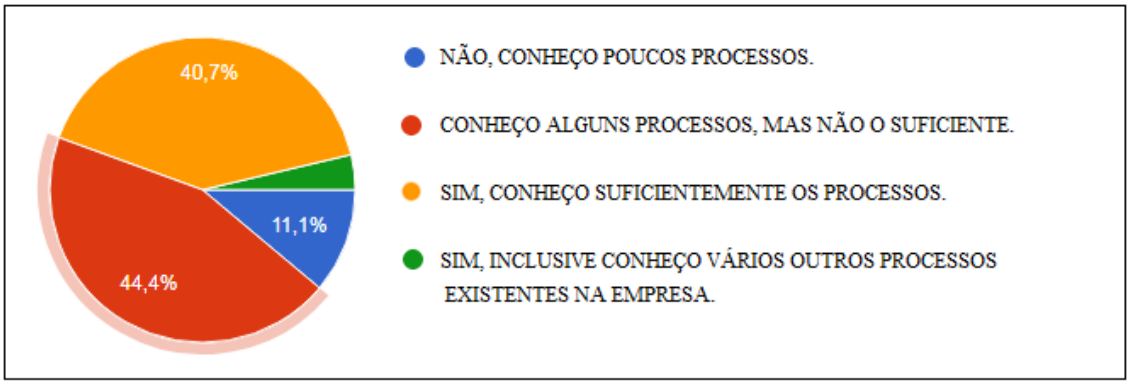


Fonte: Elaborado pelo Autor (2018).

Através do gráfico 1, observa-se que quase 80% dos colaboradores participantes da pesquisa, afirmam conhecer os processos de negócios do seu setor de outros setores. Com esse resultado, fica evidenciado que apesar da organização não ser orientada à processos, existe uma cultura de comunicação organizacional interdepartamental durante a execução das tarefas, o que permite que informações relativas aos processos de negócio executados sejam compartilhadas.

- Você conhece suficientemente os processos necessários para executar sua rotina de trabalho de forma eficiente?

Gráfico 2 – Nível Específico

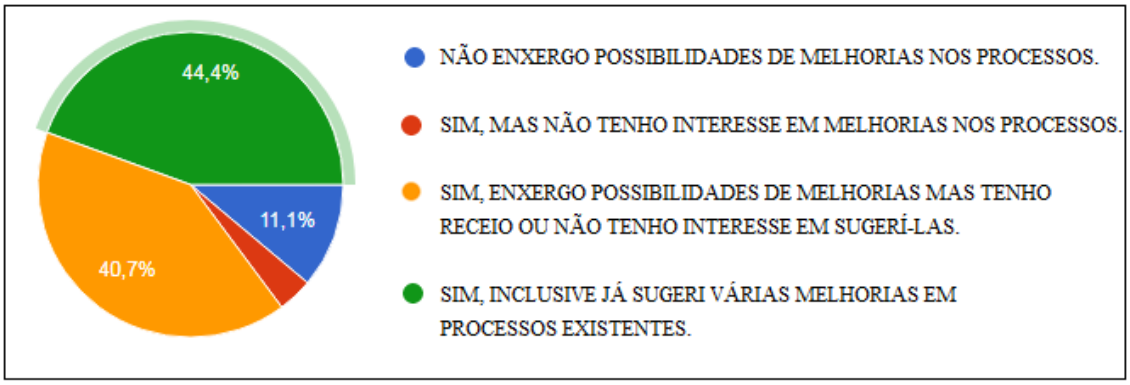


Fonte: Elaborado pelo Autor (2018).

Conhecer suficientemente os processos de negócios é imprescindível para que as tarefas que o compõem, sejam realizadas de maneira satisfatória e o resultado esperado seja ele um produto ou serviço, não seja comprometido. Verifica-se através do gráfico 2 que grande parte dos entrevistados julga não conhecer suficientemente os processos, uma das consequências diretas dessa deficiência, é a falta de efetividade nas tarefas executadas que irá impactar diretamente na qualidade do serviço prestado aos clientes.

- Com base no seu conhecimento sobre os processos atuais, você enxerga possibilidades de melhorias de forma a simplificar/otimizar suas tarefas diárias?

Gráfico 3 – Possibilidades de Melhorias

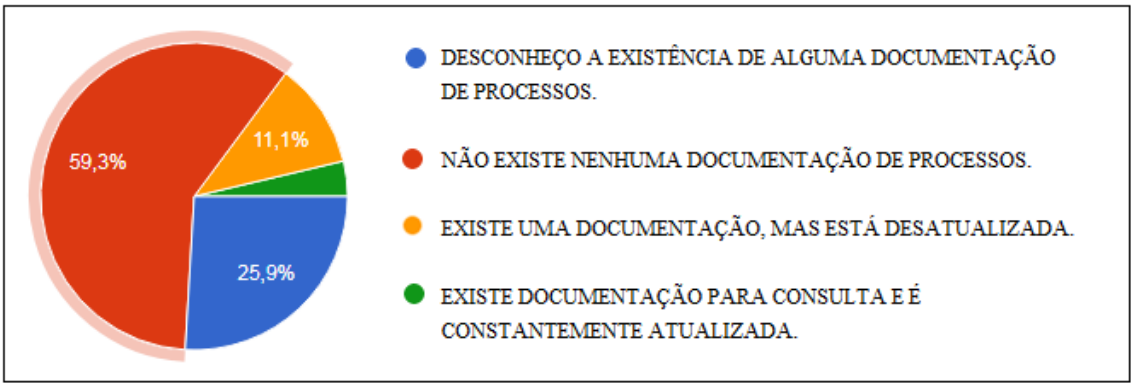


Fonte: Elaborado pelo Autor (2018).

Quando o assunto abordado é melhoria de processos atuais, a maioria dos participantes da pesquisa demonstram vislumbrar melhorias nos processos existentes, inclusive a maior fatia já sugeriu o aperfeiçoamento de processos. Ao analisar estes dados observa-se que apesar de existir uma carência na gestão dos processos, persiste o comprometimento com a melhoria contínua e um certo nível de proatividade, evidencia-se também a falta de uma política clara para formalização de sugestões para a melhoria de processos existentes.

- Os processos executados pelo seu setor estão descritos de forma clara? Existe uma documentação para consulta em caso de dúvidas?

Gráfico 4 – Documentação de Processos



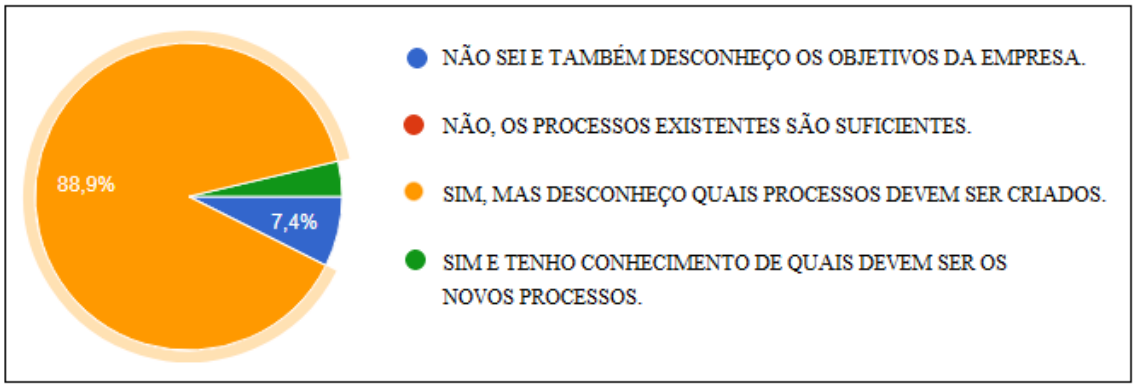
Fonte: Elaborado pelo Autor (2018).

A falta ou inexistência de documentação de processos observada através do gráfico 4, demonstra a necessidade de um modelo funcional que viabilize esse

procedimento. A documentação é uma das etapas do mapeamento e modelagem de processos de negócios e está ligada diretamente à cultura organizacional, detalhes do funcionamento dos processos devem ser visíveis e estar acessíveis a todos os envolvidos de forma a se criar um entendimento compartilhado e transparente dos processos existentes.

- Você acha que existe a necessidade de criação de novos processos para que a empresa consiga atingir seus objetivos atuais?

Gráfico 5 – Documentação de Processos



Fonte: Elaborado pelo Autor (2018).

Como pode ser observado através do gráfico 5, a falta de uma cultura organizacional voltada à processos alinhados com o planejamento estratégico da organização, compromete o alinhamento dos colaboradores com os objetivos estratégicos da organização. Conforme os dados levantados, a necessidade de novos processos é visível apesar de haver desconhecimento relacionado aos processos que devem ser criados para que a empresa atinja seus objetivos.

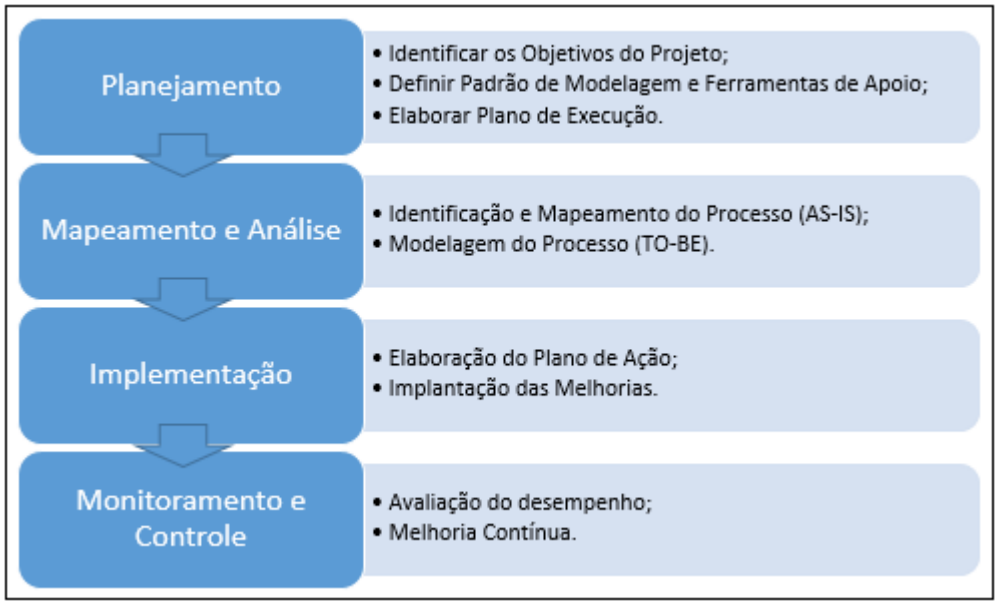
5 PROPOSTA DE MODELO DE GESTÃO DE PROCESSOS

A gestão por processos visa o alcance de melhores resultados através do aperfeiçoamento dos processos de trabalho, envolve conhecer, analisar, alterar e monitorar as rotinas de trabalho, por isso se faz necessário a conscientização e a mobilização dos envolvidos. A efetiva utilização desse modelo produzirá resultados duradouros através da mitigação de erros e gargalos, bem como o aumento da produtividade. Nesse contexto, a integração da gestão estratégica com a gestão de processos, é condição essencial para o sucesso de ambas as abordagens. (BRASIL. Procuradoria Geral da República, 2013).

Levando em consideração que a melhoria e otimização de processos de negócios compõe as ações presentes no planejamento estratégico da organização em foco, esta seção propõe um modelo conceitual baseado no BPM para guiar a empresa na introdução da gestão de processos em seu modelo organizacional.

A figura 2 apresenta as fases da metodologia proposta e suas etapas, descritas de forma detalhada na sequência.

Figura 2 – Metodologia Proposta



Fonte: Elaborado pelo Autor (2018).

A fase de Planejamento inicia-se com a etapa de identificação dos objetivos do projeto, nesta etapa deve ser realizada a documentação dos objetivos do projeto e dos objetivos da alta administração da organização com a implantação da gestão por

processos. Dando continuidade ao planejamento, devem ser definidos: qual o padrão de modelagem e as ferramentas de apoio que serão utilizadas durante todo o projeto, essa padronização é importante para a criação de uma visão consolidada acerca dos levantamentos que serão realizados durante a fase posterior de mapeamento e análise.

Para finalizar a fase de Planejamento, deve ser elaborado um plano de execução contendo um cronograma preciso do projeto, neste cronograma devem ser detalhados os responsáveis pelas atividades, escopo, duração e as dependências.

A fase seguinte é a de Mapeamento e Análise, essa fase conforme descreve o guia ABPM, tem como propósito a criação de uma representação completa e precisa sobre o funcionamento atual do processo através da utilização do padrão de modelagem escolhido e das ferramentas de apoio adotadas na fase de Planejamento.

Ainda na etapa de Mapeamento e Análise, é realizada a documentação dos processos, criando dessa forma um entendimento que possa ser compartilhado de forma transparente entre as pessoas que atuam no processo. Tal entendimento é primordial para que possam ser identificadas as melhorias a serem modeladas na fase posterior (TO-BE). Além da documentação, o ABPM destaca que é necessário coletar dados referentes à performance atual dos processos para que posteriormente possam ser mensurados os ganhos.

Após a realização do levantamento detalhado dos processos atuais, reconhecimento de problemas e gargalos, além da identificação de oportunidades de melhoria, inicia-se o redesenho dos processos (TO-BE), essa etapa deve levar em consideração as melhorias que foram priorizadas durante a análise realizada na fase (AS-IS).

A fase seguinte é a fase de Implementação, nessa fase faz-se necessário a elaboração de um plano de ação que especifique quais melhorias serão implantadas, recursos necessários (recursos humanos, sistemas, materiais), e quais poderão ser os impactos gerados em outros processos existentes. O ABPM recomenda que o plano de ação deve ser acompanhado ativamente, seja por meio de reuniões periódicas ou relatórios sumarizados.

Concluída a fase de Implementação é iniciada a fase de Monitoramento e Controle, nessa fase é identificada a conformidade da implementação realizada, se os objetivos estabelecidos foram atingidos e se a eficiência do processo foi otimizada. O novo processo deve ter uma documentação atualizada na forma de fluxogramas e manuais.

Nessa fase, o uso de indicadores de desempenho (KPI's) alinhados aos objetivos estratégicos da organização, além de auxiliar na tarefa de monitoramento, irão subsidiar novas diretrizes e dar suporte a iniciativas de melhoria processos, promovendo dessa forma uma cultura direcionada à melhoria contínua e processos.

6 CONCLUSÕES

Este estudo buscou evidenciar os desafios encontrados pelas organizações, que buscam uma melhoria contínua de seus processos de negócios em um ambiente cada vez mais dinâmico e competitivo. Destacou-se que se faz necessário uma mudança de visão gerencial aliada a um planejamento estratégico voltado à gestão de processos de negócios.

Através de uma pesquisa teórica, foram destacados os benefícios que podem ser alcançados com a implantação de um gerenciamento de processos de negócios alinhado com os objetivos estratégicos da organização, além de uma visão geral da BPM aplicada na análise e modelagem de processos pela visão de alguns autores.

Buscando-se evidenciar o nível geral de conhecimento e as perspectivas relativas a melhorias em processos de negócios da organização Y, foi aplicado um questionário semiestruturado aos colaboradores, através dos resultados, observou-se: deficiências no conhecimento geral de processos, ausência de documentação de processos existentes e carência de uma cultura organizacional que estimule iniciativas de melhoramento contínuo de processos.

Ao final, com base nas carências elencadas, foi proposto para a empresa Y um modelo de gestão de processos baseado nas práticas do BPM com foco na análise e melhoria contínua de processos existentes. Considerando que a aplicação do modelo

proposto não fazia parte do presente estudo, sugere-se que em um estudo futuro seja realizado um estudo de caso detalhando a aplicação prática da metodologia proposta.

REFERÊNCIAS

ABMP BPM CBOK. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócios** – Corpo Comum de Conhecimento – ABPM BPN CBOK V3.0. v.3, p. 440, 2013 - Disponível em: <http://c.ymcdn.com/sites/www.abpmp.org/resource/resmgr/Docs/ABPMP_CBOK_Guide__Portuguese.pdf> Acesso em: 10 abr. 2018.

COSTA, Eugênio Pacceli; POLITANO, Paulo Rogério. **Modelagem e mapeamento**: técnicas imprescindíveis na gestão de processos de negócios. 20018. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_tn_sto_069_496_11484.pdf>. Acesso em: 29 abr. 2018.

JR, Thomaz Wood; CALDAS, Miguel P. **Empresas brasileiras e o desafio da competitividade**. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v47n3/v47n3a06.pdf>. Acesso em: 29 abr. 2018.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social**. Teoria, método e criatividade. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

BRASIL, Procuradoria Geral da República. **Manual de Gestão por Processos**. Brasília, 2013. 53p.

ROCHA, Carlos André de Sousa; DÁVALOS, Ricardo Villarroel. **Fundamentos em Business Process Management (BMP)** / Workflow. Publicado por Universidade do Sul de Santa Catarina.

SILVA, André Valadares. **Modelagem de Processos para Implementação de Workflow**: uma avaliação crítica. 2001. 405 f. Tese (Mestrado em Ciências em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE, Rio de Janeiro.

VALLE, Rogério. et al. **Análise e modelagem de processos de negócios**: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation). 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VILLELA, C. S. S. **Mapeamento de Processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional**. Dissertação de Mestrado. UFSC, Florianópolis, 2000.

BROCKE, Jan Vom; ROSEMANN, Michael. **Manual de BPM**: gestão de processos de negócio. Porto Alegre: Bookman, 2013.