



MODELAGEM DE PROCESSOS COMO FERRAMENTA DE GOVERNANÇA EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO EM UMA EMPRESA DO RAMO FINANCEIRO.¹

Lenara Rasia Rossato

Resumo: Este trabalho traz um compêndio sobre a BPM – *Business Process Management* – com ênfase na modelagem de Processos de Negócios. Inicialmente fez-se um estudo da gestão de processos de negócios e uma visão geral sobre a BPMN – *Business Processing Modeling Notation* – notação padrão de modelagem BPM. Na sequência o trabalho traz a percepção de um percentual de funcionários quanto a utilização dos modelos da BPM, em busca de uma linguagem comum para a comunicação de processos. Para esta percepção usou-se entrevistas semiestruturadas. O resultado desta pesquisa nos mostrou que apesar do grande investimento da empresa na gestão de processo seu nível de maturidade em BPM ainda pode ser considerável médio. Porém os avanços já foram e estão sendo cada vez maiores. Assim, o objetivo geral deste artigo é analisar as vantagens e desvantagens que uma instituição financeira terá com a modelagem de processos em suas demandas voltadas a Tecnologia de Informação (TI).

Palavras-chave: Gestão de Processos de Negócio, Modelagem de Processos, BPMN

1 INTRODUÇÃO

Num ambiente dos mais competitivos como o do ramo financeiro e das instituições bancárias, a modelagem de processos parece moldar-se a uma necessidade latente à existência dessas empresas.

Atualmente as organizações preocupam-se crescentemente com a gestão dos seus negócios. Uma das contribuições para que essa realidade se sustente é o alinhamento das diversas áreas de negócio à TI. Reavaliar seus processos internos, no tocante a qualidade e a importância desses processos para a continuidade do negócio, torna-se uma necessidade para as empresas (FERREIRA; SOUZA, 2017).

Maneiras inovadoras de melhorar processos de negócio, bem como o desafio de lidar com frequentes adaptações e rápidas mudanças no ambiente corporativo concedem

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.



agilidade à empresa e vantagem competitiva. Além disso, a identificação e documentação de como cada processo acontece na organização possibilita um maior controle e monitoramento tanto do ponto de vista do negócio quanto de auditorias internas e externas.

Segundo Baldam et al (2007, apud MIRANDA, 2010, p. 101), um dos fatores que explica o interesse pela modelagem de processos é o crescimento de exigências quanto à transparência nas transações executadas pelas organizações. Outras questões como as cobranças por responsabilidade social; a intensa evolução da tecnologia da informação; e a necessidade de dar papel mais relevante aos usuários dos sistemas, reconhecendo-os como responsáveis pelos processos, também corroboram.

A modelagem de processos de negócio possibilita identificar, analisar e melhorar os processos de negócio da organização, mapeando como o negócio é (As Is) e como ele deve ser (To Be). Essa identificação permite testar as melhorias sugeridas antes de implementá-las, verificando se elas proverão os resultados desejados (FERREIRA; SOUZA, 2017).

Segundo Tessari (2008, p.16) “Um processo de negócio, hoje, ultrapassa as barreiras naturais das organizações e é compartilhado por muitos participantes, o que pode tornar a coordenação bastante complexa”. Nesse sentido, a modelagem BPMN (*Business Process Modeling Notation*) foi desenvolvida para proporcionar aos usuários uma notação padronizada e aberta, livre de *royalties*, facilitando a representação de processos e o mapeamento dos mesmos para processos informatizados. (BPMN, 2007, apud TESSARI, 2008, p.16)

O assunto modelagem de processos utilizando a notação BPMN ainda é considerado incipiente no Brasil e encontra-se pouca literatura quanto à análise da aplicação e de seus resultados em empresas do ramo financeiro e/ou bancário.

Nesse contexto, pareceu-nos razoável dispor de um estudo de caso demonstrando como uma instituição financeira brasileira pôde se beneficiar da modelagem de processos em projetos de TI, bem como explorar a mudança cultural da organização na sua adaptação ao exordial modelo.

Assim, o objetivo geral deste artigo é analisar o atual modelo de gestão de processos da instituição pesquisada, a fim de propor direcionamentos e adequações considerando modelos de referência e fatores de sucesso pesquisados na literatura.



Os objetivos específicos são:

- Verificar os conceitos pertinentes à modelagem de processos de negócio.
- Aferir os elementos centrais da modelagem de processos.
- Apurar a notação indicada pela BPM para modelagem de processos de negócio, a *Business Process Modeling Notation* (BPMN).
- Analisar as vantagens e desvantagens para a instituição financeira com a modelagem de processos.

Neste trabalho será escolhida uma pesquisa bibliográfica exploratória e descritiva, de natureza aplicada, com abordagem qualitativa e usando a metodologia de um estudo de caso.

O trabalho será elaborado em uma instituição financeira com agências em todo o país, porém, a pesquisa tendo sido realizada em Brasília, escolhida intencionalmente por estar num processo de mudança cultural, inserindo a modelagem de processos em todos os seus níveis estratégicos e operacionais.

Como técnica de coleta de dados, serão realizadas entrevistas com os principais atores envolvidos, funcionários responsáveis pela certificação dos processos a serem publicados na base oficial da Instituição Financeira. Com o tratamento das informações auferidas, será realizado um trabalho de análise.

O objetivo da metodologia proposta é vivenciar e experimentar o uso da modelagem de dados como mudança cultural na gestão e governança de TI. Dessa forma, pretende-se favorecer o crescimento do campo de pesquisas em modelagem de processos – a partir do estudo de caso – gerando valor mensurável e diferencial num ambiente de alta competitividade como o mercado financeiro.

2 MODELAGEM DE PROCESSOS

Absolutamente tudo na vida é regido por um processo, de uma simples receita de bolo ao mais astucioso processo empresarial. Conhecer a realidade e o funcionamento dos processos atuais de uma empresa é sem dúvida alguma a tarefa primordial para o sucesso desta. Sem o conhecimento da realidade atual de cada processo as mais fantásticas propostas de melhoria, podem tornar-se um erro ou ainda, piorar a realidade vivenciada.

2.1 Processos



Para a definição do que é processo, consideramos a visão de Harrington (1997), de que o processo é uma sequência lógica de atividades que recebem um insumo, agrega-lhe valor e produz um serviço ou produto ao cliente, subentende-se que os processos são estruturados para agregar valor ao que vai ser entregue aos clientes finais.

Já nas palavras de um dos criadores da Reengenharia,

... um processo é simplesmente um conjunto de atividades estruturadas e medidas, destinadas a resultar num produto especificado para um determinado cliente ou mercado. (...). É, portanto uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim e *inputs* e *outputs* claramente identificados: uma estrutura para ação.

(...). Enquanto a estrutura hierárquica é, tipicamente, uma visão fragmentada e estanque das responsabilidades e das relações de subordinação, a estrutura de processo é uma visão dinâmica das formas como a organização produz valor. (...) A adoção de uma abordagem de processo significa a adoção do ponto de vista do cliente. Os processos são a estrutura pela qual uma organização faz o necessário para produzir valor para os seus clientes. (...) os processos precisam de donos claramente definidos, que sejam responsáveis pelo projeto e execução e que façam com que as necessidades dos clientes sejam satisfeitas. A dificuldade de definir a propriedade é que os processos raramente seguem os limites existentes de poder e autoridade organizacional. (Davenport, 1994 p. 6-8)

Hammer (2001) elenca quatro características para termos um bom processo:

- a) o processo deve trazer resultados ao invés do próprio trabalho. Todos dentro da empresa devem entender o porquê e a melhor forma de fazer o trabalho. Treinamento e avaliação de desempenho reforçam a orientação para os resultados dos processos.
- b) os processos devem se focar nos clientes. Você deve avaliar os processos em si e analisá-los dentro da visão dos consumidores.
- c) os processos são holísticos. Os processos devem transcender as atividades individuais. Isso significa entender como as atividades podem trabalhar juntas para produzir o melhor resultado. O valor superior para os consumidores é atingido quando os departamentos e colaboradores trabalham juntos para um propósito unificado.
- d) finalmente um processo inteligente está baseado na convicção que o sucesso do negócio depende de modelos bem desenhados de trabalho. O sucesso de uma companhia não é atribuído a um *chief executive officer* (CEO) visionário, a um gênio em *marketing* ou a um criador de produtos brilhantes. Ao invés disso as empresas de sucesso desenham maneiras altamente produtivas para se trabalhar. Elas acreditam que uma companhia exige o seu máximo potencial quando desenha processos que possam mobilizar as habilidades de todos, em vez de depender muito de uma única pessoa.



O objetivo da orientação por processos nada mais é, do que alcançar melhorias em custos, tempo e qualidade, fazendo com que a organização tenha flexibilidade e habilidade de mudança. Organizações padronizadas tendem a ser estáveis e rígidas, enquanto que as orientadas por processos podem agir rapidamente conforme o ambiente, ou seja, são flexíveis e maleáveis.

Assim sendo, as empresas que se organizam em processos colocam o cliente no centro da organização. Nas palavras de Gonçalves (2000), os processos enxergam uma linha de atividades que começam com o entendimento exato do que o cliente externo deseja e terminam com o cliente externo adquirindo o que ele precisa e deseja de um negócio.

2.2 Negócios

Hammer (2001) ressalta que a criação de um processo estruturado faz com que as empresas sejam menos dependentes de pequenos grupos de pessoas talentosas, que acabam se tornando indispensáveis. As empresas que são dependentes de heróis podem se ver em apuros quando, repentinamente, eles partem. Entretanto, se o processo permanece na empresa, pessoas podem sair e outras podem usar o processo que foi desenvolvido.

Smith e Fingar (2007) citam o grande valor dos processos da empresa intitulado-os de propriedade intelectual, pois para eles, processo são negócios.

Todos os negócios podem beneficiar-se com o compartilhamento do conhecimento em toda a organização. Ao compartilhar informações sobre processos comuns, a organização tem mais oportunidades de identificar as melhores práticas e implementá-las com maior rapidez (Kaplan e Norton, 2006).

2.3 Processos de Negócio

Business Process ou ainda processo de negócio nada mais é, do que uma série de atividades completas, dinamicamente coordenadas ou logicamente relacionadas que devem ser cumpridas para entregar o valor aos clientes ou para atingir outros objetivos estratégicos.

Faz-se necessário que os processos sejam padronizados como forma de obtermos eficiência operacional e agilidade por isso devem ser geridos e atualizados para que tenhamos sempre o melhor processo possível sob todos os aspectos.



A descoberta de maneiras inovadoras de melhorar processos de negócio é um caminho reconhecido para a agilidade da empresa e vantagem competitiva. Empresas vêm procurando novas maneiras de reestruturar seus trabalhos e melhorar o negócio, porém normalmente se deparam com a dificuldade de implementar e gerenciar, de modo prático e contínuo, o ciclo de vida completo de projeto de um processo e sua execução.

Durante a última década, várias iniciativas vêm sendo experimentadas para alcançar as melhorias de processo sonhadas pelas empresas, porém, o que se tem notado é que uma grande parte destas iniciativas não alcançam os resultados desejados. Estudos indicam índices em torno de setenta a oitenta por cento de insucesso neste tipo de iniciativa. Complementa-se ainda que, ao longo do tempo, modelos vêm mostrando deficiências em formalismo, e a falta de linguagem padronizada para representação e mapeamento dos processos ainda é uma realidade na área de negócios (SMITH; FINGAR, 2003).

Conforme De Toro e McCabe (1997), os processos de negócios são considerados processos essenciais quando conduzem o negócio de maneira que a organização seja capaz de atingir seus objetivos, suas metas, de colocar em prática sua missão e visão, possuindo ainda alta relevância na satisfação do cliente.

A gestão de processos é dividida em três ondas, ou ainda, em três períodos distintos.

Na primeira onda temos os conceitos trazidos por Taylor, que apesar de muito antigos, mostram-se muito úteis e necessários, quase um século depois. A administração científica de Taylor pode ser interpretada como sendo a primeira onda da gestão de processos. Muitos dos conceitos de Taylor servem como base para os princípios de modelagem de processos, e quase um século depois, continuam vivos e fortes nos pressupostos das organizações (DAVENPORT, 1994).

As mudanças, concentraram-se principalmente em mudanças nas atividades operacionais, e por isso, causaram pouco impacto no gerenciamento do negócio como um todo.

Já a segunda onda, traz a reengenharia de Michael Hammer, mostrando-nos o quanto é possível melhorarmos a performance das empresas, baseada na ideia central de que era possível melhorar drasticamente o desempenho das empresas por meio de mudanças radicais nas operações. A popularização do conceito disseminou-se durante a



década de 90, assim como outras técnicas de melhorias de processos e workflows centrados em documentos (HAMMER, 2001).

Passou-se a olhar os processos da organização a partir do zero e então definir como eles deveriam ser construídos, foi uma grande mudança de pensamento. O risco, porém, foi ainda maior, pois ignorava-se a análise da situação atual e seu aprendizado decorrente dela. Assumiu-se como o fator determinante do desempenho das organizações a ineficiência dos seus processos. Eliminaram-se atividades que não agregaram valor evidente ao negócio.

Na terceira e última onda temos a otimização e a formação dos processos de negócios por meio da metodologia BPM em tempo real. Smith e Fingar (2007) descrevem Business Process Management (BPM) como sendo a terceira onda da gestão e processos de negócio. Trata-se de um modelo que possibilita que empresas e colaboradores criem e otimizem processos de negócio em tempo real. Através de processos ágeis, cadeias de valor poderiam ser monitoradas e continuamente melhoradas. Essa onda não é reengenharia de processos de negócio, integração de aplicações ou gestão de workflow – é uma síntese e também uma extensão destas técnicas em um modelo unificado (SMITH; FINGAR, 2007).

Como propósitos da terceira onda, podemos elencar agilidade e uma supereficiência, além da padronização dos processos da empresa, fazendo com que todos os seus processos possam ser reutilizados e melhorados.

Um dos objetivos dessa terceira onda é poder criar uma nova classe de recursos de negócio, incorporando informação, porém estendendo o conceito centrado em informação. A ideia é entregar aplicações de negócio, pequenos fragmentos de processos fim a fim, capazes de ir além da simples manipulação de informações de negócio usando procedimentos pré-empacotados. O objetivo é a supereficiência e a agilidade sem precedentes, através do controle dos processos da empresa, tornando todos os recursos da empresa disponível para serem reutilizados, repropostos e recombinados, tanto internamente como externamente, com seus parceiros (SMITH; FINGAR, 2007).

Portanto, o conceito de processo, conforme visto anteriormente, é extremamente hierárquico, indo desde macroprocessos da organização até processos realizados por



somente uma pessoa. Já um processo de negócio é conceituado como uma série de atividades que são realizadas por uma organização ou através de diversas organizações.

2.4 BPM e BPMN

Nas palavras de DeToro e McCabe (1997), BPM nada mais é do que, uma estrutura gerencial orientada a processos. Onde gestor, time e executores do processo são todos executores e pensadores enquanto projetam seu trabalho, inspecionam seus resultados e redesenham seus sistemas de trabalho de forma a alcançar melhores resultados. Seu objetivo é, sistematicamente, melhorar/aperfeiçoar todos os processos, especialmente aqueles considerados essenciais à sobrevivência da organização.

Cruz (2008, p.66), descreve BPM:

Business Process Management é o conjunto formado por metodologias cujo objetivo é possibilitar que processos de negócio integrem, lógica e cronologicamente, clientes, fornecedores, parceiros, influenciadores, funcionários e todo e qualquer elemento com que eles possam, queiram ou tenham que interagir, dando à organização visão completa e essencialmente integrada do ambiente interno e externo das suas operações e das atuações de cada participante em todos os processos de negócio.

Como principal fundamento podemos dizer que a BPM tem a realização dos objetivos de uma organização através da melhoria da gestão e do controle dos seus processos de negócios essenciais.

BPM nada mais é, do que um conceito que une gestão de negócio e tecnologia da informação, voltado à melhoria dos processos de negócio das organizações através do uso de métodos, técnicas e ferramentas para modelar, publicar, controlar e analisar processos operacionais, envolvendo elementos humanos, aplicações, documentos e outras fontes de informação (BPMP, 2006).

Para que a BPM seja usada como uma ferramenta de gestão deverá ser orientada por regras específicas, definidas por Zairi (1997):

- As atividades principais devem ser mapeadas e documentadas;
- O foco está no cliente e é feito por intermédio de conexões horizontais entre atividades-chave;
- São empregados sistemas de informação e são documentados os procedimentos para assegurar disciplina, consistência e continuidade na qualidade do desempenho;



- São utilizados mensuração de atividades para avaliar o desempenho de cada processo individualmente, bem como são estabelecidos objetivos e níveis de entrega que podem incorporar metas corporativas;
- O BPM baseia-se no método de melhoria contínua, solucionando problemas e obtendo benefícios adicionais;
- São utilizadas as melhores práticas para assegurar o atingimento de altos níveis de competitividade;
- A adoção do BPM pressupõe uma mudança cultural e não, simplesmente, um resultado de bons sistemas e estrutura adequada.

A BPMN *Business Process Modeling Notation* foi criada para ser de fácil utilização e entendimento e também fornecer a habilidade de modelar processos de negócios complexos.

Como principais vantagens do BPMN, elencaremos as descritas por Mário de Araújo Almeida Neto (2012. p. 53/54):

- a) Padronização e gestão feitas pelo OMG, um grupo de empresas membros consolidados e com boa reputação no mercado de padrões abertos;
- b) oferece um padrão de notação com suporte em várias ferramentas de modelagem;
- c) permite evoluir para o padrão, XPDL 2.0, que é explicitamente uma linguagem de descrição de *Workflow*;
- d) visando reduzir a lacuna existente entre o desenho de processo de negócio e a sua implementação, o BPMN permite a conversão de seus DPN para a linguagem de execução de processo de negócio BPEL – *business process execution language*;
- e) visando alcançar esse objetivo, o BPMN incorpora facilidades de técnicas consagradas de padrões de modelagem, como o UML/AD e o IDEF;
- f) a capacidade de enviar mensagens, esperar respostas ou ser interrompido por mensagens é um recurso essencial no controle dos intercâmbios com o mundo externo da organização.

BPMN é uma notação que tem como propósito a geração de um diagrama de processos de negócio chamado de *Business Process Diagram* (BPD), este é constituído através de um conjunto básico de elementos gráficos. Estes elementos permitem o desenvolvimento de diagramas que são, normalmente, bastante familiares para a maioria dos analistas de negócio, pois são bastante parecidos com fluxogramas (WHITE, 2004).

Um dos desafios da BPMN, senão o maior, é a criação de mecanismos simples para a construção de modelos de processos de negócio, porém capazes de lidar com a complexidade inerente de processos de negócio (WHITE, 2004).

A BPMN usa uma abordagem minimalista para lidar com esses dois requisitos conflitantes, utilizando um pequeno conjunto de categorias de notação, para que o leitor

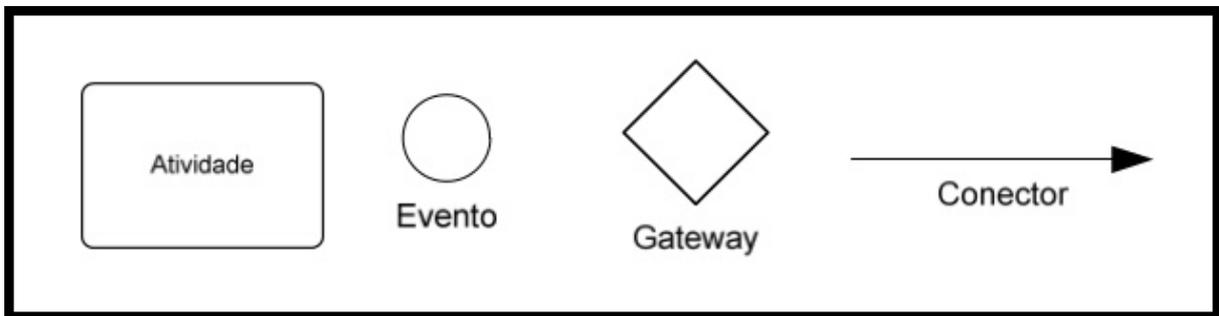


de um BPD possa facilmente reconhecer os tipos básicos utilizados e assim compreender a essência do diagrama.

As quatro categorias básicas de elementos são: objetos de fluxo (atividades, eventos e *gateways*); objetos de conexão (fluxo de sequência, fluxo de mensagens e associação); e ainda, raias e artefatos (objetos de dados, anotações e grupos).

A figura 1 disposta abaixo nos mostra exemplos de elementos básicos do BPMN.

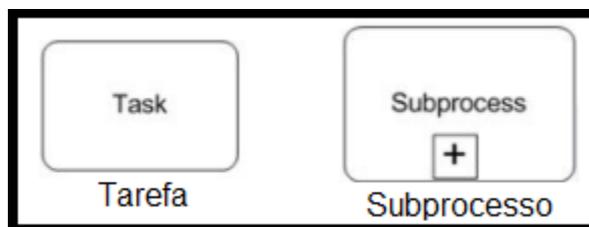
Figura 1 Elementos básicos do BPMN.



Fonte: BRACONI, Joana; OLIVEIRA, Saulo Barbará de (2012, p.81)

Uma atividade representa trabalho que será executado em um processo de negócio. Os tipos de atividades que ocorrem em um DPN são tarefas, subprocesso e processo. Um processo não é representado por um elemento, mas é um grupo de objetos gráficos, como tarefas e subprocessos, conforme figura 2.

Figura 2 Tipos de atividades do BPMN.



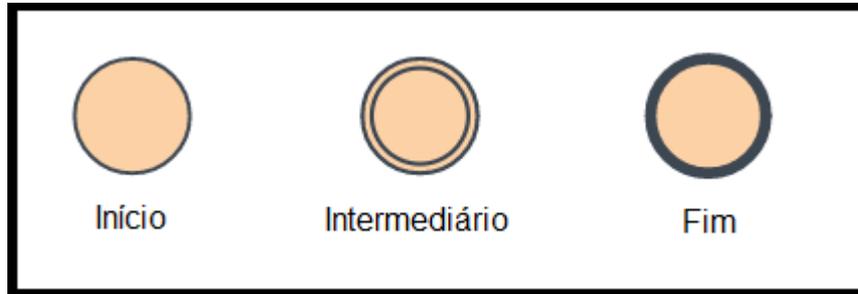
Fonte: BRACONI, Joana; OLIVEIRA, Saulo Barbará de (2012, p.82)

Um evento é algo que ocorre durante um processo de negócio. Esses eventos afetam o fluxo do processo e têm normalmente algo que os dispara ou um resultado, que



são representados como marcadores no centro do elemento. Há três tipos de eventos: os de início, os intermediários, e os de fim; ilustrados na figura 3.

Figura 3 Tipos de evento.



Fonte: BRACONI, Joana; OLIVEIRA, Saulo Barbará de (2012, p.84)

Gateways são elementos de modelagem utilizados para controlar como a sequência do fluxo interage dentro de um processo ao convergir e divergir. Os *gateways* são representados por diamantes. Os marcadores representados em seu centro indicam diferentes tipos de comportamentos. Eles separam e juntam o fluxo. Dispusemos alguns exemplos na figura 4.

Figura 4 Tipos de gateway.

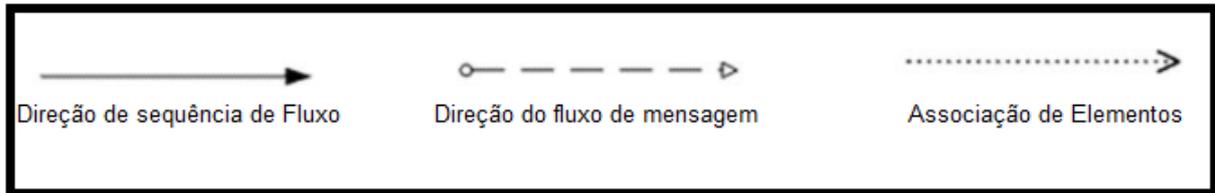


Fonte: BRACONI, Joana; OLIVEIRA, Saulo Barbará de (2012, p.87)

Já os conectores, são uma sequência de fluxo que mostram a ordem em que as atividades serão executadas no processo. A mensagem de fluxo é utilizada para mostrar o fluxo de mensagens entre duas entidades que estão preparadas para mandar e receber estas mensagens. Uma Associação é utilizada para associar dados, informações e artefatos com objetos do fluxo.



Figura 5 Tipos de conectores.

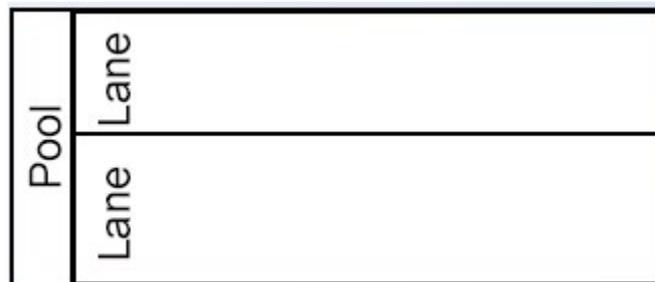


Fonte: BRACONI, Joana; OLIVEIRA, Saulo Barbará de (2012, p.88)

O BPMN usa o conceito de *swimlanes* para ajudar a dividir e organizar atividades. Há dois tipos de *swimlanes*: *Pool* (piscina) e *Lane* (raia). Piscinas são utilizadas quando o diagrama envolve duas entidades de negócio ou participantes que estão separados fisicamente no diagrama. Especifica “quem faz o que”, colocando os eventos e os processos em áreas protegidas, chamadas de *Pools*.

Os objetos do tipo *lane* são utilizados para separar as atividades associadas para uma função ou papel específico. Um *pool* representa uma organização e uma *lane* representa tipicamente um departamento dentro dessa organização.

Figura 6 Representação de *pool* e *lane*.



Fonte: BRACONI, Joana; OLIVEIRA, Saulo Barbará de (2012, p.89)

Acerca das principais desvantagens do BPMN, citamos as descritas por Mário de Araújo Almeida Neto (2012. p. 54):

- Por ser somente uma notação gráfica, a integração do BPMN em outras ferramentas depende da sua representação textual. Assim, esse requisito (integração) é apenas parcialmente atendido;



b) O BPMN não é destinado ao manuseio de diferentes visões; ele é focado, apenas, em processo.

2.5 Impactos do uso da BPM em uma instituição financeira

Considerando a complexidade dos fatores para implementação da BPM, para que as organizações que buscam a adoção dessa abordagem avaliem sua situação, é necessária a identificação de parâmetros que possibilitem a mensuração do estado evolutivo da organização rumo ao BPM. Conforme Gonçalves, (2000a, p.13.),

... existem vários estágios na evolução de uma empresa em direção à organização de processos. Cada empresa atualmente se encontra em algum desses estágios e pode decidir passar para outro estágio que seja mais adequado às operações ou perspectivas. Algumas empresas realmente evoluem de um estágio para outro ao longo de um trajeto. Outras passam diretamente de uma posição pouco evoluída para outra bem mais avançada. Nessa óptica, é importante que se tenha um quadro de evolução da empresa em direção à organização por processos.

Para Rosemann (2004), existem fatores que podem complicar ou impedir a implementação do BPM. Esses fatores são denominados fatores críticos de sucesso, são eles:

- Mudança na cultura organizacional
- Alinhamento entre o BPM e os objetivos e estratégias organizacionais
- Foco no cliente
- Mensuração e melhorias de processos
- Abordagem e estrutura de BPM
- Comprometimento da alta administração
- *Benchmarking*
- Sistemas de informações adequados.

Os fatores críticos citados por Rosemann (2004), confundem-se com o próprio conceito de BPM. Foco no cliente, mensuração e melhoria de processos e *benchmarking* são características de um modelo de gestão de processos baseado em BPM e, conseqüentemente, a falta de observância desses fatores inviabiliza a implantação do modelo.

Tal situação reforça a afirmação de Trkman (2009) sobre os resultados que, na tentativa de descrever os motivos de insucesso das organizações na implementação do BPM, não os fazem dentro de um quadro teórico e acabam por recair na descrição do significado de BPM, suas características e como ele deve ser usado.



Um estudo do Gartner Group (1997) identificou as nove razões pelas quais as organizações não fazem modelagem de processos de negócios (Smith, Fingar, 2007 p. 89):

- a) Unidades de Negócio não vão fazer este esforço em prol de TI;
- b) nós tentamos ferramentas CASE e não gostamos;
- c) não temos tempo;
- d) Unidades de Negócio dizem o que temos que fazer, não questionamos;
- e) não conseguimos manter modelos de negócio e de TI em sincronia;
- f) Negócios mudam muito rápido para modelá-los;
- g) os modelos de desenvolvimento de software já são suficientes;
- h) Prototipação é suficiente;
- i) BPM (referindo-se à modelagem) traz mais problemas do que benefícios.

O medo da mudança, muitas vezes, ou na maior parte delas, é alavancado por ruídos e falhas na comunicação. Uma comunicação adequada estimula o empenho e o comprometimento da equipe diminuindo ou combatendo as dificuldades para implementar a modelagem de processos de negócio. Esta aversão à mudança, aumenta ainda mais, com a falta de conhecimento sobre o assunto.

Compreender os problemas que acontecem de modo habitual e frequente nas iniciativas de BPM é a primeira coisa a se fazer, para ao próximo passo, planejar ações para saná-los e mitigá-los.

3 APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

A entrevista foi enviada à uma divisão da Instituição Financeira analisada, divisão esta responsável pela certificação dos processos modelados antes da sua publicação na base oficial. A equipe é formada por cerca de 20 analistas, cujo papel fundamental é o de padronizar os processos antes da publicação.

O envio deu-se por meio do e-mail pessoal corporativo no mês de outubro do ano de 2017 a todos os certificadores de forma individualizada. Salientou-se a importância de as respostas serem individualizadas e confidenciais.

A partir da ampliação do conhecimento sobre gestão de processos, concretizada, parcialmente, no referencial teórico deste trabalho, a visão da pesquisadora sobre o modelo proposto na instituição e os eventos associados a essa proposição alcançou nível



de criticidade que contribui para realização desta pesquisa. Segundo Gil (2010, p. 122), “ a análise e interpretação de um processo que, nos estudos de caso, se dá simultaneamente à sua coleta. A rigor, a análise se inicia com a primeira entrevista, a primeira observação e a primeira leitura de um documento.”

Dos 20 analistas convidados a responderem o questionário para auferir os dados a serem analisados a seguir, contamos com a participação de 12, ou seja, 60% dos funcionários convidados.

4 INSTITUIÇÃO PESQUISADA

A instituição financeira ora pesquisada, caracteriza-se por ser de grande porte, com pouco mais de 75 mil funcionários. Deste modo, o questionário não alcançou abrangência da qual fosse possível descartar haverem práticas de gestão de processos em outras áreas que atendessem ao modelo de referência.

A empresa pesquisada, é composta por várias diretorias responsáveis por desenvolver e aprimorar produtos e serviços que serão disponibilizados para todos os segmentos e mercados, seja ele, de pessoa física, jurídica ou ainda governo.

Cada área é responsável pela modelagem de seus respectivos processos. Também deve fazer a atualização permanente dos mesmos. Porém apenas após o processo passar pela equipe de certificação, estará apto para ser publicado na base oficial admitida pela empresa.

Na base única de processos, estes são armazenados com formatação de fluxo de trabalho, com encadeamento lógico e padronizado e modelados até o desdobramento de tarefas. Estes processos devem contemplar todos os atributos necessários para que as áreas responsáveis pelo custo, risco operacional, segurança e desenvolvimento de solução tecnológica desenvolvam suas atividades.

4.1 EQUIPE DE CERTIFICAÇÃO

Responsável por certificar a aplicação das técnicas de modelagem, além de fazer a integração com sistemas e normativos internos, também é sua atribuição a atualização constante do manual de modelagem a fim de existir um “padrão único” de modelagem.

Encerra suas atividades auferindo a efetividade dos processos de segunda linha

de defesa da mitigação dos riscos incorridos por gestores de processos, produtos e serviços.

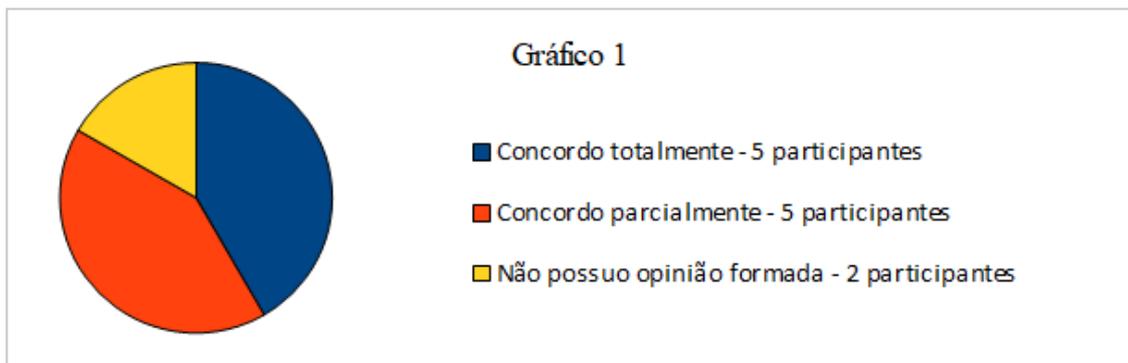
5 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Optou-se pela realização de um questionário com o intuito de verificar, quantitativamente, alguns pontos sobre a percepção de cada um dos entrevistados acerca da disseminação da cultura na gestão de processos na organização.

O critério para a escolha do público alvo para aplicação do questionário se deu para toda a equipe responsável pela certificação da modelagem de processo. Ao todo, foram enviados 20 questionários.

A formulação das perguntas se deu de tal maneira que pudéssemos evidenciar os itens a seguir:

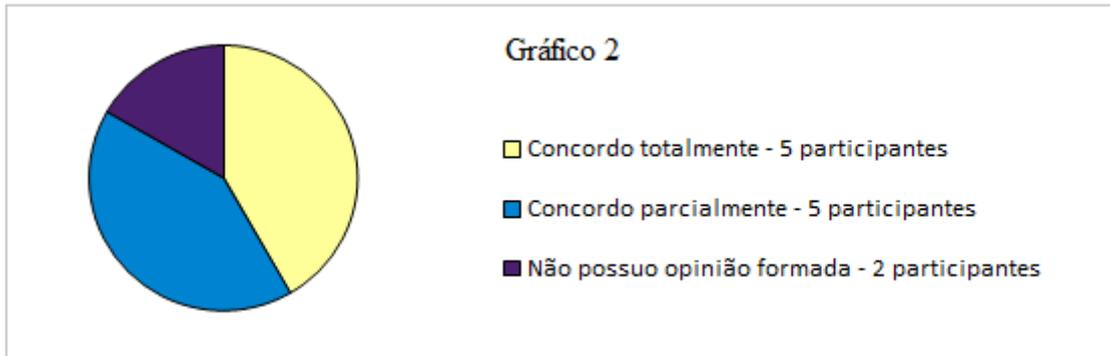
- A empresa depende da gestão de processos para aumentar sua participação no mercado e se tornar competitiva?



Fonte: Autora (2018)

Do total de respondentes, 84% concordaram total ou parcialmente com a questão acima, ficando evidenciado que para se manter competitiva e aumentar a sua participação no mercado a empresa analisada precisa estar atenta à gestão dos seus processos. Conforme ilustrado no gráfico 1.

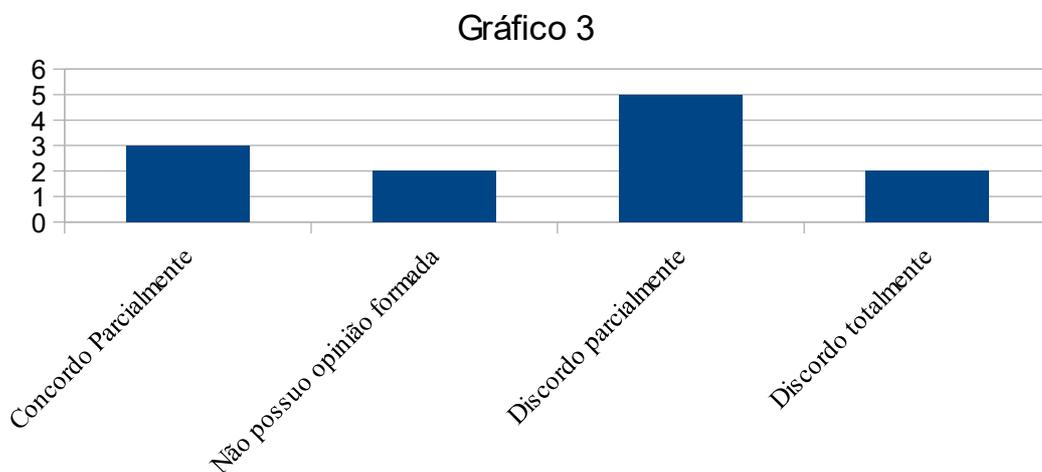
- A gestão de processos (BPM) reduz custos e diminui retrabalhos?



Fonte: Autora (2018)

Como no item anterior, 84% concordaram totalmente ou parcialmente com a questão acima (vide gráfico 2). Para estes, a gestão de processos BPM é capaz de reduzir custos e ainda, diminuir retrabalhos.

- A área de modelagem de processos e desenho de negócios é vista como uma parceira importante pelas áreas de negócio e desenvolvimento de TI?

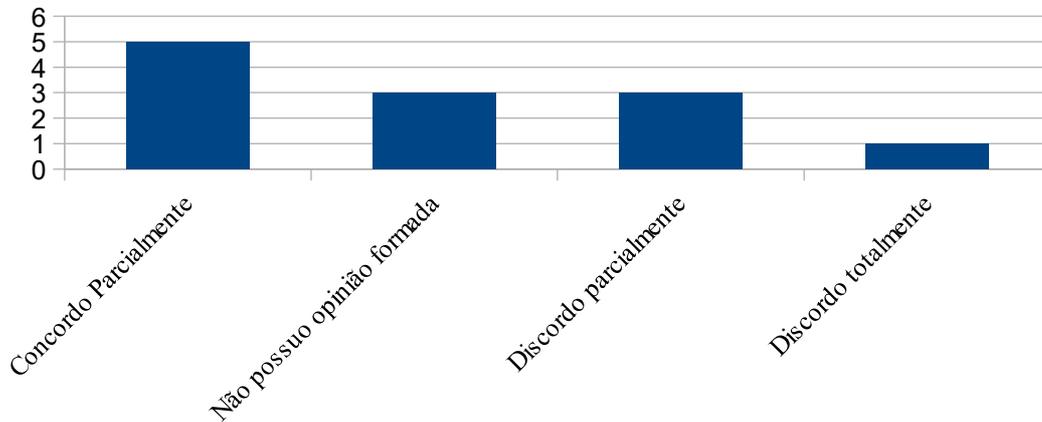


Fonte: Autora (2018)

Cerca de 58% dos entrevistados discordam parcialmente ou totalmente da pergunta acima. Para eles, a área de modelagem de processos e desenho de negócios ainda não tem um reconhecimento tão expressivo pelas áreas de negócio e desenvolvimento de TI. Apenas 25% concordam parcialmente quanto a parceria destas áreas, conforme gráfico acima.

- É conhecido o tempo necessário para a realização da modelagem de processos em um projeto e demais demandas?

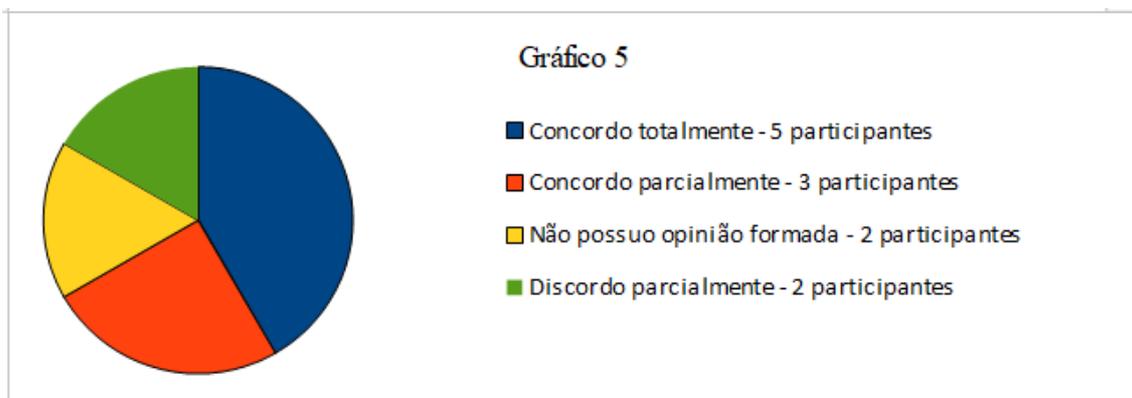
Gráfico 4



Fonte: Autora (2018)

Conforme modelo de maturidade de Hammer (2007), os processos devem estar bem definidos e o conhecimento sobre como fazer, disponibilizado. Observa-se que na visão dos funcionários que participaram do questionário, 41% concordam parcialmente, 25% não possui opinião formada e outros 33% discordam totalmente ou parcialmente acerca do conhecimento do tempo necessário para a modelagem de processos. O gráfico 4 ilustra as repostas concedidas.

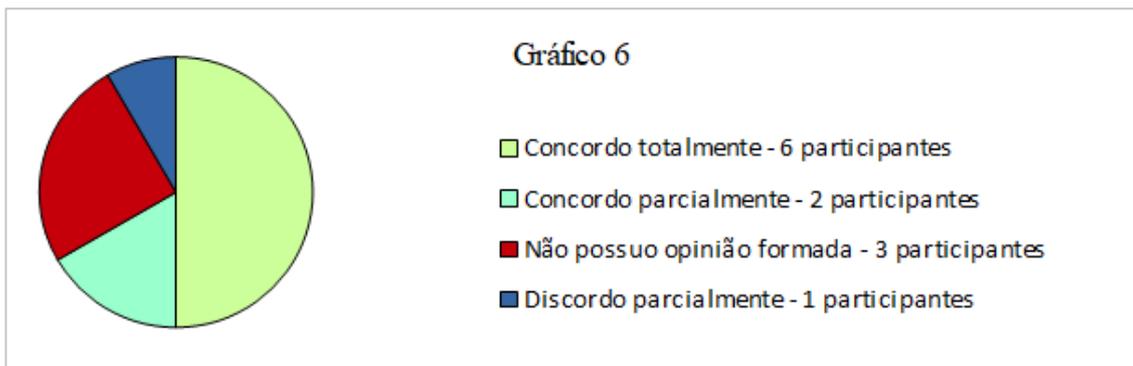
- Processos modelados em BPMN que refletem como o processo de negócio realmente ocorre, reduzem o tempo de construção da solução pela área de desenvolvimento de TI?



Fonte: Autora (2018)

Esse tópico foi visto com grande importância pelos pesquisados. Para 66% um processo modelado, que reflita como o processo ocorre, é capaz de reduzir o tempo de construção da solução pela área de desenvolvimento. Apenas 16% discordaram parcialmente da redução desse tempo de construção, conforme ilustração do gráfico 5.

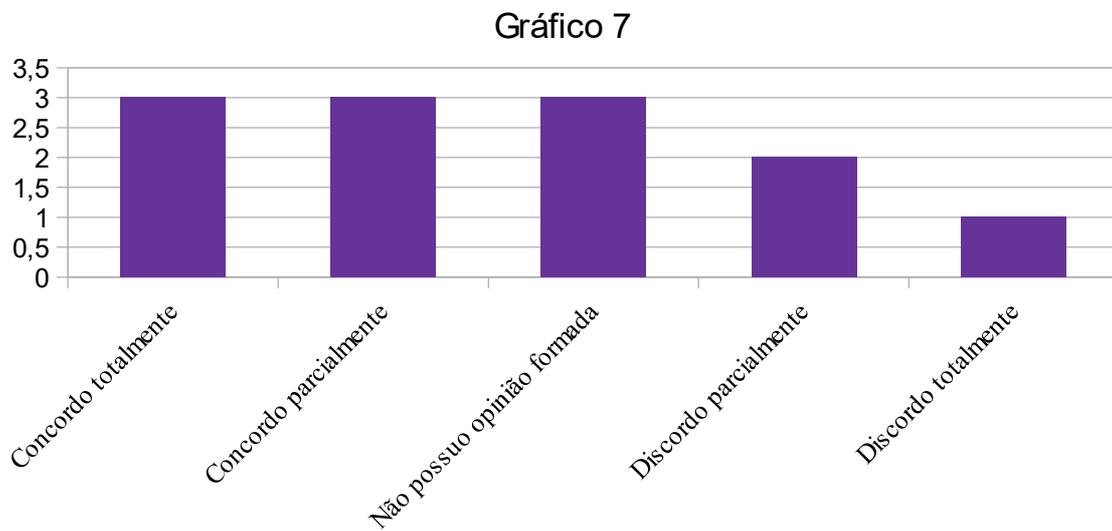
- Modelagem de processos e BPMN é um assunto frequente na agenda da gerência, sendo tratada de forma Estruturada?



Fonte: Autora (2018)

O gráfico 6, acima ilustrado, nos mostra o percentual elevado, 66% dos respondentes concordando totalmente ou parcialmente sobre o BPMN ser um assunto frequente na agenda da gerência, mostrando-nos que os gestores de processos estão alinhados com a modelagem de processos.

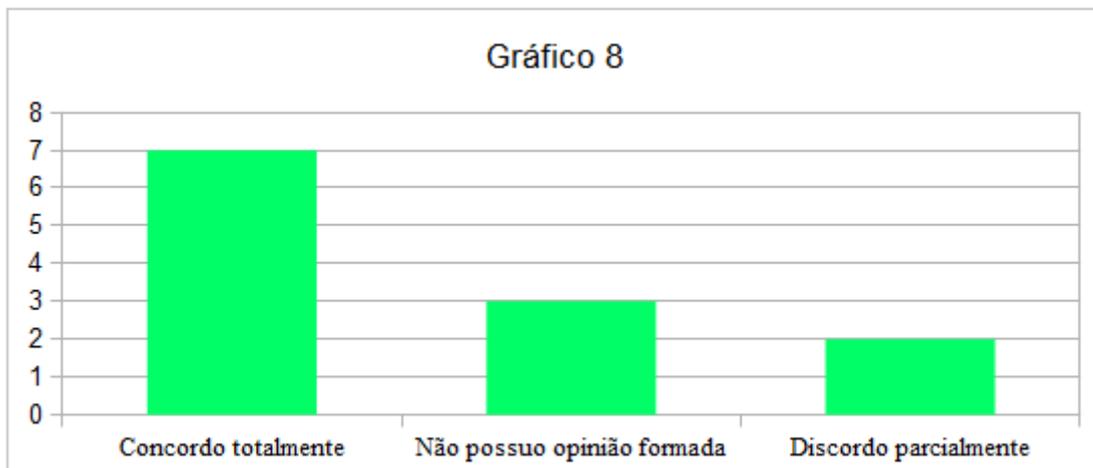
- No orçamento da Unidade, os recursos destinados a processos priorizados alinhados à Estratégia Corporativa são bem definidos e conhecidos por todos?



Fonte: Autora (2018)

No tocante a orçamento destinado a processos estratégicos, os pesquisados mostraram-se bem ecléticos. Para 50%, a concordância foi total ou parcial. Já 25% relatou não possuir opinião formada, os outros 25% discordaram em partes ou na totalidade quanto a definição e conhecimento dos recursos destinados a processos estratégicos. Observa-se a ilustração das respostas no gráfico 7.

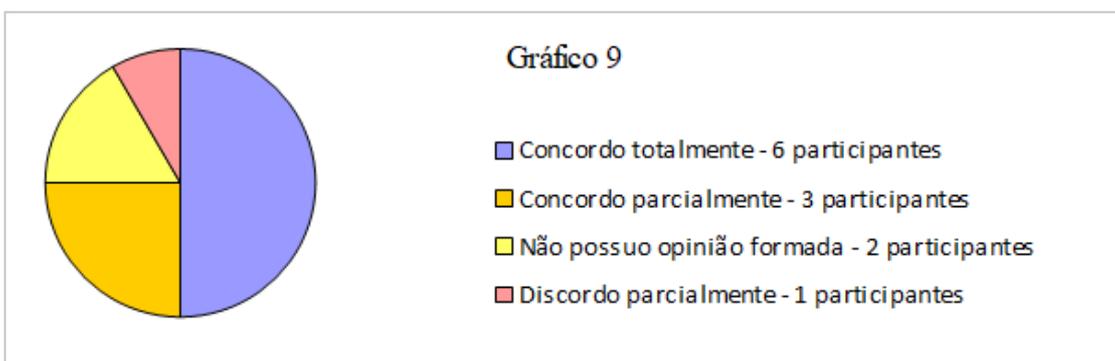
- O desenvolvimento de competências técnicas e de formação para tarefas de modelagem de processos, em especial a técnica de BPMN, são vistas como importante pela unidade?



Fonte: Autora (2018)

Conforme nos mostra o gráfico 8, para 58% dos entrevistados, o desenvolvimento de competências técnicas e de formação para tarefas de modelagem de processos são tidas como importantes para a unidade. 25% não possuem opinião formada e 16% discordam parcialmente. Isso mostra que é elevado o número de funcionários que reconhecem a importância do desenvolvimento de competências.

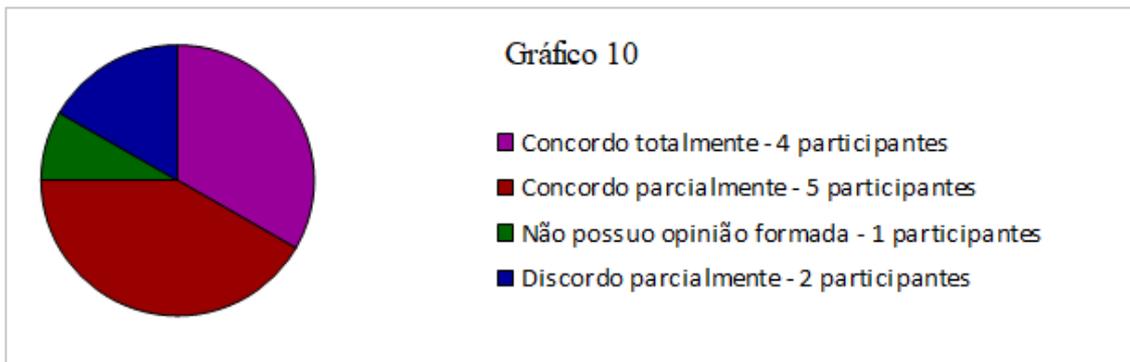
- A gestão de processos aumentará o retorno do investimento?



Fonte: Autora (2018)

Para nove entrevistados, equivalendo a 75% do total, a gestão de processos aumentará sim, o retorno do investimento. 16% não possui opinião formada e apenas 9% discordaram parcialmente acerca do retorno sobre o investimento (vide gráfico 9).

- Hoje com a implantação da modelagem de processos (BPM) de forma institucionalizada, percebo que estou contribuindo para uma otimização de recursos da empresa?

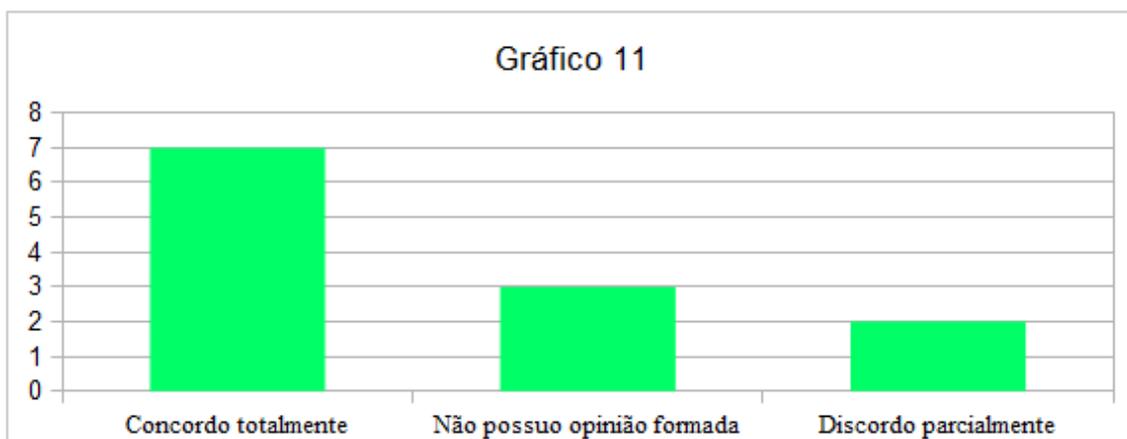


Fonte: Autora (2018)

Mais uma vez nota-se a importância da modelagem de processos. 75% dos funcionários pesquisados à considera total ou parcialmente como otimizadora de recursos da instituição. Apenas 16% discorda parcialmente acerca dessa otimização.

O gráfico 10 nos mostra a percepção de cada um dos pesquisados.

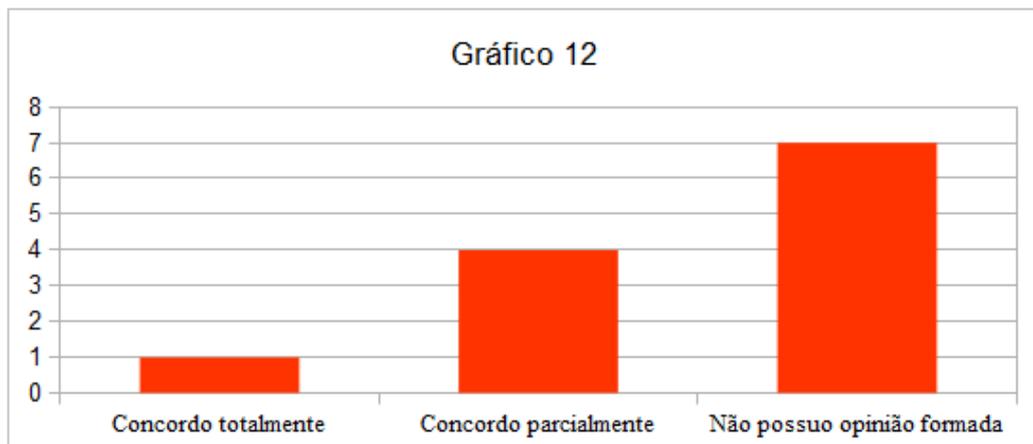
- Um processo de negócio modelado reduz o tempo de construção da solução pelo time de desenvolvimento de TI e facilita a análise dos intervenientes quando houver um processo de mudança?



Fonte: Autora (2018)

Os indicadores de um processo compõem a etapa de monitoramento presente em todos os ciclos de vida da BPM. É pelo monitoramento que são identificados os gargalos no processo, os riscos e, conseqüentemente, as oportunidades de melhoria, segundo Weske (2004). Verifica-se (vide gráfico 11) que 83% dos entrevistados concordam totalmente ou ainda parcialmente acerca da afirmativa que um processo de negócio modelado reduzir o tempo de construção e da solução pelo time de desenvolvimento de TI, facilitando assim a análise dos intervenientes quando houverem processos de mudanças.

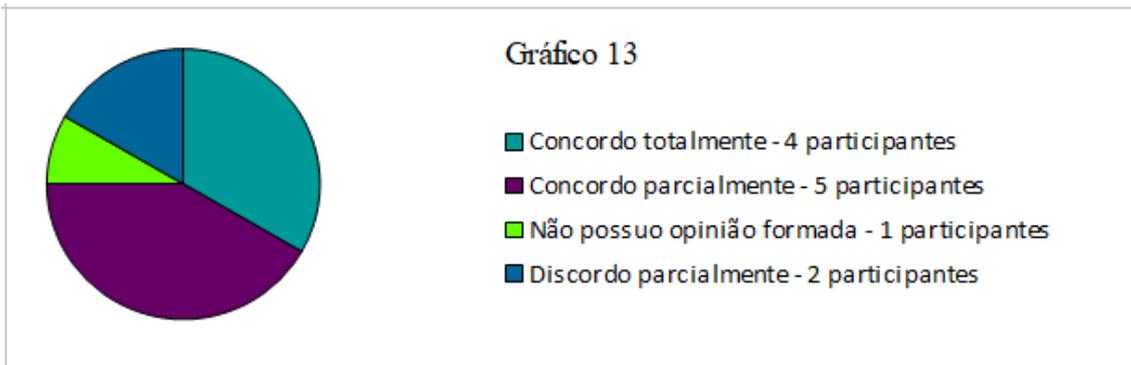
- Qual é a melhor prática de mercado e como a empresa se compara, em relação ao valor, risco operacional da TI e gerência dos recursos?



Fonte: Autora (2018)

A grande surpresa aqui, mostra-nos que 58% dos entrevistados não tem opinião formada quando o assunto é a comparação entre a empresa com as melhores práticas de mercado no tocante a valor, risco e gerência de recursos. Já os outros 42% acreditam em total ou parcialmente que a instituição está sim, alinhada com as melhores práticas de mercado. O gráfico 12 que podemos ver acima ilustrado, dispõe as repostas dos entrevistados.

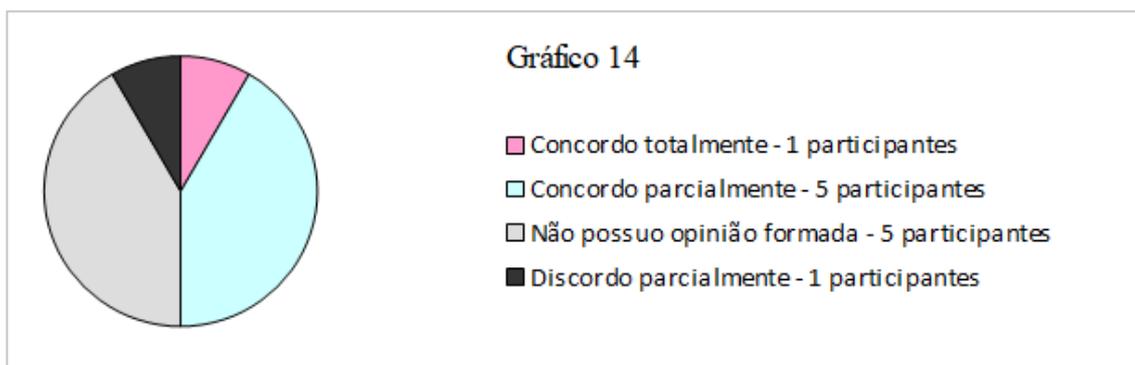
- A cultura da organização favorece, apoia e encoraja mudanças como a adoção/implementação de BPM para o gerenciamento dos processos de negócio e apoio à governança de TI?



Fonte: Autora (2018)

Para 67% dos respondentes, a cultura organizacional favorece e incentiva as mudanças para a adoção e implantação da BPM no tocante ao gerenciamento de processos de negócio, já 33% discorda parcial ou totalmente desse incentivo, conforme mostra o gráfico 13.

- São conhecidos e adotados os melhores modelos teóricos propostos academicamente para apoio à prática de modelagem de processos utilizando a notação BPMN?



Fonte: Autora (2018)

Conforme disposto no gráfico 14, para 50% dos entrevistados, a empresa adota e conhece os melhores modelos de modelagem academicamente destacados no que se refere ao apoio para a BPMN. 41% não possui opinião formada sobre o tema e 5% discorda parcialmente da questão.



6 CONCLUSÕES

Conclui-se o presente trabalho afirmando que a modelagem de processos de negócio é um forte aliada no tocante a disseminação do conhecimento organizacional, tornando-se um grande diferencial competitivo.

Modelos de processos ilustram a realidade atual, muitas vezes não são modelos perfeitos, porém um excelente ponto de partida para mudanças e aprimoramentos futuros, uma vez que a todo momento as coisas estão mudando e com os processos não seria diferente.

Acreditamos que o propósito do estudo tenha sido alcançado, entretanto, embora a cultura de gestão de processos já faça parte da cultura da empresa, muito ainda se tem a fazer, a fim de consolidar esse conhecimento no cotidiano e na geração de novos e maiores benefícios. Elencaremos as seguintes considerações:

- a) manutenção dos modelos: considerando que os processos são dinâmicos, será necessário atualizá-los continuamente por uma equipe que conheça e faça parte do processo;
- b) implantação de melhorias e mudanças, visando usar as propostas identificadas por área, a fim de verificar a viabilidade e avaliar outras melhorias, como a elaboração de um plano de ação com responsáveis e prazos para acompanhamento; e
- c) definição de indicadores para mensurar e monitorar o desempenho das áreas.

No decorrer de todo o trabalho, mostrou-se a importância da gestão de processos para uma organização. Os processos precisam e devem sempre serem atualizados a fim de condizerem com a realidade atual da empresa, acompanhando a evolução de cada produto ou serviço lançado ao mercado.

Sendo assim, com o intuito de subsidiar novo detalhamento de modelo de maturidade, sugere-se um novo estudo de caso, na mesma instituição financeira, com um intervalo de no mínimo dois anos, objetivando dar continuidade ao trabalho ora findado, auferindo ganhos de melhoria de processos, ou ainda, diminuição de exposições ao risco com a modelagem de processos.



REFERÊNCIAS

BPM CBOOK. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento ABPMP BPM CBOOK v3.0**. 1ª ed. 2013.

CAMPOS, André N. L. **Modelagem de Processos com BPMN**. 2.ed. Rio de Janeiro: Brasport. 2014.

COSTA, Lourenço. **Formulação de uma metodologia de modelagem de processos de negócio para implementação de Workflow**. 2009. Dissertação de mestrado em Engenharia de Produção. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa.

CRUZ, Tadeu. **BPM e BPMS; Business Process Management e Business Process Management Systems**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de Processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. 5. ed, Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DETORO, I. MCCABE , T. **How to stay flexible and alude fads**. Quality Progress, Melwaukee, v.30, n. 3, p. 55-60, 1997.

FERREIRA, Josimar Ferreira; SOUZA, Warlen Oliveira. **Modelagem de processos através do BPM – Business Process Management**. Belo Horizonte. Revista Techoje. Disponível em < http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/927 >. Acesso em 05/07/2017.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, Atlas, 2010.

GONÇALVES, J. E. L. **As empresas são grandes coleções de processos**. RAE - Revista de Administração de Empresas, 2000, v. 40, n.1, p. 6-19, jan/mar.

_____. **Processo, que processo?** RAE - Revista de Administração de Empresas, 2000, v. 40, n.4, p. 8-19, out/dez.

HAMMER, Michael. **A agenda: O que as empresas precisam fazer para dominar esta década**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

HARRINGTON, James. **Gerenciamento total da garantia contínua**. São Paulo: Makron Books, 1997.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **Alinhamento: usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

LOURES, Joângela Maria. **Gestão em Processos: um estudo de caso em uma instituição financeira**. / Joângela Maria Loures – 2011.



- MIRANDA, Silvânia Vieira de. **A gestão da informação e a modelagem de processos.** Revista do Serviço Público. jan/mar 2010. p. 97-112. Disponível em < http://www.tre-rs.jus.br/arquivos/MIRANDA_Silvania_Gest_Info.pdf >. Acesso em 23/07/2017
- MUNIZ, João Paulo Lopes; ZAIDAN, Fernando Hadad. **Modelagem de processos de negócio e gestão do conhecimento: estudo de caso de uma modelagem de processos e disseminação de conhecimento através de um wiki.** Disponível em < <http://www.contecsi.fea.usp.br/envio/index.php/contecsi/9contecsi/paper/viewFile/3448/1950> >. Acesso em 05/07/2017.
- NETO, Mário de Araújo Almeida. **Análise e modelagem de processos de negócio: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation)** / Rogério Valle, Saulo Barbará de Oliveira, organizadores. - 1. ed. - 4. reimpr. - São Paulo: Atlas, 2012.
- ROSEMANN, Michael; BRUIN, Tonia; HUEFFNER, Tafio. **A model for business process monagement maturity.** Brislane, Queensland, Austrália, 2004. Disponível em <<http://www.bpm.scitech.qut.edu.au/>>. Acesso em 02 nov. 2017.
- SANTOS, Higor M. et.al. **Um Estudo Exploratório sobre adoção de BPM em Organizações Públicas.** VII Simpósio Brasileiro de Sistemas de Informação. 2011. p. 501-508. Disponível em < https://www.researchgate.net/publication/268344968_Um_Estudo_Exploratorio_sobre_adocao_de_BPM_em_Organizacoes_Publicas >. Acesso em 22/07/2017.
- SMITH, Howard; FINGAR, Peter. **IT Doesn't Matter – Business Process Do.** 1 edição, Tampa, Flórida, USA: Meghan-Kiffer Press, 2003.
- _____. **Bussines Process Management – The Third Wave.** 4 edição, Tampa, Flórida, USA: Meghan-Kiffer Press, 2007.
- TESSARI, Rogério. **Gestão de processos de negócios: um estudo de caso da BPM em uma empresa do setor moveleiro.** 2008. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul.
- TRKMAN, P. The criticl success factor of business process management. International Journal of information management, 2009. Disponível em <<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2009.03.003>>. Acesso em 02 nov. 2017.
- WHITE, Stephen A. **Introduction to BPMN.** IMB, New Yorque, 2004. Disponível em <<http://www.bpmn.org>>. Acesso em 02 nov. 2017.



ZAIRI, M. **Business process management: a boundarylen approach to modern competitiveness.** Business process management, Bradford, V.3, n. 1, p. 64-80, 1997.