

Análise e Modelagem de Sistemas

Gerenciamento de processos de negócio

Você sabia que seu material didático é interativo e multimídia? Isso significa que você pode interagir com o conteúdo de diversas formas, a qualquer hora e lugar. Na versão impressa, porém, alguns conteúdos interativos ficam desabilitados. Por essa razão, fique atento: sempre que possível, opte pela versão digital. Bons estudos!

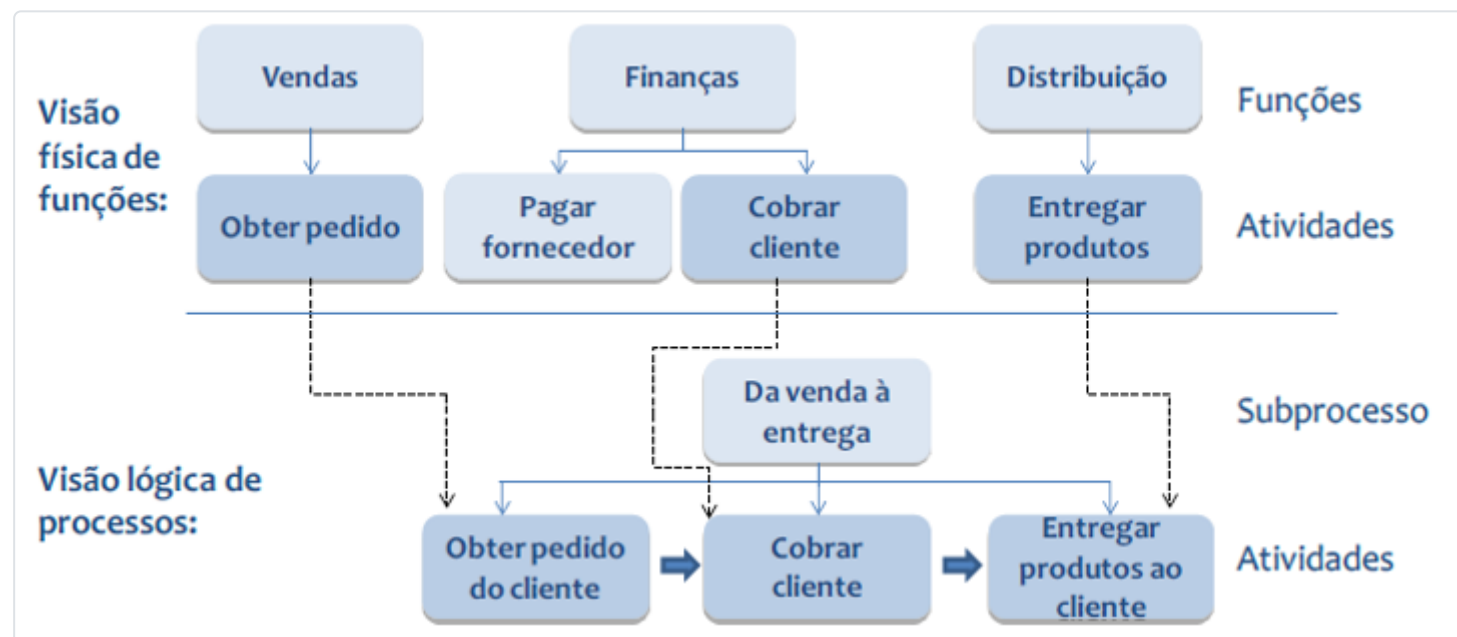
Nesta webaula vamos compreender as questões relacionadas à estratégia organizacional, o papel das pessoas dentro do gerenciamento de processos de negócios, bem como as ferramentas do BPM (*Business Process Management*).

Gerenciamento de processos de negócio

O gerenciamento de processos de negócio (BPM) é uma atividade de extrema importância para todas as organizações e em todas as suas áreas, pois é essa atividade que permite a identificação de *gaps* (lacunas) de resultados e, a partir daí permite a criação de um processo de melhoria contínua. A criação de KPIs (*Key Performance Indicator*) por área permite o monitoramento permanente de cada área que faz parte do processo de negócio e, por isso, é importante lembrar que os indicadores de desempenho das áreas devem contribuir para a melhor execução do processo como um todo, isto é, todas as etapas estão ligadas e se relacionam.

O BPM pressupõe a integração entre as áreas, a sua comunicação, a troca de informações e os tipos de relacionamento existentes, fortalecendo uma visão horizontal. Ele é necessário para olhar o processo de um nível mais elevado do que o de execução do trabalho, pois apenas vendo o todo do processo será possível entender a relação entre as áreas e subdividi-lo por subprocessos que serão executados por diversas atividades (fluxos de trabalho) dentro das áreas funcionais.

Analogia entre visão física e lógica dos processos



Fonte: ABPMP (2013, p. 34).

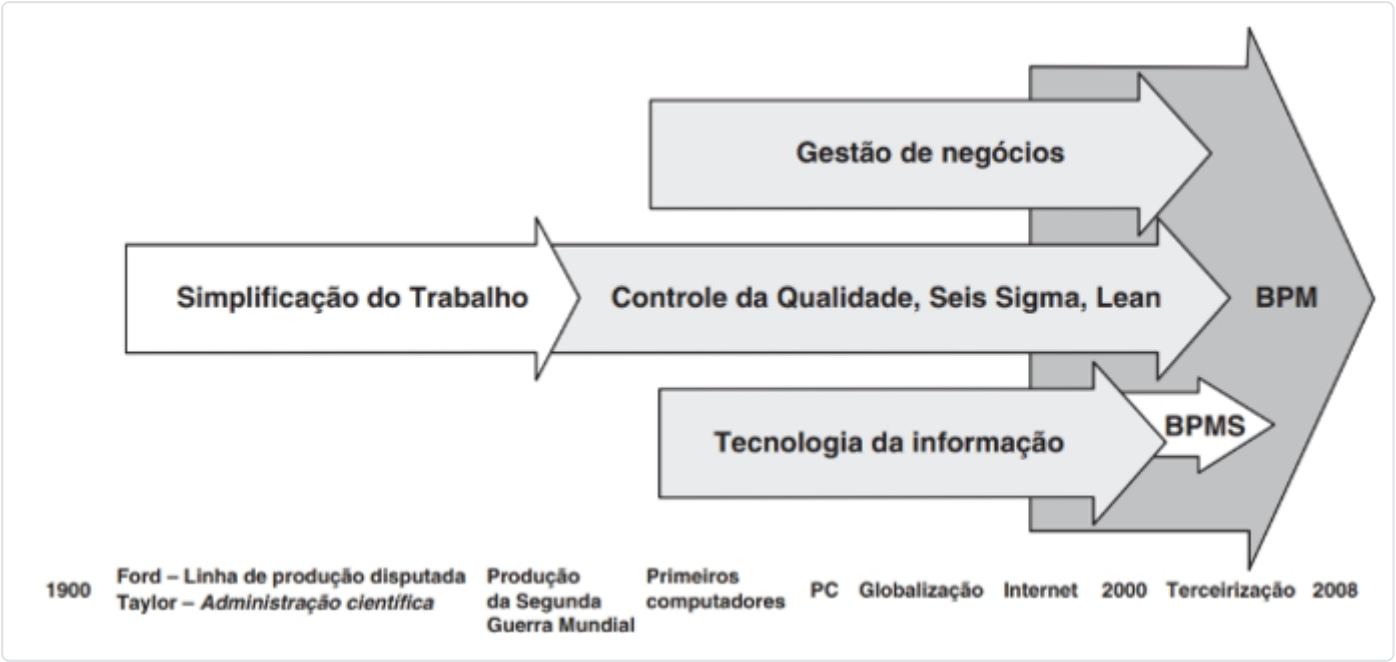
Governança dos processos

Para que o BPM funcione de forma adequada, elementos como cultura, clima, estruturas, tecnologia, políticas devem ser compreendidos para que ocorra a governança dos processos, isto é, todas as ações são direcionadas pelas mesmas regras e diretrizes com o intuito de se atingir os objetivos organizacionais. A governança deve incorporar a ideia de controle e da prestação de contas, o que para a gestão dos processos torna-se perfeitamente adequado e extremamente necessário (ARAÚJO; GARCIA; MARTINES, 2017).

Os processos de negócio estão embasados em algumas metodologias de mudanças (Brocke e Rosemann, 2013).

O processo de evolução da melhoria dos processos, tem início em uma visão de simplificação do trabalho, evoluindo para os controles de qualidade, *seis sigma*, *lean*, gestão de negócios e tecnologia da informação. A soma de todos esses elementos culmina no BPM, e vinculado a ele temos o BPMS como suporte tecnológico (BPMS:

Business Process Management Suite or System, que no português significa sistema de gerenciamento de processos de negócio, ou seja, sistema (software) que permite a realização do mapeamento, execução e monitoramento dos processos organizacionais).



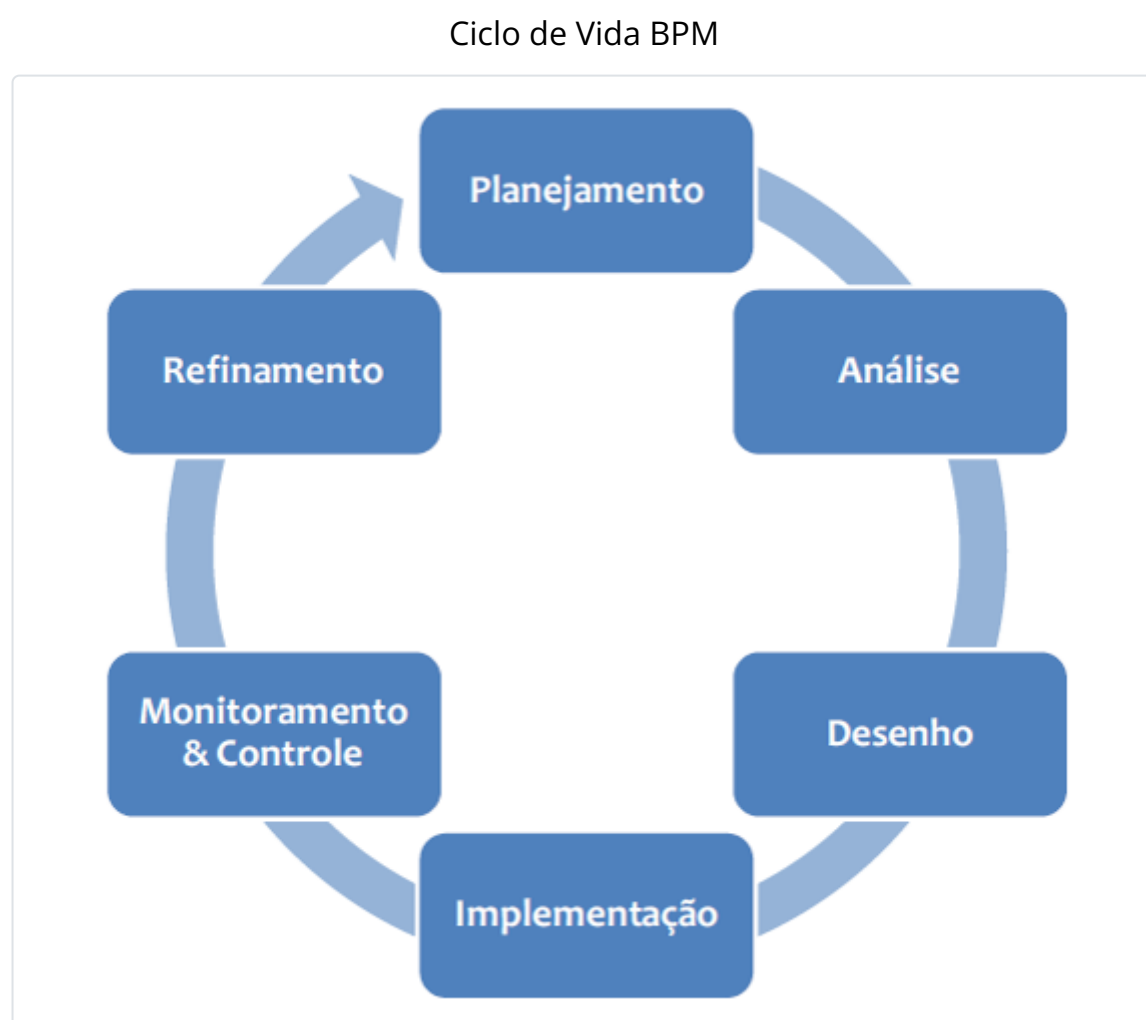
Fonte: Brocke e Rosemann (2013, p. 38).

BPMS (*Business Process Management Suit ou System*)

O BPMS é uma ferramenta que permite mapear, executar e monitorar os processos funcionais com o intuito de dar-lhes uma visão de processo ponta a ponta, ou seja, contribuem para a automatização das ações e do fluxo de informações existentes nos processos.

Para Araújo, Garcia e Martines (2017), o BPMS é considerado uma evolução do *workflow* (fluxo de trabalho), pois é capaz de integrar diversos *workflows*. Por conta disso, o BPMS traz uma visão muito mais ampla e permite que ocorra integração com sistemas legados (sistemas antigos que permanecem em operação).

O BPM conta com um conjunto de atividades, tais como modelagem, análise, desenho, medição de desempenho e transformação de processos, a fim de assegurar um ciclo que gere processos de negócios alinhados com a estratégia da empresa e com o foco do cliente.



Fonte: ABPMP (2013, p. 52).

Gestão de negócios

Para Valle e Oliveira (2013), os processos de negócio devem estar alinhados com os objetivos e estratégias organizacionais.

O desdobramento ocorre a partir da entrega de valor ao cliente (valor que deve ser percebido por ele) por meio de produtos/serviços, que devem ser alinhados aos objetivos organizacionais, ou seja, a empresa toda deve trabalhar em prol dos objetivos. Os objetivos são desdobrados em processos e seu gerenciamento, que visam à melhor forma de atender as necessidades do cliente e, por consequência, aos objetivos organizacionais.

A visão de gestão de negócios tem uma relação íntima com a função administrativa, que segundo Chiavenato (2014) estabelece padrões de desempenho que sejam mensuráveis e que possam ser comparados com os resultados reais por meio de monitoramento para que, se necessário, sejam tomadas medidas corretivas com o intuito de atingir os objetivos propostos. Ainda segundo o autor, o controle deve abranger todos os níveis organizacionais e se divide em controles estratégicos, Controles tático e Controles operacionais.

Process owner

O *process owner*, nada mais é que o dono do processo de negócios. Normalmente, é um gerente que tem essa responsabilidade permanente sobre o processo, diferentemente de um gerente de projetos, cuja responsabilidade termina em dado momento.

O gestor de processos tem algumas atribuições principais, determinadas para garantir que todos os recursos necessários sejam disponibilizados ao longo do processo de negócio, além de avaliar de forma

continua os resultados do processo, viabilizar treinamento adequado de toda equipe e, em conjunto com a equipe, avaliar, redefinir e implementar mudanças que se façam necessárias no processo (Sordi, 2018)



Fonte: Shutterstock.

[Saiba Mais](#)

Diversas são as atribuições do gestor de processos, porém, as ações não dependem exclusivamente dele. A visão dos profissionais envolvidos no processo contribuirá de forma significativa para a avaliação e a implementação de mudanças que se fizerem necessárias ao processo, portanto, uma cultura participativa terá grande relevância para o bom andamento do processo e para o bom atendimento das demandas dos clientes.

Gestão de mudança

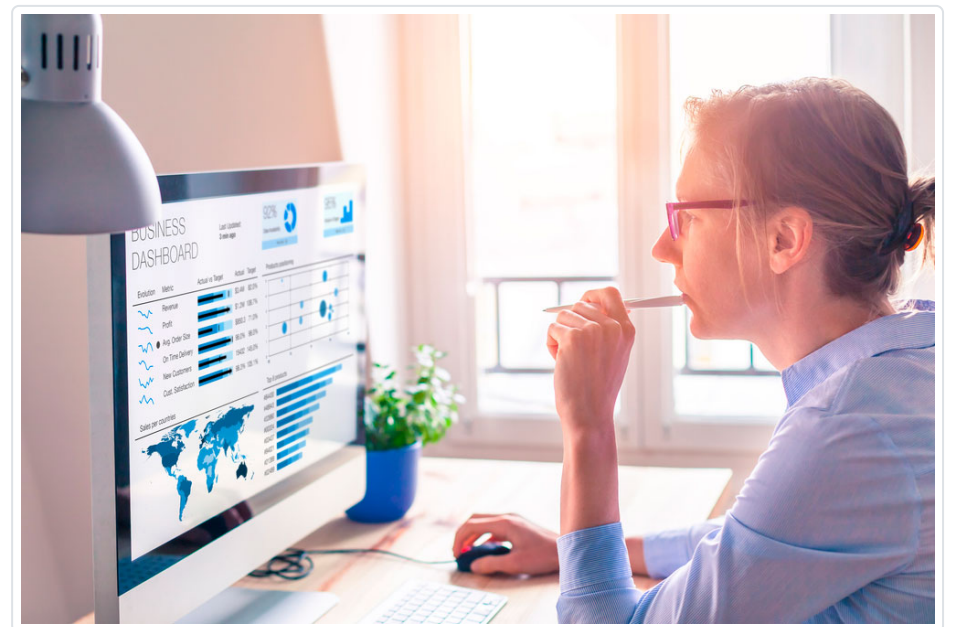
A mudança gera desconforto e traz impactos negativos aos processos de gestão organizacionais. Para o BPM a disponibilidade para a mudança é extremamente necessária, já que a ideia é voltar-se para a melhoria contínua dos processos de negócio. Essa característica deve ser “enraizada” em todos os colaboradores da organização, para que o processo de mudança ocorra de forma mais simplificada.

No geral os métodos BPM não têm uma abordagem de gestão de mudanças e isso se dá porque são desenvolvidos com foco em conteúdo e não em mudança de comportamento.

O gestor de processo também atua como gestor de mudanças e/ou gestor de conflitos, pois apesar de gerenciar um processo, a organização ainda continua tendo uma estrutura funcional, o que gera, muitas vezes, conflitos de interesse (Brocke e Rosemann, 2013). Já a equipe de processos de negócio deve ter a capacidade de identificar e compreender o problema e criar soluções para problemas identificados, bem como aproveitar oportunidades que surgirem no processo.

Recursos tecnológicos (*softwares*)

Eles são muitos e podem contribuir para o BPM e todos eles têm como objetivo final entregar relatórios que permitam a identificação de cenários e, por consequência, determinar um plano de melhoria de processo, ou seja, devem apresentar **dashboards** (painéis de desempenho) para os interessados. Vale lembrar que existem softwares simples e extremamente arrojados (complexos).



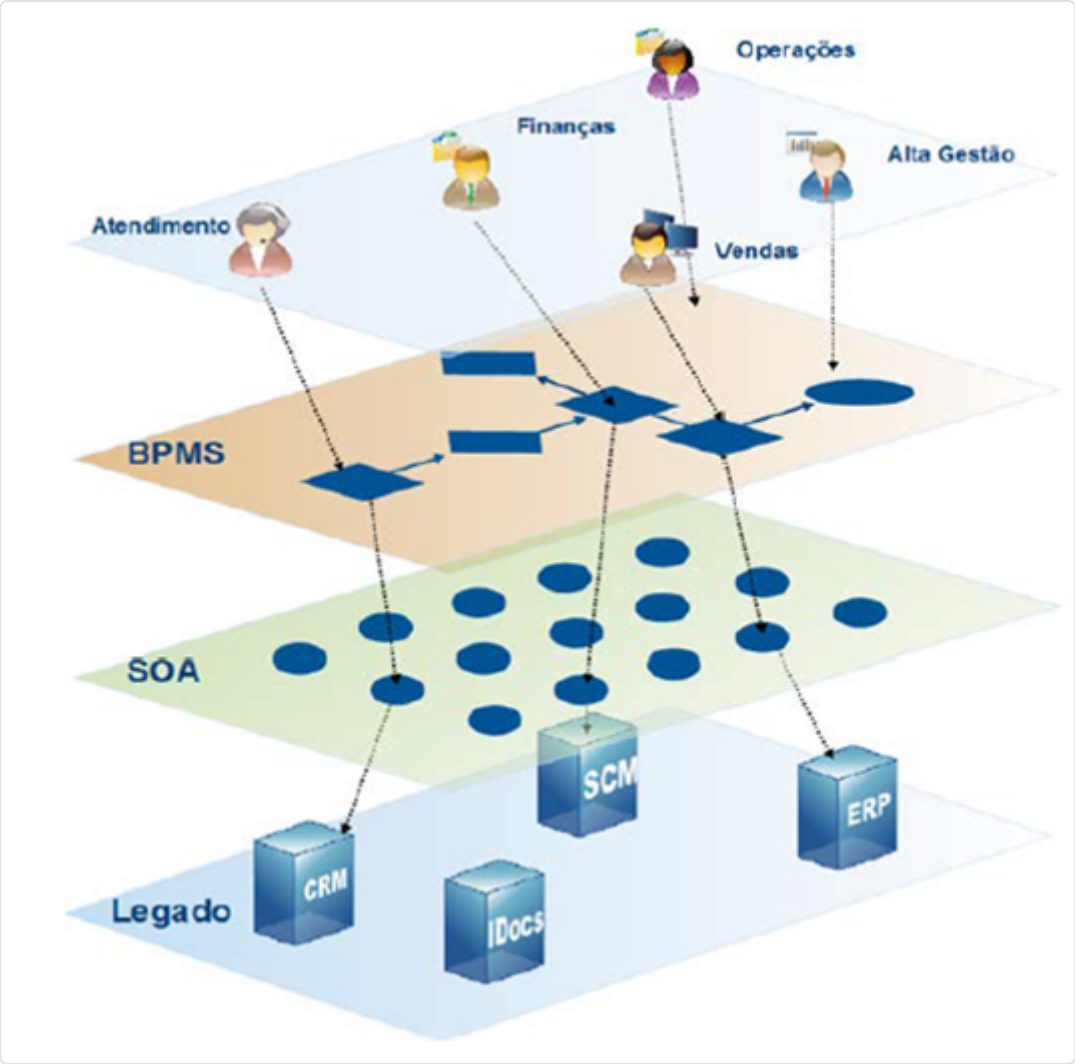
Fonte: Shutterstock.

São exemplos de softwares BPM o Casewise, Aris Platform, WebSphere Business Modeler, Aqualogic BPM Studio, Visio, Bizagi Modeler, Bonita Open Solution, Comindware. Frequentemente surgem novas ferramentas que podem ser incorporadas na modelagem e gerenciamento de processos.

Um sistema BPMS tem como finalidade modelar processo e fluxo de trabalho, definir regras, simular operações de negócios, automatizar processos, acompanhar o desempenho, monitorar e controlar as atividades.

Normalmente é necessário estabelecer interfaces para que os dados necessários sejam fornecidos dentro das regras estabelecidas. Em empresas que utilizam **SOA** (*Service-Oriented Architecture* ou Arquitetura Orientada a Serviços), o processo pode ser simplificado por meio de adaptadores, que ajudam a definir a integração, e os sistemas, que fornecem troca de dados entre as aplicações. No geral, os processos de negócios são construídos pela notação BPMN quando se usa um modelo BPMS.

Camada SOA para interagir com as funcionalidades legadas



Fonte: Shutterstock.

O modelo conceitual do BPMS valoriza os investimentos já realizados em softwares pelas organizações envolvidas com o processo de negócio, diferentemente da estratégia da reengenharia de uma década atrás, que apregoava o descarte e a substituição dos sistemas de informação legados pelo sistema ERP (DE SORDI, 2018).

Metas

O estabelecimento de metas deve levar em conta o método **SMART** – acrônimo de *Specific* (específico), *Measurable* (mensurável), *Attainable* (alcançável), *Relevant* (relevante) e *Timely* (temporal). Esse método foi criado por Peter Drucker e tem como objetivo, no momento da construção das metas, realizar questionamentos usando o significado de cada letra.

<p>S (<i>Specific</i>)</p> <p>As metas devem ser específicas, portanto, deve ter clareza nos seus objetivos e ações.</p>	<p>M (<i>Measurable</i>)</p> <p>É importante que sejam mensuráveis, isto é, possíveis de serem medidas.</p>	<p>A (<i>Attainable</i>)</p> <p>Devem ser alcançáveis, ou seja, devem estar dentro da realidade.</p>
<p>R (<i>Relevant</i>)</p> <p>Precisam ser relevantes para a organização, pois não se deve perder tempo com o que não é importante.</p>	<p>T (<i>Timely</i>)</p> <p>Devem ser temporais, isto quer dizer que deve ser possível apurar seus resultados dentro de um período de tempo.</p>	

Ao modelar um processo de negócio e pensar no seu processo de controle, Gerenciamento de Processos de Negócio, é necessário que se faça o questionamento indicado sugerido por Drucker para cada KPI planejado. É preciso que os indicadores de desempenho sejam claros, estejam ligados aos objetivos organizacionais e tenham método de apuração definido. O método não foca indicadores simples de serem medidos ou gerenciados, mas sim, a importância de serem medidos e gerenciáveis.

O domínio das ferramentas e técnicas sem dúvida é fundamental para o profissional da área de tecnologia da informação. Porém, a compreensão das relações e comportamentos humanos se tornam cada dia mais relevantes para o sucesso da área.

Pesquise mais!

O artigo *Avaliação do BPM e BPMS no setor de manutenção de uma IES* mostra o passo a passo de toda a cadeia BPM e demonstra a importância e funcionalidades da BPMN e BPMS. Ainda é demonstrada a abordagem prática da aplicação das ferramentas.

COSTA, C. A. A.; TONOLLI JR., E. J.; OLIVEIRA, J. R. Avaliação do BPM e BPMS no setor de manutenção de uma IES. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**, Caxias do Sul, v. 11, n. 2, 2016, p. 133-149.

Na sequência, o texto *Análise comparativa entre ferramentas gratuitas de gestão e automação de processos (BPMS)*, páginas 45 a 76, traz um comparativo que nos ajuda a entender o que deve ser avaliado na escolha de uma ferramenta BPMS, principalmente as gratuitas. Aproveite a abordagem para aprofundar seus conhecimentos na vantagem das ferramentas e sua aplicabilidade no dia a dia.

MACHADO, P. **Análise comparativa entre ferramentas gratuitas de gestão e automação de processos (BPMS)**. 2017. 82 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Sistemas de Informação) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Palhoça, 2017.