**UFPE - CENTRO DE INFORMÁTICA**

Pré-Projeto

**MELHORIA DE PROCESSOS DE NEGÓCIO BASEADA NA ABORDAGEM DESIGN THINKING**

Ênfase: Gestão de TI

MARCELO ROSAS ALVES

Recife, maio de 2018.

# Introdução

Na atualidade, o cenário mercadológico vive em constante mudança e está altamente competitivo. As organizações precisam se manter atualizadas em todos os âmbitos do negócio, e a Tecnologia da Informação (TI) não é suficiente para alavancar seus negócios, se elas não investirem sempre em inovação. Diante disso, as empresas buscam por alternativas que melhorem continuamente seus processos.

Neste cenário, o gerenciamento de processos de negócio permite que as organizações consigam acompanhar suas atividades do início ao fim, a partir da definição de objetivos, mapeamento, análise, melhorias, execução e mensuração de seus processos de negócios. Além disso, o BPM pode ser uma abordagem notória e eficaz de se conseguir atingir os objetivos da organização (SEETHAMRAJU; MARJANOVIC, 2009).

Atualmente na literatura, existem vários modelos para orientar o gerenciamento de processos de negócios. De acordo com os conceitos do CBOK (2013), as etapas do BPM são divididas em seis 6 fases: planejamento; análise; desenho; implementação; monitoramento & controle e refinamento.

Esta pesquisa deve-se limitar aos conceitos e aplicabilidade nas fases de Análise e Desenho, seguindo o termo utilizado pelo BPM CBOK (2013), contemplando atividades que permitam gerar informações sobre o processo atual (*As-Is*) e sobre a proposta melhorada para o futuro (*To-Be).* Esta fase envolve também desafios de empregar metodologias para aperfeiçoar os processos, fazer inovações e redesenho, adotando as melhores práticas e modelos de referência existentes.

Em consonância com essas expectativas, um dos objetivos da melhoria de processos é torná-los adequados e preparados para entregar o melhor resultado final para o cliente, seja um serviço ou produto, fortalecendo o relacionamento com esse cliente. Deste modo, acrescenta-se ainda mais valor à entrega ao se contemplar uma melhoria também na esfera de relacionamento entre indivíduos e não apenas nas características de produtos e serviços. (KOHLBORN, 2014).

Nesse contexto, uma abordagem tem sido fortemente utilizada por empresas em busca de inovação como uma nova forma de gestão empresarial: o *Design Thinking* (DT). O DT é atualmente entendido como um pensamento que leva à transformação, evolução e novas formas de aprendizagem. Adequado destacar ainda, que o DT se baseia na capacidade que o ser humano tem em ser intuitivo, reconhecer padrões e desenvolver pensamentos que vão além do raciocínio funcional, levando em consideração mais o lado emocional do ser humano (MARTIN, 2012) (BROWN, 2010).

# Justificativa

No contexto de organizações públicas, o objetivo principal é a prestação de serviços à população, visando a eficiência no atendimento com o mínimo de recurso possível, transparência nos negócios da instituição e melhor uso das tecnologias envolvidas nos processos. Para organizações privadas, a preocupação é essencialmente em gerar lucro, aumentar o mercado e consolidar a marca.

De acordo com Britto (2011), existem evidências de alguns pontos de melhorias com o gerenciamento de processos que podem ser considerados: redução de custos, o entendimento e formalização dos processos corporativos, melhoria na utilização dos recursos humanos e valorização dos mesmos, qualidade nos serviços e aumento da satisfação dos clientes. A utilização de uma abordagem por processos possibilita à organização atuar com eficiência no emprego de recursos, obtendo resultados satisfatórios no cumprimento de suas metas.

Devido ao crescente interesse das organizações na execução de atividades que adicionem valor ao negócio e aos seus clientes, esta pesquisa se justifica na necessidade de redefinir e inovar processos nos aspectos relacionados ao cenário organizacional.

A partir de uma ótica da abordagem *Design Thinking* (DT) e do gerenciamento de processos de negócios (BPM), pretende-se identificar as pessoas que estão envolvidas nos processos, as tarefas que devem ser realizadas e as possíveis decisões que devem ser tomadas para se obter a melhoria dos processos (LUEBBE; WESKE, 2010; SAMPAIO et al., 2014).

Como motivação pessoal, diante da observação direta dentro de uma organização pública, o pesquisador observou a dificuldade que os colaboradores têm em entender um processo de negócio ponta a ponta. Observando e ouvindo pessoas durante os últimos oito anos dentro de uma instituição federal, o pesquisador percebeu várias dificuldades com relação ao envolvimento e engajamento de funcionários para propor algum tipo de melhoria dentro de seus setores. Várias são as razões, segundo observação direta, dentre elas: falta de apoio da chefia imediata, pouca ou nenhuma motivação da alta gestão, falta de visão do processo ponta a ponta, a comunicação geralmente não reflete uma correta compreensão, falta de oportunidade de expor ideias, entre outras questões abordadas nessa pesquisa.

Muitos funcionários exercem atividades por mais de dez anos exatamente da mesma maneira. Alguns processos de negócio são modificados por meio de decretos ou leis do governo federal e, assim, são “melhorados”. Mas, isso acontece pelo fato da obrigatoriedade da legislação e não pela necessidade de melhoria dos processos de negócios internos demandados por seus clientes.

Observa-se, entretanto, que os funcionários do setor público que exercem as atividades diárias, sentem a necessidade de conhecer o processo de negócio em que atuam, até mesmo expor ideias para melhorá-los. Contudo, essa mudança geralmente encontra barreiras relacionadas à cultura organizacional.

As organizações com pouca maturidade em gerenciamento de processos de negócios têm dificuldades em mapear processos existentes. Na maioria das vezes, durante o mapeamento dos processos há um desvio de pensamentos, ou seja, as pessoas acabam descrevendo as atividades de como que elas gostariam que fossem e não como são executadas realmente.

Uma das principais situações que as organizações enfrentam no dia a dia é a dificuldade de obter a dedicação necessária por parte dos atores e gestores dos processos de uma organização no momento da melhoria dos processos. A ausência de tempo e dedicação atrapalha a capacidade de entendimento negocial e isso também pode levar à modelagem de processos de negócio que não representem a realidade.

Neste sentido, Cardon e Leonard (2010) descreve o *Design Thinking* como uma metodologia útil para aplicar o pensamento criativo e crítico a fim de compreender, visualizar e descrever os problemas complexos ou mal estruturados e, em seguida, desenvolver abordagens práticas para resolvê-los.

Esta pesquisa espera contribuir para a área de conhecimento relacionada à melhoria de processos de negócios, a partir dos seguintes resultados:

• Apresentação de um método para orientar como melhorar processos de negócios identificando soluções com foco no engajamento e inovação.

• Inovação com a utilização de ferramentas para engajar pessoas a fim de resolver problemas e aumentar o aprendizado, motivando comportamentos e pensamentos decisivos para alcançar resultados.

• A abordagem proposta não tem como premissa um conjunto de procedimentos padrão a serem seguidos, mas sim propor uma recomendação para melhoria de processos do ciclo BPM a partir da utilização de ferramentas de *Design Thinking* para executar tarefas com melhor qualidade.

# Objetivos Geral e Específicos

**3.1 Objetivo geral**

O propósito geral dessa pesquisa é criar método baseado na abordagem *Design Thinking* (DT) para melhorar processos de negócio, promovendo a interação entre os envolvidos dentro de uma organização.

**3.2 Objetivos específicos**

* Analisar ferramentas e técnicas baseadas na abordagem DT que sejam vantajosas para melhoria de processos;
* Analisar ferramentas e técnicas da área de Gerenciamento de Processos de Negócio, propícias para agilizar a melhoria de processos de negócio;
* Criar um método para melhorar processos baseada na abordagem DT;
* Avaliar o método proposto de acordo com critérios pré-definidos.

# Metodologia (máximo de 2 páginas)

Com o objetivo de desenvolver uma pesquisa com alto rigor metodológico, deve-se utilizar alguns procedimentos para garantir a confiabilidade do processo de investigação científica. De acordo com este objetivo, deve-se classificar a pesquisa sobre diferentes aspectos metodológicos específicos:

Resumo

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ASPECTOS | 1ª Fase: Definição do Método a ser criado | 2ª Fase: Aplicação do Método criado |
| **Método da pesquisa: Design Science Research - DSR** | | |
| Natureza da Pesquisa | Básica | Aplicada |
| Objetivos da Pesquisa | Exploratória | Descritiva |
| Abordagem Científica | Qualitativa | Qualitativa/Quantitativa |
| Procedimento de Pesquisa | Levantamento bibliográfico/Grupo Focal | Estudo de Caso |
| Natureza dos Dados | Qualitativa | Qualitativa/Quantitativa |
| Coleta de Dados | Observação Direta, Grupo Focal, Pesquisa Bibliográfica. | Entrevista, Observação Direta, Questionários. |

Fonte: Autor(2018)

A pesquisa deve ser baseada no método de pesquisa - *Design Science Research* (DSR), visto que é um método cíclico e orientado à criação de artefatos. De acordo com [Hevner et al.](#_bookmark110) ([2004](#_bookmark110)), o DSR pode ser definido como um processo rigoroso de produção de artefatos, destinados a resolver problemas identificados nas organizações.

# Cronograma

Atividades:

1. Pesquisa Bibliográfica e Documental
2. Investigar Técnicas das Abordagens citadas no pré-projeto
3. Propor um método para Melhoria de Processos de Negócio
4. Planejar o estudo de caso
5. Definir o estudo de caso
6. Aplicar o experimento
7. Avaliar o método criado e consolidar os resultados
8. Analisar os resultados
9. Elaborar o texto final da Dissertação
10. Revisão Parcial
11. Encaminhar a banca examinadora
12. Apresentação
13. Revisão Final e Depósito no Cin

(Ago/19 – Ago/20)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Meses | | | | | | | | | | | |
| Atividade | Ago | Set | Out | Nov | Dez | Jan | Fev | Mar | Abr | Mai | Jun | Jul |
| 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 6 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 7 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 8 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 9 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 10 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 11 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 12 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 13 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

# Referências Bibliográficas

BPM CBOK – Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio. Corpo Comum do Conhecimento – ABPMP BPM CBOK V3.0, Association of Business Process Management Professionals, 2013.

BRITTO, G. C. de. Guia para Formação de Analistas de Processos - BPM. 1. ed. Rio de Janeiro: Gart Capote, 2011. ISBN 9781456366018.

BROWN, T. Design Thinking. 2016. Website. Disponível em: [<https://designthinking.](https://designthinking.ideo.com/) [ideo.com/>](https://designthinking.ideo.com/). Acesso em: 12/03/2017.

CARDON, B. G. E. C.; LEONARD, L. C. S. Unleashing Design: Planning and the Art of Battle Command. 2010. Website. Disponível em: [<https://www.army.mil/article/38410/](https://www.army.mil/article/38410/unleashing-design-planning-and-the-art-of-battle-command) [unleashing-design-planning-and-the-art-of-battle-command>](https://www.army.mil/article/38410/unleashing-design-planning-and-the-art-of-battle-command)

DRESCH, A. et al. Design science research: Método de Pesquisa para avanço da Ciência e Tecnologia. Porto Alegre: Bookman, 2015.

LUEBBE, A.; WESKE, M. Designing a tangible approach to business process modeling. Electronic Colloquium on Design Thinking Research, Germany, n. 3, 2010.

HEVNER, A. R. et al. Design Science in Information Systems Research. MIS Quarterly,n. 28, p. 75 – 105, 2004. Disponível em: [<http://wise.vub.ac.be/thesis\_info/design\_](http://wise.vub.ac.be/thesis_info/design_science.pdf) [science.pdf>](http://wise.vub.ac.be/thesis_info/design_science.pdf).

KOHLBORN, T., Mueller, O., Poeppelbuss, J. and Roeglinger, M. (2014) Interview with Michael Rosemann on Ambidextrous Business Process Management. In Business Process Management Journal, vol. 20, no. 4, pp. 634-638.

MARTIN, R. Design Thinking: An Interview with Roger Martin: Roger Martin Talks with Jim Euchner about the Need to Include Intuitive Thinking in the Innovation Process. Reseach Techonolgy Management, p. 11 – 14, Junho 2012.

SEETHAMRAJU, R.; MARJANOVIC, O. Role of process knowledge in business process improvement methodology: a case study. Business Process Management Journal, v. 15, n. 6, p. 920 – 936, Nov. 2009. ISSN 1463-7154.

**Assinatura:**

Manaus, 21 de maio de 2018

----------------------------------------------------------

Marcelo Rosas Alves