

E-BOOK

# BPM

(Business Process Management)

O guia para implantar a **Gestão de Processos** na sua empresa!

**euax**  
CONSULTING





# Sumário

Introdução	03
O que é BPM	04
Mapeamento de Processos	06
Padronização de Processos	08
Melhoria de Processos	10
Otimização de Processos	12
Aspectos do BPM	13
Diferença entre BPM, BPMS e BPMN	17
Vantagens do BPM para as organizações	19
Como fazer Gestão de Processos	21
Conclusão	23
Sobre a Euax	25

## Introdução

Quando os processos estão em constante aprimoramento, ganha-se competitividade. Afinal, a eficiência de uma empresa está diretamente ligada à qualidade de seus processos e à sua capacidade de **gerar valor para o negócio**. Por outro lado, quando os processos não funcionam bem, a organização perde em diversos pontos, inclusive nos custos de manutenção do negócio. É pensando nisso que cada vez mais as empresas têm investido no **BPM (Business Process Management)**. Quer entender melhor o assunto? Continue lendo este e-book!

## O que é BPM?

**BPM** (sigla para **Business Process Management**, ou **Gestão de Processos de Negócio**, em português) é o conjunto de práticas focadas na melhoria contínua dos processos de uma empresa. Seu objetivo é integrar a estratégia da organização às expectativas e necessidades dos clientes. Com a gestão de processos, a organização é capaz de analisar, definir, executar, monitorar e gerenciar os processos com mais efetividade, ganhando competitividade no mercado.

O **BPM CBOK®** – corpo de conhecimento elaborado pela **Association of Business Process Management Professionals (ABPMP)**, principal referência em gestão de processos do mundo – trata o BPM como uma **disciplina gerencial**, isto é, um conjunto de práticas e princípios de gestão que são aplicados aos processos.

**Portanto, o BPM não é:**

- Uma metodologia;
- Uma estrutura de negócio;
- Um conjunto de ferramentas.

**BPM é uma **capacidade** da organização!**

Nesse sentido, existem alguns conceitos que são extremamente importantes para a compreensão do Business Process Management. Descubra quais são eles a seguir.

## Mapeamento de Processos

O **Mapeamento de Processos** é uma ferramenta gerencial que tem o objetivo de compreender e melhorar os processos de uma empresa. Esse mapeamento busca descobrir todos os detalhes sobre o funcionamento do negócio e materializá-los em forma de documentação organizada e coesa. Assim, é possível reunir todo o conhecimento coletado sobre os processos estudados.

O mapeamento de processos é importante porque possibilita conhecer a fundo o processo, perceber seus problemas e agir sobre eles. Essa prática ajuda a identificar gargalos, delimitar funções e papéis, prever recursos, estimar custos e alcançar a performance ideal do processo.

## Seis etapas são fundamentais na hora de mapear os processos:

1. Envolver as pessoas em uma construção colaborativa;
2. Identificar e listar os processos atuais (AS-IS);
3. Avaliar os processos atuais e propor melhorias;
4. Focar nos processos futuros (TO-BE);
5. Estabelecer prioridades e automações;
6. Monitorar o andamento dos processos.

Conheça cada uma dessas etapas a fundo no nosso post sobre [mapeamento de processos](#).



## Padronização de Processos

**Padronização de Processos** é o ato de organizar e formalizar os processos, desenvolvendo um padrão a ser seguido por todos os colaboradores. Por sua vez, um padrão é um modelo, um método, um jeito de fazer alguma coisa. Os [processos de negócio](#) de uma organização são executados por várias pessoas, que precisam entender o que é esperado delas em cada atividade em que estão envolvidas.

Normalmente as empresas padronizam seus processos para obter uma visão única do trabalho e garantir a melhor forma de executá-lo. Isso não significa engessar o processo, mas sim proporcionar repetibilidade, até que se perceba que aquele processo precisa ser readequado e os controles revistos conforme amadurecimento da equipe ou mudanças na organização. Dessa forma, as organizações alcançam a tão sonhada excelência operacional.



## Portanto, padronizar processos é importante para:

- Garantir um modelo de trabalho;
- Ter um caminho bem-definido para a execução das atividades;
- Conferir previsibilidade ao processo;
- Evitar a variação nos processos;
- Atender a diversas regulações;
- Delegar atividades sem responsáveis;
- Melhorar os resultados;
- Conhecer os processos.

Leia o post e entenda como fazer [padronização de processos](#) passo a passo!



## Melhoria de Processos

A **Melhoria de Processos**, também chamada de Business Process Improvement (BPI), é o **reparo incremental** dos processos de uma organização. Essa prática tem como objetivo garantir que os processos atendam às expectativas do negócio e dos clientes e, desta forma, tragam os resultados esperados.

A melhoria de processos precisa:

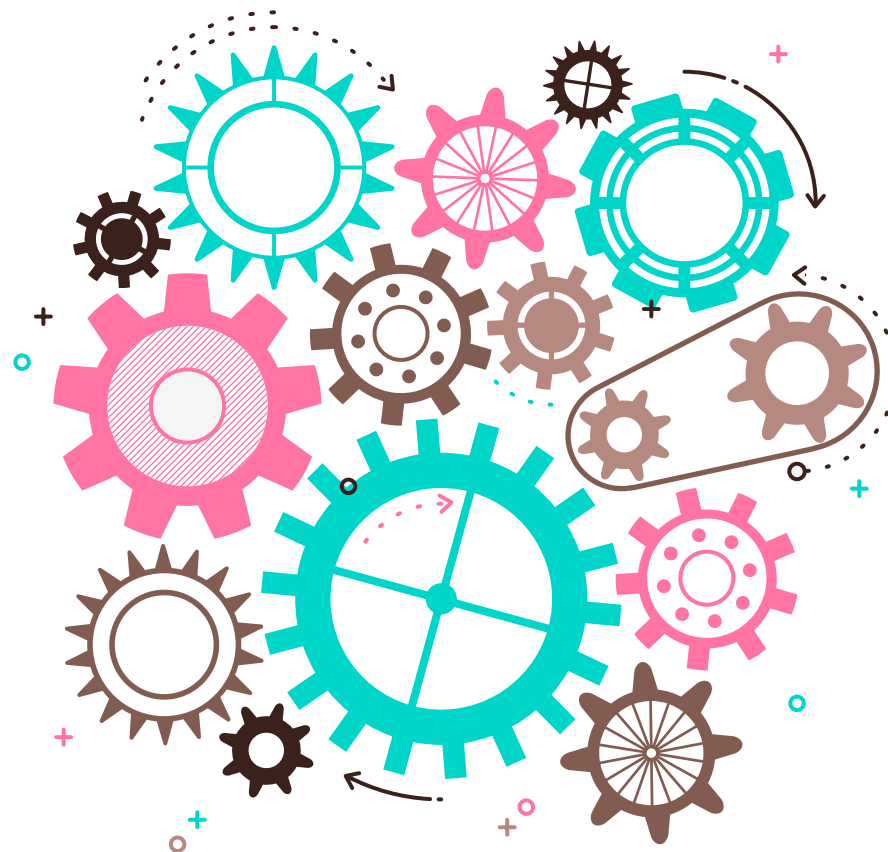
- Analisar o processo atual para compreender como ele pode ser melhorado;
- Montar o fluxo de trabalho do processo para que ele entregue valor ao cliente.

Organizações que praticam a melhoria de processos costumam experimentar muitos benefícios, como: redução de custos, otimização de tempo e, claro, aumento de resultados.

## Consideramos que 5 etapas são essenciais para a melhoria de processos:

1. Identificação de processos;
2. Priorização de processos;
3. Preparação para a melhoria de processos;
4. Redesenho de processos;
5. Implementação das melhorias.

Caso tenha interesse, detalhamos cada uma das etapas no nosso post completo sobre [melhoria de processos](#). Lá você também vai encontrar uma lista com as principais abordagens e ferramentas que podem ser utilizadas nessa prática.

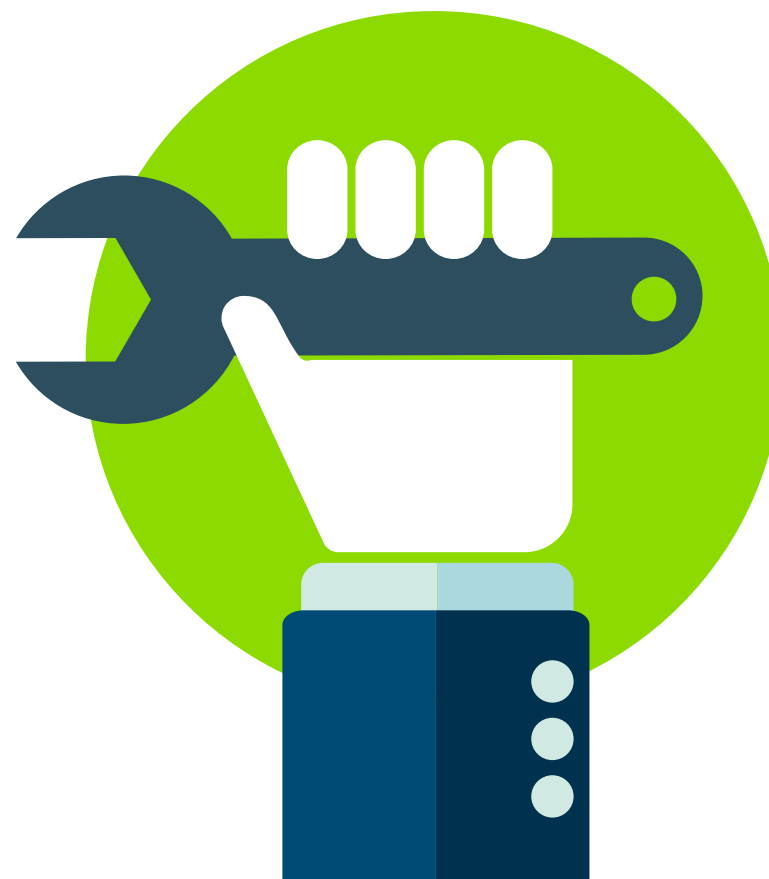


## Otimização de Processos

**Otimização de Processos** (ou Process Optimization, no inglês) é o conjunto de ações que uma organização faz para aumentar o desempenho de seus processos de negócio. Trocando em miúdos, a otimização de processos tem o objetivo de identificar oportunidades de melhorias, encontrar maneiras de aperfeiçoar os processos e buscar melhores resultados.

A otimização de processos apresenta muitas vantagens, como redução de riscos de negócio e de custos, aumento da eficiência, melhoria nos resultados e aumento da capacidade de resolução de problemas. Mas, como otimizar processos em apenas 3 passos? Leia nosso post sobre [otimização de processos](#) e descubra como!

O BPM abrange diversos aspectos da dinâmica organizacional, como: **estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias**. Vamos conhecer esses aspectos com mais detalhes?



# Aspectos do BPM

## 1. Estratégias

Para que uma empresa consiga atingir a **visão de futuro** desejada, é preciso que os processos estejam alinhados ao [planejamento estratégico](#). Ter uma operação adequada é uma parte fundamental na conquista das estratégias definidas no plano de execução, porque **coloca em prática as ações necessárias** para o cumprimento do que foi planejado.

## 2. Objetivos

Atingir os objetivos organizacionais é o sonho de toda empresa. Muitas vezes, esses objetivos não conseguem ser alcançados porque a organização não possui uma **definição clara de seus processos**. Algumas até possuem, mas não conseguem [gerenciar os processos de forma adequada](#), para que eles consigam **performar melhor** e entregar valor ao cliente. Também pode acontecer de a organização não ter objetivos estratégicos bem definidos e, assim, fica difícil destinar recursos para os processos certos.

## 3. Cultura

Implantar as boas práticas de BPM em uma empresa exige, muitas vezes, uma mudança na [cultura organizacional](#). É preciso ter em mente que os colaboradores – incluindo líderes e a alta direção – estão acostumados a “tocar” os processos de uma forma singular, que nem sempre está de acordo com o que as boas práticas de BPM pregam. Também existem empresas que nem sequer possuem uma **cultura orientada aos processos**: os processos ficam limitados às tarefas do departamento, sem criar uma visão ponta a ponta.

## 4. Estruturas Organizacionais

A forma como uma organização está estruturada também influencia na gestão de processos. Normalmente as organizações dividem seus processos por setores, mas é importante lembrar que o BPM trata de [processos ponta a ponta](#), isto é, aqueles que adotam uma **visão holística das funções de negócio**, buscando atender o objetivo final do

processo, independentemente dos setores que participam da execução deste processo.

**Importante:** Para que os processos atinjam o resultado que se espera deles, são necessárias a integração e a colaboração entre todos os departamentos. Então, adote processos ponta a ponta!

Este é um exemplo de um processo ponta a ponta chamado “Do atendimento à entrega”.



## 5. Papéis

Durante o **fluxo de processo** é comum que várias pessoas participem das atividades que colaboram para chegar ao resultado do processo. No BPM cada processo ponta a ponta possui um “dono”, que vai ser o responsável pela **performance** desse processo. Isso inclui cobrar que outras pessoas que participam do processo (mas não são donas) façam a sua parte para que o desempenho não seja prejudicado.

No fluxo do processo temos vários passos que são executados por vários papéis. Esses papéis podem ser “representados” por uma ou mais pessoas, desde que elas tenham as competências necessárias. É importante dizer que uma pessoa pode exercer mais que um papel no processo. O que importa é que ela esteja apta para tal.

## 6. Políticas

O BPM demanda a existência de alguns controles sobre a gestão de processos. É preciso ter uma **governança de processos** que estabeleça políticas, normas e diretrizes que

limitem a execução dos processos. Dessa forma, garante a **segurança da organização**, pois define o que pode e o que não pode ser feito dentro da empresa, alinhando os desejos dos acionistas e a conduta dos funcionários.

## 7. Método

**Um método nada mais é do que um jeito de fazer alguma coisa.** Por exemplo: quando estudantes em etapas finais da graduação vão fazer seu trabalho de conclusão de curso, eles devem escolher os instrumentos de pesquisa a serem utilizados - como entrevistas, pesquisa de campo, análise de documentos etc. Também é assim no BPM, que deve contar com **métodos próprios para gerenciar os processos**. Ter um **escritório de processos** pode ajudar na perpetuação da metodologia e também na condução das otimizações e melhorias de processo.

## 8. Tecnologias

Processos não precisam necessariamente ser realizados por pessoas. É possível utilizar tecnologias para dar suporte aos processos e automatizar algumas funções. **O importante é que o uso da tecnologia da informação traduza a visão estratégica do negócio.**

Sobre as tecnologias aplicadas especificamente à gestão de processos, o BPM CBOK menciona:

- *Business Process Analysis (BPA);*
- *Enterprise Architecture (EA);*
- *Business Rules Management Systems (BRMS);*
- *Business Process Management Suite (BPMS);*
- *Business Activity Monitoring (BAM);*
- *Service Oriented Architecture e Enterprise Application Integration (SOA/EAI);*
- *Enterprise Repository.*

De forma geral, essas tecnologias permitem a análise, modelagem e arquitetura de processos, o gerenciamento de dados, o desenho e armazenamento das regras de negócio, o monitoramento e gerenciamento de arquitetura de informações, hardware e aplicações, a execução dos processos e das regras de negócio, entre outras funcionalidades.

Aqui escolhemos falar de apenas uma dessas tecnologias, o BPMS, pois entendemos que compreender esse conceito vai te ajudar a avançar com rapidez nos estudos sobre BPM. Confira a seguir:



## BPM, BPMS E BPMN: qual a diferença?

### BPM

É o mesmo que gerenciamento/gestão de processos. Trata-se do conjunto de conhecimentos (práticas e princípios) que regem os processos de uma organização, como te contamos lá no começo desse e-book. A **gestão de processos** possibilita que as empresas conheçam seus processos, identifiquem melhorias e padronizem as atividades dos colaboradores.

### BPMS

BPMS é uma sigla para Business Process Management System (Sistema de Gestão de Processos de Negócio). Como o próprio nome sugere, BPMS se refere às tecnologias que possibilitam a **modelagem** e a **automação de processos**. Usar esse tipo de ferramenta aumenta a eficiência da gestão, especialmente quando esta envolve muitos documentos e informações. Outros benefícios são a redução de custos, a diminuição do tempo para tomar decisões e o gerenciamento da performance em tempo real.

## BPMN

Sigla para [Business Process Model and Notation](#). É uma **notação para modelagem de processos**, considerada a mais moderna. Ela estabelece um conjunto de símbolos, sendo que cada um deles tem sua regra de comportamento e indica uma reação diferente dentro do processo.

### Entenda os Elementos de BPMN:

[Gateways](#): representam um ponto onde o fluxo precisa ser controlado: os gateways separam e juntam o fluxo.

[Swimlanes](#): organizam as atividades em categorias visuais separadas, que agem de forma semelhante a um contêiner para os objetos de fluxos. Elas se dividem em Pools (piscinas) e Lanes (raias).

[Artefatos](#): agregam informações adicionais ao processo que está sendo desenvolvido. Existem três tipos comuns de artefatos: objetos de dados, grupos e anotações.

[Atividades](#): trabalho que precisa ser executado dentro do processo.

[Eventos](#): referem-se a alguma situação que acontece e vai interferir no fluxo do processo.

Se você se interessou pelo assunto, acesse nosso [Guia Reduzido de Notação BPMN](#) e conheça os principais símbolos para modelagem de processos.

Confira agora alguns benefícios que o BPM pode trazer para a sua empresa:



## 8 Vantagens do BPM

Quando o BPM é implantado corretamente, a empresa observa diversas melhorias internas, como:

### 1. Transparência nos Processos

Todos os funcionários ficam cientes dos processos e podem executar suas atividades com mais **qualidade e aderência aos objetivos da empresa**. Isso melhora a comunicação interna entre os colaboradores e cria uma cultura de empatia: as pessoas passam a enxergar o reflexo do trabalho delas no trabalho de outras pessoas e, assim, se sentem mais motivadas para trabalhar.

### 2. Maior Controle

O BPM prevê o estabelecimento de [indicadores de desempenho](#) que mostram a performance da empresa com relação aos seus processos, promovendo maior controle sobre a qualidade. Esses indicadores são uma forma simples e direta de acompanhar

a performance dos processos e controlar o andamento das atividades da empresa. Dessa maneira, você vai saber a hora certa de agir.

### 3. Aumento na Produtividade

A eliminação de barreiras, facilitação dos fluxos de trabalho e conscientização dos funcionários contribui para o [aumento da produtividade da equipe](#). Ter **processos padronizados e reconhecidos** por todos na organização é um passo importante para fazer as coisas da forma correta já na primeira vez, evitando retrabalhos e desvios na comunicação.

Por isso, é muito interessante ter um sistema de performance para o processo utilizando um diagrama causal. Esse sistema mostrará a visão de como cada parte vai contribuir para o atingimento do indicador resultante do processo, demonstrando a saúde do indicador.

#### 4. Automação

A automação de processos repetitivos traz mais agilidade para os processos, pois prioriza e direciona o trabalho de forma automática. Isso faz com que as pessoas tomem melhores decisões e dá visibilidade para os processos, tornando-os conhecidos e proporcionando maior alinhamento com a organização.

#### 5. Resultados rápidos

Com fluxos de trabalho mais fluídos, os processos da empresa se tornam mais ágeis. Organizações com BPM conseguem entregar mais em menos tempo, aumentando a satisfação e gerando valor para o cliente.

#### 6. Eficiência

A informatização de processos e o melhor entendimento sobre como eles devem ser conduzidos leva a uma equipe mais eficiente e, conseqüentemente, a uma empresa mais eficiente diante dos desafios do mercado.

#### 7. Redução de Custo

Os **custos operacionais** são reduzidos à medida que os processos se tornam mais eficientes e os resultados passam a ser melhores. A empresa que conhecer bem seus processos vai ter mais insights sobre as formas de reduzir custos e obter ganhos reais através da operação de negócio, o que vai torná-la mais competitiva.

#### 8. Segurança

Com a automação de processos, a segurança da informação é maior. A tecnologia já atingiu um nível de inovação em que a **proteção e a criptografia de dados** se tornaram a melhor maneira de guardar as informações da empresa. Assim é possível tomar decisões mais assertivas ao negócio e evitar distorções de dados.

Agora que você já sabe o que é BPM, suas vantagens e características e a diferença entre esse conceito e outras siglas parecidas, chegou o momento de entender como fazer gestão de processos na prática:

# Como fazer Gestão de Processos (BPM)

A Gestão de Processos pode ser dividida em 5 etapas:

## 1. AS-IS

Consiste em levantar e [mapear os processos](#) da organização. O ideal é que esse momento seja colaborativo e traga todas as pessoas para uma roda de conversa, viabilizando a troca de experiências que só um **contato olho no olho** pode proporcionar. Fazer um mapeamento da situação atual dos processos proporciona o reconhecimento de qual parte do processo “causa dor” à empresa, por isso, vai ser fundamental na etapa seguinte.

## 2. TO-BE

É o momento de fazer uma **transformação nos processos da empresa**. Com base nos processos identificados anteriormente na fase do AS-IS, é feito o desenho dos processos já com as melhorias que deverão ser implementadas. Assim os processos vão elevar seu nível de desempenho e trazer muitos resultados

para a organização!

Para saber mais sobre as fases da melhoria e gestão de processos, leia o artigo sobre [AS-IS/TO-BE](#).

## 3. Implementação

A fase da implementação é pôr em prática aquilo que foi desenhado no TO-BE. Para isso é necessário ter conhecimentos em [gestão de projetos](#), que deem todo o suporte necessário à implantação dos novos processos. Isso inclui fazer a gestão da mudança organizacional e o [gerenciamento de stakeholders](#). Assim é possível diminuir os riscos ao negócio.

## 4. Monitoramento

Monitorar é **acompanhar o desempenho dos processos** para verificar se eles estão performando como esperado ou precisam de revisões. Se ao transformar seus processos você adotou uma visão ponta a ponta, como recomendamos no início desse texto,

muito provavelmente você vai sentir a necessidade de ter um [sistema de indicadores de performance \(KPIs\)](#). Esse sistema demonstrará a contribuição de cada parte do processo com o todo, através do diagrama causal.

## 5. Gestão de Performance

Já diziam Kaplan e Norton, autores da metodologia BSC, “o que não é medido não é gerenciado”. Como falávamos anteriormente, ter um sistema de indicadores de performance vai possibilitar a **medição do desempenho de forma mais rápida e simples**. Isso ocorre porque esse sistema demonstra as relações causais temporais entre os indicadores, dando sentido a eles e não apenas fazendo uma lista de métricas.



## Conclusão

Como vimos, a gestão de processos (BPM) é contínua e deve ser acompanhada periodicamente para que haja melhorias ao longo do caminho, levando a empresa a aprimorar a gestão de processos e, com isso, conquistar diversos benefícios!



## Materiais Relacionados

### PESQUISA.

**BPM, BPI, BPMN, BPMS:**  
desvendando essa sopa de  
letrinhas!

[Assistir agora](#)

### MATERIAL.

Guia Reduzido de  
**Notação BPMN**

[Baixar agora](#)

### WEBINAR.

**7 passos** para estruturar os  
processos da sua empresa

[Assistir agora](#)

### LEIA TAMBÉM.

Por que é importante  
contratar uma **Consultoria de  
Processos (BPM)?**

[Ler agora](#)



## Sobre a Euax

A Euax é uma empresa de consultoria em gestão empresarial que há mais de 15 anos ajuda seus clientes a alcançarem a alta performance. Nos orgulhamos em possuir um time de consultores de alta maturidade, mentalidade e atitude necessárias para garantir resultados de forma ágil e assertiva.

### **Euax Acelera:** Modelo de Gestão com Foco em Performance

Com ritmo, assertividade e foco em resultados, usamos o design para resolver problemas e criar valor para os consumidores de nossos clientes.

### **Nossas Especialidades**

- Planejamento Estratégico
- Gestão de Projetos
- Gestão de Processos
- Gestão da Tecnologia da Informação
- Gestão da Experiência do Consumidor

The logo for Euax Consulting features the word "euax" in a large, bold, lowercase sans-serif font, with the "e" and "u" connected. Below it, the word "CONSULTING" is written in a smaller, all-caps, bold sans-serif font.



**BPM** | O guia para implantar a Gestão de Processos na sua empresa!

## Entre em contato

### Central de atendimento

☎ 0800 002 5000

✉ falecom@euax.com.br

[Acesse o nosso site](#)

[Confira nosso blog](#)

[Baixe mais conteúdos gratuitos](#)

**euax**



---

**euax**  
CONSULTING

---