

Resultados da Aplicação do Modelo BPM na Automação de Processos de Negócio: o estudo de caso de uma Pró-Reitoria de Pesquisa

Rafael Gurgel Valente Papa¹, Fábio Silva de Figueiredo¹, Alcimar Honório¹,
Leonardo Ciuffo¹

¹Escritório de Processos – Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)
Juiz de Fora – MG – Brasil – 36.240-000

Rafael.papa@ufjf.edu.br, fabio.figueiredo@ufjf.edu.br,
alcimar.honorio@ufjf.edu.br, leonardo.ciuffo@ufjf.edu.br

Abstract: *The purpose of this work is to demonstrate, from the perspective of the process owner, how the BPM, through the application of the BPM model, has brought benefits in the automation of the Business Process of the Research Rectorate. It is a qualitative, descriptive study in which the pairing technique was used as research technique. The results presented indicate benefits received directly in the Business Process and in the construction of its new Information System model by the Pro-Rectority which are also present in the CBOK Guide such as: clear definitions of responsibility, Responsive answers, transparency and access to information, efficient decision making, continuous improvement, among others.*

Resumo: *O objetivo deste trabalho é demonstrar, sob a perspectiva do dono do processo, como o Escritório de Processos, por meio da aplicação do modelo BPM, trouxe benefícios na automação do Processo de Negócio da Pró-Reitoria de Pesquisa. Trata-se de um estudo qualitativo e descritivo em que foi utilizada como técnica de pesquisa o emparelhamento. Os resultados apresentados indicam benefícios recebidos diretamente no Processo de Negócio e no desenvolvimento do novo módulo de Sistema de Informação da Pró-Reitoria, que estão também presentes no Guia CBOK, tais como: definições claras de responsabilidade, respostas ágeis, transparência e acesso a informações, processo decisório eficiente, melhoria contínua, dentre outros.*

1. Introdução

As Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) estão se adaptando às mudanças reclamadas pela sociedade, que ao demandarem serviços de melhor qualidade, exigem a inserção de profissionais mais qualificados, expansão do nível superior e gestão eficiente dos seus recursos (TRIGUEIRO, 1999). A fim de exercerem suas funções gerenciais, os gestores dessas instituições encontram tanto desafios internos, como resistência, corporativismo, amadorismo gerencial, falta de infraestrutura e falta de treinamento; quanto desafios externos, como a pressão da sociedade, competitividade com instituições particulares de ensino, dentre outros (MEYER, 2000).

Nas últimas décadas, as organizações modernas têm avaliado que os processos organizacionais assumiram papéis de fundamental importância para o gerenciamento de processos de negócio (CAMPOS, 2013).

O modelo Business Process Management (BPM), segundo o Guia CBOK (BPM, 2013), sugere uma nova era, que foque na abordagem organizacional de processos de

negócio, uma vez que as necessidades vigentes prezam não apenas pela eficiência e padronização, mas também por processos flexíveis, aderentes a princípios como: visibilidade, responsabilidade e capacidade de adaptação. Sendo assim, a implantação do modelo BPM pode contribuir com melhorias significativas dos processos ao revelar o seu fluxo, permitindo que sejam melhorados e modelados a novas realidades de gestão.

Para Kirchmer (2006) o BPM é uma disciplina gerencial sustentada em um tripé, relacionando processos, pessoas e tecnologias com o intuito de integrar estratégias de negócio e foco no cliente. Nesse sentido, sobre o papel da tecnologia da informação, a proposta do BPM é oferecer suporte à automação dos processos, alinhando os objetivos estratégicos da organização e da área de tecnologia da informação para a geração de valor ao usuário final, o qual irá usufruir de benefícios, tais como: agilidade, visibilidade, medição por meio de indicadores de desempenho e transparência das atividades exercidas nos processos de negócio.

Dessa forma, o objetivo deste trabalho é demonstrar, sob a perspectiva do dono do processo, como o Escritório de Processos, por meio da aplicação do modelo BPM, trouxe benefícios na automação do Processo de Negócio da Pró-Reitoria de Pesquisa da Universidade Federal de Juiz de Fora.

2. Metodologia

O presente trabalho de pesquisa é um estudo de caso aplicado e qualitativo orientado, portanto, para a análise de um caso concreto em sua particularidade temporal e local (FLICK, 2004). Trata-se também de uma pesquisa bibliográfica, na qual foram levantadas teorias consolidadas sobre o tema com o intuito de emparelhamento desses conceitos com os achados da pesquisa. Por fim, tem-se como sujeito da pesquisa o dono do processo que, nesse caso, foi o Pró-reitor de Pesquisa em exercício no cargo à época da execução desse projeto.

Para a coleta de dados, foi utilizada a entrevista semiestruturada e o roteiro foi elaborado tendo por base o objetivo de pesquisa. Para a análise de dados, foi utilizada a técnica de Correspondência de Padrão, na qual os resultados encontrados foram confrontados com a teoria por meio do procedimento de emparelhamento que consiste em associar os dados recolhidos na pesquisa a um modelo teórico com a finalidade de compará-los, na tentativa de ligar dois padrões em que um é o padrão teórico e o outro é o padrão observado (TROCHIM, 1989).

3. Resultados

A tabela a seguir apresenta o resultado do emparelhamento da pesquisa, associando os benefícios apresentados pelo Guia CBOK (BPM, 2013) com as informações obtidas por meio da entrevista com o dono do processo. Para enriquecimento, foi acrescentado a esta tabela (2ª coluna), autores que dialogam sobre o tema proposto diretamente com o Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio – Guia CBOK, de forma a elencar os benefícios que a Gestão por Processos pode trazer à automação de Processos de Negócio por meio da BPM.

Tabela 1. Emparelhamento entre o padrão teórico e o padrão observado

Benefícios do CBOK (BPM, 2103)	Benefícios para automação de processos	Entrevista
Definições claras de responsabilidade e propriedade	Importância da participação dos usuários na construção do Sistema de Informação (VELOSO, 2011).	“O usuário[...] é ele que sofre o problema do dia a dia, ele que entende os gargalos que você vai ter e os problemas que acontecem no dia a dia.”
Medição de desempenho permite respostas ágeis	O alinhamento entre Estratégias de Negócios e TI melhora o desempenho empresarial (SIQUEIRA e CRISPIM, 2014).	“A medida que você agiliza os processos, desonera as pessoas... você vai pensar naquilo que é essencial para melhorar a gestão [...] tudo fica mais ágil, as respostas ao nosso usuário são mais rápidas e de melhor qualidade.”
Medições de desempenho contribuem para controle de custos	Automação de negócios e atividades em uma gestão contemporânea precisa acima de tudo gerar valores como a redução de custo, economia de tempo e recursos, racionalização do trabalho e fator gerador de produtividade e competitividade para uma organização seja pública ou privada (VELOSO, 2011).	“Um sistema bem montado desonera as pessoas da atividade ‘braçal’ e libera as pessoas para que elas possam efetivamente usar o conhecimento que elas têm nas funções das quais são destinadas. Se você tem um sistema que não funciona direito, eu tenho que fazer algo que ele deveria fazer. Ou seja, o sistema bem feito dá agilidade ao processo, diminui os retrabalhos e acaba reduzindo custos... o salário desses servidores passa a ser melhor utilizado em atividades mais intelectuais, que entregam mais valor.”
Qualidade e melhorias contínuas	Construir esse ambiente é parte de um compromisso com a melhoria contínua, pois pode ser reutilizado por qualquer parte do negócio. Porém, construí-lo, requer além de ferramentas apropriadas, um compromisso para arquitetar a infraestrutura de tecnologia da informação para abrir acesso a dados e aumentar a velocidade de entrega das aplicações (BPM, 2013).	“Hoje os relatórios são uma pilha de papel e agora estarão dentro de um sistema. Eu posso olhar ‘pro’ sistema e dizer assim: eu tive tantas inscrições e dessas, tantos viraram projetos, desses tantos projetos, tantos entregaram o relatório no prazo. E então você passa a ter diagnóstico de como seu público (da iniciação científica) está se comportando de acordo com as ações que você tem, podendo melhorar suas ações para o próximo evento”.
Visibilidade, entendimento e prontidão para mudança aumentam a agilidade	Maior conscientização de como mudanças de processo de negócio e da mesma maneira, como iniciativas de mudança tecnológica se relacionam direta e visivelmente para facilitar a transformação dos processos (BPM, 2013).	“Transparência do processo de negócio, ou seja, o conhecimento de suas etapas facilita diretamente na possibilidade de melhoria do Sistema de Informação [...] a participação do Escritório de Processos foi fundamental nisso [...] percebi que conhecer bem o processo antes de mudar qualquer sistema é primordial para um bom resultado final.”
Acesso a informações simplifica a transformação dos processos	O ciclo de vida de um processo de negócio oferece informações fundamentais para a construção da automação do processo (FERNANDES e ABREU, 2012).	“Saber onde está e para onde vai e os dados que dispôs facilitou para a construção estratégica de melhorias do negócio e do próprio Sistema de Informação.”
Melhor consistência e adequação da capacidade	A estratégia da organização deve determinar o tipo de tecnologia	“Para o dono do processo, quanto mais o Sistema de Informação desonerar o

de negócio	necessária para traduzir a visão estratégica da organização em operações de negócio (BPM, 2013).	usuário, permite que esse tenha mais tempo dedicado ao que realmente é a função essencial do negócio. Ou seja, com a inserção de melhorias no Sistema de Informação, o dono do processo conquista tempo e capacidade de refletir, de fato, o planejamento do processo e quais efetivos rumos deve tomar”.
Operações de negócio são mais bem compreendidas e o conhecimento é gerado	A automação de negócio deve visar condições necessárias e favoráveis à satisfação das demandas dos usuários dos sistemas de informação e suas atividades profissionais (VELOSO, 2011).	“Você tem um sistema que não funciona e tem dois caminhos: ou você remodela o sistema ou cria outro sistema. Então para você tomar essa decisão, precisa entender como está hoje. Saber como está é fundamental para decisão que vai ser tomada.”

4. Conclusão

Diante da realidade apresentada, pode-se auferir que estruturar a aplicação da disciplina gerencial BPM conduz a organização a inúmeros benefícios na construção de Sistemas de Informação, ao gerar conhecimento, definir responsabilidades, melhorar o entendimento do processo de negócio, conceder poder decisório fundamentado e mitigar um dos grandes problemas existentes no serviço público que é o excesso de retrabalho e o engessamento das atividades promovido pela Burocracia disfuncional tão comum no setor público, e, por conseguinte, promover serviços mais eficientes, ágeis e que agreguem valor à sociedade.

Pôde-se perceber que a BPM, como parte integrante do processo de construção de um Sistema de Informação, tende a ser uma ferramenta de notável valor, uma vez que através da estruturação do Processo de Negócio, com etapas supervisionadas e informações transparentes, a modelagem do sistema usufrui de definição e regras de negócio mais transparentes para torná-lo o mais fidedigno possível à realidade vivenciada pelos usuários. A parceria entre usuário, analista de processos e o analista de sistema foi fundamental para melhoria dos Processos de Negócios, assim como para a construção do Sistema de Informação.

De posse, da afirmação do dono do processo: “sem o Escritório de Processos e a metodologia utilizada a nossa Universidade não poderá caminhar na melhoria de seus processos internos e muitos menos de Sistemas”, podemos afirmar que toda a estruturação do modelo BPM agrega valor e oferece benefícios diretos à Organização, além de contribuir na construção de um método planejado de elaboração de Sistemas de Informação. Sendo assim, o modelo BPM tende a ser um caminho, um guia para a melhoria de todos os processos internos da Organização estudada e dos Sistemas de Informação utilizado por eles.

Bibliografia

- BPM CBOK (2013) “Guide to the Business Process Management Comon Body of Knowledge”, versão 3.0, 1º edição, 440p.
- CAMPOS, A. L. N. (2013) “Modelo de Processos com BPM. Rio de Janeiro: Brasport Livros e Multimídia”, 124p.
- FERNANDES, A. A. e ABREU, V. F. (2012) “Implantando a Governança de Ti - da Estratégia À Gestão Dos Processos e Serviços”, 3ª edição, São Paulo, Brasport, 640p.

- FLICK, U. (2004) “Uma introdução à pesquisa qualitativa”, 2ª edição, Porto Alegre, Artmed, 312p.
- MEYER, V. J. (2000) “Novo contexto e as habilidades do administrador”, In: MEYER, V. J. e MURPHY J. P. Dinossauros, gazelas & tigres: novas abordagens da administração universitária - um diálogo Brasil e EUA, Florianópolis, Insular, p. 173-192.
- SIQUEIRA, L. D. e CRISPIM, S. F. (2017) “Alinhamento dos projetos de TI aos modelos de negócio das organizações”, In: Gestão da Produção, São Carlos, v. 21, n. 3, p. 621-634.
- TRIGUEIRO, M. (1999) “Universidades públicas: desafios e possibilidades do Brasil contemporâneo”, Brasília, Editora Universidade de Brasília, 183p.
- TROCHIM, W. M. K. (1989) “Outcome pattern matching and program theory. Evaluation and Program Planning”, v.12, p.355-366.
- VELOSO, R. (2011) “Tecnologias da Informação e da Comunicação: desafios e perspectivas”, São Paulo, Saraiva, 94p.