

Karina de Jesus Pinto Aganette

Universidade Federal de Minas Gerais
Karinaaganette@gmail.com

Elisângela Cristina Aganette

Universidade Federal de Minas Gerais
elisangelaaganette@gmail.com

Projetos de BPM: um estudo dos gatilhos organizacionais que motivam sua implementação.

RESUMO

Inseridas em um contexto corporativo de intensas mudanças, onde as demandas de gestão de processos, informações, pessoas e conhecimentos vem aumentando a competitividade e a necessidade de adaptação das instituições, a busca por uma gestão orientada e alinhada aos processos executados tem se tornado uma das principais estratégias de sobrevivência adotada pelas instituições. Embora amplamente adotada, a implementação de projetos de BPM não garante a elucidação de todos os problemas organizacionais, ou a desejada necessidade e satisfação dos clientes e uma das causas pode estar relacionada à falta de conhecimento da motivação e dos objetivos que levaram a instituição a investir em um projeto de BPM. Partindo desta concepção o presente estudo objetivo identificar quais os gatilhos e necessidades organizacionais motivam a implementação de práticas de BPM. Por meio de uma revisão sistemática busca-se verificar as categorias de gatilhos apontados pela literatura levam a implementação do BPM.

Palavras-Chave: Gestão de Processos de Negócio, Implementação de Projetos BPM, Gatilhos Organizacionais, Necessidades Organizacionais.

ABSTRACT

Inserted in a corporate context of intense changes, where the demands of process, information, people and knowledge management have been increasing the competitiveness and the need to adapt the institutions, the search for a management oriented. and aligned with the executed processes has become one of the main survival strategies adopted by the institutions. Although widely adopted, the implementation of BPM projects does not guarantee the elucidation of all organizational problems, or the desired need and customer satisfaction, and one of the causes may be related to lack of knowledge of motivation and of the goals that led the institution to invest in a BPM project. From this conception the present study aims to identify which triggers and organizational needs motivate the implementation of BPM practices. Through a systematic review we seek to verify the categories of triggers pointed by the literature lead to the implementation of BPM.

Keywords: Business Process Management, Implementation of BPM Projects, Organizational Triggers, Organizational needs.

Universidade Federal de Minas Gerais

Correspondência/Contato
Av. Antônio Carlos, 6627
Pampulha: 31270-901
BELO HORIZONTE - MG

Escola de Ciência da Informação da UFMG

1. INTRODUÇÃO

Situada em um ambiente dinâmico, competitivo e de intensas mudanças, a sobrevivência de uma instituição está diretamente vinculada a sua flexibilidade para aprendizagem e adaptação às demandas do mercado. Na visão de Motta (1995), a capacidade de uma instituição buscar por novas tecnologias, mercados, métodos de gerenciamento de processos, interação entre as cadeias de valor interna em relação aos clientes e fornecedores se tornaram os principais desafios para manutenção de sua capacidade competitiva.

Para enfrentar os novos paradigmas relacionados a gestão de processos, é preciso deixar para trás a tradicional visão da gestão por setores funcionais, na qual cada um se preocupa apenas com sua excelência individual, e passar a enxergar a instituição como um conjunto de processos, que integrados, são executados em conjunto e a favor de um objetivo comum. Mota (2015) considera que essa transição da gestão funcional para uma gestão horizontal baseada em como são executados os processos, tem por consequência o surgimento de uma nova economia da era da informação, onde o conhecimento e o poder de comunicação se tornaram fontes de riqueza institucional.

Velentim (2010, p.17) considera que os processos “trafegam com dados e informação, de modo a subsidiar a construção de conhecimento nos indivíduos organizacionais”, partindo dessa perspectiva, torna-se necessário o gerenciamento não apenas dos processos, como também dos fluxos de informação e conhecimentos que compõem o ambiente onde os processos são executados. Danilevicz, Serafim e Musse (2010, p.1) alertam que em um “ambiente onde os processos não estão mapeados ou documentados, corre-se o risco de que sejam executados esforços duplicados devido à falta de visão sistêmica, além da inexistência de registro do conhecimento desenvolvido”.

Para implementar a gestão por processos os gestores têm buscado por metodologias, ferramentas e técnicas disponíveis no mercado que propiciem uma visão do processo de ponta a ponta. Neste âmbito as práticas de BPM (Business Process Management), propostas pela Associação de Profissionais de Gerenciamento de Processos, tem sido largamente adotada pelas instituições na tentativa de tornar sua estratégia e estrutura de trabalho em função dos processos executados. No entanto, embora haja uma crescente implementação de projetos BPM, seus resultados podem não garantir a elucidação de todos os problemas organizacionais, ou a desejada necessidade e satisfação dos clientes.

2. PROBLEMA E JUSTIFICATIVA

Com a intensificação da necessidade de gerenciar processos e informações, considerando ainda a velocidade em que são alterados, gerados e compartilhados, é possível verificar uma certa dificuldade, por parte das instituições, em definir os reais objetivos pretendidos quando se propõe a implementação de um projeto de gerenciamento de processos. Essa falta de alinhamento do escopo, necessidades, prioridades e objetivos organizacionais podem interferir diretamente em aspectos como a (I) ordem em que os processos serão mapeados; (II) nível de abstração durante o mapeamento; (III) perfil dos profissionais executores do projeto; e por consequente a (IV) qualidade e efetividade dos resultados entregues.

Aganette, Maculan e Lima (2018, p.46) consideram que “considerar processos e regras de negócios, estratégias corporativas, compliance, cultura organizacional e tecnologia, não é uma opção fácil de se implementar em um momento de crises e mudanças”. No entanto, as autoras frisam que tais aspectos não podem ser desconsiderados em “projetos que envolvam modelagem de processos e fluxos informacionais” (AGANETTE, MACULAN e LIMA, 2018, p. 46). A falta de detalhamento do escopo e do contexto onde o mapeamento e a proposta de modelagem serão implementados podem elevar os riscos de um projeto.

Em relação a projetos BPM, Grover (1999) e Trkman (2010) indicam em seus estudos uma alta probabilidade de falhas durante a implementação do BPM, elencando fatores que devem ser considerados para uma implementação efetiva. A falta de clareza dos gatilhos que levam a adoção de projetos BPM é um dos aspectos que podem resultar em interrupções de sua implementação devido à morosidade das entregas, além disso, um número considerável de projetos finalizados, não atingem as expectativas dos contratantes. Diante de tal cenário, o problema que embasa a presente pesquisa se concentra na falta de estudos que abordam os gatilhos e necessidades organizacionais que conduzem gestores a contratarem projetos de BPM.

Sabe-se que o gerenciamento institucional, estratégia corporativa, gestão de processos, competitividade e adaptabilidade mercadológica são objetos de estudo das áreas de Gestão e Administração. No entanto, considerando a relação direta existente entre os processos, a informação e o conhecimento, e a importância de se gerenciar não apenas o processo, mas também a informação e o conhecimento presentes em seu ambiente de execução, torna-se necessário o estudo do gerenciamento de processos sob as

perspectivas da área de Ciência Informação (CI). Considerando aqui a CI como uma área que “estuda a teoria, os métodos e as práticas da produção, organização, armazenamento, recuperação, disseminação e promoção do uso da informação”, sendo estes processos informacionais “compreendidos no âmbito dos fluxos comunicacionais, e a informação abordada enquanto unidade operacionalizável do conhecimento” (ORTEGA, 2004).

3. OBJETIVO

A fim de proporcionar novas perspectivas no âmbito de projetos BPM, este estudo objetiva identificar quais os gatilhos e necessidades organizacionais motivam a implementação de práticas de BPM.

4. REVISÃO DE LITERATURA

4.1. Processo e Informação na Ciência da Informação

Uma instituição é composta um conjunto de processos que com foco nas necessidades e expectativas dos clientes, executam um conjunto de atividades afim de oferecer produtos e serviços que satisfaçam seus clientes finais. Davenport (1994) conceitua processo como um conjunto de atividades com começo e fim, ordenadas em um tempo e espaço, com entradas e saídas, que resultam em produtos que serão entregues para o mercado ou cliente.

Para analisar um processo é necessário conhecer o ambiente em que ele está inserido e como este ambiente o afeta. Além disso, dentro de uma instituição haverá diferentes tipos de processos, podendo ser classificados em (I) processos de negócio, sendo aqueles que geram valor para o cliente, possuindo ainda uma interação direta com estes clientes; (II) processos de suporte, que possibilitam que os processos primários sejam executados mas que não possuem interação direta com o cliente, e (III) processos gerenciais, responsáveis pelo planejamento e gerenciamento da estratégia e da tomada de decisão pelos gestores nas instituições (MARTIN, 1996; GONÇALVES, 2000; NETO e BUCELLI, 2014).

A definição do termo “processo” deve ainda ser precedida do esclarecimento sob qual ponto de vista o mesmo é relatado. Nesta pesquisa, a identificação do conceito

de processo visa alcançar uma definição consensual que se adeque ao contexto da Ciência da Informação (TEIXEIRA e AGANETTE, 2016). Assim, para o presente estudo, utiliza-se como norteador, o conceito de processo apresentado por Harrington (1991), o autor define processo como um “grupo de tarefas que, logicamente interligadas, utilizam recursos organizacionais para a obtenção de resultados que apoiem os objetivos da organização”.

Para o conceito de informação, será considerado a visão apresentada por Monteiro e Falsarella (2006), onde a informação é considerada como um insumo básico durante os processos decisórios e produção do conhecimento. Nesta mesma linha de raciocínio, Barreto (1994) considera a informação como algo já construído e que possibilita a constituição de conhecimento, segundo autor quando a informação é assimilada de forma adequada pelo receptor, ela produz conhecimento e modifica seu estoque mental de significados, promovendo o desenvolvimento e o progresso da sociedade em que o indivíduo está inserido.

4.2. Mapeamento de Processos, Informação e Conhecimento

Ao se falar em mapeamento de processos, importa dizer que tal atividade consiste em um modelo capaz de mostrar o tipo de relacionamento existente entre pessoas, atividades, dados e objetos envolvidos nos processos (NETTO, 2004). O mapeamento proporciona melhorias no desempenho organizacional, a partir da redução do gasto despendido no desenvolvimento de produtos e serviços (HUNT,1996). Por meio do mapeamento é possível verificar onde estão os gargalos, falhas e retrabalhos que possam estar influenciando seu desempenho, possibilitando ainda uma visualização das pessoas, setores e tecnologias presentes no processo o que permite maior gestão dos ativos organizacionais.

Em contrapartida, o mapeamento do fluxo informacional, compreende todo o caminho percorrido pela informação, durante sua “criação, captação, organização, distribuição, interpretação e comercialização” (MCGEE E PRUSAK, 1994 apud VITAL, FLORIANI e VARVAKIS, 2010, p.86). Com o fluxo informacional mapeado é possível identificar quais as tecnologias empregadas em cada etapa dos processos informacionais, onde as informações e o conhecimento organizacional estão disponíveis, quem são os donos dessas informações e conseqüentemente quais colaboradores possuem acesso a essas informações o que pode auxiliar na gestão da segurança da informação.

Em um mercado tão volátil, conhecer o fluxo informação e gerenciá-lo tornou-se uma estratégia competitiva das instituições. Os fluxos de informação, segundo Esteves (2017), é o caminho que a informação percorre até chegar ao seu destino, tais informações, estão embutidas em documentos, repositórios, rotinas, processos e práticas da instituição (DAVENPORT, 1998). A informação, defendida por Choo (2003, p. 83), “é fabricada por indivíduos (agentes) a partir de sua experiência passada e de acordo com as exigências de determinada situação na qual a informação deve ser usada”. Os fluxos informacionais de uma instituição, na perspectiva de Valentim (2010)

são produzidos naturalmente pelas próprias pessoas e setores que nela atuam, a partir das atividades, tarefas e decisões que vão sendo realizadas. [...] No decorrer do fluxo, a mesma informação pode ser usada/aplicada para outros objetivos [...], ou seja, [...] a informação é mutável e não estática. (VALENTIM, 2010, p. 17).

4.3. Business Process Management - BPM

A Gestão de Processos de Negócio – BPM é uma disciplina gerencial que propõe o gerenciamento interfuncional dos processos executados dentro do ambiente institucional, e que engloba “estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar e gerenciar o desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos”. (ABPMP, 2014 apud KLUSKA, LIMA E COSTA, 2015 p. 894). As práticas de BPM são compostas ainda por “um conjunto de valores, crenças, lideranças e culturas que influenciam e guiam o comportamento e estrutura da empresa, além de focar em processos empresariais e interfuncionais que agregam valor aos clientes” (ABPMP, 2009, p.21).

Kohlbacher (2010) considera que o BPM possibilita uma maior velocidade na adaptação dos processos para atendimento as mudanças do mercado, trazendo maior qualidade aos produtos, redução dos custos de produção e conseqüentemente aumentando a satisfação dos clientes. Considerando a rapidez em que ocorrem as mudanças no mercado de atuação das instituições ocorrem e partindo da premissa de que quanto mais se conhece do processo mais fácil e seguro será para adaptá-lo as novas demandas e necessidades de seus clientes finais, a busca pela implementação das práticas de BPM tem se tornado uma estratégia competitiva cada vez mais adotada por gestores e instituições.

METODOLOGIA

Caracterizada como uma pesquisa de natureza aplicada, e por meio de uma abordagem qualitativa exploratória, o estudo é pautado na execução de uma revisão sistemática com etapas e variáveis claramente especificadas, com intuito de possibilitar a ampliação da amostra observada e a construção de generalizações de resultados mais consistentes. Esse tipo de investigação “disponibiliza um resumo das evidências relacionadas a uma estratégia de intervenção específica, mediante a aplicação de métodos explícitos e sistematizados de busca, apreciação crítica e síntese da informação selecionada” (SAMPAIO e MANCINI, 2003, p.84).

A primeira etapa da pesquisa se concentra na elaboração de um protocolo de revisão sistemática onde são definidos os (I) termos de busca, (II) bases de dados (III) período de tempo, (IV) idiomas considerados, e (VI) critérios iniciais de inclusão e exclusão. A tabela 1 apresenta o status e os critérios já definidos para a primeira etapa das buscas.

Tabela 1. Critérios do Protocolo de Revisão

Item do Protocolo	Critérios Adotados	Status/Considerações
<u>Termos de Busca</u>	- Termos que representem os assuntos: Gatilhos e Necessidades Organizacionais e Implementação de Práticas BPM.	Fase de testes em andamento, após a seleção dos termos representativos e seus sinônimos estão sendo realizado testes nas bases selecionadas para verificação do grau de especificidade e o volume de estudos retornados da busca.
<u>Bases de Dados</u>	- Bases que indexam trabalhos das áreas de Ciência da Informação, Gestão e Tecnologia da Informação; - Bases com acesso ao texto completo, tendo em vista que umas das etapas da pesquisa contará com a análise de conteúdo do estudo.	Bases pré-selecionadas - as áreas do conhecimento foram selecionadas conforme sua relação com os temas estudados na pesquisa e tais relacionamentos serão fundamentados ao longo da metodologia.
<u>Período de Tempo</u>	- Todo período; - 2008-2018.	A busca está sendo realizada com ambos os períodos para mensuração do quantitativo de estudos que serão retornados.
<u>Idiomas Considerados</u>	- Português e Inglês	Teste para inclusão do Espanhol ainda em andamento.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Conforme os critérios são testados o protocolo pode ser alterado, havendo a inclusão ou exclusão de critérios. Ao final, os estudos serão avaliados para a exclusão de duplicatas e inseridos em um gerenciador de referências que possibilite uma melhor análise do conteúdo e das interfaces entre os estudos. Para a segunda etapa serão defi-

nidos novos critérios de análise referente ao conteúdo dos estudos previamente selecionados, com o intuito de verificar aqueles que focam na implementação de projetos BPM e em gatilhos que levam a sua implementação. Contudo, a metodologia deste estudo encontra-se ainda em elaboração, sendo estabelecida conforme o estudo se desenvolve.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com as intensas mudanças, sejam elas internas ou externas, que afetam os paradigmas tecnológicos e gerenciais de desenvolvimento elevando a necessidade de adaptação as demandas do mercado, as instituições têm buscado por iniciativas que promovam o gerenciamento e melhoria de seus processos como estratégia para competitividade. Todavia, não basta a simples implementação de um projeto de gerenciamento de processos, é imprescindível que haja um alinhamento interno de quais as reais dores e necessidades precisam ser sanadas dentro da instituição, seu grau de prioridade, bem como o nível de investimento aplicável ou disponível.

Se não houver um bom planejamento que abarque as necessidades e expectativas da instituição, dos colaboradores e dos clientes finais o projeto tente a falhar ou não ser suficiente para sanar todas as demandas. Quando implementado para se adaptar as demandas de mercado, é necessário um diagnóstico de quais demandas a instituição está buscando sanar, e qual sua ordem de prioridade ou grau de risco, de forma que o projeto possa ser orientado e planejado conforme o tempo disponível e o volume de processos que precisarão ser modelados.

REFERÊNCIAS

AGANETTE, E. C.; MACULAN, B. C.; LIMA, G. A. BPM Acadêmico: mapeamento de processos e de fluxos informacionais na ECI/UFMG. **Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia**, v. 13, p. 28-46, 2018. Disponível em: < <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pcbic/article/view/39607> >. Acesso em 10 out 2019.

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS - ABPMP. **Guidetothe BPM common bodyofknowledge**, p. 18-36, 2009.

BARRETO, A. A. A questão da informação. **São Paulo em Perspectiva**, v. 8, n. 4, p. 3-8, out./dez. 1994. Disponível em: <http://www.seade.gov.br/produtos/spp/v08n04/v08n04_01.pdf>. Acesso em: 18 set. 2008.

BUCCELLI, Dalton Oswaldo; COSTA NETO, Pedro Luiz De Oliveira. A importância dos processos gerenciais nos resultados de produção mais limpa: um estudo na indústria do

plástico. **Revista Eletrônica em Gestão, Educação e Tecnologia Ambiental**, v. 18, n. 2, p. 662-673, 2014.

CARVALHO, Kelli Adriane de; SOUSA, Jonilto Costa. Gestão por Processos: Novo Modelo de Gestão para as Instituições Públicas de Ensino Superior. **Revista Administração em Diálogo - RAD**, [S.l.], v. 19, n. 2, p. 1-18, maio 2017. Disponível em: < <https://revistas.pucsp.br/rad/article/view/25298>>. Acesso em: 24 nov. 2019.

CHOO, ChunWei. **A Organização do Conhecimento**. São Paulo: Ed. SENAC, 2003.

DANILEVICZ, A. M. F; SERAFIM, C. F; MUSSE, J. I. Mapeamento de Processos para desenvolvimento organizacional em serviços de TI. In: Workshop de TI das IFES, 4. , 2010. **Anais...** UNIRIO, 2010. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/22941/000741723.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 24 nov. 2019.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**. São Paulo: Futura, 1998.

Davenport, T. H. **Reengenharia de Processos: Como Inovar na Empresa Através da Tecnologia da Informação**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994, 341 p.

ESTEVES, M. S. P. A. **Gestão e fluxo de informação na produção de teatro musical**. 2017. 145 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2017.

GONCALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **Rev. adm. empres.**, São Paulo , v. 40, n. 1, p. 6-9, Mar. 2000 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902000000100002&script=sci_arttext&tlng=pt>. Acesso em: 24 Nov. 2019.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As Empresas são Grandes Coleções de Processos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, p. 6-19, Jan./Mar. 2000. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a02>>. Acesso em: 05 de ago. 2018.

GROVER, V. From Business Reengineering To Business Process Change Management: a Longitudinal Study Of Trends And Practices. **Ieee Transactions On Engineering Management**, V. 46, N. 1, P. 36-46, 1999.

HARRINGTON, H.J. **Business process improvement**. New York: McGraw Hill, 1991.

HUNT, V. D. **ProcessMapping: HowtoReengineeryour Business Process**. New York: John Wiley& Sons, 1996.

KLUSKA, Rafael Araujo; LIMA, Edson Pinheiro de; COSTA, Sergio Eduardo Gouvêa da. Uma proposta de estrutura e utilização do gerenciamento de processos de negócio (BPM). **Revista Produção Online**, Florianópolis, v. 15, n. 3, p. 886-913, set. 2015. ISSN 16761901. Disponível em: < <https://producaoonline.org.br/rpo/article/view/1867>>. Acesso em: 24 nov.

MARTIN, James. **Cybercorp**. New York: Amacom, 1996.

MCCORMACK, K.; JOHNSON, W. & WALKER, W. T. **Supply chain networks and business process orientation: advanced strategies and best practices**. Boca Raton: CRC Press LLC, 2003. 241 p.

MONTEIRO, N. A.; FALSARELLA, O. M. Gestão da Informação em Projetos Empresariais. **EGestão**. Santos, v. 2, n. 1, jan-mar/2006, p. 78-104. Disponível em: < <https://www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/artigos/56.pdf>>. Acesso em: 12 out. 2019.

MOTTA, R.: A busca da competitividade nas empresas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n2, p. 12-16, mar./abr. 1995. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a03v35n2>>. Acesso em: 10 out. 2019.

NETTO, C. **Proposta de modelo de mapeamento e gestão por macroprocessos**. 2004. 343 f. Tese (Doutorado) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004. Disponível em: < <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-30092004-153603/publico/teseClovis.pdf> >. Acesso em: 21 de set. 2018.

ORTEGA, Cristina Dotta. Relações históricas entre a Biblioteconomia, Documentação e Ciência da Informação. **DataGramaZero**, v. 5, n. 5, abr. 2004. Disponível em:< <http://www.brapci.inf.br/index.php/article/download/7649>>. Acesso em: 12 mar. 2012.

SAMPAIO, RF; MANCINI, MC. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Rev. bras. Fisioterapia**. São Carlos, v. 11, n. 1, p. 83-89, 2007 . Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-35552007000100013&lng=en&nrm=iso >. Acesso em: 09 out. 2019.

TEIXEIRA, L. M. D; AGANETTE, E. C. Ontologias no suporte à caracterização de processos: Uma proposta de estudo *In*: 4ª Conferência Ibero Americana Computação Aplicada, 4., 2016, Lisboa. **Anais ...** Lisboa: 2016.

TRKMAN, Peter. The Critical Success Factors Of Business Process Management. **International Journal Of Information Management**, V. 30, N. 2, P. 125-134, 2010.

VALENTIM, M. L. P. **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

VITAL, L. P; FLORIANI, V.M; VARVAKIS, G. Gerenciamento do Fluxo de Informação Como Suporte do Processo de Tomada de Decisão. **Informação & Informação**, Londrina, v. 15, n. 1, p. 85 - 103, jul./jun. 2010. Disponível em: < <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/5335>>. Acesso em: 21 de set. 2018.