

# QUALIDADE E MATURIDADE NO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO

Vagner Kunz Cabral<sup>1</sup>

## RESUMO

É visível a preocupação atualmente por parte das organizações com a qualidade de seus processos internos e externos a partir da necessidade expressa pelo mercado e das obrigações impostas por lei. Assim a proposta deste artigo é a de desenvolver um referencial teórico sobre o contexto de Processos de Negócio desde a conceituação básica dos agentes envolvidos neste contexto até a obtenção de qualidade a partir de medições e métricas consequentes de aplicação de gerenciamento destes processos e busca de evolução em sua maturidade. A partir da contextualização de processos o artigo traz consigo explicações sobre o Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM), um apanhado enxuto sobre a notação de BPM (BPMN) que permite ao interessado conhecer os elementos básicos e sua inter-relação na proposta a que se dispõe, referências sobre a Maturidade em Gerenciamento de Processos de Negócio (BPMM) e ganhos a partir dos resultados e demonstração de realidades sobre uma pesquisa com empresas brasileiras sobre o assunto BPM confrontando expectativas.

**Palavras-chave:** Processos. Gerenciamento. Maturidade.

---

<sup>1</sup> Bacharel em Análise de Sistemas pela UNISINOS (2000); MBA em Gestão Estratégica e Inovação pelo UNILASALLE (2008); Especialista em Governança de TI pelo SENAC (2013); Especialista MBA em Administração Pública e Gerência de Cidades pela FATEC INTERNACIONAL / UNINTER (2014)

## INTRODUÇÃO

O presente artigo objetiva um estudo de referencial bibliográfico acerca do conceito de Gerenciamento de Processos de Negócios, a evolução deste conceito desde a explanação sobre o que é um processo até a concepção de processos de negócios e análises sobre notação e maturidade destes processos na organização.

São apresentados os conceitos em tópicos, bem como o desmembramento dos conceitos a partir de suas referências originais de onde são extraídas metodologias e modelos para aplicação nas organizações. Os conceitos foram dispostos de maneira descritiva e detalhada, a fim de demonstrar e identificar a relevância das melhores práticas de gerenciamento de processos. O texto é composto também de pontos interessantes sobre as circunstâncias que levam à ligação entre os conceitos que envolvem os estudos em processos, tanto sob a ótica da gestão do negócio quanto sobre a participação efetiva da área de tecnologia da informação, a partir do momento em que torna-se a área meio para a promoção da qualidade e do diferencial efetivo na gestão.

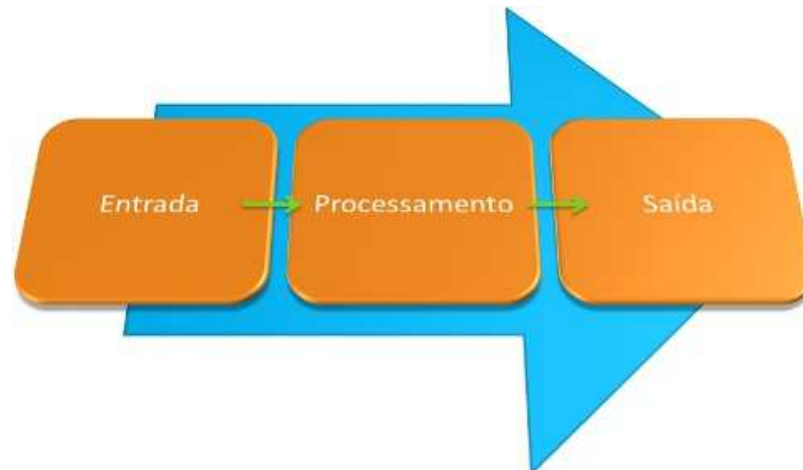
### 1. Processos

Uma das premissas para que possamos apresentar o(s) propósito(s) deste artigo é entender o conceito de Processo. Em uma visão enxuta do conceito de processo temos que é a sequência de ações que torna possível a conversão de entradas em saídas, transformando os artefatos de entrada (*inputs*), por meio de ações realizadas sobre esses inputs, nos artefatos de saída (*outputs*). Para tanto, segundo Rhaíssa Nogueira Arantes, temos:

'um processo é um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes', ou seja, é uma sequência de passos finita que visa definir um conjunto de atividades onde se tem uma entrada, a transformação dessa entrada e uma saída. (RHAÍSSA, Hammer e Champy (1994))

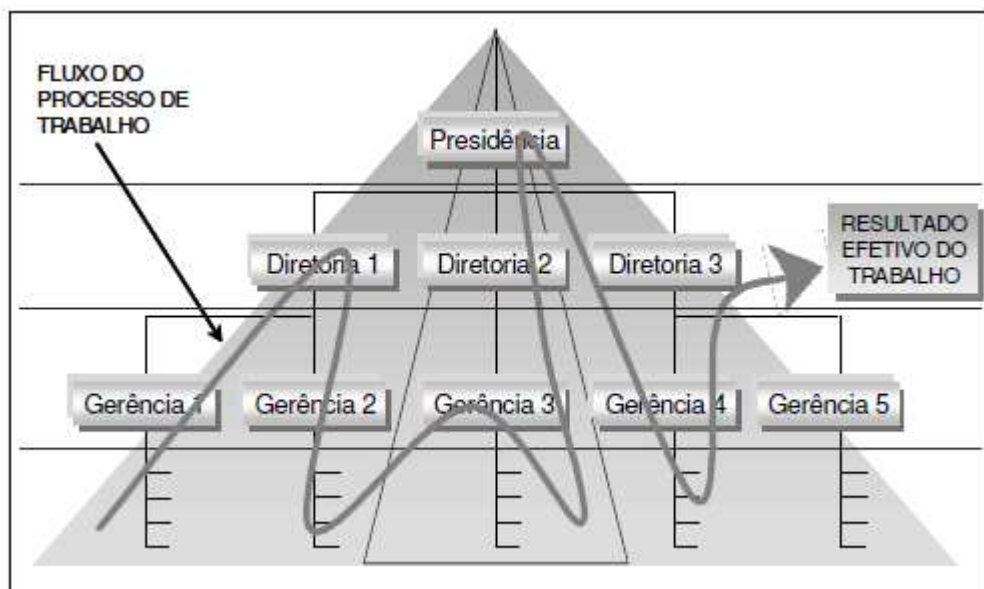
Desta forma, pode-se visualizar de forma simples na Figura 1. Esboço de Processo, o conceito de processo em que uma entrada sofre um processamento para geração de uma saída:

Figura 1. Esboço de Processo (FONTE: Autor)



Internamente na organização pode ser percebida uma estrutura vertical de comando, identificada pela hierarquia de poder e subordinação à qual os colaboradores estão sujeitos a atuar. Entretanto, atualmente, faz-se mais nítida a caracterização de um processo multidisciplinar e que torna-se visualmente horizontal, passando por diferentes departamentos e níveis, totalmente independente do grau de subordinação e/ou gerência, mas extremamente dependente da responsabilidade do profissional e/ou equipamento à qual uma ação ou tarefa lhe caiba durante o processamento. Na Figura 2. Fluxo do Processo é disponibilizada a ilustração de um processo multidisciplinar:

Figura 2. Fluxo do Processo (FONTE: PEDROSO 2012)



Conforme ZENKER (2014), são propostos modelos por diversos autores, para abordagens de processos com uma visão sistêmica, que opera com entradas-processos-saídas:

*“(...) os modelos apoiam essencialmente processos. A gestão de processos é entendida como um conjunto articulado de tarefas permanentes para projetar e promover o funcionamento e o aprendizado sobre os processos. Esse movimento destaca a importância dos fluxos em uma organização (horizontal/transversal), tendo o cliente como destaque. A estrutura organizacional (silos) deve operar em sintonia com o gerenciamento dos processos em suas várias fases (...) Busca-se, com esses modelos, referenciar pessoas e partes interessadas a entenderem, planejarem, executarem, monitorarem e avaliarem desempenhos e resultados nas organizações quanto a estratégias, tecnologia, cultura, projetos, estrutura e processos nos projetos e outras dimensões da empresa.” (ZENKER. 2014. p.58,59)*

Importante sempre que falarmos em processos é termos a consciência de que processo é uma sequência de atividades que se repetem, continuamente, transformando as entradas em saídas, e que diferentemente do conceito de projetos, não precisam de um momento que identifique seu final definitivo, muitas vezes inseridos em um contexto contínuo e repetidamente executado.

O apanhado de modelos e técnicas para gerenciamento e melhoramento de processos é identificado como Business Process Management (BPM), ou Gerenciamento de Processos de Negócio como chamamos no Brasil. O BPM é uma abordagem que permite analisar, modelar, otimizar e controlar processos de negócios, fazendo uso da integração entre a gestão do negócio e a tecnologia da informação.

## **2. Business Process Management - BPM**

A Association of Business Process Management Professionals (ABPMP) responsável e representante do BPM Brazil, ou Associação Brasileira de Profissionais de Gerenciamento de Processos de Negócio disponibiliza o BPM CBOK V3.0: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio – Corpo Comum de Conhecimento (BPM CBOK) versão 3. A missão da ABPMP é “promover a prática de Gerenciamento de Processos de Negócio, desenvolver o conjunto de conhecimentos comuns nessa área e contribuir para o avanço e desenvolvimento das competências profissionais dos que trabalham em BPM”(CBOK v3.0. 2013. p.26).

O CBOK traz de uma maneira completa e restritiva as técnicas para o trabalho com o gerenciamento de processos, construído por vários autores certificados, a partir do entendimento comum de processos. Segundo o Brett Champlin (CBPP, fundador da ABPMP International), uma das possíveis definições de BPM é:

*“BPM é uma disciplina gerencial e um conjunto de tecnologias que provê suporte ao gerenciamento de processos. Uma organização é um sistema de processos interativos cujo desempenho deve ser equilibrado. Cada vez mais aqueles que estão envolvidos no gerenciamento do desempenho corporativo percebem que é um desempenho de processos interfuncionais, e não de áreas funcionais ou um conjunto de ativos, que deve ser o foco central para alcançar verdadeiros resultados. Quanto mais ampla for a iniciativa de BPM na organização, mais eficiente ela será e mais valor irá agregar.” (CBOK v3.0. 2013. p.24)*

Os processos dentro da organização são conjunto de atividades que transformam entradas em saídas, sejam produtos ou serviços, para um cliente, seja este interno ou externo. Ocorre que atividades de um determinado processo podem ser realizadas por diferentes funções de negócio dentro da organização, onde podemos associar cada função de negócio a um foco específico como vendas, produção, suporte, financeiro, logística, planejamento e outras funções básicas e clássicas do negócio. Abaixo a demonstração de processos de negócio permeando as diferentes funções de negócio dentro da empresa:

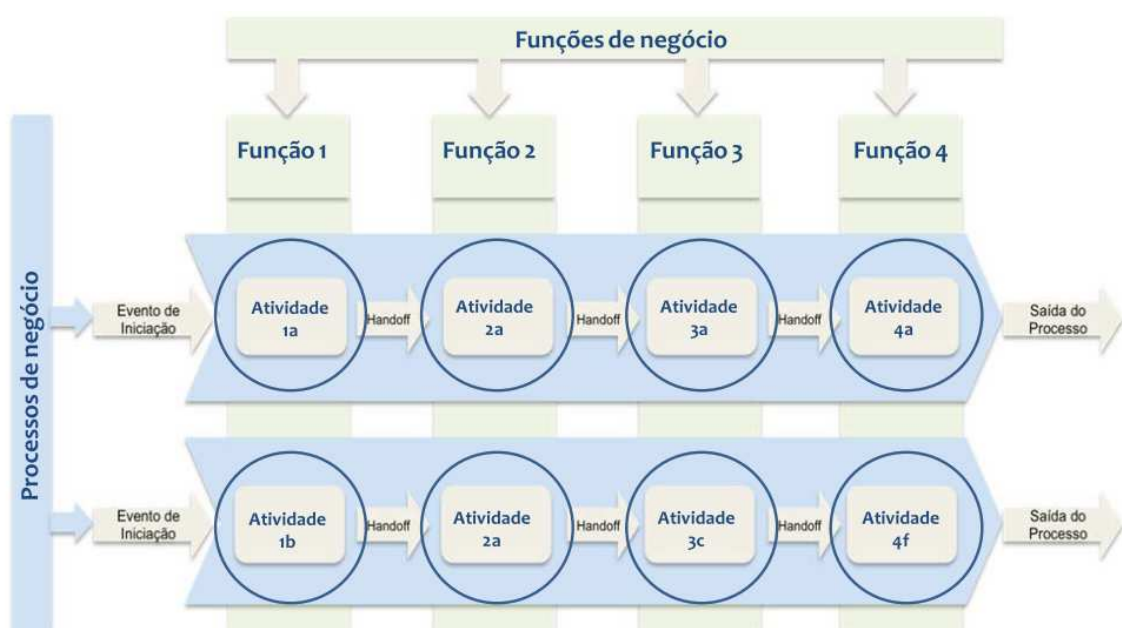


Figura 3 – Orquestração de atividades ao longo de funções do negócio (CBOK 2013 pag. 60)

Temos assim que a aplicação de BPM concentra-se em processos interfuncionais que agregam valor na execução do trabalho e conseqüente retorno aos clientes. O gerenciamento intencional desses processos cria práticas de negócios mais sólidas que conduzem a processos mais eficientes, eficazes e ágeis.

Contrário ao que profissionais de Tecnologia da Informação (TI) e/ou até mesmo das áreas administrativas e de gestão possam pensar, é necessária a capacitação do profissional para atuar com o desenvolvimento de BPM internamente na empresa. Entretanto, experiências demonstram que o envolvimento de equipes e profissionais multidisciplinares combinando conhecimentos de negócios e TI agregam para situações de sucesso na implementação do gerenciamento de processos. Isso dá-se a partir da mistura de conhecimentos aprofundados sobre o negócio em si aliados a habilidades gerais e intrínsecas dos profissionais de diferentes áreas da organização. O BPM proporciona ainda a integração de gestores e profissionais, capacitando a todos os envolvidos e trilhando um caminho para a construção de líderes.

Internamente, o CBOK trabalha as nove áreas de conhecimento organizadas e segmentadas, sobre duas perspectivas básicas: a perspectiva da organização como um todo e a perspectiva da de processos.

Quadro 1. Perspectiva Organizacional (FONTE: adaptado de CBOK 2013 pag. 32)

<b>PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL</b>
Gerenciamento Corporativo de Processos
Organização do Gerenciamento de Processos
<b>PERSPECTIVA DE PROCESSO</b>
Gerenciamento de Processos de Negócio
Modelagem de Processos
Análise de Processos
Desenho de Processos
Gerenciamento de Desempenho de Processos
Transformação de Processos
Tecnologias de BPM

As vantagens trazidas pelo BPM favorecem diferentes partes interessadas, abaixo organizadas em quatro grupos, são demonstrados os benefícios que podem contemplar direta ou indiretamente cada personagem:

Tabela 1. Benefícios e Atributos (FONTE: adaptado de CBOK 2013 pag 36)

Benefícios Para	Atributos do Benefício
Organização	Transformação de processos requer definições claras de responsabilidade e propriedade
	Acompanhamento de desempenho permite respostas ágeis
	Medições de desempenho contribuem para controle de custos, qualidade e melhoria contínua
	Monitoramento melhora a conformidade
	Visibilidade, entendimento e prontidão para mudança aumentam a agilidade
	Acesso a informações úteis simplifica a transformação de processos
	Avaliação de custos de processos facilita controle de redução de custos
	Melhor consistência e adequação de capacidade de negócio
	Operações de negócio são mais bem compreendidas e o conhecimento é gerenciado
Cliente	Transformação dos processos impacta positivamente nos clientes
	Colaboradores atendem melhor às expectativas de partes interessadas
	Compromissos com clientes são mais bem controlados
Gerência	Confirmação que as atividades realizadas em um processo agregam valor
	Otimização do desempenho ao longo do processo
	Melhoria de planejamento e projeções
	Superação de obstáculos de fronteiras funcionais
	Facilitação de <i>benchmarking</i> interno e externo de operações
	Organização de níveis de alerta em caso de incidente e análise de impactos
Ator de Processo	Maior segurança e ciência sobre seus papéis e responsabilidades
	Maior compreensão do todo
	Clareza de requisitos do ambiente de trabalho
	Uso de ferramentas apropriadas de trabalho
	Maior contribuição para os resultados da organização e, por consequência, maior possibilidade de visibilidade e reconhecimento pelo trabalho que realiza

### 3. Business Process Modeling Notation BPMN

De modo a facilitar a visualização e efetivo gerenciamento de processos de negócio, uma notação denominada Business Process Modeling Notation (BPMN), assim denominada e mantida pela organização Object Management Group (OMG), atualmente na versão 2.0.2 datada de Dezembro/2013. Tal notação é composta de elementos aplicáveis aos processos de negócios, não sendo indicada ou possuindo a pretensão de que se possa via BPMN, modelar ou diagramar desenhos de estruturas organizacionais, modelos de dados, organogramas, etc.

Para que possamos chegar ao processo a ser demonstrado na Figura 5 . Processo em notação BPMN, é preciso sabermos que a modelagem de processos no formato BPMN é realizada a partir de uma série de itens de conformidade elencados pelo BPMN 2.0.2, como Tipos de Processo, Elementos de Processo, Aparência/Visual, Conformidade Estrutural, Semântica de processo, Atributos e Modelos de Associação, Extensões e Elementos Opcionais e, Interconexão Visual. A fim de que possamos enxugar toda a estruturação para demonstração das estruturas principais utilizadas no desenvolvimento da notação, seguiremos a previsão do uso de quatro grupos de elementos distintos proposto por ARANTES 2014:

3.1 Flow Objects (Objetos de Fluxo): São os elementos que definirão o comportamento do processo de negócio e pode ser subdividido em:

- Events (eventos): algo que pode acontecer no processo e afetam o fluxo;
- Activities (atividades): tarefas que ocorrem dentro de um processo;
- Gateways (decisões): controlam o fluxo, divergências e convergências da sequência do fluxo.

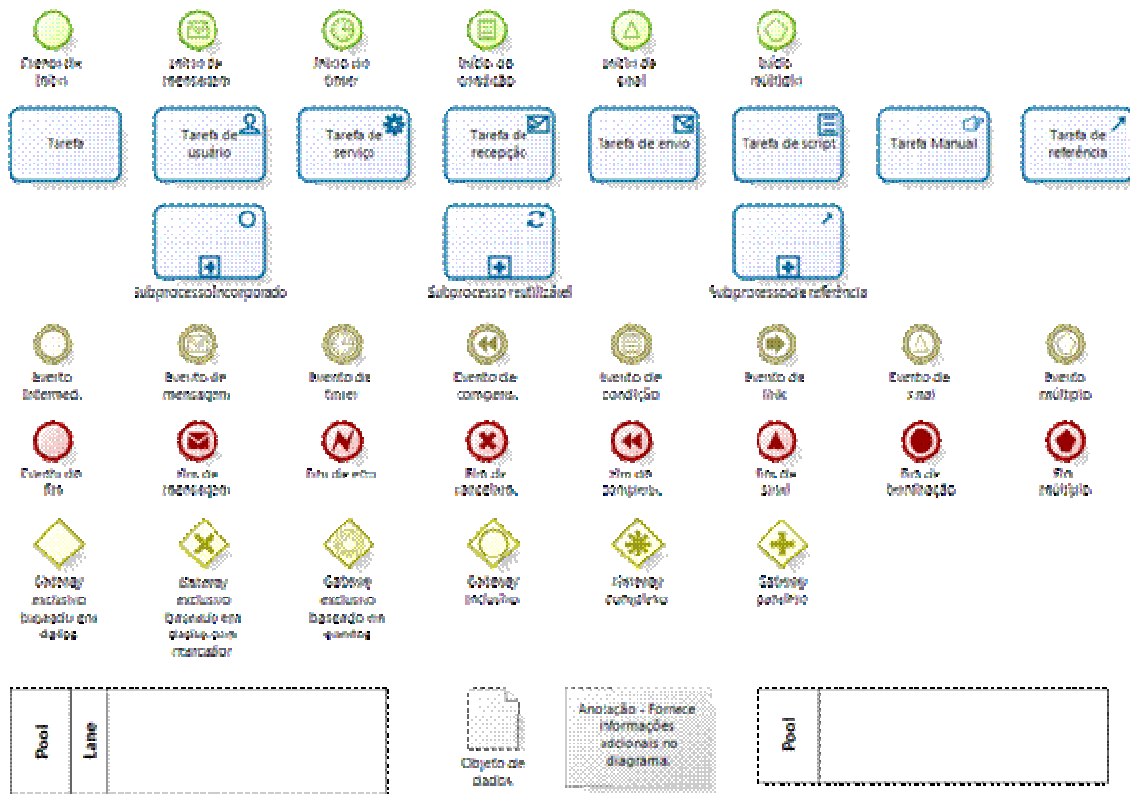
3.2 Connecting Objects (Objetos de Conexão): representam a forma de conexão entre os objetos, podendo representar simplesmente o fluxo, representar um fluxo específico de mensagens entre emissor e receptor e, representar uma associação entre dados, textos e outros artefatos aos objetos do fluxo;

3.3 Swimlanes (Raias): organizam as atividades em categorias/contêineres de fluxo, representados por Pool – analogia a uma piscina que engloba os elementos em seu interior, e Lane – analogia a raia, ou melhor, subdivisão da pool, que pode representar um departamento em uma organização por exemplo.

3.4 Artifacts (Artefatos): elementos que representam informações a serem adicionadas ao processo, também podendo representar entradas e saídas, muitas vezes associadas a documentos.

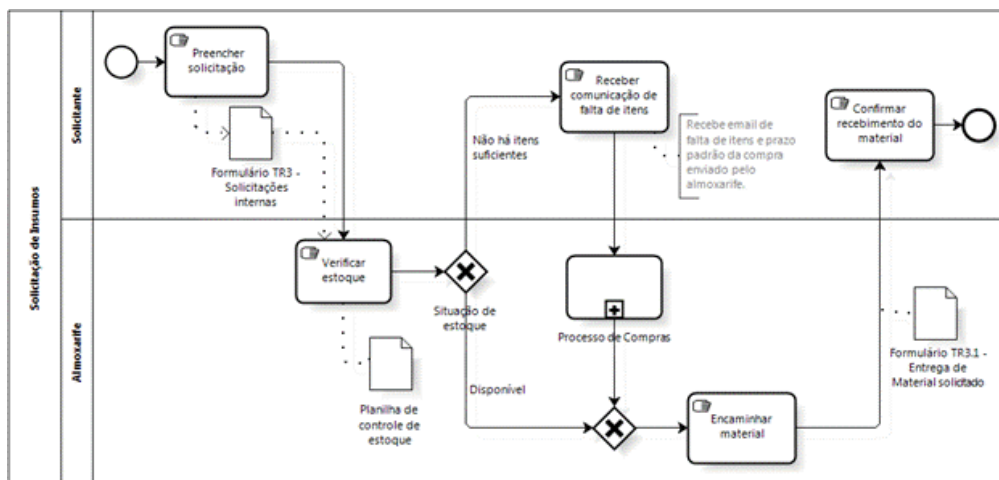


Figura 4. Elementos da notação BPMN (FONTE: ARANTES 2014)



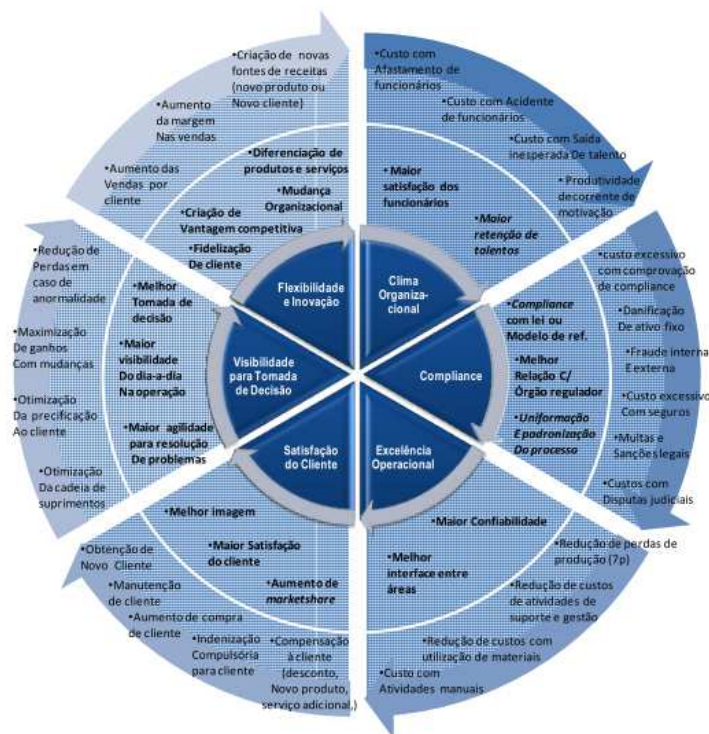
É importante o mapeamento dos processos de negócio a fim de automatizar e otimizar os mesmos além de buscar de eventuais falhas, uma vez que os processos ao serem desenhados, apresentam de forma mais simplificada seu funcionamento e interações ao longo de sua execução. Um exemplo de processo em notação BPMN é:

Figura 5. Processo em notação BPMN (FONTE: ARANTES 2014)



Os ganhos obtidos em um gerenciamento de processos de negócio podem ser identificados e até mesmo construídos com base na busca de interesses específicos ou genéricos/abrangentes da organização, como podemos visualizar a partir da figura abaixo. Trata-se de um esquema extraído do artigo da empresa ELO Group, disponibilizado em 2009 e que trata sobre a disposição de ganhos tangíveis e intangíveis obtidos através de iniciativas de BPM em seis categorias distintas a saber: 1. Clima Organizacional; 2. Compliance; 3. Excelência Operacional; 4. Satisfação do Cliente; 5. Visibilidade para Tomada de Decisão; 6. Flexibilidade e Inovação.

Figura 6. Ganhos tangíveis e intangíveis a partir de BPM (ELO Group 2009)



#### 4. Business Process Maturity Model (BPMM)

A Gestão de Maturidade de Processos de Negócio ou Business Process Maturity Model (BPMM) é a busca da melhoria em processos de BPM, utilizando para isso muitas vezes os modelos de maturidade como CMM (Capability Maturity Model) e outros. Segundo a OMG, os princípios fundamentais do BPMM (extraídos do próprio documento disponível no site da OMG) são:

- Atributos de um processo podem ser avaliados para determinar sua capacidade de contribuir para os objetivos organizacionais;

- Processos capazes não podem sobreviver a menos que a organização possua maturidade suficiente para sustentá-los;
- Melhoria em Processos é melhor abordado como um programa de mudança organizacional que demonstra as melhorias para alcançar sucessivamente estados mais previsíveis de capacidade organizacional;
- Cada estágio ou nível de maturidade estabelece uma base necessária em que melhorias futuras podem ser construídas;

Para melhor padronização da maturidade no modelo BPMM, a OMG define neste documento cinco níveis de maturidade a fim de caracterizar o ponto em que a empresa encontra-se e como seus processos de capacidade podem ser melhorados:

*“Como todos os modelos de maturidade orientados pela estrutura do processo de Maturidade, o BPMM é dividido em cinco níveis de maturidade que representam diferentes estados através do qual uma organização é transformada como seus processos e capacidade são melhoradas. Estes estágios sucessivos de maturidade incluem:*

- *Nível 1: Inicial - em que os processos de negócios são realizados de forma inconsistente, às vezes ad hoc com resultados que são difíceis de prever.*
- *Nível 2: Gerenciado - onde a gestão estabiliza o trabalho dentro das unidades locais de trabalho para assegurar que ele pode ser realizado de forma repetida que satisfaça as autorizações primárias do grupo de trabalho. No entanto, as unidades de trabalho executando tarefas semelhantes podem utilizar procedimentos diferentes.*
- *Nível 3: Padronizado - em comum, os processos padrão são sintetizados a partir de melhores práticas identificadas no grupos de trabalho e orientações de corte são fornecidos para apoiar diferentes necessidades de negócios. Processos padrão fornecem uma economia de escala e uma base para a aprendizagem de medidas e experiências comuns.*
- *Nível 4: Previsível - em que os recursos ativados por processos convencionais são explorados e voltam para o unidades de trabalho. O desempenho do processo é gerenciado estatisticamente em todo o fluxo de trabalho para entender e variação de controle de modo que os resultados do processo podem ser previstos a partir de estados intermediários.*
- *Nível 5: Inovar - em que ambas as ações de melhoria proativas e oportunistas buscam inovações que pode fechar lacunas entre a capacidade atual da organização e da capacidade necessária para atingir seus objetivos de negócios.*

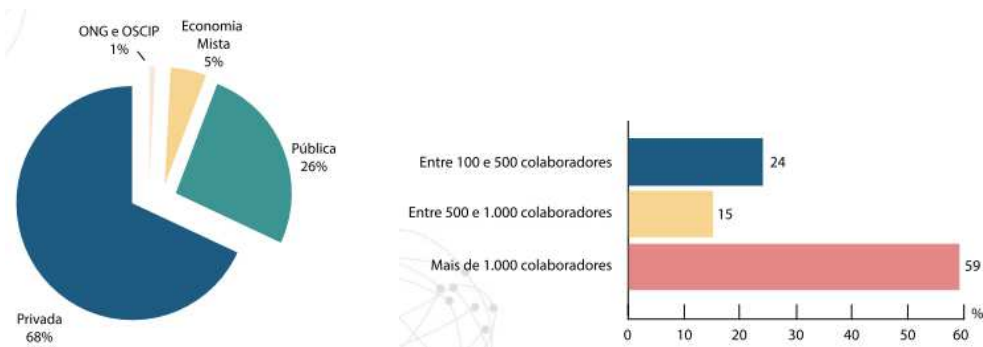
*Os níveis de maturidade 2-5 são compostos de áreas de processos que permitem a capacidade coletivamente a ser alcançada a esse nível. Cada área de processo é projetado para alcançar objetivos específicos em criar, apoiar ou sustentar o estado organizacional característico do nível. Cada área de processo consiste de uma coleção de melhores práticas integradas que indicam o que deve ser feito, mas não como ele deve ser feito. Assim, as organizações têm a liberdade de definir seus próprios métodos e abordagens para satisfazer as metas e os objetivos de cada área de processo.” Traduzido de (OMG 2008. p.18)*

## 5. Resultados obtidos através de pesquisa sobre BPM

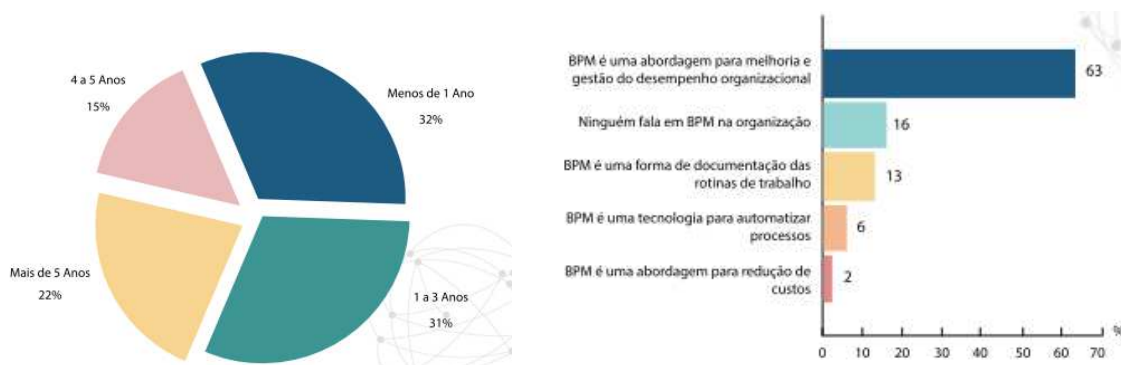
Outros resultados podem ser extraídos de iniciativas de BPM nas empresas. Um em particular, vale a pena ser analisado por seu caráter coletivo, onde os resultados são comparados a partir de uma coleta realizada em diversas empresas brasileiras. A ABPMP Brasil em conjunto com a BPM global trends, por meio da 1ª Edição da Pesquisa Nacional em Gerenciamento de Processos de Negócios realizada em 2013, promoveu os resultados desta ação com o objetivo de identificar o status e evolução do Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM) nas organizações brasileiras públicas e privadas. Tal pesquisa e outras informações podem ser obtidas no site da BPM Global Trends disponível em <http://www.bpmglobaltrends.com.br>.

Alguns dos dados demonstrados na pesquisa são trazidos abaixo a fim de demonstrar a maturidade de BPM das empresas sob alguns aspectos tratados neste artigo:

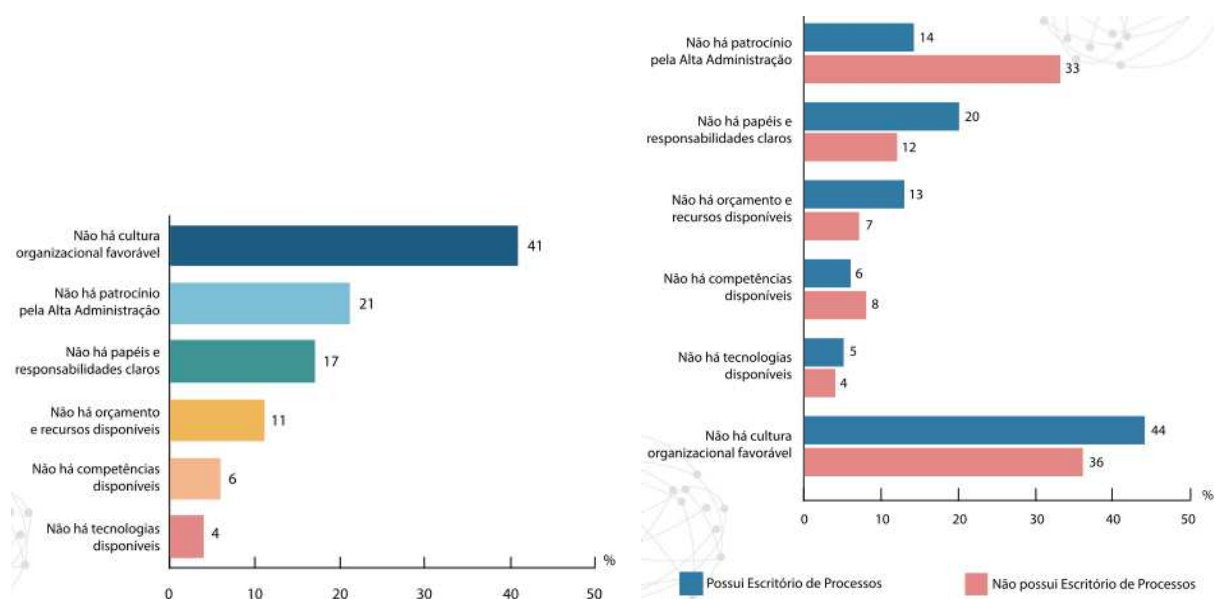
Figuras 7 e 8. Setores das Organizações e Quantidade de Colaboradores



Figuras 9 e 10. Tempo de Adoção do BPM e Como as organizações entendem o BPM



Figuras 11 e 12. Principais restrições para evolução de BPM e Principais restrições para evolução de BPM por existência de Escritório de Processos



## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os processos fazem parte da organização desde a constituição da empresa, no momento em que cria-se a visão e missão da organização, pois não seria possível e nem lógica a proposta de um negócio sem um processo transformador de entradas a partir de um fornecedor, em saídas com o foco no cliente.

Com o advento das tecnologias e busca da qualidade não só no resultado obtido através do produto ou serviço final ao qual a organização se propõe, é cada vez mais preciso um olhar analítico sobre a qualidade também internamente, otimizando os processos internos e mitigando erros, riscos e desperdícios a fim de obter ganhos seja em lucro e/ou reconhecimento.

A soma das tecnologias disponíveis, exemplos de melhores práticas disponíveis ao alcance de interessados e capacidades individuais dos setores, departamentos, áreas e funcionários da organização, com as disciplinas de gestão e conhecimento dos gerentes de negócio exige que sejam incorporadas na administração técnicas para otimização de processos de negócio. Assim surgem os principais temas tratados neste artigo, com foco na documentação e visualização dos processos de negócio facilitando seu gerenciamento e evolução destes processos de negócio com evolução no critério maturidade.

O gerenciamento de processos de negócios é prática que ocorre nas organizações e possibilitou a análise e desenvolvimento de melhores práticas para

automatização e otimização destas ações, bem como a identificação do grau de maturidade organizacional relacionado a processos de negócios e a possibilidade de crescer ainda mais positivamente a partir de mapeamentos e implementações de melhorias. Para tanto podemos iniciar quaisquer movimentos a partir de apropriação e estudos dos conceitos de BPM, BPMN e BPMM apresentados anteriormente.

Surge como sugestão para novos estudos de pesquisa uma avaliação de referencial bibliográfico incorporando a este estudo publicações na linha de *Gestão e Gerenciamento de Projetos*, onde é cada vez mais nítida a necessidade e desenvolvimento de competências do gerente de projetos enquanto líder, formador de opinião e mediador entre equipe diretiva e colaboradores.

## REFERÊNCIAS

ABNT. **Normas da ABNT - Citações e Referências Bibliográficas**. Disponível em <http://www.leffa.pro.br/textos/abnt.htm#5.16> Acesso em 30/05/2014

MENDES, Jeronimo. **O que é cultura organizacional?** 2010. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-e-cultura-organizacional/46093/> Acesso: em 29/05/2014

ARANTES, Rhaíssa Nogueira. **Introdução ao Business Process Modeling Notation (BPMN)** 2014. Disponível em <http://www.devmedia.com.br/introducao-ao-business-process-modeling-notation-bpmn/29892> Acesso em 06/11/2014 Acesso em 09/11/2014

BPM Global Trends. **Pesquisa Nacional em Gerenciamento de Processos de Negócio - 2013**. 5ª edição. 2013. Disponível em [http://www.bpmglobaltrends.com.br/wp-content/themes/BPM/revistas/Pesquisa\\_Nacional\\_em\\_Gerenciamento\\_de\\_Processos\\_de\\_Negocio-2013.pdf](http://www.bpmglobaltrends.com.br/wp-content/themes/BPM/revistas/Pesquisa_Nacional_em_Gerenciamento_de_Processos_de_Negocio-2013.pdf)

PEDROSO, Maikon Luiz. **Gestão por processos e sua Relação com a Liderança**. 2012. Acessado em 07/11/2014. Disponível em <http://www.marcogandra.com.br/2012/01/gestao-por-processos-e-sua-relacao-com.html>

ZENKER, Márcio. **Modelos de Referência na Gestão de Processos e Projetos: O papel das representações nas práticas do trabalho**. Revista Mundo Project Management. Ano 10. Nº 59 out & nov 2014. Páginas 58-66.

ELO Group. **BPM ROI e a taxonomia de ganhos obtidos com iniciativas de BPM**. Março de 2009. Acessado em 09/11/2014. Disponível em [http://www.elogroup.com.br/download/Artigo2\\_BPMROI.pdf](http://www.elogroup.com.br/download/Artigo2_BPMROI.pdf)

OMG. **Business Process Maturity Model (BPMM)**. v1.0. Junho de 2008. Acessado em 09/11/2014. Disponível em <http://www.omg.org/spec/BPMM/1.0/>

VALLE, A. Bittencourt do et. al. **Fundamentos do Gerenciamento de Projetos**. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2007. 170 páginas. ISBN 978-85-225-0612-5

JUNIOR, I. Marshall et. al. **Gestão da Qualidade**. 8 ed. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2006. 194 páginas. ISBN 85-225-0412-1