

BUSINESS PROCESS MAGANENT (BPMS): PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS CORPORATIVOS.

CASTRO, Gabriela Jorge; REIS, Luciana de Cássia; GIROTTO, Márcia; MARTINS, Murilo Mello; TAMAE, Rodrigo Yoshio

RESUMO

O artigo analisa como as ferramentas de BPMS podem auxiliar na prática da Gestão do Conhecimento. Para o caso estudado, concluiu-se que uma ferramenta BPMS, apesar de apoiar a socialização de maneira limitada, apresenta funcionalidades que suportam plenamente a externalização, combinação e internalização do conhecimento sobre processos de negócio.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Business Process Management (BPM); Business Process Management System (BPMS); Workflow.

ABSTRACT

The paper analyses how BPM systems can support Knowledge Management (KM) practices. It was concluded, for the studied case, that a BPM system, although limited for helping socialization, has features that totally support externalization, combination and internalization of knowledge about business processes.

Keywords: Knowledge Management; Business Process Management (BPM); Business Process Management System (BPMS); Workflow.

1. INTRODUÇÃO

O Business Process Management possibilita padronizar processos corporativos e ganhar pontos de produtividade e eficiência. As soluções de BPM servem ainda para medir, analisar e aperfeiçoar a gestão do negócio e dos processos de análise financeira de uma empresa.

Introdução ao BPM (*Business Process Management*) possibilita padronizar processos corporativos e ganhar pontos de produtividade e eficiência. As soluções

de BPM servem ainda para medir, analisar e aperfeiçoar a gestão do negócio e dos processos de análise financeira de uma empresa.

2. CONCEITO: BPM (*Business Process Management*)

O conceito de BPM surgiu há pouco mais de 4 anos nos Estados Unidos, mas somente em 2003 começou a ser utilizado em grande escala por organizações interessadas em novas ferramentas para a implementação e controle de suas estratégias. BPM (Business Process Management, ou Gestão da Performance Corporativa) é uma categoria de sistemas focada em acompanhamento de performance.

O aparecimento do BPM aconteceu a partir da onda de implementação dos sistemas integrados de gestão (ERPs) nas grandes empresas privadas, no final da década passada (estão nessa categoria produtos como SAP, Peoplesoft e seus similares nacionais Microsiga, Datasul etc.). Os ERPs contêm uma infinidade de regras, cuja alteração é custosa e demorada, requerendo pessoal especializado, de TI. Já os BPMs extraem dos ERPs a administração dessas regras e possibilitam aos analistas de processo fazer alterações sem alterar a programação.

O objetivo do BPM é acompanhar sistematicamente como os recursos (físicos, financeiros, humanos, tecnológicos etc) de uma organização são alocados e convertidos em ações operacionais na busca das metas organizacionais, a partir da definição de prioridades.

O BPM permite a análise, definição, execução, monitoramento e administração de processos, incluindo o suporte para a interação entre pessoas e aplicações informatizadas diversas. Acima de tudo, ele possibilita que as regras de negócio da organização, travestidas na forma de processos, sejam criadas e informatizadas pelas próprias áreas de gestão, sem interferência das áreas técnicas.

A meta desses sistemas é padronizar processos corporativos e ganhar pontos em produtividade e eficiência. As soluções de BPM são vistas como aplicações cujo principal propósito é medir, analisar e otimizar a gestão do negócio e os processos de análise financeira da empresa.

Essas soluções podem fornecer infra-estrutura para analisar e implementar os processos de negócios, objetivando reduzir o TCO (total cost of ownership) e reorganizar a companhia, para otimizar desempenho. Para usar o BPM efetivamente, as organizações devem deixar de focar exclusivamente nos dados e no gerenciamento de informações.

Estrutura do BPM

O ponto certo que o BPM ataca é justamente a automação de processos por toda a empresa, mas com total aderência às modificações de negócio que um mercado de forte concorrência exige. Não existe uma combinação única e exata dos processos, metodologias e indicadores, e em muitos casos esses existem isoladamente.

Uma ferramenta de BPM deve suportar as atividades básicas da gestão, que podem ser resumidas em:

- Definir uma estratégia para conduzir a performance;
- Traduzir a estratégia em objetivos, indicadores e metas;
- Monitorar o progresso em relação às metas;
- Analisar os motivos em caso de metas não atingidas e
- Selecionar e implementar ações corretivas.

Sistemas de BPM servem para ajudar a empresa a controlar melhor seus próprios processos, a reformá-los quando necessário e a realizar tarefas importantes com maior eficiência. Esses sistemas dão ao usuário maior controle sobre a automação de processos, o que alivia o trabalho da informática. BPM impõe

à empresa um desafio muito grande, pois obriga o usuário a duas ações que, quase sempre, ele não gosta de fazer: repensar as tarefas do dia-a-dia e, ao menos na fase de implementação, trabalhar lado a lado com o pessoal da informática.

3. TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO APLICADA À GESTÃO POR PROCESSOS E BMP

À medida que a visão das empresas foi migrando das funções para os processos, a necessidade de se desenvolver sistemas de informação que suportassem esta nova perspectiva também foi se tornando mais evidente. Segundo Sordi (2005), os processos podem ser mais bem gerenciados quando assistidos por Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC). A automação dos processos, concernindo suas atividades e regras de negócios, permite maior eficiência no monitoramento do desempenho e na comunicação das pessoas envolvidas, possibilitando a criação de um ambiente colaborativo.

Ajustar sistemas de informação a processos de negócios é uma questão de melhoria contínua orientada para os negócios, e é exatamente disso que a gestão de processos trata. Além de sempre melhorarem o suporte informacional para os seus processos, as empresas também devem reavaliar e reajustar continuamente os outros fatores que levam à boa gestão de processos (DAVENPORT; DICKSON; MARCHAND, 2004, p. 132).

Já Gonçalves (2000) afirma que o mais importante na adoção da tecnologia é a seleção dos processos a serem tratados pelo sistema. Segundo o autor, muito do investimento realizado na automação de processos não trouxe retorno significativo para o negócio, pois a automação foi usualmente aplicada aos processos de retaguarda (*back office*) e às funções administrativas. Em adição a esse problema, a variedade de sistemas utilizados na operação de um processo também se tornou preocupante. Um processo de negócios muitas vezes envolve vários intervenientes, inclusive de diferentes organizações. Desta forma, torna-se iminente a integração dos diversos softwares envolvidos na execução dos processos, tendo em vista a emergência de processos cada vez mais colaborativos (SORDI, 2005).

De acordo com o BPMI (2008), um sistema BPMS deve conter recursos que permitam:

- 1.explicitar os processos de negócios;
- 2.desenhar o fluxo de execução das atividades;
- 3.liberar, em tempo de execução, uma nova versão do processo, sem necessidade de interrupção da versão anterior e de suas instâncias;
- 4.gerenciar a execução do fluxo de trabalho;
5. analisar o desempenho das atividades;
6. executar e controlar os processos executados por pessoas (atividades manuais) ou outros sistemas legados (atividades automáticas).

4. OBJETIVOS DA APLICAÇÃO

O objetivo dessa ferramenta não é refazer sistemas legados, mas sim automatizar fluxos de forma rápida e simples, sem precisar mexer no legado. Devido ao caráter operacional, as soluções fazem uma ponte direta com o usuário, comportando-se como uma ferramenta de trabalho direta e não um backoffice para a área de TI. Outra questão diretamente ligada ao BPM é a necessidade de reduzir o longo ciclo de integração. As empresas já têm seus sistemas complexos. Esse tipo de ferramenta apenas extrai desses sistemas as atividades que entram no processo, como uma camada complementar e de supervisão dos aplicativos que já estão instalados. Após a identificação, as atividades são armazenadas por um repositório de processos. Quando a empresa pretende mudar ou construir um novo processo, o BPM vai à sua base e usa um modelo existente. Isso elimina a necessidade de aplicativos customizados, reduzindo tempo de trabalho e custos.

4.1 FOCO EM PESSOAS

As ferramentas de BPM utilizam a linguagem dos executivos de negócios e as peças fundamentais de sua engrenagem são as pessoas, por isso, a missão dos fornecedores das ferramentas de BPM é auxiliar as empresas e suas equipes na adequação ao novo perfil de gestão. Uma das possibilidades é adotar um

processo orientado de aproximação que não faz diferença entre o trabalho feito por um funcionário e as atividades realizadas pelo computador.

Essa ampla forma de lidar com processos obriga as companhias a trocarem a visão vertical e departamental de gestão por uma abordagem horizontal, automatizando, integrando e otimizando processos do negócio com clientes, parceiros e funcionários. Existe a necessidade de formar uma equipe de executivos aliada a profissionais de tecnologia, um tipo de process management center (PMC), no qual todos se voltam para o desenho e redesenho de processos, a fim de estabelecer maneiras de cuidar dos riscos, indicadores e métricas de desempenho. As soluções de BPM permitem o acesso simplificado a consultas, análises e relatórios corporativos porque integra bases de dados diferentes – de ERP, CRM e call centers – mas unifica as informações numa interface de fácil utilização.

5. CONCLUSAO

A Gestão por Processos tem trazido contribuições importantes para as organizações, por se tratar de uma abordagem gerencial que privilegia os processos de negócios orientados para a agregação de valor aos clientes, deixando a estrutura organizacional em segundo plano. Para que as organizações maximizem os ganhos provenientes da adoção dessa metodologia é imprescindível que saibam como gerenciar o conhecimento inerente aos processos de negócios, no intuito de fomentar o uso, a organização e a disseminação desse conhecimento.

No caso estudado, uma solução essencialmente de BPMS, cujo principal intento é apoiar a Gestão por Processos, mostrou-se uma opção interessante para o alcance de objetivos relativos à GC corporativo.

6. REFERENCIA:

Disponível em: <http://artigosdeti.wordpress.com/2010/04/19/bpm/>. Acesso em: 18 de março 2011 às 16h30min.

Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-99362010000100008&script=sci_arttext . Acesso em: 18 de março 2011 às 17h00min.