

BPM: Gerenciando Processos de Negócios e Impactos Humanos

BPM: Business Process Management and Human Impacts

Alex Montanini, Bruno Amalfi, Claudinei Moretti, Felipe Tonon e Willians Monteiro

USCS - Universidade Municipal de São Caetano do Sul - São Caetano do Sul - SP - Brasil

alexmontanini@uol.com.br brunoamalfi@uol.com.br claudineimoretti@yahoo.com.br
ftb@gmail.com williansmonteiro@gamil.com

Resumo: O objetivo deste artigo é discorrer sobre as principais características do *Business Process Management* (BPM) e sobre alguns aspectos humanos que afetam os processos de mudança nas organizações. Realizou-se uma revisão bibliográfica e uma análise de um caso prático. Na revisão bibliográfica, descreveram-se as definições e a conceituação relativa ao BPM e, na análise de caso, mostrou-se a aplicação prática dos diversos componentes da tecnologia BPM, operando de forma integrada na execução de trabalhos concretos do dia-a-dia de uma grande organização, e como os recursos envolvidos abstraem as metodologias do novo modelo proposto. Conclui-se que as empresas, apesar de encontrarem algumas dificuldades iniciais, aprovam a utilização do BPM nos processos.

Palavras-chave: Gestão por Processos de Negócios, Sistemas Integrados de Gestão.

Abstract. The objective of this article is to discourse about the main characteristics of Business Process Management (BPM) and some human aspects that affect the change processes in the organizations. It was used a bibliographical revision and the analysis of a case study. In the bibliographical revision the concepts of the BPM had been described and in the case study the practical application of the diverse components of BPM technology, operating in an integrated form in the execution of concrete daily work of a great organization and as the involved resources abstract the methodologies of the new considered model. The conclusion was that with the field research, the companies, in spite of some initial difficulties, they approve the application of the BPM in the processes.

Keywords: Business Process Management, Enterprise Resource Planning.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, o ambiente de negócios nas organizações se mostra cada vez mais dinâmico. As empresas buscam um diferencial competitivo e estão invariavelmente voltadas para processos de junções, aquisições, estruturações, consolidação de sistemas, integração de dados e processos, atendimento a conformidades e regulamentações para certificações (ARMISTEAD, PRITCHARD & MACHIN, 1999).

Os recursos, sejam eles humanos, sejam tecnológicos, são os principais responsáveis pelo

sucesso ou pelo fracasso desses projetos, porém, na maioria dos casos, os fatores humanos são subestimados.

Quando se fala em mudanças de processos, projetos de reestruturação ou implantação de sistemas de gestão, além dos impactos técnicos de diferentes estruturas e aplicações, é necessário e importante gerenciar aspectos humanos, que podem onerar prazos e custos dos processos de mudanças (ZAIRI, 1997).

Business Process Management (BPM) consiste em um conjunto de técnicas que permitem a modela-

gem e o gerenciamento de troca de informações das empresas por meio da visão semântica dos processos de negócios, envolvendo empregados, clientes, parceiros, aplicações e bancos de dados. A gerência deve modelar um processo, intermediar a sua execução, monitorar os resultados e gerenciá-lo, sendo que os modelos de negócios possuem visões, diagramas, objetos e processos.

Como plano de fundo, o objetivo maior da otimização de processos de negócios e o aumento de produtividade sustenta essa estratégia das empresas. Somando-se a isso, o universo de serviços tem características que colocam as empresas do setor diante de um desafio maior para sua diferenciação: a competição no âmbito global.

Nesse contexto, torna-se crucial mapear e entender os processos da organização. E, quando se fala nesse mapeamento, existe a idéia de uma visão **fim-a-fim**, voltada ao cliente e envolvendo fornecedores e parceiros. Somente por intermédio desse mapeamento é possível chegar a um diagnóstico de problemas e oportunidades de melhoria, de modo a atingir a tão esperada otimização.

O BPM surgiu com o intuito de mapear os processos, usando padrões para representar processos de negócios, tanto para os usuários de negócios quanto para os profissionais de TI (tecnologia da informação), criando, assim, uma linguagem comum entre as áreas de negócios e TI, e reduzindo a distância existente entre elas.

Quando se fala em mudanças de processos ou em implantação de sistemas para a gestão destes, além de se deparar com impactos técnicos de diferentes estruturas e aplicações, deve-se estar preparado para gerenciar resistências humanas, que podem onerar os prazos e os custos dos projetos. Quando se iniciam projetos de implantação, os envolvidos sempre são os grandes responsáveis pelo sucesso ou pelo fracasso dos projetos, e a forma com que os mesmos são conduzidos.

Assim, o problema a ser investigado com este artigo é o seguinte: como gerenciar as resistências e os aspectos humanos em projetos de implantação de sistemas BPM?

O objetivo desta pesquisa é apresentar as principais características do BPM e alguns aspectos

humanos que afetam os processos de mudança nas organizações.

O estudo foi realizado com base na revisão bibliográfica dos conceitos de BPM, em algumas metodologias de implantação de sistemas, segundo diferentes autores, e as diferentes formas com que estes autores trataram o impacto humano, de acordo com suas estratégias e metodologias propostas. Além disso, foi feito um estudo de caso para fundamentar a pesquisa.

A revisão bibliográfica será utilizada para descrever os conceitos do BPM, e a análise de caso será utilizada como meio de ilustrar a aplicação prática dos diversos componentes da tecnologia BPM, operando de forma integrada na execução de trabalhos concretos do dia-a-dia de uma grande organização, e como os recursos envolvidos abstraem as metodologias do novo modelo proposto.

A pesquisa de campo será fundamentada em entrevistas estruturadas, para analisar o sucesso da mudança baseada no gerenciamento de processos de negócios e o comportamento das pessoas nas mudanças de processo.

Será feita uma avaliação no resultado da pesquisa para saber se a mudança de processo trouxe uma melhoria efetiva para as empresas, tanto nos processos quanto nos custos da empresa, e algumas causas humanas que dificultam mudanças.

2 DEFINIÇÕES E CONCEITUAÇÃO

O BPM significa gestão por processos de negócios, que objetiva prover o alinhamento dos processos de negócios com a estratégia, os objetivos e a cadeia de valor das empresas (LEE & DALE, 1998).

O BPM 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 uma empresa (ELZINGA *et al.*, 1995).

A gestão por processos de negócios inclui práticas de gestão, como mapeamento dos processos, modelagem, nível de maturidade, documentação, plano de documentação, automação e monitoramento, entre outros. Essas práticas au-

xiliam a maximização e a *performance* dos processos, para que as empresas tenham melhor desempenho e vantagem competitiva, pois será aumentado o nível de otimização de recursos e de satisfação do cliente, e os produtos ou serviços apresentem um nível de melhor qualidade.

O conceito de BPM surgiu há pouco mais de quatro anos, nos Estados Unidos, mas somente em 2003 começou a ser utilizado em grande escala por organizações interessadas em novas ferramentas para implementação e controle de suas estratégias.

O aparecimento do BPM aconteceu no Brasil a partir da onda de implementação dos sistemas integrados de gestão ERP (*Enterprise Resource Planning*) nas grandes empresas privadas, no final da década passada. Estão nessa categoria produtos como SAP¹, Peoplesoft e seus similares nacionais Microsiga, Datasul, entre outras ferramentas disponíveis no mercado.

Os sistemas ERP contêm uma infinidade de regras, cuja alteração é custosa e demorada, requerendo recursos especializados para implementar possíveis adequações da ferramenta aos processos da empresa. Já os BPMs extraem dos ERPs a administração dessas regras, e possibilitam aos analistas de processos fazer alterações nos modelos de negócios, sem necessidade de alterar rotinas dos pacotes de sistemas ERP.

Boni (2007) explicou que “o BPM permite 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 negócios da organização sejam criadas e informatizadas pelas próprias áreas de gestão.

A meta desses sistemas é padronizar processos corporativos e ganhar pontos em produtividade e eficiência. A solução BPM é vista como uma aplicação, cujo principal propósito é medir, analisar e aperfeiçoar a gestão do negócio.

Essas soluções podem fornecer infra-estrutura para analisar, remodelar e implementar novos 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, além de estruturar os dados de forma consistente, analisar os fluxos de processos e o gerenciamento de informações que suportam os mesmos.

Espera-se que uma verdadeira solução de BPM possa, segundo o *site* iProcess (iPROCESS, 2007), alcançar os propósitos abaixo:

- 1) permitir a modelagem dos processos de negócios, como também simulá-los e documentá-los extensivamente;
- 2) ter componentes prontos para se integrar com sistemas heterogêneos, integrações via *Web services*, JMS² e JCA³, sendo esperados mecanismos prontos para conectar com ERPs (SAP, Microsiga, Peoplesoft, Oracle *E-Business Suite* etc.);
- 3) possuir componente de *Business Activity Monitoring* (BAM) ou se integrar naturalmente a um produto deste tipo. Uma solução de BAM pode monitorar em tempo real os indicadores dos processos, permitindo também que os gestores tomem ações corretivas imediatamente;
- 4) possuir componente de *Business Rules Management* (BRM) ou se integrar naturalmente a um produto deste tipo. Um BRM pode permitir a separação das regras dos processos do código de aplicação, como também possibilitar que os usuários de negócios configurem estas regras de uma forma ágil e transparente;
- 5) ser aderente aos padrões da área (BPMN⁴, BPEL⁵ e/ou BPML⁶), modalidades de desenvolvimento de ferramentas BPM.

O BPM age na automação de processos pela empresa toda, mas com aderência total às modificações de negócios, que um mercado de forte concorrência exige. Não existe uma combinação

¹ *Systems, Applications and Products in Data Processing.*

² *Java Message Service.*

³ *Java Connector Architecture.*

⁴ *Business Process Modeling Notation.*

⁵ *Business Process Execution Language.*

⁶ *Business Process Modeling Language.*

única e exata dos processos, das metodologias e dos indicadores, e, em muitos casos, esses existem isoladamente.

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

- 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
- selecionar e implementar ações corretivas.

Os sistemas de BPM ajudam a empresa a controlar melhor seus próprios processos, como também a reformá-los, se necessário, e a realizar tarefas importantes com muita eficiência. Esses sistemas dão ao usuário maior controle sobre a automação de processos, o que possibilita aos analistas de processos maior autonomia, não exigindo da tecnologia da informação demandas altas de trabalho para extração das regras de negócios.

As ferramentas de BPM têm o objetivo de automatizar fluxos, de forma rápida e simples, sem, necessariamente, modificar regras no sistema legado.

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 extrai desses sistemas as atividades que suportam os processos, com uma camada complementar baseada nas regras dos aplicativos que já estão implantados.

Com a utilização do BPM, os processos operacionais ficam totalmente integrados aos sistemas analíticos e vice-versa, de tal forma que cada um possa trocar informações com o outro em tempo real. Entre os benefícios do BPM, pode-se destacar o fato de que todos os tomadores de decisão têm uma clara visão dos indicadores críticos para o desempenho dos negócios, e que os dados são reunidos e apresentados de forma consistente para toda a empresa.

Uma solução de BPM precisa atender a diversas exigências de gerenciamento de um processo. A primeira característica é a capacidade de integração completa. Ela precisa conseguir a integração em meio a toda a complexidade de sistemas e usuários existentes e, em muitas vezes, até sair da empresa durante o processo, viabilizando o B2B (*business to business*).

O BPM busca englobar essa gama de *softwares*, (desenvolvidos ou de prateleira), utilizados em EAI⁷ com gerenciamento de processos e *Workflow*. Com o uso de projetos de BPM, passa a existir a facilidade de comprovar certos benefícios, tais como: aumento de vendas, gerado por clientes mais satisfeitos, e redução de custos, conseqüentes de processos amplamente controlados.

Então, o BPM faz, além do que faziam os *workflows*, transferência de dados para sistemas que possam executar tarefas de forma automática, e captura de volta os resultados, para que a transação continue por meio dos usuários. “Isso é especialmente importante para processos inter-organizacionais comuns em governo, pois muitos serviços prestados pelos órgãos públicos envolvem diversas instâncias verticais e horizontais” (SMARTSEC, 2007).

Os BPM impõem à empresa um desafio muito grande, pois obrigam o usuário a duas ações que eles, invariavelmente, não gostam de fazer: repensar as tarefas do dia-a-dia e, ao menos na fase de implementação, trabalhar em sinergia com a tecnologia da informação.

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

⁷ *Enterprise Application Integration*.

departamental de gestão por uma abordagem horizontal, automatizando, integrando e otimizando processos de negócios com clientes, parceiros e funcionários.

Para a implementação do BPM, é necessário que haja um trabalho de adaptação, pois, sem uma análise prévia, os sistemas podem não funcionar, afinal cada negócio requer uma adaptação diferente. A solução precisa ser de fácil utilização, por se tratar de um produto de *front-end*, acessível ao trabalhador individual. Além disso, é preciso que haja uma integração cada vez maior com as aplicações já existentes.

O BPM precisa aumentar o valor do que já existe, e, dessa forma, a organização poderá medir se está ou não seguindo os requisitos de implementação e funcionamento.

O *Workflow* tornou-se um componente do BPM, sendo uma de suas funções separar a lógica das chamadas regras de negócios e padronizar o conceito de pensar sobre essas mudanças, além de definir a ordem de execução, as condições das tarefas e o que estas são capazes de representar junto ao fluxo de informações.

Nesse contexto, o conceito de gerenciamento funciona também como uma ferramenta gráfica que permite a visualização de todos os fluxos, desvios e trâmites, o que inclui, também, laços paralelos, junções de documentos, separação de documentos etc.

A arquitetura orientada a serviços (SOA) possibilita enxergar a empresa através de seus processos e serviços de negócios. SOA alia-se ao BPM, possibilitando o mapeamento, a automação e a otimização dos processos de negócios da empresa. Isso mostra que são conceitos complementares.

3 BPM E OS PORTAIS CORPORATIVOS

Portais visam a operacionalizar e integrar processos entre empresas fornecedoras e clientes, provendo um ecossistema de negócios, operacionalizando e integrando processos e aplicações. Trata-se de uma plataforma que integra pessoas, sistemas, serviços e conteúdo corporativo num único ambiente, sob a ótica da gestão do conhecimento.

O BPM auxilia na migração para esse conceito virtual, pois, sem o uso do BPM, os custos de modelagem e programação seriam muito maiores. Por meio do BPM, é possível fazer uma transferência de dados para sistemas que possam executar tarefas de forma automática e, depois, obter respostas, de modo a continuar a transação por meio de pessoas (WESKE, VAN DER AALST & VERBEEK, 2004).

O BPM pode também ser visto como base para os *Web services* ou o redesenho da arquitetura de processos por meio da distribuição de componentes em redes remotas colaborativas e para metodologias de gestão de projetos e recursos de tecnologia da informação

As ferramentas de BPM que utilizam *Web services* e XML⁸ trazem uma nova tendência, que facilita a proliferação em larga escala de processos comerciais automatizados e distribuídos. Por esse motivo, houve também um aumento das funções de *design* e o desenvolvimento de uma camada de programa para a camada de informação (documento) e de transporte (mensagens). Geralmente, as companhias optam por utilizar as ferramentas para aumentar a satisfação do cliente, ao mesmo tempo em que otimizam os processos de retirada e a comercialização dos produtos.

O mercado está observando o quanto as soluções BPM podem contribuir nos processos diários, pois a implementação acaba sendo uma forma de as companhias adquirirem vantagens competitivas, já que a redução dos custos é repassada para os clientes e torna o negócio, seja ele qual for, muito mais atraente.

O BPM é uma alternativa que está à frente, no que se refere aos resultados e à maneira de lidar com a complexidade dos ambientes. Para o sucesso no funcionamento desses ambientes, é preciso focar não apenas em dados e no gerenciamento de informações, mas também adotar uma forma de igualar o trabalho feito pelo funcionário e pelo computador, por meio da criação de um processo orientado de aproximação.

O mercado de BPM cresce, anualmente, em torno de 20%. Em 2004, as vendas atingiram 1

⁸ Extensible Markup Language.

milhão de dólares e a expectativa, segundo a IDC⁹, é de que esse valor chegue a 3 milhões de dólares até 2009.

Inicialmente, o BPM estava focado principalmente na automatização e na integração, porém, a tendência é que ele se desloque principalmente para o cumprimento das normas, da agilização dos negócios e das aplicações e para a otimização. A explicação para essa movimentação é que as companhias estão sendo impulsionadas pelas regras de *Sarbanes-Oxley* e *Basiléia II*, e recorrem ao BPM para adotar políticas e procedimentos que são de extrema importância para os bons resultados das empresas.

Futuramente, assim como já acontece nos países que já adotaram o conceito de BPM, o mercado brasileiro terá muitas ofertas de soluções voltadas para essa tendência. Isto implica que as empresas terão de saber avaliar qual a melhor solução para cada caso, e, portanto, decidir qual dessas soluções melhor se adapta e melhor se integra ao *Business Process Management*.

É importante considerar diversas características antes de aceitar as ofertas do mercado, tanto no que se refere à BPM como às soluções que o integrarão. A primeira delas é medir a capacidade dos produtos. A segunda é avaliar a completude do produto de BPM e os componentes que o *software* oferece.

O *Business Process Management Institute* (BPMI) desenvolveu as seguintes metodologias de desenvolvimento: BPML, BPMN, BPMS¹⁰ e JBPM¹¹, as quais estão sendo atualmente utilizadas no mercado.

O ideal é que o BPM passe por todos os sistemas de gestão e decisão. Assim, a companhia do futuro deverá ter, num primeiro momento, o BPM atuando sobre cada sistema, como ERP, CRM¹²,

SFA¹³, DM e Financeiro, entre outros. Nesse cenário, o BPM fará a **interface** entre todas as instâncias da empresa, ou seja, os clientes, os parceiros, a esfera de decisão e os próprios empregados. Ainda que a administração seja um desafio, trata-se apenas de um estágio inicial em busca de uma consolidação futura. Já num segundo estágio, considerado ideal por diversos especialistas no setor, o BPM funcionará de maneira análoga a uma solução de *middleware*, atuando com interface via *Web services* e *Service-Oriented Architecture*, relacionando os processos de negócios de todas as áreas da empresa e também em todos os sistemas tecnológicos, atuando como intermediário para clientes, parceiros, esfera de decisão e empregados. Como resultado, haverá um ambiente corporativo muito mais integrado e com maiores possibilidades de gerenciamento otimizado.

4 PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI)

O PMI encarrega-se de prover o contínuo melhoramento e a expansão do PMBOK¹⁴ *Guide*, bem como o desenvolvimento de padrões adicionais. Está comprometido com o aperfeiçoamento e a expansão contínua do PMBOK *Guide*, e também com o desenvolvimento de novas normas. Suas principais áreas de atuação são as seguintes: normas, certificação, pesquisa, publicações, educação e associação de membros. (PMBOK, 2004).

O Programa de Normas de Gerenciamento do Projeto do PMI® tem um enfoque em avaliar e desenvolver as normas que são úteis e eficazes para o direcionamento, a certificação e o entendimento da disciplina de Gerenciamento de Projeto. A missão do Programa é “auxiliar no desenvolvimento do entendimento e competência de profissionais de desenvolvimento de projeto e dos clientes espalhados pelo mundo” (PMBOK, 2004: 42).

O primeiro modelo gerado a partir do PMI recebeu o nome de *Conjunto de conhecimentos do gerenciamento de projetos do PMI*, e surgiu em 1983, sofrendo revisões em 1987, 1996, 2000 e 2004 (3. ed.). Este conjunto de regras e procedimentos,

⁹ Empresa líder mundial na área de *market intelligence*, serviços de consultoria e organização de eventos para os mercados das tecnologias de informação, telecomunicações e eletrônica de consumo. Trata-se de uma subsidiária da IDG – *International Data Group*.

¹⁰ *Business Process Management Suite*.

¹¹ *Java Business Process Management*.

¹² *Customer Relationship Management*.

¹³ *Sales Force Automation Systems*.

¹⁴ *Project Management Body of Knowledge*.

desde sua criação, estruturou-se, basicamente, em três elementos, a saber:

- um código de ética;
- uma base de referência de normas distribuídas inicialmente em seis áreas do conhecimento, que posteriormente passaram a ser nove;
- normas para credenciamento e certificação.

As áreas de conhecimento apresentadas no modelo PMI encontram-se divididas em processos principais, que se subdividem dentro de três designações específicas: Dados Necessários, Ferramentas e Técnicas e Resultados. Cada designação agrega um conjunto de elementos necessários para sua implementação, cujo modelo proposto define que: "(...) se alcançam os Resultados a partir da aplicação das Ferramentas e Técnicas aos Dados Necessários" (PMBOK, 2004: 49).

Assim, o PMI é um modelo de gerenciamento de projeto que pode ser seguido para a implementação do BPM.

5 NETWORK ANALYSIS: UMA METODOLOGIA ORGANIZACIONAL

O *Organizational Network Analysis* (ONA) é um conceito para mapeamento de relações humanas dentro de uma companhia. Com a tendência de redução de níveis hierárquicos aliados a uma maior flexibilidade e eficiência, verificada na última década, os fluxos informais de informação assumiram um papel importante nas redes de informação, além do fluxo formal dos processos.

Na fase de estudo de aderência do sistema, os processos são analisados, e isso leva a conhecer o fluxo formal de informação. Se este conhecimento for agregado ao fluxo informal de informação, poder-se-á escolher os indivíduos a serem incluídos no projeto de forma estratégica para a comunicação do projeto e para a fase de disseminação dos novos procedimentos de trabalho. O conhecimento destes fluxos informais também se mostra útil na escolha dos *key-users*. Assim, tais fluxos, aparentemente invisíveis, tornaram-se cada vez mais determinantes para o desempenho e a execução estratégica.

Dessa forma, fica evidente quem são as pessoas mais proeminentes dentro do grupo, embora isso não seja suficiente para determinar se o efeito é positivo ou negativo. Se um grupo é muito dependente de uma pessoa central, isso pode representar um gargalo, prejudicando a velocidade da informação e atrasando decisões. Por outro lado, essa pessoa pode ter um papel positivo, na medida em que provê informações valiosas e une o grupo como um todo.

Há, também, as pessoas periféricas, que são aquelas com poucos contatos na rede. Novamente, a análise do diagrama por si só não permite um julgamento a respeito do valor do papel dessas pessoas, pois elas podem tanto ser recursos subutilizados que necessitam de integração para melhor eficiência – indivíduos com deficiência nas habilidades sociais ou técnicas – quanto estar nesta posição por motivos justificáveis, como o caso de um pesquisador que trabalha de forma independente, por exemplo. O grupo em análise pode ser dividido em subgrupos, seguindo critérios diversos, tais como localização, função, hierarquia e idade, entre outros.

Esta metodologia, quando aplicada integralmente, envolve quantias consideráveis de recursos e tempo, aspectos escassos diante da realidade de um projeto de implantação de ERP. Entretanto, uma adaptação reduzida desta análise pode ser aplicada, quando da pré-implantação do sistema.

A Metodologia de Implantação Microsiga (MIM) é fonte de procedimentos e diretivas para um projeto de implantação.

6 ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO

O estudo de caso é fundamentado na análise do comportamento das pessoas que trabalham em organizações que utilizam o BPM. A pesquisa de campo foi realizada com empresas de diversos segmentos e pretende-se analisar os resultados do comportamento humano que onera prazos e custos dos projetos de BPM.

A pesquisa foi realizada por meio de um questionário, contendo 24 perguntas com respostas fechadas. Para um melhor entendimento, as respostas qualitativas foram convertidas em números.

O questionário enviado às organizações foi dividido em cinco grupos, buscando validar a resistência humana, o envolvimento da gerência, o envolvimento das pessoas, o envolvimento das pessoas depois da implantação e o incentivo da liderança e desenvolvimento das pessoas. Nos itens abaixo, encontra-se a descrição dos grupos de validação.

- Resistência humana: analisar quando as pessoas das organizações oferecem resistência a mudanças.
- Envolvimento da gerência: analisar se os gerentes estiveram envolvidos e permanecem envolvidos com os projetos de BPM.
- Envolvimento de pessoas: analisar se os funcionários estão envolvidos com os projetos de BPM.
- Envolvimento das pessoas depois da implantação: analisar se os funcionários estão envolvidos com o BPM depois da implantação.
- Incentivo da liderança e desenvolvimento das pessoas: analisar se os líderes e gestores incentivam seus funcionários à liderança e ao seu desenvolvimento.

O líder do projeto de BPM da empresa A afirmou que a implantação foi bem-sucedida e que a área está colhendo alguns frutos dessa mudança de processos e, em um longo prazo, vai trazer uma melhora significativa na maneira como as pessoas trabalham.

O diretor e os analistas de projetos da empresa B afirmaram já ter passado por implantações bem-sucedidas e outras, não. Também declararam que o diferencial na implantação são as pessoas e, para obter-se uma implantação bem-sucedida, todos devem estar envolvidos.

Os responsáveis de TI da empresa C afirmaram que, no geral, o BPM é bom, mas eles tiveram alguns problemas que foram contornados. Após isso, apresentou-se uma melhora de processos.

Com a análise comparativa por empresa, é possível perceber que, entre as empresas analisadas, mais da metade delas acredita que o principal fator a dificultar a mudança de processos é a resistência humana, demonstrando que as empre-

sas concordam entre si sobre o problema encontrado.

Na análise comparativa dos parâmetros entre as empresas, podem-se perceber os principais fatores que resultam em sucesso de mudança de processos, sendo que a resistência humana e o envolvimento das pessoas após a implantação foram os fatores incomuns avaliados na pesquisa. Os dados mostram que um dos índices com menos importância é o envolvimento da gerência para o sucesso da implantação.

7 CONCLUSÃO

Percebe-se que a existência de ferramentas para atingir os objetivos do BPM, ou seja, gerenciar e otimizar continuamente as atividades da organização e seus processos permite às organizações implantar de maneira mais fácil uma gestão orientada a processos.

Percebe-se, ainda, que as empresas se deparam com impactos técnicos de diferentes estruturas e aplicações, havendo também resistências humanas, devendo estas, então, ser gerenciadas, pois podem onerar os prazos e os custos dos projetos.

Para o gerenciamento, é preciso definir novos papéis e responsabilidades, capacitar equipes, criar centros de competência e escolher bem as ferramentas a serem utilizadas. Isso porque, quando se iniciam projetos de implantação, os envolvidos sempre são os grandes responsáveis pelo sucesso ou fracasso dos projetos e pela forma com que os mesmos são conduzidos.

Nos estágios iniciais de implantação, muitas empresas perdem tempo e recursos de maneira desnecessária por verem o BPM como uma iniciativa de TI e por confiarem nos métodos tradicionais de implantação de tecnologia.

Apesar disso, as organizações estudadas conseguiram sucesso executando o BPM, não obstante sentirem a resistência humana inicial. O BPM é mais bem implementado e gerenciado em médio e longo prazos, por meio de interações.

Entretanto, não é suficiente fazer um bom projeto e ter boa intenção; é necessário também que a estratégia de uma empresa ou um plano traçado por um governo saia do papel e seja colocado

em prática. As ferramentas de BPM monitoram esse processo, que se mostra como uma tendência em ascensão que vai mexer com as empresas brasileiras.

Conclui-se que, ao serem adotados sistemas de medição para o gerenciamento da *performance* empresarial, que acompanham todo o processo de aplicação de um plano estratégico e avaliam os resultados, gera-se vantagem competitiva para as empresas, o que se mostra imprescindível no mundo administrativo atual, seja em relação a uma empresa, seja a um governo.

O BPM é imprescindível para as empresas atingirem as metas definidas, pois é preciso saber o que está dando certo e o que precisa ser corrigido ao longo da execução do plano.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARMISTEAD, C.; PRITCHARD, J. & MACHIN, S. Strategic business process management for organizational effectiveness. *Long Range Planning*, v. 32 (1), p. 96-106, 1999.

BONI, M. Introdução SAP NetWeaver e EJB. 15/09/2007. Disponível em: <<http://www.javafree.org/javabb/viewtopic.jbb?t=864621>> Acesso em 02 de outubro de 2007.

ELZINGA, D. J.; HORAK, T.; CHUNG-YEE, L. & BRUNER, C. Business process management: survey and methodology. *IEEE Transactions on Engineering Management*, v. 42 (2), p. 119-128, 1995.

IPROCESS. BPM – afinal, o que é (e o que não é) isso? Disponível em: <<http://www.iprocess.com.br/artigos/1.htm>>. Acesso em 24 de setembro de 2007.

PMBOK. *Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos*. 3. ed. Project Management Institute, Four Campus Boulevard, 2004.

LEE, R. G. & DALE, B. G. *Business process management: a review and evaluation*. *Business Process Management Journal*, v. 4 (3), p. 214-225, 1998.

SMARTSEC. BPM – Business process management. Disponível em: <<http://www.smartsec.com.br/bpm.html>>. Acesso em 12 de setembro de 2007.

ZAIRI, M. Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness. *Business Process Management Journal*, v. 3 (2), p. 64-80, 1997.

WESKE, M.; VAN DER AALST, W. M. P. & VERBEEK, [* | incorporado.WMF *][* | incorporado.WMF *]H. M. W. Advances in business process management. *Data & Knowledge Engineering*, v. 40 (1), p. 1-8, 2004.