

Gestão de processos: abordagem da administração moderna

Process management: modern management approach

Gestión de procesos: enfoque de gestión moderno

Recebido: 04/01/2023 | Revisado: 11/01/2023 | Aceitado: 11/01/2023 | Publicado: 14/01/2023

Joana Josiane Andriotte Oliveira Lima Nyland

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0333-0959>

Universidade de São Paulo, Brasil

E-mail: andriottinyland@gmail.com

Resumo

O gerenciamento de processos de negócios é importante porque processos de negócios eficazes são cruciais para o sucesso da empresa. Dessa forma, o presente trabalho tem como objetivo compreender a Gestão de processos no âmbito da Administração, visando assim os negócios. Por meio, de uma revisão bibliográfica de caráter qualitativo documental, dessa forma, o conhecimento de outros pesquisadores será utilizado como base teórica para expandir as fronteiras do conhecimento por meio de livros, artigos, periódicos e papers, e desenvolverão trabalhos atuais. O gerenciamento de processos de negócios (BPM) é uma abordagem estruturada para melhorar os processos que as organizações usam para realizar o trabalho, atender seus clientes e gerar valor comercial. Um processo de negócios é uma atividade ou conjunto de atividades que ajuda a atingir as metas de uma organização, como aumentar os lucros ou promover a diversidade da força de trabalho. Os resultados revelam que a função de Administradores é a função que um gerente de processo assume ao controlar um processo para que funcione conforme planejado. O principal objetivo da função de Administradores é garantir que o plano seja implementado sem quaisquer desvios. É importante observar que o BPM não é uma tecnologia de automação específica. Embora geralmente envolva automatizar várias tarefas, é uma mentalidade e uma metodologia que permite que as pessoas agilizem as operações. Isso pode acontecer com ou sem tecnologia.

Palavras-chave: Administração; Gestão de projetos; BPM.

Abstract

Business process management is important because effective business processes are crucial to a company's success. In this way, the present work aims to understand the Management of processes within the scope of Administration, thus aiming at business. Through a bibliographical review of a documental qualitative nature, in this way, the knowledge of other researchers will be used as a theoretical basis to expand the frontiers of knowledge through books, articles, periodicals and papers, and will develop current works. Business process management (BPM) is a structured approach to improving the processes that organizations use to get work done, serve their customers and drive business value. A business process is an activity or set of activities that helps achieve an organization's goals, such as increasing profits or promoting workforce diversity. The results reveal that the role of administrator is the role that a process manager assumes when controlling a process so that it works as planned. The main objective of the administrator role is to ensure that the plan is implemented without any deviations. It is important to note that BPM is not a specific automation technology. While it often involves automating many tasks, it is a mindset and methodology that allows people to streamline operations. This can happen with or without technology.

Keywords: Administration; Project management; BPM.

Resumen

La gestión de procesos comerciales es importante porque los procesos comerciales efectivos son cruciales para el éxito de una empresa. De esta forma, el presente trabajo tiene como objetivo comprender la Gestión de procesos en el ámbito de la Administración, apuntando así a los negocios. A través de una revisión bibliográfica de carácter cualitativo documental, de esta forma, se utilizará como base teórica el conocimiento de otros investigadores para ampliar las fronteras del conocimiento a través de libros, artículos, periódicos y ponencias, y se desarrollarán trabajos actuales. La gestión de procesos empresariales (BPM) es un enfoque estructurado para mejorar los procesos que utilizan las organizaciones para realizar el trabajo, servir a sus clientes e impulsar el valor empresarial. Un proceso empresarial es una actividad o conjunto de actividades que ayudan a lograr los objetivos de una organización, como aumentar las ganancias o promover la diversidad de la fuerza laboral. Los resultados revelan que el rol de Administradores es el rol que asume un gestor de procesos al momento de controlar un proceso para que funcione según lo planeado. El principal objetivo del rol de Administradores es garantizar que el plan se implemente sin desviaciones. Es importante señalar que BPM no es una tecnología de automatización específica. Si bien a menudo

implica la automatización de muchas tareas, es una mentalidad y una metodología que permite a las personas optimizar las operaciones. Esto puede suceder con o sin tecnología.

Palabras clave: Administración; Gestión de proyectos; BPM.

1. Introdução

O gerenciamento de processos de negócios (BPM) é uma abordagem estruturada para melhorar os processos que as organizações usam para realizar o trabalho, atender seus clientes e gerar valor comercial. Um processo de negócios é uma atividade ou conjunto de atividades que ajuda a atingir as metas de uma organização, como aumentar os lucros ou promover a diversidade da força de trabalho (Administradores, 2014).

O BPM usa vários métodos para melhorar um processo de negócios analisando-o, modelando como ele funciona em diferentes cenários, implementando mudanças, monitorando o novo processo e melhorando continuamente sua capacidade de gerar resultados e resultados de negócios desejados.

O BPM é uma disciplina ampla e, por definição, dinâmica, uma vez que os papéis organizacionais, regras, táticas, objetivos de negócios e outros elementos que ela engloba estão em constante mudança. Ao longo dos anos, o BPM acomodou uma variedade de metodologias de otimização, desde Six Sigma e gerenciamento lean até Agile (Administradores, 2014).

À medida que os processos de negócios em algumas empresas se tornaram muito grandes e complexos para serem gerenciados sem o auxílio de ferramentas automatizadas, os produtos de software BPM foram desenvolvidos para suportar mudanças de negócios em larga escala. Essas tecnologias capacitadoras de BPM, por sua vez, evoluíram, impulsionadas por avanços em IA, aprendizado de máquina e outras chamadas tecnologias inteligentes que estão fornecendo novas maneiras de descobrir, projetar, medir, melhorar e automatizar fluxos de trabalho. Com a ascensão dos negócios digitais, o foco tradicional do BPM em processos de back-end mudou para agora incluir a otimização dos sistemas de engajamento de clientes e funcionários (Administradores, 2014).

O gerenciamento de processos de negócios é importante porque processos de negócios eficazes são cruciais para o sucesso da empresa. Exemplos comuns de processos que ajudam as empresas a atingir as metas de negócios incluem o seguinte:

- desenvolver e fazer um novo produto
- cumprimento de um pedido de produto
- gerenciamento de atendimento ao cliente
- assimilando um novo funcionário

Essas operações de negócios podem envolver centenas ou mesmo milhares de tarefas e as aprovações necessárias para concluí-las. Eles normalmente envolvem pessoas, sistemas de TI e outras máquinas dentro da empresa e também podem envolver fornecedores de terceirização de processos de negócios. Um processo de negócios bem projetado divide essas tarefas em etapas estruturadas e repetíveis que os funcionários podem seguir para produzir resultados consistentes (Administradores, 2014).

As etapas repetíveis ajudam as organizações a prever os recursos de que precisam, reduzindo o risco de alocação insuficiente ou excessiva de recursos. A medição das etapas revela os pontos fracos e gargalos, apontando o caminho para possíveis melhorias nos processos de negócios (Administradores, 2014).

Um processo de negócios mal concebido ou mal gerenciado pode, portanto, prejudicar uma empresa, impedindo a produtividade e a eficiência. E, se um processo ineficaz for automatizado como está, ele pode realmente amplificar o desempenho ruim, prejudicando as metas de negócios (Administradores, 2014).

Os métodos sistemáticos do BPM para descobrir, modelar, melhorar, automatizar e monitorar continuamente os processos de negócios são projetados para garantir que isso não aconteça. Bem feito, o BPM ajuda as empresas a fornecer produtos e serviços com eficiência a um custo menor e alinha os processos às metas de negócios. Uma abordagem BPM para melhoria e automação de processos também ajuda as empresas a se adaptarem às necessidades em constante mudança - outra razão para sua relevância hoje, de acordo com especialistas em processos.

O ritmo intenso de mudanças nos negócios no século 21 não mostra sinais de desaceleração. As organizações devem ser capazes de responder de forma rápida e eficaz para ter sucesso. BPM, como observado, cobre muito terreno. Muitos especialistas em BPM referem-se às cinco fases a seguir ao descrever um projeto de BPM:

- Projeto. Analise o processo existente para ver o que pode ser melhorado. Em seguida, desenvolva o processo de negócios como deveria existir idealmente usando padronização e automação.
- Modelo. Veja como o processo de negócios redesenhado opera em diferentes cenários.
- Implemento. Executar melhorias, incluindo padronização e automação de processos.
- Monitor. Acompanhe as melhorias para ver como elas funcionam.
- Otimizar. Continuar a melhorar o processo de negócios em uma base contínua.

Alguns profissionais incluem uma sexta etapa - reengenharia de processos de negócios (BPR) - para se referir ao que acontece quando os ajustes em um processo existente não geram mais os resultados de negócios desejados e exigem uma reinvenção radical, geralmente envolvendo o uso intenso de automação. Outros esquemas de ciclo de vida do BPM incluem fases separadas para analisar, automatizar e gerenciar processos de negócios (Administradores, 2014).

Embora o ciclo de vida do BPM pareça bastante simples, cada fase pode levar meses ou mais e requer um planejamento cuidadoso. Os processos de negócios geralmente abrangem vários sistemas e departamentos (Administradores, 2014).

A abordagem estruturada do BPM para gerenciar os processos de negócios melhora a qualidade do trabalho e a eficiência operacional - as duas principais razões pelas quais as empresas o adotam. Um programa de BPM bem executado pode eliminar desperdícios, reduzir erros, economizar tempo, melhorar a conformidade, aumentar a agilidade, apoiar a transformação digital e, por fim, ajudar a fornecer melhores produtos e serviços aos clientes (Administradores, 2014).

Assim, o BPM permite que as organizações agilizem os fluxos de trabalho automatizando tarefas tediosas, como gerenciamento de dados, fluxos de dados, processos de aprovação de entrada de dados e geração de relatórios. O BPM também pode ser uma ferramenta de gestão eficaz pelas seguintes razões:

- O foco do BPM na padronização de processos reduz o risco de erro humano.
- A análise incorporada oferece aos gerentes mais visibilidade do desempenho do processo e os ajuda a identificar gargalos.

As ferramentas de automação aumentam a eficiência e permitem que os funcionários se concentrem em tarefas que exigem experiência e intervenções humanas. Todos os itens acima dão aos funcionários mais tempo para identificar outras melhorias e automações de processos para melhoria contínua dos processos de negócios (Administradores, 2014).

2. Metodologia

O gerenciamento de processos no âmbito dos negócios (BPM) tem suas raízes nos primeiros estudos de design organizacional (Taylor, 1911). Este foco inicial desenvolveu-se mais tarde na disciplina mais abrangente de engenharia industrial e manteve o foco na análise das atividades operacionais no setor manufatureiro dominante. A crescente importância dos serviços, a crescente importância da tecnologia da informação para o desenho de processos e o reconhecimento global que

os processos formam um ativo corporativo crítico, elevaram esse domínio ao status da disciplina de gestão dentro da administração.

De acordo com Hammer (2010), o BPM é caracterizado pelos dois caminhos de desenvolvimento: melhoria de processos, onde estudos anteriores na área focaram na análise de processos de negócios, visando a melhoria contínua ou incremental de processos. E a reengenharia de processos, onde Hammer e Champy (1993) apresentaram uma abordagem que questionou fundamentalmente os processos de negócios existentes e exigiu o redesenho radical dos processos existentes. Para isso, os processos foram redesenhados de uma perspectiva à luz dos objetivos organizacionais.

O gerenciamento de processos de negócios é importante porque processos de negócios eficazes são cruciais para o sucesso da empresa. Dessa forma, o presente trabalho tem como objetivo compreender a Gestão de processos no âmbito da Administração, visando assim os negócios, por meios de objetos como conceituar e compreender o Gerenciamento de Processos de Negócios; analisar a implementação do Gerenciamento de Processos de Negócios; compreender o papel do Administradores no Gerenciamento de Processos de Negócios.

Por meio, de uma revisão bibliográfica de caráter qualitativo documental, dessa forma, o conhecimento de outros pesquisadores será utilizado como base teórica para expandir as fronteiras do conhecimento por meio de livros, artigos, periódicos e *papers*, e desenvolverão trabalhos atuais. O uso desse método científico está relacionado à amplitude do conteúdo que pode ser encontrado. Sendo assim, se espera responder à questão problema “Como a Gestão de Processos se dá por administradores ao se tratar de negócios?”.

Os principais autores desta pesquisa são: Dumas *et al.*, (2005), Administradores (2014), Vom Brocke e Sinnl, (2011). Os resultados da análise foram discutidos em formato de análise qualitativa documental, método bastante conhecido na literatura por sua potencialidade em expressar a visão do autor sobre o documento nos métodos empregados para determinado enfoque de estudo (Grazziotin, et al., 2022).

3. Resultados e Discussão

3.1 Alinhamento estratégico e o contexto BPM

A pesquisa sobre simulação de processos e análise de processos forneceu métodos para analisar processos de acordo com critérios de relevância estratégica (Zur Muehlen & Shapiro, 2010). Processo é a melhoria que tende a se concentrar no chamado quadrângulo do diabo avaliando tempo, custo, qualidade e flexibilidade (Reijers; & Mansar, 2005).

Com o reconhecimento do BPM como disciplina, as avaliações de desempenho de processos têm sido cada vez mais integradas sistema de gestão e relatórios corporativos. Pesquisa sobre medição de desempenho de processo e sistemas investigou o design e o uso de indicadores-chave de desempenho que monitoram o processo de diferentes pontos de vista das partes interessadas (Heckl & Moormann 2010).

O gerenciamento de processos de negócios baseado foi sugerido para fornecer suporte à decisão em redesenho de processos (Vom Brocke *et al.*, 2010). O retorno da transformação de processos, por exemplo, é uma medida financeira que pode ser para avaliar projetos de processos alternativos com base em seu retorno sobre o investimento (Vom Brocke *et al.*, 2009).

Seguindo a teoria dos *stakeholders* (Freeman, 1984), o objetivo é equilibrar visões de perspectiva sobre o processo, particularmente considerando as partes interessadas, incluindo clientes, colaboradores, acionistas e sociedade em geral. Este último refere-se a um próximo fluxo de pesquisa, cunhado como medida de desempenho de sustentabilidade que pretende incluir efeitos ambientais dos processos de negócios no sistema de medição das organizações (Seidel *et al.*, 2012).

A coleta de dados orientados a processos permite que as organizações capitalizem sobre a mineração de processos como uma importante ferramenta estratégica para análise de dados, a fim de identificar padrões para melhoria de processos (Van der Aalst & Weijters, 2004).

Pesquisas anteriores no campo forneceram procedimentos detalhados sobre como conduzir o processo redesenho (Scheer & Brabänder, 2010). De acordo com Harmon (2007), fases típicas incluem: (1) compreensão do processo, (2) analisar o processo, (3) redesenhar o processo de negócios, (4) implementar o processo e (5) implantação do processo redesenhado.

Com o entendimento do BPM como uma abordagem de gestão integrada, agora é considerada uma tarefa organizacional permanente como oposição a um projeto único. Outras pesquisas investigaram como implementar um design orientado a processos em uma determinada estrutura organizacional (Markus & Jacobson, 2010). Scheer e Brabänder 2010, por exemplo, distinguem sete papéis relacionados ao BPM: (1) o patrocinador do BPM, (2) o chefe de BPM, (3) o comitê diretor de BPM, (4) o centro de excelência de BPM, (5) o especialista em processos de negócios, (6) o proprietário do processo, (7) o coordenador do processo e (8) o modelador de processos.

Além disso, o portfólio de serviços de um Centro de Excelência em BPM como unidade organizacional para agrupar tarefas relacionadas ao BPM tem sido o foco de atenção do BPM em pesquisa (Rosemann, 2010).

Nas últimas duas décadas, uma grande quantidade de métodos que suportam tarefas relacionadas a BPM tem sido proposta, a maioria dos quais relacionados à modelagem e análise de negócios e processos (Recker *et al.*, 2009). Para equilibrar a visão do especialista e do leigo, linguagens semi-formais são comumente usadas que são formais o suficiente para fins de engenharia, mas fácil o suficiente para os empresários entenderem. A partir da análise dos processos de negócios, as organizações são habilitadas a melhorar os processos e desempenho organizacional, por sua vez. O Seis Sigma, por exemplo, visa minimizar a variabilidade na execução do processo e se concentra na análise das causas-raiz dos defeitos, em vez dos sintomas.

Sigma usa ferramentas de gerenciamento de qualidade, como folhas de verificação, diagramas de Pareto, Ishikawa, diagramas, histogramas, implantação de função de qualidade e análise de causa raiz. A gestão é outro método de melhoria de processos de negócios de destaque, que considera o consumo de recursos para atividades que não criam valor para o cliente final como resíduos que precisam ser eliminados. O Lean Six Sigma (LSS) é uma metodologia mista cada vez mais aplicada. Sendo um método que pretende fazer as duas coisas, reduzir a variabilidade na execução do processo e remover desperdícios, atividades que não agregam valor.

Ao aplicar o BPM em um ambiente organizacional, arquitetura, gestão de transformação de negócios e portfólio de processos em larga escala são de importância crescente e marcam outras áreas de pesquisa atual e futura.

A tecnologia da informação pode ser a intervenção mais importante no desempenho de processos de negócios nas últimas décadas. Os sistemas de informação com reconhecimento de processos (PAIS) são sistemas de informação que gerenciam e executam processos de negócios que envolvem pessoas, tecnologias e fontes de informação (Dumas *et al.*, 2005).

Sistemas de gerenciamento de fluxo de trabalho como um tipo específico de PAIS permite implementar fluxos de processos lógicos que são executados entre funções e organizações de acordo com regras de negócios específicas (Van der Aalst & Van Hee, 2002). Os sistemas de planejamento de recursos empresariais fornecem soluções genéricas para funções de negócios e setores econômicos que podem ser customizados de acordo com requisitos de negócios (Esteves & Bohorquez, 2007).

Sistemas de gerenciamento de conteúdo corporativo para apoiar a criação, armazenamento, recuperação e retenção de todos os tipos de informações nos negócios de processos (Grahmann *et al.*, 2012). Além do PAIS transacional, os sistemas analíticos também desempenham um papel importante no BPM. Com relação ao horizonte de tempo subjacente, pode-se distinguir entre três tipos básicos de aplicações analíticas no contexto de BPM. Sistemas de controle de processos e mineração de processos, analisar dados de processos históricos que podem ser encontrados em arquivos de log de gerenciamento de fluxo de trabalho sistemas e outros sistemas de informação de processo (Van der Alst & Weijters, 2004).

Essas abordagens focam em uma análise ex-post do comportamento do processo. Monitoramento da atividade comercial (BAM), em contraste, foca na captura e processamento de eventos de processo com latência, ou seja, quase em tempo real. O BAM se esforça principalmente para transformar eventos relacionados ao processo em indicadores-chave de desempenho (KPIs) e para detectar mudanças ou tendências que indicam oportunidades ou problemas que exigem que os gerentes tomem ações proativas ou corretivas (Janiesch *et al.*, 2012).

Finalmente, a simulação de processos e a análise preditiva de processos se esforçam para prever o comportamento de processos recém-projetados ou em execução. Recentemente, abordagens têm surgido combinando as abordagens acima e ajudam os donos do processo a avaliar o passado, compreender o presente e prever o futuro de forma mais oportuna (Zur Muehlen & Shapiro, 2010). Tecnologia *in-memory* que fornece um processamento acelerado de informações capacidade de sistemas empresariais, por exemplo, é vista como um facilitador chave a este respeito (Plattner & Zeier, 2011).

A inovação no design do PAIS leva a soluções altamente flexíveis e adaptáveis sistemas que suportam o alinhamento com as necessidades de negócios emergentes – um desenvolvimento que é sintetizado por conceitos como design orientado a objetos (Sircar *et al.*, 2001), baseado em componentes da engenharia de software (FAN *et al.* 2000) e software como serviço (Alter, 2010). Outras tecnologias que desempenham um papel importante no BPM como uma abordagem de gerenciamento que abrange os limites organizacionais incluem sistemas de groupware, sistemas de suporte à decisão e sistemas de gestão do conhecimento (Alavi & Leidner, 2001).

Enquanto, tais sistemas não implementam sequências de etapas específicas do processo, mas fornecem serviços aos trabalhadores do conhecimento (Davenport, 2005). Tem-se afirmado que as organizações precisam ter cuidado quando se trata de automatizar processos criativos e intensivos em conhecimento, por meio de, por exemplo, sistemas de gerenciamento de fluxo de trabalho (Seidel *et al.*, 2010); em vez de, a tecnologia deve ser acessível de acordo com um princípio de atração onde os trabalhadores do conhecimento possam acessar uma ferramenta para resolver o problema em questão (Seidel *et al.*, 2010).

PAIS que não pressupõem processos previsíveis, mas visam predominantemente sequências imprevisíveis de tarefas estão sujeitas a pesquisa em Gerenciamento de Caso Adaptativo (ACM).

Nas primeiras contribuições sobre BPM, os funcionários eram considerados principalmente como parceiros de entrevista em análise de processos e destinatários de treinamentos no papel de processos redesenhados (Becker *et al.*, 2010). O BPM como uma disciplina de gerenciamento abrangente, em contraste, exige um alinhamento sistemático com a gestão de recursos humanos. Em primeiro lugar, os funcionários são obrigados a desenvolver conjuntos de habilidades específicas necessárias para analisar, modelar, melhorar e gerenciar continuamente processos.

Isso inclui habilidades metodológicas relacionadas à modelagem e análise de processos, habilidades de gerenciamento de mudanças para dominar a dinâmica de melhorias e inovação no local de trabalho, bem como habilidades, por exemplo, para administrar um centro de excelência em BPM. Em segundo lugar, como a mudança de processos leva a mudanças nas práticas de trabalho, os funcionários precisam ser treinados na operação de novos processos de negócios, muitas vezes contando com novas infraestruturas de informação, em suas operações cotidianas.

Kokkonen e Bandara (2010), por exemplo, apresentam um BPM modelo de expertise que identifica construções como o sistema vivo (organização ou pessoa), o conhecimento (conhecimento explícito ou conhecimento tácito), características comportamentais (mente, sistema comportamental, espírito) e o contexto (contexto da organização, contexto da pessoa). A pesquisa também investiga o desenho curricular para BPM (Bandara *et al.*, 2010).

A cultura tem sido frequentemente mencionada como um fator importante para o sucesso do BPM (Harmon, 2010; Spanyi, 2003). Apesar de sua importância palpável, apenas recentemente a cultura tem sido investigada como um componente distinto em BPM (Vom Brocke & Schmiedel, 2011). BPM cultura é definida como um conjunto de valores organizacionais que dão suporte para a realização dos objetivos de BPM (Vom Brocke & Sinnl, 2011).

Quatro valores culturais específicos foram identificados: (a) Cliente, (b) Excelência, (c) Responsabilidade, e (d) Trabalho em equipe de apoio para processos de negócios eficientes (Schmiedel *et al.*, 2012). O Modelo de Cultura BPM sugere que as iniciativas de BPM têm maior probabilidade de sucesso se a cultura organizacional específica incorporar elementos da cultura BPM (Vom Brocke & Sinnl, 2011).

O seu trabalho está relacionado com a investigação em estudos organizacionais, por exemplo, por Schein 2004, particularmente investigando ações e estruturas como manifestações de valores culturais nas organizações.

Qualquer iniciativa de BPM está vinculada ao contexto organizacional em que está situada. Em BPM focado em domínios homogêneos e bem estruturados, houve uma crescente interesse em áreas onde não há um fluxo estrutural claro de atividades de trabalho. Davenport (2005), por exemplo, discute como a gestão do trabalho do conhecimento pode se beneficiar de uma visão orientada para o processo, destacando que a orientação para o processo implica design, isto é, o objetivo explícito de melhorar o trabalho. Ele propõe uma estrutura de classificação para processos intensivos em conhecimento, baseados nas duas dimensões de nível de interdependência e complexidade do trabalho.

Seidel *et al.* 2010 apontam que os processos de negócios podem incluir tanto partes transacionais bem estruturadas quanto partes criativas (“bolsões de criatividade”). As partes criativas normalmente não podem ser especificadas com precisão em termos de requisitos de recursos, controle de fluxo e resultado. A incerteza associada estabelece limites para a aplicação de conceitos como automação ou modelagem de processos, e as organizações devem ser cauteloso ao aplicar essas abordagens tradicionais de BPM.

Melão *et al.* 2010 distinguir quatro perspectivas sobre processos de negócios: (1) Processos de negócios como máquinas determinísticas, (2) Processos de negócios como sistemas dinâmicos complexos, (3) Processos de negócios como sistemas interativos (4) Processos de negócios como construções sociais. Eles também dão exemplos de áreas de negócios e discutir métodos apropriados para modelagem e análise de processos.

Rosemann *et al.* (2006) apresentam uma estrutura de conscientização de contexto na qual eles distinguem entre (1) o contexto imediato, (2) o contexto interno, (3) o contexto externo e (4) o ambiente contexto dos processos. Fatores contextuais são considerados um fator determinante para a escolha das medidas dentro de cada área de capacidade ilustrada acima.

3.2 Gestão de processos de negócios desmistificada

Muitas pessoas consideram o Business Process Management (BPM) como o “próximo passo” após a onda de fluxo de trabalho dos anos noventa. Portanto, usamos terminologia de fluxo de trabalho para definir BPM. A Workflow Management Coalition (WfMC) define workflow como:

A automação de um processo de negócios, no todo ou em parte, durante o qual documentos, informações ou tarefas são passados de um participante para outro para ação, de acordo com um conjunto de regras processuais (Dumas *et al.*, 2005).

Um Workflow Management System (WFMS) é definido como:

Um sistema que define, cria e gerencia a execução de fluxos de trabalho através do uso de software, executado em um ou mais mecanismos de fluxo de trabalho, que é capaz de interpretar a definição do processo, interagir com o fluxo de trabalho participantes e, quando necessário, invocar o uso de ferramentas e aplicativos de TI (Dumas *et al.*, 2005).

Observe que ambas as definições enfatizam o foco no *enactment*, ou seja, o uso de software para apoiar a execução dos processos operacionais. Nos últimos dois anos, muitos pesquisadores e profissionais começaram a perceber que o foco

tradicional na atuação é muito restritivo. Como resultado, novos termos como BPM foram cunhados. Existem muitas definições de BPM, mas na maioria dos casos inclui claramente Workflow Management (WFM) (Dumas *et al.*, 2005).

Definimos BPM da seguinte forma: Apoiar processos de negócios usando métodos, técnicas e software para projetar, decretar, controlar e analisar processos operacionais envolvendo humanos, organizações, aplicativos, documentos e outras fontes de informação. Observa que esta definição restringe o BPM aos processos operacionais, ou seja, são excluídos os processos no nível estratégico ou os processos que não podem ser explicitados. Observe que os sistemas que suportam o BPM precisam estar “conscientes do processo”, ou seja, sem informações sobre os processos operacionais em mãos, pouco suporte é possível (Dumas *et al.*, 2005).

O ciclo de vida do BPM descreve as várias fases de suporte aos processos operacionais de negócios. Na fase de projeto, os processos são (re)desenhados. Na fase de configuração, os projetos são implementados configurando um sistema de informações com reconhecimento de processo (por exemplo, um WFMS). Após a configuração, inicia-se a fase de execução onde os processos operacionais de negócios são executados utilizando o sistema configurado (Dumas *et al.*, 2005).

Na fase de diagnóstico, os processos operacionais são analisados para identificar problemas e encontrar coisas que podem ser melhoradas. O foco do gerenciamento de fluxo de trabalho tradicional (sistemas) está na metade inferior do ciclo de vida do BPM. Como resultado, há pouco suporte para a fase de diagnóstico. Além disso, o suporte na fase de projeto limita-se a fornecer um editor e análise e suporte real ao projeto (Dumas *et al.*, 2005).

É notável que poucos sistemas WFM suportam simulação, verificação e validação de projetos de processos. Também é notável que poucos sistemas suportam a coleta e interpretação de dados em tempo real. Observe que a maioria dos sistemas WFM registra dados sobre casos e tarefas executadas. No entanto, os sistemas tradicionais não oferecem ferramentas para apoiar qualquer forma de diagnóstico (Dumas *et al.*, 2005).

Atualmente, muitos fornecedores de fluxo de trabalho estão posicionando seus sistemas como sistemas BPM. O Gartner espera que o mercado de BPM cresça e também identifica a Análise de Processos de Negócios (BPA) como um aspecto importante [16]. Espera-se que o mercado de BPA continue a crescer. Observe que o BPA cobre aspectos negligenciados pelos produtos tradicionais de fluxo de trabalho (por exemplo, diagnóstico, simulação, etc.) (Dumas *et al.*, 2005).

O Business Activity Monitoring (BAM) é uma das áreas emergentes no BPA. O objetivo das ferramentas BAM é utilizar os dados registrados pelo sistema de informação para diagnosticar os processos operacionais. Um exemplo é o ARIS Process Performance Manager (PPM) da IDS Scheer (Dumas *et al.*, 2005).

O ARIS PPM extrai informações das trilhas de auditoria (ou seja, informações registradas durante a execução dos casos) e exibe essas informações de forma gráfica (por exemplo, tempos de fluxo, gargalos, utilização, etc.). BAM também inclui mineração de processos, ou seja, extração de modelos de processos de logs. O BAM cria uma série de desafios científicos e práticos (por exemplo, quais processos podem ser descobertos e quantos dados são necessários para fornecer informações úteis) (Dumas *et al.*, 2005).

A rota normal de um caso é modelada, mas ao mesmo tempo outras rotas são permitidas, se não explicitamente excluídas. Uma maneira de fazer isso é tornar os fluxos de trabalho orientados por dados em vez de orientados por processos e permitir autorizações para pular ou desfazer atividades. Além disso, o foco está no caso como um todo, e não em itens de trabalho individuais distribuídos em listas de trabalho.

3.3 A relação do administrador com a gestão de processo

A administração pode ser definida como atividades envolvidas na gestão de um negócio, organização ou instituição. As principais diferenças entre administração e gestão estão relacionadas aos objetivos, habilidades e competências e ao nível

de envolvimento na produção de produtos e na prestação de serviços. Especificamente, os gerentes estão envolvidos na produção de produtos e na prestação de serviços de forma direta, enquanto os Administradores estão envolvidos indiretamente através do desenvolvimento de políticas, metas e objetivos relevantes (Administradores, 2014).

A gestão administrativa trata principalmente das necessidades de informação das organizações gestoras. Devido à recente reestruturação da autoridade de saúde e conseqüente aumento do alcance geográfico das operações abrangendo quatro cidades, a necessidade de informações oportunas e precisas aumentou para a alta administração (Administradores, 2014).

As principais funções de gerenciamento incluem planejamento, organização, pessoal, liderança e controle, e a administração desempenha um papel importante na facilitação dessas funções de maneira eficaz. Por exemplo, como parte da função de gerenciamento de pessoal, a alta administração da autoridade de saúde precisa garantir que os funcionários em novos subscritórios em quatro cidades tenham um conjunto comum de habilidades e capacidades para cargos semelhantes. Este objetivo pode ser alcançado pela aplicação de medidas administrativas que incluem a formulação de políticas relevantes e a elaboração de procedimentos eficazes (Administradores, 2014).

Geralmente, a administração eficaz pode beneficiar a autoridade de saúde no cumprimento de seus objetivos organizacionais de três maneiras: processamento de dados, serviços de escritório e análise e design de sistemas (Administradores, 2014).

Uma função de Administradores é a função que um gerente de processo assume ao controlar um processo para que funcione conforme planejado. O principal objetivo da função de Administradores é garantir que o plano seja implementado sem quaisquer desvios. Manter a ordem na empresa é o papel do Administradores, o que é muito importante, pois mesmo que o plano seja bem feito, podem surgir problemas. “Esses problemas precisam ser detectados e corrigidos rapidamente para que o processo possa retomar seu curso normal e retornar com resultados previsíveis e consistentes” (Administradores, 2014).

A função de Administradores “exige que o gestor de processos esteja sempre atento aos detalhes e, para isso, precisa ser muito organizado e vigilante” (Administradores, 2014). A função de Administradores não aceita o uso da memória como substituto de informações formais e sistemas de controle baseados em dados e fatos.

Porém, quando a formação do gestor de processos o levou a se identificar demais com o papel de Administradores, ele passou a se comportar de forma burocrática, tomando decisões que não permitiam nenhum desvio no processo (Administradores, 2014).

Com isso, os gestores passam a dificultar a criatividade e a iniciativa da equipe, não aceitando a possibilidade de correr riscos ou cometer erros. Seu ofício produzia arroz e feijão de alta qualidade, mas não produzia melhorias ou inovações. O resultado é um processo que rapidamente se torna obsoleto. Infelizmente, esse estilo de gestão ainda tem muitos adeptos e admiradores, mas é efetivamente uma bomba-relógio que pode causar um grande impacto nas empresas que o adotam. Como de costume, o treinamento é a fonte de mudança no estilo de gestão dos gerentes de processo. Encorajá-lo a ter um modelo mental mais ousado e confiante, e encorajá-lo a aproveitar a diversidade de pensamento e comportamento da equipe, são fatores importantes no desenvolvimento e adaptação desse gestor (Administradores, 2014).

No contexto da gestão organizacional, este é um aspecto fundamental para o bom desempenho da empresa. Um bom gerenciamento de processos ajuda a promover a melhoria contínua e a manter sua empresa competitiva. A gestão de processos é importante para melhorar a eficiência da entrega de produtos e serviços. A importância dessa abordagem também se reflete na aplicação otimizada dos recursos e na valorização da marca. A gestão de processos é essencial para que as empresas se adaptem às mudanças do mercado. Além disso, ajuda a aumentar a produção, tanto em quantidade como em qualidade (Administradores, 2014).

4. Considerações Finais

O objetivo geral do presente trabalho consistiu em compreender a Gestão de processos no âmbito da Administração, Tendo como pergunta de pesquisa: “Como a Gestão de Processos se dá por Administradores ao se tratar de negócios?”. Para tanto, foi desenvolvida uma pesquisa teórica. No referencial teórico, foram abordados os temas de gerenciamento de processos de negócios (BPM) automatiza os processos que melhoram o fluxo de trabalho de uma organização. Esses processos incluem análise de dados, processos de modelagem, monitoramento dos processos aprimorados e busca constante de otimizá-los e atualizá-los.

Ao contrário da crença popular, o BPM não é algo que você pode implementar uma vez e depois acabar. É uma atividade contínua que requer constante reavaliação e reengenharia. Ele funciona para simplificar as maneiras pelas quais você alcança seus objetivos de negócios e organizacionais em um mundo em constante mudança.

É importante observar que o BPM não é uma tecnologia de automação específica. Embora geralmente envolva automatizar várias tarefas, é uma mentalidade e uma metodologia que permite que as pessoas agilizem as operações. Isso pode acontecer com ou sem tecnologia. Como resposta a pergunta proposta e ao objetivo de pesquisa, função de Administradores é a função que um gerente de processo assume ao controlar um processo para que funcione conforme planejado. O principal objetivo da função de Administradores é garantir que o plano seja implementado sem quaisquer desvios. As sugestões para pesquisas futuras envolvem pesquisas acerca da melhoria do Administradores como gestor de processos.

Referências

- Administradores. (2014). O papel Administradores do gestor de processos. <https://Administradoreses.com.br/artigos/o-papel-Administradores-do-gestor-de-processos>.
- Graziotin, L. C., Klaus, V., & Pereira, A. P. M. (2022). Pesquisa documental histórica e pesquisa bibliográfica: focos de estudo e percursos metodológicos. *Pro-Posições*, 23, e20200141.
- Plattner, H., & Zeier, A. (2011). *In-Memory Data Management: An Inflection Point for Aplicativos Corporativos*. Springer.
- Recker, J., et al. (2009). Modelagem de processos de negócios: uma análise comparativa. *Journal of the Association for Information Systems*, 10(4), 333-363.
- Reijers, H. A., & Mansar, S. L. (2005). Melhores Práticas em Redesenho de Processos de Negócios: Uma Visão Geral e Avaliação Qualitativa de Heurísticas de Redesign de Sucesso. *Omega*, 33(4), 283-306.
- Rosemann, M., et al. (2006). *Compreendendo a Consciência do Contexto no Projeto de Processos de Negócios*. Proceedings 17th Australasian Conference on Information Systems, Adelaide, Austrália.
- Rosemann, M. (2010). *O Portfólio de Serviços de um Centro de Excelência em BPM*. Handbook on Business Process Management. (Vol. 2). Springer Verlag, p. 267-284.
- Rosemann, M., & Vom Brocke, J. (2010). *Os Seis Elementos Centrais do Processo de Negócios Gestão*. Handbook on Business Process Management: Introdução, Métodos e Sistemas de Informação (Manuais Internacionais de Sistemas de Informação) (Vol. 1). p. 107-122.
- Scheer, A. W., & Brabänder, E. (2010). *O Processo de Gestão de Processos de Negócios*. Handbook on Business Process Management, (Vol. 2). Springer Verlag.
- Schein, E. H. (2004). *Cultura organizacional e liderança*. Jossey-Bass, São Francisco.
- Spanyi, A. (2003). *Gestão de processos de negócios é um esporte de equipe*. Anclote Press, Tampa, Flórida.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Nova York, NY, EUA e Londres, Reino Unido: Harper & Brothers.
- Van der Aalst, W. M. P., & Weijters, A. J. M. M. (2004). Process mining: a research agenda. *Computers in Industry*, 53(3), 231-244.
- Van der Aalst, W., & Van Hee, E. K. (2002). *Gerenciamento de Fluxo de Trabalho: Modelos, Métodos e Sistemas*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Vom Brocke, J. (2007). Medição do Portfólio de Serviços. Avaliação do Desempenho Financeiro de Processos de Negócios Orientados a Serviços. *International Journal of Web Services Research (IJWSR)*, 4(2), 1-32.
- Vom Brocke, J., Recker, J., & Mendling, J. (2010). Modelagem de Processos Orientada a Valor: Integrando Perspectivas Financeiras na Redesenho de Processos de Negócios. *Business Process Management Journal (BPMJ)*, 16(2), 333-356 (2010).
- Vom Brocke, J., & Rosemann, M. (2010). *Manual de Gestão de Processos de Negócios*. (Vol ½). Berlim: Springer.

Vom Brocke, J., & Schmiedel, T. (2011). Rumo a uma Conceituação da Cultura BPM: Resultados de uma Revisão de Literatura. Paper apresentado na 15th Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS), 7-11 de julho de 2011, Brisbane, Austrália.

Vom Brocke, J., & Sinnl, T. (2011). Cultura na gestão de processos de negócios: uma revisão de literatura. *Jornal de Gerenciamento de Processos de Negócios*, 17 (2), 357-377.

Zur Muehlen, M., & Shapiro, R. (2010). Análise de Processos de Negócios. *Handbook on Business Process Management*, Vol. 2, Springer, Berlim.