

GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS ALINHADA À GESTÃO DE MUDANÇAS COM ÊNFASE NA MELHORIA CONTÍNUA DE PROCESSOS: PROCESSO FOLHA DE PAGAMENTO

BUSINESS PROCESS MANAGEMENT CHANGE MANAGEMENT ALIGNED WITH EMPHASIS ON CONTINUOUS PROCESS IMPROVEMENT: PROCESS PAYROLL

Marcos A. Silva

Centro Universitário de Formiga (UNIFOR) – Brasil.
marcos@unifor.br

Fernando Hadad Zaidan

Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) - Brasil.
fhzaidan@gmail.com

Abstract: Companies increasingly need to know your business processes and be prepared for rapid changes that the market currently provides. To this end, organizations must be able to improve their business processes and to understand both the operational level and the strategic one, making it possible to meet the goals and targets set. This article proposes to assess how companies can align Continuous Improvement by applying Business Process Management with support of Change Management and utilizing Technology and Architecture of BPM as a competitive. It began a study to consolidate the concepts of business process management, change management and BPM architecture. Then, it was presented a case study showing an analysis of a payroll process from the strategic alignment to the use of a BPMs suite. Finally, the conclusion relates to the main results based on this analysis.

Keywords: Business Process Management BPM; Change Management; Technology Architecture and BPM; Improvements Still Do.

Resumo: As empresas, cada vez mais, necessitam conhecer seus processos de negócios e estar preparadas para as mudanças rápidas que o mercado atualmente proporciona. Para tanto, as organizações devem ser capazes de melhorar os seus processos de negócios e o entendimento entre o nível operacional e o estratégico, tornando-se possível o cumprimento dos objetivos e metas estabelecidos. Este artigo propõe-se a avaliar como as empresas poderão obter melhorias contínuas aplicando gestão de processos de negócios com apoio da gestão de mudança e utilizando Tecnologia e Arquitetura de BPM como diferencial competitivo. Iniciou-se um estudo para consolidar os conceitos sobre gestão de processo de negócio, gestão de mudanças e Arquitetura de BPM. Em seguida, apresentou-se um estudo de caso, demonstrando uma análise de processo de folha de pagamento desde o alinhamento estratégico até a utilização de uma suite BPMS. Finalmente, a conclusão apresenta os principais resultados obtidos com base na análise.

Palavras-chave: Gestão de Processo de Negócio; Gestão de Mudanças; Tecnologia e Arquitetura de BPM; Melhorias Contínuas.

I. INTRODUÇÃO

De acordo com Hammer (2007), questões relacionadas à melhoria de produtividade, maior flexibilidade e agilidade para atender as necessidades do negócio, uso adequado das tecnologias de informação e gestão, embora estejam presentes no dia a dia dos empresários e executivos, são difíceis de condução. Se, por um lado, elas estão associadas a fatores de capital, estratégias, uso adequado de tecnologia ou de

competências instaladas, parte do problema está associado à forma como elas, as empresas, traçam seus rumos, se organizam e atuam.

Para Junior (2007), as empresas dependem de suas áreas de tecnologia para projetar seus novos produtos, para produzi-los, para se relacionar com seus clientes e fornecedores e para conduzir e evoluir seus processos internos. Uma área de TI ágil pode contribuir significativamente para que o negócio possa fazer frente aos desafios do mercado. Entretanto, o que normalmente se vê é uma TI não suficientemente alinhada ao negócio, o que pode limitar a evolução da empresa e fazê-la perder oportunidades.

Segundo Gonzales (2009), uma metodologia para otimizar os processos de negócios realizados com recursos de TI, o gerenciamento de processos de negócios (BPM) ganha importância no cenário da crise econômica global, em que as empresas precisam obter mais resultados mesmo com investimentos em TI menores do que nos anos anteriores.

Gerenciar processos de negócios (BPM) é ter uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócios automatizados ou não, para alcançar os resultados pretendidos constantes e alinhados com as metas estratégicas de uma organização BPM CBOOK (2009).

Para suportar a gerência por processo onde mudanças são contínuas, uma gestão de mudanças torna-se imprescindível. De acordo com Junqueira e Bichuetti (2010), todo processo de mudança causa desconforto e traz insegurança. Assim, é natural que uma boa parte dos indivíduos prefira as rotinas e tenha percepções contrárias às mudanças; isso ocorre geralmente porque eles não têm as informações adequadas sobre como serão afetados. É necessário, portanto, que essa transição seja planejada, implantada e liderada, tendo em vista não só aspectos empresariais, mas também os pessoais.

Considerando que essas transformações são inevitáveis, cabe à organização estar preparada para elas, ou seja, criar infraestrutura técnica, organizacional e, principalmente, cultural, para fazer frente às mudanças constantes RENTES (2000).

Para o CBOOK (2009), transformações de processos implementam o resultado da análise iterativa e o ciclo de

desenho. Trata desafios de gerenciamento de mudança organizacional e está orientado à melhoria contínua e otimização de processos.

Um dos maiores desafios da TI, a integração costuma depender grande parte dos investimentos, de forma a fazer funcionar em conjunto sistemas construídos internamente, pacotes adquiridos do mercado, aplicações “ganhas” na aquisição/fusão com outras empresas e sistemas externos (de clientes, parceiros ou fornecedores). Devem integrar sistemas construídos em épocas diferentes, baseados nas mais diversas tecnologias, padrões e plataformas JUNIOR (2007).

A Gartner (2009) aponta Arquitetura Orientada a Serviços (SOA), *Business Process Management* (BPM), *web services e cloud computing* como soluções para as empresas que querem reduzir gastos de TI nesses tempos de crise financeira, que obriga CIOs a pensarem alternativas. A consultoria acredita que essas tecnologias já evoluíram nos últimos anos e contribuem na integração de aplicativos e sistemas legados DREHER (2009).

A experiência tem mostrado que as organizações melhor sucedidas na implementação de BPM dedicam atenção ao alinhamento da estratégia de negócios, definições de cadeia de valor e processos de negócio BPM CBOOK (2009). Diante deste contexto, propõem-se, por meio de uma pesquisa teórica e com base em um estudo de caso, responder à seguinte questão de pesquisa: como as empresas poderão alinhar e automatizar os processos de negócios utilizando Tecnologia e Arquitetura de BPM como diferencial competitivo?

Este artigo tem como objetivo avaliar como a gestão por processos de negócios, gestão de mudanças, aliando a uma tecnologia BPMS (*Business Process Management Suites*), poderá ajudar as empresas corporativas a tornarem-se mais competitivas.

O artigo está dividido em cinco partes: a primeira é a introdução, contendo a conceitualização do problema, a pesquisa em questão e o objetivo; a segunda parte apresenta o referencial teórico; na terceira parte encontra-se um estudo de caso orientado por um questionário estruturado e semiestruturado; na quarta parte o desenvolvimento e demonstração dos resultados e, por último, a conclusão.

II. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico, busca-se elucidar os principais conceitos fundamentais que objetivam este estudo, gestão de processo de negócios (BPM): conceitos e princípios, gestão de mudanças, arquitetura BPMS e, por último, processo de folha de pagamento.

A. Gestão de Processo de Negócio (BPM): Conceitos e Princípios

A gestão por processos de negócios está inserida em um novo contexto empresarial constituído pelas organizações

horizontais (*flat organizations*) que trabalham em redes colaborativas e apresentam como características: maior nível de autonomia aos funcionários (“*empowerment*”), menor quantidade de níveis hierárquicos separando os grupos de funcionários, redução das interferências e impedâncias entre áreas funcionais, por meio de trabalhos organizados e geridos por equipes multifuncionais, entre outras características OSTROFF (1999).

Segundo Schick (2006, p.4), BPM é a habilidade de entender e controlar as muitas partes de um processo complexo. De acordo com a BPM CBOOK (2009), alguns dos conceitos chave de BPM são:

- Gerenciamento de Processos de Negócios (BPM) é uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócios automatizados ou não, a fim de atingir resultados consistentes com metas estratégicas da organização.

- BPM envolve definição deliberada, colaborativa e, cada vez, mais suportada por tecnologia, melhoria, inovação e gerenciamento de processos de negócios ponta a ponta que conduzem a resultados de negócios, criam valor e habilitam a organização a alcançar seus objetivos com maior agilidade.

- Habilita a organização a alinhar seus processos à sua estratégia de negócio, conduzindo ao efetivo desempenho geral, por meio de melhorias de atividades específicas de trabalho em um departamento específico, ao longo da organização ou entre organizações.

- BPM é uma disciplina profissional formada por oito subdisciplinas: Modelagem, Análise, Desenho, Gerenciamento de Desempenho, Transformação, Organização, Gerenciamento de Processos Organizacionais e Tecnologia.

- Os quatro pilares do BPM são: Valores, Crença, Liderança e Cultura.

- ciclo de vida inclui Planejamento e Estratégia, seguido por Análise, Desenho e Modelagem, Implementação, Monitoramento e Controle, levando, assim, ao refinamento.

O *Business Process Management* (BPM), ou Gerenciamento de Processos de Negócios, tem como objetivo prover o alinhamento dos processos de negócios com a estratégia (os processos são a execução da estratégia), os objetivos são a cadeia de valor das organizações GONZALES (2009).

Shank e Govindarajan (1997) afirmam que a análise da cadeia de valor é relevante para todas as empresas, pois é a forma mais significativa de explorar a vantagem competitiva. É importante ressaltar que a análise da cadeia de valor é essencial para determinar onde exatamente existem oportunidades para melhorar o desempenho empresarial de forma durável.

B. Gestão de Mudanças

A gestão de mudanças é um processo eficaz de alocação de recursos, de forma a transformar a organização, com o objetivo de melhorar a sua eficácia. Existem diversas condicionantes que influenciam o processo de mudança de uma organização, como o nível de recursos que a empresa dispõe, o setor onde se insere a maior ou menor necessidade de mudança, a qualidade da gestão e a atual envolvente política, econômica, social, tecnológica, ambiental e legal.

Conjunto de atividades a serem desenvolvidas com o intuito de minimizar os impactos decorrentes de uma grande transformação, por meio do planejamento e execução de atividades que promovam a mudança, com o desenvolvimento de ações de comunicação e conscientização, envolvendo, ainda, os treinamentos necessários para melhor adaptação dos envolvidos aos novos processos.

De acordo com o CBOOK (2009), existem alguns conceitos-chave para o gerenciamento de mudanças organizacionais, tais como:

- Executar análise de riscos e gerenciamento para reduzir surpresas desagradáveis e fornecer aos executivos de negócios e donos de processo algum grau de conforto.

- A implementação de processos de negócios deve ser considerada como um conjunto fundamental de atividades, mesmo que toda a análise e desenho tenham sido completados.

- Continuar atividades de gerenciamento de mudanças vigorosas – pessoas, em relações interfuncionais, representam o elo mais fraco em Pessoas, Processo e Tecnologia. Adotar múltiplos canais para comunicar-se frequentemente com a gerência sênior, donos de processo e executores de processo. Reforçar mudanças de gerenciamento ou processo com modificações apropriadas para incentivos e cultura organizacional.

- Avaliar o realizado *versus* benefícios esperados. Compartilhar vitórias. Apresentar com derrotas.

Para Gomes (2008), gestão de mudança organizacional de forma resumida, o conceito consiste em quatro ações importantes que devem ser realizadas. São elas:

- Mapear os impactos gerados pela mudança para uma atuação focada e eficaz;

- Alinhar a estrutura da empresa à nova rotina organizacional, com foco no aumento do nível de desempenho;

- Preparar a organização para que, no “vale do desespero”, ela venha a ter condições de reagir e interpretar a queda como parte do processo de mudança, sem perda do controle da situação e, assim,

- Promover a redução do tempo de recuperação do desempenho em relação à situação anterior ao marco da mudança.

C. Arquitetura BPMS (Business Process Management System) Sistema de Gerenciamento de Processo de Negócios

De acordo com Sordi e Spelta (2007), um importante aspecto conceitual é diferenciar a abordagem administrativa da gestão por processos, aquela praticada pelas organizações horizontais, denominada de *Business Process Management* (BPM), da tecnologia que apoia sua implementação: o *Business Process Management System* (BPMS). Na seção anterior, foram mostrados os conceitos e princípios de BPM. Nesta seção, será mostrado o conceito de BPMS.

Segundo Hedge III (2005, p.52), “o BPMS é uma plataforma de software que permite ao usuário projetar, executar e gerenciar um completo processo de negócio, na sua íntegra, utilizando-se de um único motor”. O fato de utilizar um único motor facilita a manutenção e controle das regras.

A ideia de uma ferramenta BPMS é permitir que um desenho dos processos seja feito de forma visual, e ainda que este desenho permita a execução de um *Workflow*, sendo que cada atividade esteja atachada a um pedaço de código, que pode ser um *WebService*, *Stored procedure*, acesso a banco, objeto COM, EJB, ou qualquer tecnologia que a empresa pretenda integrar. E, por fim, para ser uma ferramenta de BPM, é necessário suporte a algum servidor de aplicações REIS (2011).

Assim, podemos definir um BPMS como: “uma categoria de softwares que visa atender o ciclo completo da Gestão de Processos, composta por: modelagem, redesenho, implementação, monitoramento e otimização de processos” GONZALES (2007).

Em conformidade, Verner (2004) define BPMS como um conjunto de instrumentos que buscam melhorias do sistema de gestão, contribuindo para a implementação de mudanças que tornem ou mantenham a empresa competitiva com fluxos de trabalho claramente definidos, automatizados e racionais. Esses sistemas atuam de forma complementar às estruturas informatizadas tradicionais, na busca da satisfação dos clientes ou consumidores.

D. Processo de Folha de Pagamento

Segundo Bernard *et al.* (2001, p. 10), “o processo de gestão da folha de pagamento, apesar de ser uma atividade de suporte, pode trazer grandes benefícios se for analisado cuidadosamente, e medidas corretivas forem adotadas para aprimorar este processo”. Por isso, faz-se necessária uma atenção maior a este processo.

Para Brondi e Bermudez (2007, p. 195), “a confecção da folha de pagamento, além de um procedimento de caráter

trabalhista, obrigatoriedade prevista no art. 47 do ROCSS – Regulamento da Organização e Custeio da Seguridade Social, que determina:”.

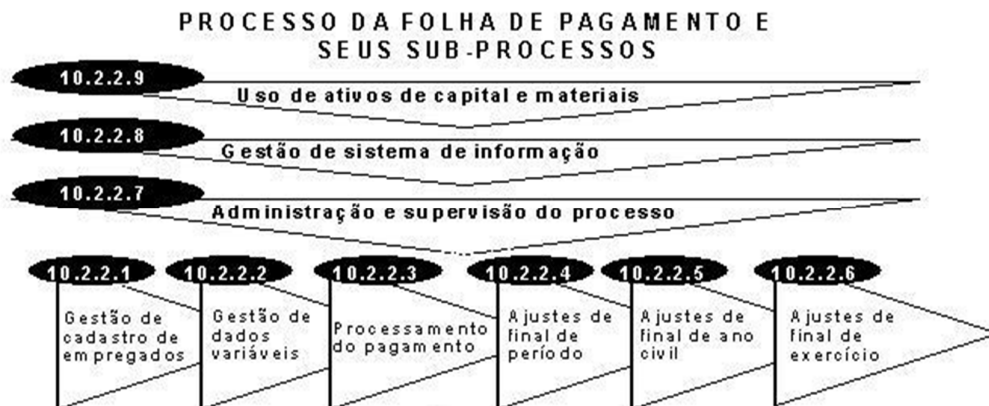
A empresa é obrigada a:

1. Preparar a folha de pagamento da remuneração paga ou creditada a todos os segurados a seu serviço;
2. Lançar mensalmente em títulos próprios de sua contabilidade, de forma discriminada, os fatos geradores de todas as contribuições, o montante das quantias descontadas, as contribuições da empresa e os totais recolhidos.

A gestão da folha de pagamento constitui um processo de suporte, existindo em praticamente todas as organizações.

Com base no modelo proposto pela *International Benchmarking Clearinghouse* - IBC, o mapeamento do processo da folha de pagamento segue a seguinte classificação: seis sub-processos operacionais e três sub-processos de apoio, conforme mostra a figura 1.

FIGURA 1. PROCESSO DA FOLHA DE PAGAMENTO.



Fonte: LIMA, 2001, p. 80.

Lima (2001) define os sub-processos e processos de apoio da seguinte forma:

- sub-processo **10.2.7 Administração e Supervisão do Processo** inclui as atividades de administração do pessoal, efetuar acompanhamento, coordenar atividades, administrar mudança. Neste sub-processo, a mensuração do desempenho é realizada de acordo com a quantidade de horas destinadas à atividade de administração e supervisão aos sub-processos operacionais.

- sub-processo **10.2.8 Gestão do Sistema de Informação** inclui dados referentes ao uso de *hardware*, *software*, pessoal de manutenção de computadores e sistemas.

- sub-processo **10.2.9 Uso de Ativos Fixos e Materiais** inclui dados referentes ao espaço, móveis e equipamentos, materiais de escritório em geral.

- sub-processo operacional **10.2.2.1 Gestão de Cadastro de Empregados** é ativado toda vez em que se cria, modifica um cadastro ou fornece informações referentes aos cadastros existentes. De acordo com a classificação, este sub-processo inclui três atividades, com suas respectivas tarefas:

1. Criar um cadastro

2. Modificar um cadastro existente

3. Fornecer informações relativas a um cadastro

- sub-processo operacional **10.2.2.2 Gestão de Dados Variáveis** é permanentemente ativado e consiste na armazenagem das informações necessárias ao cálculo do pagamento do funcionário (basicamente horas trabalhadas). Esse sub-processo é composto pelas seguintes atividades e tarefas:

1. Coletar os dados
2. Efetuar os ajustes necessários
3. Armazenar os dados
4. Corrigir, verificar e autorizar
5. Arquivar dados no fichário do empregado
6. Preparar informações com base nos dados coletados

- sub-processo operacional **10.2.2.3 Processamento do Pagamento** é ativado de acordo com o ciclo de pagamento de cada organização (mensal, quinzenal, semanal). Este sub-processo é composto por três atividades:

1. Efetuar os pagamentos da folha de pagamento
2. Efetuar outros pagamentos
3. Elaboração de relatórios de pagamento

• sub-processo operacional **10.2.2.4 Ajustes de Final de Período** é realizado mensalmente, é composto pelas seguintes atividades e tarefas:

1. Efetuar cálculos
2. Conferir e reconciliar
3. Produzir relatórios mensais
4. Efetuar pagamentos

• sub-processo operacional **10.2.2.5 Ajustes de Final de Ano Civil** é realizado uma vez por ano, ao final do ano calendário. No Brasil, esta data coincide com o final do exercício financeiro, o que torna o sub-processo inexistente.

1. Efetuar cálculos
2. Conferir e reconciliar
3. Produzir relatórios de final de ano civil
4. Efetuar pagamentos de final de exercício

• sub-processo operacional **10.2.2.6 Ajustes de Final de Exercício** é realizado uma vez por ano, por ocasião do fim do exercício financeiro. Caso o exercício financeiro da organização coincida com o final do ano civil, os sub-processos de Ajustes de Final de Ano Civil e Ajustes de Final de Exercício poderão ser considerados fazendo parte de um único sub-processo.

E. Definindo uma Suite BPMS

Uma pesquisa recente analisou mais de cem sistemas BPMS disponíveis no mercado e apontou três aspectos que os diferenciam substancialmente: a capacidade de monitoramento, a capacidade de automação e a capacidade de integração entre sistemas de informação. Estas diferenças são tão evidentes que são utilizadas inclusive para delimitarem as diferentes categorias de sistemas BPMS (WORTHEN, 2004).

Segundo Sordi e Spelta (2007), a importância de se conhecer cada um dos componentes da arquitetura do sistema BPMS pode ser justificada de diferentes formas. Primeiro, por ser útil para a compreensão dos fundamentos e propósitos do sistema BPMS, ainda pouco difundido.

Ainda de acordo com os autores citados acima, a compreensão do componente estrutura de dados do “repositório de definição de processo” e estrutura de dados do

Inicialmente, foi feita uma reunião com o Gestor de TI e a Diretora de Planejamento e Finanças da Instituição para a demonstração do projeto e levantamento da missão, visão, objetivos, cadeia de valores e dos principais envolvidos no processo de folha de pagamento. A cadeia de valor (figura 2)

“repositório de instâncias do processo” é fator crítico para o sucesso de aglutinação de diversas ferramentas ou módulos que formarão o BPMS composto.

Sordi e Spelta (2007) definem outro aspecto importante a ser observado, quando da introdução da tecnologia BPMS nas organizações, são as características dos conectores disponibilizados pelos BPMS para conexão com os sistemas legados que realizarão as atividades operacionais. Deve-se observar não apenas a coleção de sistemas de informação da organização, observando se há conectores disponíveis para os “pacotes” em uso, como também a qualidade dos conectores fornecidos.

III. METODOLOGIA

Este artigo busca em caráter qualitativo, através de um estudo conceitual e com base na teoria estudada, elucidar a importância da gestão de processo de negócios alinhado à gestão de mudanças e as suites BPMS para o sucesso na implantação de BPM e nas melhorias contínuas.

Diante disso, serão utilizadas com instrumento de coleta de dados pesquisas do tipo estruturada e semiestruturada de modo investigativo, na busca das informações necessárias para análise, mapeamento e desenho do processo da folha de pagamento.

A pesquisa, de acordo com a classificação de Kerlinger (1993), enquadra-se no tipo “*Estudo de Caso de Natureza Exploratória*”. Considerando-se as características e os propósitos deste estudo, a opção por este método se deu por possibilitar riqueza de detalhe, permitindo, assim, amplo conhecimento sobre o assunto estudado, pois consiste em desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias com vista à obtenção de dados ou informações precisas e úteis para estudos posteriores.

IV. DESENVOLVIMENTO E DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS

Escolheu-se, por conveniência, uma instituição de ensino do Centro-Oeste de Minas Gerais. A organização conta hoje com cerca de 250 funcionários no setor administrativo e um corpo docente de cerca de 150 professores.

A instituição de ensino atende desde o maternal até a pós-graduação. A escolha pelo processo da folha de pagamento com projeto piloto de BPM ocorreu pelo fato de a instituição estar passando por diversas dificuldades tais como: atrasos no período de fechamento do balanço, grande rotatividade de funcionários e número de pessoas envolvidas no processo, falta de monitoramento e documentação.

foi definida com base na realidade da instituição e no modelo proposto pela *International Benchmarking Clearinghouse* – IBC, mencionado nos tópicos anteriores.

GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS ALINHADA À GESTÃO DE MUDANÇAS COM ÊNFASE NA MELHORIA CONTÍNUA DE PROCESSOS: PROCESSO FOLHA DE PAGAMENTO

Segundo Queiroz e Lima (2001), o mapeamento dos processos tem por finalidade priorizar ações de melhorias nos processos de negócios mais críticas desenvolvidas na empresa com a finalidade de atender os que afetam o bom desempenho

das atividades primárias e de apoio requisitos de seus clientes. Por meio do mapeamento do processo, as pessoas podem ver quando, onde e de que forma melhorar o processo produtivo.

FIGURA 2. CADEIA DE VALOR DO PROCESSO DE FOLHA DE PAGAMENTO



Fonte: Epstein e Ron, 1998. (Figura Adaptada)

A cadeia de valor, como pode ser observado na figura acima apresentada, não possui o sub-processo de Ajuste de Final de Ano Civil, pois, para Lima (2001), caso o exercício financeiro da organização coincida com o final do ano civil os sub-processos de Ajustes de Final de Ano e Ajuste de Final de Exercício poderão ser considerados fazendo parte de um único sub-processo.

Para a BPM CBOOK (2009), a análise da cadeia de valor habilita o analista de processos a visualizar o processo em uma perspectiva macro que inclui fornecedores, vendedores, clientes etc.

Com base no levantamento inicial das pessoas envolvidas, informado pelo Gestor de TI e pela Diretora de Planejamento e Finanças, foi realizada uma reunião com todos no sentido de sensibilização da importância do projeto, do alinhamento estratégico, do entendimento e dedicação de todos para o sucesso do estudo.

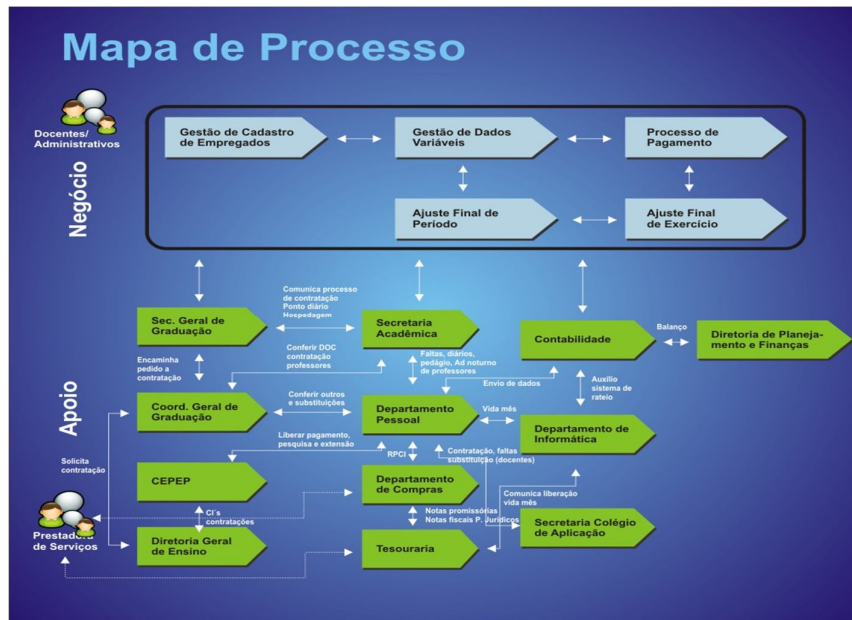
Segundo a BPM CBOOK (2009), *workshops* estruturados são focados, facilitando reuniões quando houver suficientes

profissionais com conhecimento e pessoas impactadas pelo assunto, reuniões para criar um modelo de forma interativa. Foram abordados os principais riscos e fatores de sucesso e insucesso. Também nesta reunião foram definidos o patrocinador do projeto e o dono do processo, papéis fundamentais para a execução e sobrevivência do projeto.

Com a missão e a cadeia de valores definidas, gerou-se o mapa do processo (figura 3), porque, de acordo com Hronec (1994, p. 143), “a principal ferramenta para entender os processos é o mapeamento do processo: uma representação visual das atividades nas diversas funções da organização

necessárias para produzir um bem ou serviço”. O gerenciamento realizado por meio de mapeamentos e pela representação gráfica dos processos de negócios é fundamental para entender não apenas os processos, mas também o fluxo de informações e recursos transferidos de uma atividade para outra.

FIGURA 3. MAPA DO PROCESSO DA FOLHA DE PAGAMENTO

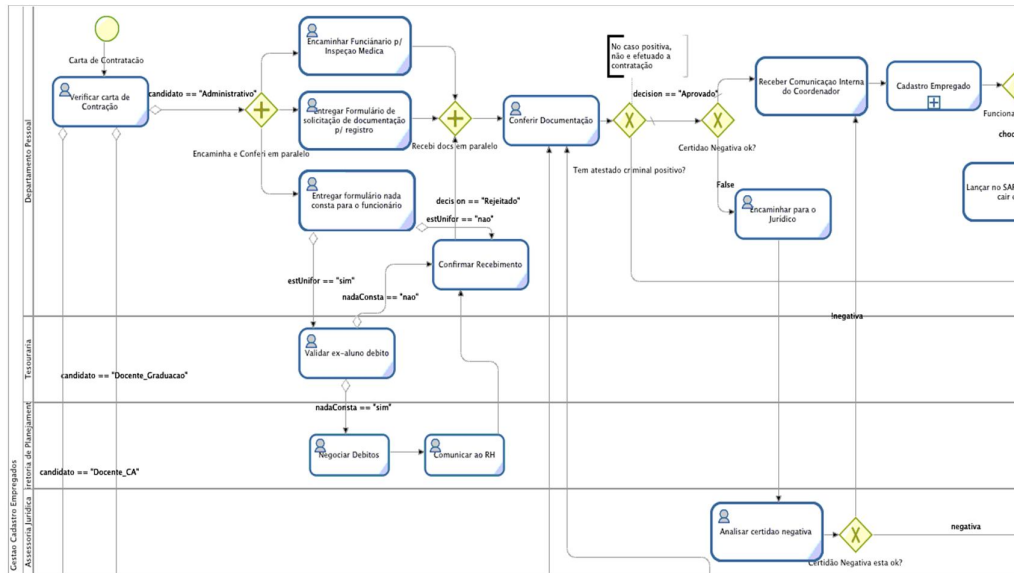


Fonte: COMPANYWEB (2011). (Figura adaptada)

O mapa de processo ilustrado anteriormente mostra a comunicação entre os setores e as principais informações que são trocadas entre eles. O mapa do processo contribuiu para o esclarecimento de todos os setores e proporcionou uma visão holística das tarefas e atividades existentes. Outro fator importante foi a visão da organização de forma orientada por processo e não de forma hierárquica e vertical.

Após o desenho do mapa do processo, foram agendadas entrevistas com cada pessoa envolvida para o levantamento do *As Is* (“Como Está”). Para a BPM CBOOK (2009), entrevistas podem criar um senso de propriedade e participação no processo de modelagem e documentação de processo de negócios. Utilizou-se um formulário com questões estruturadas e semiestruturadas contendo perguntas objetivas e descritivas.

FIGURA 4. PARTE DO AS IS DO PROCESSO DE GESTÃO DO CADASTRO DE EMPREGADOS.



À medida que as entrevistas foram finalizadas e validadas pelos responsáveis, iniciou-se o desenho dos processos. A figura 4 ilustra parte do BPMN (“*Business Process Modeling Notation*” ou Notação para Modelagem de Processos de Negócios) do processo de Gestão de Cadastro de Empregados. O objetivo dessa notação é ser uma linguagem comum e de fácil entendimento entre todos os envolvidos com processos, desde o analista de negócio que faz a modelagem inicial, passando pelas equipes de TI que implementam tecnicamente as aplicações, até o pessoal que vai efetivamente monitorar e gerenciar os processos de negócios JUNIOR (2007).

Com a modelagem do *As Is* gerado, aplicou-se a técnica da análise SWOT de todo o Processo de Folha de Pagamento desenvolvida a partir da análise dos dados coletados em entrevistas, questionários, leituras críticas e do desenho do *As Is* do processo.

“A análise SWOT é uma técnica utilizada para o planejamento de estratégias organizacionais a partir da análise do ambiente interno e do ambiente externo de uma organização” LEE e KO (2000, p. 69).

Em resumo, a análise SWOT apresenta de forma clara as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças de uma organização, sendo elas descritas por Karppi, Kokkonen e Lahteenmaki-Smith (2001).

Embora tipicamente utilizada em marketing e outros alinhamentos estratégicos, a análise SWOT (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades, ameaças) pode ajudar a equipe de analistas a entender o cliente ou o mercado alvo e qual a tolerância por ineficiência do processo existe para o cliente em seu mercado BPM CBOK (2009).

Segue abaixo, na figura 5, o resultado da análise SWOT mencionada anteriormente:

FIGURA 5. RESULTADO DA ANÁLISE SWOT: PROCESSO FOLHA DE PAGAMENTO.

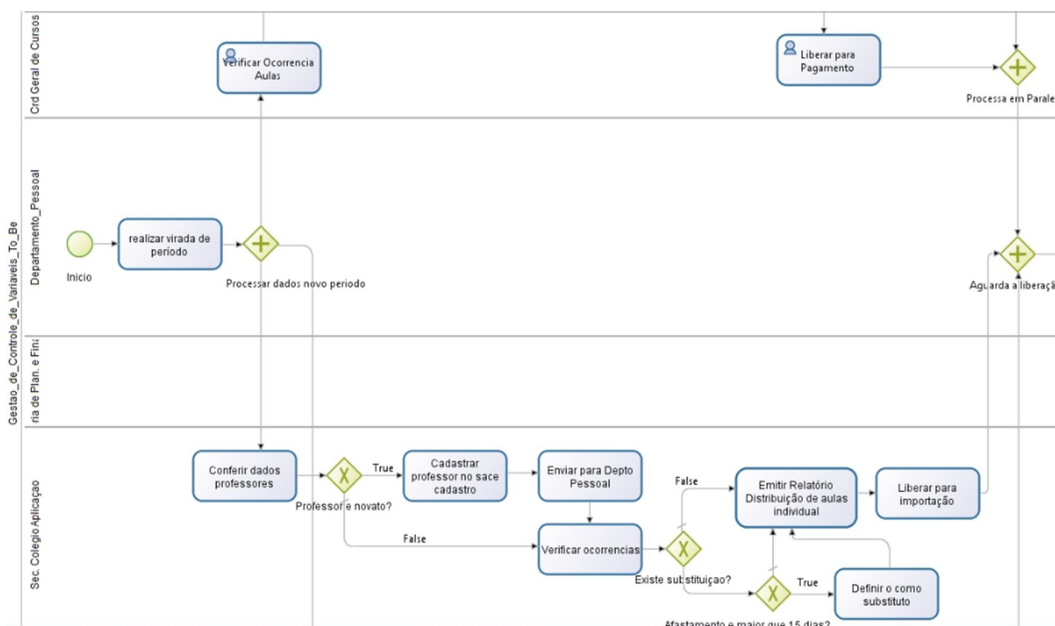
		Análise Interna	
		S (Strengths) Pontos Fortes	W (Weaknesses) Pontos Fracos
Análise Externa	O (Opportunities) Oportunidades	SO (max-min) - Pessoal Dedicado - Boa Parte do Sis. Informatizado - Administração Eficaz - Relatórios de Auxílio	WO (mini-max) - Sistemas não integrados - Falta de Documentação - Pessoal Pouco Treinado - Falta de Monitoramento - Processo descentralizados
	T (Theats) Ameaças	ST (max-min) - Auditoria - Fiscalização - Perda de talentos - Legislação - Descumprimento de prazos	WT (mini-mini) - Treinamento - Modelagem e Documentar Processos - Obtenção da ISO 9001 - Gestão do Conhecimento

Após a modelagem do processo do *As Is* e com base na análise SWOT, algumas atividades foram automatizadas e documentadas.

Os ganhos dessas melhorias foram grandes, mas algumas melhorias foram identificadas com o monitoramento do

processo. Houve a necessidade da modelagem e redesenho do processo, o que gerou o *To Be* (figura 6), que significa “Como Deve Ser” o processo.

FIGURA 6. PARTE DO *TO BE* DO SUB-PROCESSO DE CONTROLE DE DADOS VARIÁVEIS.



Com a modelagem e redesenho que foram realizados junto com todos os envolvidos e de forma horizontal, em que o controle é assumido pelas pessoas que executam o processo e não mais por gerentes, coordenadores etc., além das mudanças mapeadas, novas implementações foram feitas nos

sistemas junto ao departamento de TI, houve a redefinição de papéis dentro do processo e alguns setores passaram a não fazer mais parte do processo, o que ocasionou uma diminuição no *handoffs* (transferência de controle).

GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS ALINHADA À GESTÃO DE MUDANÇAS COM ÊNFASE NA MELHORIA CONTÍNUA DE PROCESSOS: PROCESSO FOLHA DE PAGAMENTO

Handoffs, segundo o CBOK (2009), é qualquer ponto em um processo onde trabalho ou informação passa de um sistema, pessoa ou grupo para outro. *Handoffs* são muito vulneráveis para desconexão de processo e deveriam ser analisados de perto. Tipicamente, quanto menor o número de *handoffs*, mais bem sucedido é o processo.

Como pode ser visto na figura 6, a atividade de realizar virada do período antes era realizado pelo Departamento de Informática e hoje o setor responsável é o próprio Departamento Pessoal. Outro setor que não mais faz parte do sub-processo de gestão de dados variáveis é a Tesouraria, que realizava os lançamentos das notas fiscais no sistema e comunicava ao Departamento de Informática para fazer a virada do período da folha. Hoje, a atividade é realizada pelo

Departamento Pessoal, que ficou responsável pela virada do mês (base de referência da folha de pagamento).

Para o gerenciamento dessas mudanças, foi necessária a aplicação de técnicas de gestão de mudanças.

De acordo com a Dynamica Consultoria (2012), independente do tipo de mudança, deve-se desenvolver um processo de gestão de mudanças. Este plano deve ser acordado com todos envolvidos com o projeto ou mudança, que devem estar cientes de como e quando as mudanças irão ocorrer, como eles serão afetados individualmente e como equipe.

Para comunicar as mudanças de papéis e responsabilidades, foi utilizada a Matriz de RACI, conforme mostra a figura 7.

FIGURA 7. MATRIZ DE RACI DO PROCESSO DE FOLHA DE PAGAMENTO.

Matriz Responsabilidades - RACI																										
Departamentos		Coord. De RH e Contabilidade			Auditoria Interna	Departamento de Informática				Dpto Pessoal		Diretoria de Planej. e Finanças		Outros												
Função/Papéis		Gestor do Processo	Responsável pela Aplicação das Regras	Entregas nos Prazos	Manter Qualidade de Trabalho	Apresentar Melhorias	Fiscalizar Cumprimento das Leis	Apresentar Melhorias	Mapeamento dos Processos	Modelagem de Processo	Desenho de Processos	Redesenho de Processos	Treinamento	Publicar Soluções	Listar Requisitos	Dono do Processo	Apresentar Melhorias	Monitoramento de Processo	Desenvolvimento de KPI's	Patrocinador do Processo	Agendamento de Reuniões	Identificar se a meta foi atingida - ROI	Levantamento de Requisitos	Apresentar Melhorias		
Processos																										
Gestão Estratégia		C					C		I						I			R							I	
Levantamento dos Processos		C	I						R	A					C	I		C	I						C	I
Implementação de Melhorias		I							R	A					I			I								I
Simulação de Processos		C							R	A					C			C								C
Testes de Processos		R							A						R			R								R
Implantação de Processos		I							R	A					I			I								I
Gestão do Projeto		I							R									A								
Acompanhamento da Performance		R							C						A			C								C

R - Responsible (Executor)
A - Accountable (Responsável)
C - Consulted (Consultado)
I - Informed (Informado)

A Matriz de RACI acima define as funções e papéis de cada setor no processo de folha de pagamento e a responsabilidade de cada um dentro do processo como, por exemplo, a responsabilidade do Departamento de Informática no processo de Implementação de Melhorias é a de Executor (*Responsible*) e Responsável (*Accountable*) conforme definido na legenda.

Um dos motivos pela escolha de se utilizar a Matriz de RACI foi porque, apesar de a técnica de modelagem de BPMN dar uma visão geral do processo, das atividades e pessoas envolvidas, ela não define bem as responsabilidades em relação às mudanças dos processos com as pessoas

V. CONCLUSÕES

O estudo de gestão de processo de negócios e gestão de mudança aplicada a melhorias contínuas possibilitou uma maior compreensão dos princípios, fundamentos e técnicas utilizados por cada uma das partes e a relações entre elas.

envolvidas, até mesmo porque este não é o propósito da linguagem de modelagem BPMN.

Para acordar as mudanças entre todos os envolvidos e também como forma de documentação e gestão do conhecimento, os processos foram publicados na Wiki, onde todos têm acesso e conseguem, de maneira rápida e fácil, visualizar e opinar sobre as mudanças existentes e as que vão acontecer. Junto à Wiki foi criado um blog, utilizando-se a plataforma WordPress, onde vários fóruns são criados sobre cada atividade e mudança realizadas.

Outra técnica que contribui com a gestão de mudança é o fato de a suíte BPMs utilizada proporcionar a simulação dos processos.

No estudo de caso apresentado, uma avaliação criteriosa das informações implícitas e explícitas coletadas na instituição foi organizada e estruturada por meio de formulários e desenhos.

Depois de organizados e validados os formulários e desenhos, definiu-se, com base no conhecimento da real necessidade da empresa e propósitos, uma suite BPMS que permitiu modelar, analisar com a aplicação de testes e simulações, validar o *As Is* e foi possível a geração do *To Be* do processo.

Com a utilização da suite BPMS escolhida, também foi possível, por meio de simulação, o monitoramento, o controle e a validação de todo o processo, o que contribuiu bastante na geração e definição do *To Be* do processo, pois as melhorias não foram tomadas com base somente em relatos, mas também baseadas em fatos e na visão fim a fim de todos no processo, o que antes não era possível.

Outro fator importante foi a possibilidade de automatizar alguns formulários que antes eram feitos manualmente, gerando um gasto com consumo de papel e impressão.

Além da redução de custo, a agilidade e a satisfação do cliente, no caso os professores e os funcionários administrativos, poderão ser aumentadas, pois os funcionários tinham que deslocar-se por alguns setores para a validação dos dados apresentados e, com a implantação, torna-se desnecessário o deslocamento.

Um ponto muito importante que foi identificado é que um dos principais gargalos (restrição no processo que cria um acúmulo de trabalho a ser feito) no processo não era nas atividades que não estavam automatizadas, e sim na organização operacional do processo, como, por exemplo, pessoas que trabalham em áreas não tão afins participavam do processo e, com isso, as atividades não eram tidas como prioridades do setor e, às vezes, nem ao menos sabiam o que de certo estavam fazendo. Não sabiam o que estavam fazendo no sentido de qual seria o impacto daquela atividade no processo. As pessoas faziam as atividades porque foram designadas pelo responsável da área.

Uma das razões para alocação das atividades em setores que não são ligados diretamente ao processo foi devido a uma grande mudança organizacional que houve na instituição. Pessoas e atividades tiveram que ser realocadas e como as mudanças foram feitas de forma rápida, devido às necessidades, algumas delas que, inicialmente, não afetavam diretamente a cadeia de valor não foram bem planejadas. Por isso a necessidade de monitoramento e redesenho dos processos e a busca pela melhoria contínua.

Uma melhoria que será possível é a reorganização do processo como, por exemplo, a renegociação das pendências financeiras, sejam elas de candidatas às vagas nos níveis de docente ou administrativo, pela Diretoria de Planejamento e Finanças, mas, com a automatização do processo, torna-se inviável pelo fato de a mesma estar quase sempre envolvida com questões estratégicas da empresa, questões estas que exigem um grau maior de importância, faz-se então necessária a realocação das atividades para o setor de Cobrança.

Outro ganho que já de início será possível no processo de gestão do cadastro de empregado, com o redesenho, ou seja, o *To Be* (“Como Deve Ser”), é a redução de gastos com médicos, pois as atividades de encaminhar funcionários ao médico, validar e negociar débitos, atestado criminal e certidões negativas, que são critérios de possíveis eliminações, são feitas em paralelo, como mostra a figura 4.

Houve uma mudança na visão do processo que antes era visto de forma vertical, hoje é visto de forma horizontal e, com isso, todos os envolvidos têm participações efetivas nas decisões e sabem da importância que cada um deles aplica em todo o processo.

Para a TI, houve uma redução significativa de suportes prestados, pois, com o processo mapeado, documentado e uma maior interação e integração dos envolvidos, já que agora conhecem o processo fim a fim, os usuários não mais teriam que necessariamente recorrer ao Departamento de Informática com dúvidas relacionadas ao negócio.

Outra melhoria que afetou diretamente a TI foi na definição das novas funcionalidades que seriam necessárias para o melhoramento do processo. Como a visão do processo fim a fim, possibilitou um maior alinhamento da TI com a gestão estratégica e operacional da instituição. Melhorias que antes eram feitas de formas pontuais e que, na maioria das vezes, não gerava valores significativos para o processo e dispendem de grandes esforços. Uma vez que um processo mal elaborado e definido, o fato de você automatizá-lo não necessariamente significa que este estará sendo melhorado nas proporções esperadas pelos executores e consequentemente para os gestores.

Também foi possível para a TI fazer uma melhor análise sobre a integração dos sistemas legados (sistemas do governo, de terceiros e sistemas desenvolvidos internamente pelo departamento de informática) que são utilizados no auxílio da execução do processo.

Concluiu-se que, com o alinhamento estratégico, a automação de processos e a utilização de tecnologia como arquitetura BPMS como auxílio, podem garantir uma maior competitividade, mas ainda depende principalmente de pessoas.

Observou-se que, com a mudança na visão, que antes era na estrutura vertical departamental e passando a ser na estrutura horizontal orientada a processos, questões culturais e valores organizacionais serão afetados pelas transformações, tornando-se o fator liderança como ponto chave para que as mudanças ocorram com sucesso.

É importante ressaltar que a utilização de BPM, além de proporcionar o alinhamento estratégico ao operacional, também proporciona uma maior eficácia e redução de custo para as organizações, tornando-as mais competitivas.

Apesar de o projeto ser apenas uma iniciativa de melhorias, ou seja, um BPI (*Business Process Improvement* – Melhorias de Processos de Negócios) pode-se observar a possibilidade de um alinhamento entre a TI e a gestão estratégica e as pessoas envolvidas diretamente no processo, com isso, obtendo-se um ganho de desempenho na execução e de adaptação às mudanças.

VI. RECOMENDAÇÕES

Como essas mudanças serão contínuas, faz-se necessário ainda mais a aplicação de técnicas de gestão de mudanças e gestão de processos de negócios.

Como trabalhos futuros, propõe-se fazer um Portal de Processos com base no estilo de projeto SOA (*Service Oriented Architecture* ou Arquitetura Orientada a Serviço) de forma a proporcionar a criação e uso de serviços de forma guiada.

Outro fator importante para a utilização de SOA nos trabalhos futuros é porque processos de outras áreas estão sendo modelados e futuramente serão integrados. Esta integração será de forma automatizada, pois a SOA apresenta-se como sendo mais flexível e capaz de suportar serviços independentes de plataformas e protocolos em um ambiente distribuído.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS. ABPMP. (2009). **Um guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento**. V. 2. Chicago.
- BERNARD, Ricardo R. QUEIROZ, Antônio D. (2001). BOISVERT, H. *Benchmarking da função finanças: análise comparativa do custeio da folha de pagamento*. Rio Grande do Sul: VIII Congresso Brasileiro de Custos.
- BICHO, L.; BAPTISTA, S. (2006). **Modelo de Porter e Análise Swot Estratégias de Negócio**. Instituto Superior de Engenharia de Coimbra – ISEC - Coimbra.
- BRONDI, B.; BERMUDEZ, R. R. Z. (2007). **Departamento Pessoal Modelo**. 4. ed. São Paulo: IOB.
- COSTA, E. A. (2006). **Gestão Estratégica**. 6. ed. São Paulo: Saraiva.
- COMPANYWEB. (2011). Disponível em: <http://www.companyweb.com.br/>. Acesso em: abril/2013.
- DREHER, F. (2011). **Gartner aposta em SOA, BPM e web service como forma de enfrentar a crise**. Disponível em: <http://www.itweb.com.br/noticias/index.asp?cod=56524>. Acesso em: abril/2013.
- GOMES, F. R. (2013). **Gestão de mudança organizacional é essencial para o sucesso das empresas**. Disponível em: <http://imasters.com.br/artigo/9597/gerencia-de-ti/gestao-de-mudanca-organizacional-e-essencial-para-o-sucesso-das-empresas>. Acesso em: abril/2013.
- GONZALES, M. A. (2011). **BPM economiza 20% em um ano, diz Gartner da INFO**. Disponível em: <http://info.abril.com.br/corporate/aplicacoes-de-gestao/bpm-economiza-20-em-um-ano-diz-gartner-1.shtml>. Acesso em: abril/2013.
- EPSTEIN, M., ROY, M. J. (1998). **Managing corporate environmental performance: a multinational perspective**. *European Management Journal*, v. 16, n 3, p. 284-296, Jun.
- HABERKORN, E. (1999). **Teoria do ERP – Enterprise Resource Planning**. 2. ed. São Paulo: Makron Books.
- HAMMER, M. (2007). *The Process Audit*. *Harvard Business Review*. [S. l.], Apr.
- HEDGE III, A.J. (2005) “Business Process Management: Management Tools”, **AIMM E - Doc Magazine**, Silver Spring, v.19, n.4, p. 52-53, jul/ago.
- HOSKISSON, R. E.; Hitt, M. A.; Ireland, R. D.; Harrison, J. S. (2009). **Estratégia Competitiva**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning.
- JUNIOR BENEDETE, A. C. (2007). **Roteiro para a definição de uma arquitetura SOA utilizando BPM**. Monografia (MBA em Tecnologia da Informação), Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo.
- KAPLAN, R. S.; Norton, D. P. (2000). **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. 17. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- KARPPI, Ilari; KOKKONEN, Merja; LÄHTEENMÄKI-SMITH, Kaisa. (2011). **SWOT: analysis as a basis for regional strategies**. *Stockholm: Nordregio*. Disponível em: <http://www.nordregio.se/?vis=artikkel&fid=5699&id=061220101316292498> 2. Acesso em: abril/2013.
- KERLINGER, Fred N. (1993). **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo:Atlas.
- LIMA CÁSSIA, R. (2001). **Análise Comparativa dos Processos da Folha de Pagamento para Melhoria da Competitividade Empresarial – Estudo de Industriais e de Serviços**. 131 f. Dissertação (Curso de Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC – Campus Universitário, 2001.
- NOHARA, J. J.; ACEVEDO, C. R.; VILA ÁTILA, R. (2005). **Aplicação da Gestão do Conhecimento em Processos de Gerenciamento de Risco**. XXV Encontro Nac. de Eng. de Produção - Porto Alegre, RS, 29 out. A 01 de nov.
- OSTROFF, F. (1999). **The Horizontal Organization: what the organization of the future actually looks like and how it delivers value to customers**. Oxford University Press.
- REIS, G. (2011). **Modelagem de processos: use cases e ferramentas BPM**. Disponível em: <http://www.portalbpm.com.br>.
- SANTOS, A. M. (2011). **Seis Sigma e Gestão e Automação de Processos**. Disponível em: <http://thebpmexperience.wordpress.com/2006/06/06/seis-sigma-e-gestao-e-automacao-de-processos>. Acesso em: abril/2013.
- SCHICK, S. (2006). **Edmonton power company rewrites billing system**. *Computing Canada*, Willowdale, v.32, n.3, p. 4, Mar.
- SORDI, J. O.; SPELTA, A. G. (2007). **Análise de componentes da tecnologia de Business Process Management System (BPMS) sob a perspectiva de um caso prático**. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação Journal of Information Systems and Technology Management* Vol. 4, No. 1, p. 71-94 ISSN online: 1807-1775.
- VERNER, L. (2004). *BPM: The Promise and Challenge*. Vol. 2, No. 1. USA: DSP.
- WORTHEN, B. (2004). **A New Glue Or The Old Soft Shoe? CIO**. *Framingham*, v.18, n.4, p. 10, nov.