**Estrutura do BPM**

O ponto certeiro que o BPM ataca é justamente a automação de processos por toda

a empresa, mas com total aderência às modificações de negócio que um mercado

de forte concorrência exige. Não existe uma combinação única e exata dos

processos, metodologias e indicadores, e em muitos casos esses existem

isoladamente.

Uma ferramenta de BPM deve suportar as atividades básicas da gestão, que podem

ser resumidas em:

• Definir uma estratégia para conduzir a performance;

• Traduzir a estratégia em objetivos, indicadores e metas;

• Monitorar o progresso em relação às metas;

• Analisar os motivos em caso de metas não atingidas e

• Selecionar e implementar ações corretivas.

Sistemas de BPM servem para ajudar a empresa a controlar melhor seus próprios

processos, a reformá-los quando necessário e a realizar tarefas importantes com

maior eficiência. Esses sistemas dão ao usuário maior controle sobre a automação

de processos, o que alivia o trabalho da informática. BPM impõe à empresa um

desafio muito grande, pois obriga o usuário a duas ações que, quase sempre, ele

não gosta de fazer: repensar as tarefas do dia-a-dia e, ao menos na fase de

implementação, trabalhar lado a lado com o pessoal da informática.

Objetivos da aplicação

O objetivo dessa ferramenta não é refazer sistemas legados, mas sim automatizar

fluxos de forma rápida e simples, sem precisar mexer no legado. Devido ao caráter

operacional, as soluções fazem uma ponte direta com o usuário, comportando-se

como uma ferramenta de trabalho direta e não um backoffice para a área de TI.

Outra questão diretamente ligada ao BPM é a necessidade de reduzir o longo ciclo

de integração. As empresas já têm seus sistemas complexos. Esse tipo de

ferramenta apenas extrai desses sistemas as atividades que entram no processo,

como uma camada complementar e de supervisão dos aplicativos que já estão

instalados.

Após a identificação, as atividades são armazenadas por um repositório de

processos. Quando a empresa pretende mudar ou construir um novo processo, o

BPM vai à sua base e usa um modelo existente. Isso elimina a necessidade de

aplicativos customizados, reduzindo tempo de trabalho e custos.

Foco em Pessoas

As ferramentas de BPM utilizam a linguagem dos executivos de negócios e as peças

fundamentais de sua engrenagem são as pessoas, por isso, a missão dos

fornecedores das ferramentas de BPM é auxiliar as empresas e suas equipes na

adequação ao novo perfil de gestão. Uma das possibilidades é adotar um processo

orientado de aproximação que não faz diferença entre o trabalho feito por um

funcionário e as atividades realizadas pelo computador.

Essa ampla forma de lidar com processos obriga as companhias a trocarem a visão

vertical e departamental de gestão por uma abordagem horizontal, automatizando,

integrando e otimizando processos do negócio com clientes, parceiros e

funcionários.

Existe a necessidade de formar uma equipe de executivos aliada a profissionais de

tecnologia, um tipo de process management center (PMC), no qual todos se voltam

para o desenho e redesenho de processos, a fim de estabelecer maneiras de cuidar

dos riscos, indicadores e métricas de desempenho.

As soluções de BPM permitem o acesso simplificado a consultas, análises e

relatórios corporativos porque integra bases de dados diferentes – de ERP, CRM e

call centers – mas unifica as informações numa interface de fácil utilização.

BPM e Workflow

O BPM origina-se dos sistemas de workflow que existem desde o fim da década de

80. Trata-se de um conjunto de softwares, onde estão incluídos os processos

utilizados para gerenciar a performance da empresa (como elaboração de

estratégias, orçamentos e projeções), as metodologias que direcionam alguns

processos (como o Balanced Scorecard, ou gestão baseada em valor) e os

indicadores usados para medir a performance de acordo com os objetivos

estratégicos e operacionais. Embora nasça do workflow, a proposta de BPM não

pretende substituir outras soluções de TI.

A base de trabalho do antigo workflow era a automação do fluxo de trabalho. O

BPM deve permitir que os usuários recebam suas tarefas em caixas de entrada

semelhantes as do correio eletrônico, e possam recebê-las com as instruções

correspondentes e os links para os documentos que necessitam consultar para a

execução dessas tarefas. Elimina, assim, a necessidade de o usuário levantar da

mesa e buscar documentos que estão arquivados em lugares desconhecidos.

O BPM possibilita representar graficamente todos os tipos de fluxos, desvios e

trâmites, incluindo laços paralelos e separação de documentos para que possam

fluir por canais independentes etc. O conhecimento sobre essa variedade de tipos

de fluxos amadureceu após a sistematização e a padronização promovidas pela

Workflow Management Coalition (WfMC).

Cada ferramenta de workflow, entretanto, usava a sua própria notação gráfica. Isso

está mudando, e os padrões de notação desenvolvidos pela Business Process

Management Initiative tendem a ser adotados por todas as ferramentas de BPM,

facilitando muito a vida dos usuários.

Processos envolvem tarefas humanas e operações automatizadas. Os antigos

workflows não incluíam as operações executadas por sistemas aplicativos fora

deles. De lá para cá, houve uma evolução significativa nas tecnologias de

integração de sistemas (middleware, servidores de aplicações, e tudo o que se

compreende hoje no conceito de EAI - Enterprise Application Integration ). Aliás, de

certa forma, o BPM adiciona aos antigos workflows a tecnologia de EAI.

Com isso, 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 interorganizacionais comuns em governo,

pois muitos serviços prestados pelos órgãos públicos envolvem diversas instâncias

verticais e horizontais.

BI x BPM

Embora não seja uma ferramenta puramente estratégica, como os produtos de BI

(Business Intelligence), destinados a auxiliar executivos na tomada de decisão, o

BPM pode explicar porque, muitas vezes essas ferramentas não surtem o efeito

desejado. BI e BPM são produtos distintos. O BPM destina-se ao ajuste da operação

e das decisões táticas da empresa. Com ele, faz-se o alinhamento das estratégias,

baseado na comparação com indicadores previamente ligados aos objetivos

corporativos.

Já as ferramentas tradicionais de BI destinam-se principalmente ao

acompanhamento do passado, oferecem informações que serão centralizadas nos

sistemas de BPM, como a gestão de performance. As soluções de BPM englobam

um BI mais avançado e integrado, com metodologias e ferramentas como o BSC

(Balanced Scorecard). Ou seja, o BPM está um passo adiante em resultados e

complexidade para as empresas que querem ter uma área de TI mais forte dentro

da organização.

Essas soluções agregam às funcionalidades do BI regras de negócios e ciclos de

gerenciamento para todas as áreas da empresa.

Mais do que uma solução de apoio à tomada de decisões, o BPM é um conjunto de

aplicações e processos desenhados para otimizar a execução de estratégias de

negócio estabelecidas pela empresa.

Trabalha com uma visão mais abrangente da corporação, enquanto o BI é

departamental. Por incorporar informações em tempo real e emitir alertas com os indicadores que se estão desviando dos limites esperados, o BPM é pró-ativo e tem

foco na oportunidade. Já o BI é reativo e com base em informações históricas.

O BPM trata da execução física e do controle das atividades previamente definidas

em um processo, que certamente geram dados e informações a serem analisados e

consolidados com indicadores, e as ferramentas de BI utilizam-se desses dados

agregando-os a outros, voltados ao negócio da empresa.

As aplicações de BPM têm como importante característica de diferenciação a

capacidade de ‘olhar para frente’, ou seja, de possibilitar previsões e

planejamentos, proporcionando um elemento de pró-atividade para as

organizações.

O BI analisa e compreende o desempenho passado e atual, enquanto as soluções

de BPM complementam esse quadro ao dar à empresa a capacidade para gerenciar

seu desempenho atual e futuro.

Portanto, BPM e BI são conceitos distintos que podem se ajudar. Enquanto o foco

do BI é a disponibilidade da informação para a tomada de decisão, o BPM mira na

gestão dos processos organizacionais e no seu controle efetivo, permitindo

mensurar a eficiência da empresa.

Durante a execução do BPM, a informação necessária ao BI pode ser gerada. Mas

enquanto o BI direciona, o BPM, de fato, é quem conduz a corporação.

Guia do BPM

As empresas têm seus processos mapeados, estão com a documentação nas mãos,

mas a maioria não sabe como eles funcionam na prática. O que o BPM faz é tirar

essas idéias da cabeça dos usuários as coloca em prática.

• Encontrar um vocabulário comum entre os departamentos de TI e os de

negócios. As ferramentas de BPM usam a mesma linguagem das

pessoas de negócios. Departamentos de TI precisam trabalhar

com terminologias do gênero para adotar as ferramentas

corretas.

• Após o mapeamento de todos os processos da empresa, identificar os

problemas entre os meios e os departamentos. Pessoas de

negócios precisam entender e aceitar a integração de outras

equipes em seus processos. Cada um tem o seu papel. O da TI é

integrar, definir escalabilidade, compatibilidade etc. Antes de

mais nada, é preciso concordar em compartilhar os processos.

• Começar a trabalhar com ferramentas de modelagem. Os executivos

precisam descobrir os diferentes processos que estão envolvidos

em suas empresas.

• Com o BPM, os processos operacionais ficam completamente integrados aos

sistemas analíticos e vice-versa, de forma que cada um possa

trocar informações com o outro em tempo real. Entre os

benefícios obtidos com o BPM, um muito importante é 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.