

ARQUITETURA ÁGIL DE PROCESSOS

Amostra

Amostra

Bruno Barbaroto

ARQUITETURA ÁGIL DE PROCESSOS

Uma abordagem integrada entre
BPM e Agile para escalar resultados



Arquitetura Ágil de Processos

Copyright © 2026 Actual

Actual é um selo da Editora Almedina do Grupo Editorial Alta Books (Starlin Alta Editora e Consultoria LTDA).

Copyright © 2026 Bruno Barbaroto

ISBN: 978-65-5183-088-4

Impresso no Brasil – 1ª Edição, 2026 – Edição revisada conforme o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 2009.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

B226a

Barbaroto, Bruno

Arquitetura ágil de processos: uma abordagem integrada entre BPM e Agile para escalar resultados / Bruno Barbaroto. 1ª Ed. – Rio de Janeiro: Actual, 2026. 176 p.; 15,7 x 23 cm.

ISBN: 978-65-5183-088-4

1. Gestão de processos de negócio. 2. Administração de empresas. 3. Métodos ágeis. 4. Transformação digital. I. Título.

CDD 658.4038

Índice para catálogo sistemático:

1. Administração: Gestão de processos: Métodos ágeis 658.4038

Todos os direitos estão reservados e protegidos por Lei. Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida. A violação dos Direitos Autorais é crime estabelecido na Lei nº 9.610/98 e com punição de acordo com o artigo 184 do Código Penal.

O conteúdo desta obra fora formulado exclusivamente pelo(s) autor(es).

Marcas Registradas: Todos os termos mencionados e reconhecidos como Marca Registrada e/ou Comercial são de responsabilidade de seus proprietários. A editora informa não estar associada a nenhum produto e/ou fornecedor apresentado no livro.

Material de apoio e erratas: Se parte integrante da obra e/ou por real necessidade, no site da editora o leitor encontrará os materiais de apoio (download), errata e/ou quaisquer outros conteúdos aplicáveis à obra. Acesse o site www.altabooks.com.br e procure pelo título do livro desejado para ter acesso ao conteúdo.

Suporte Técnico: A obra é comercializada na forma em que está, sem direito a suporte técnico ou orientação pessoal/exclusiva ao leitor.

A editora não se responsabiliza pela manutenção, atualização e idioma dos sites, programas, materiais complementares ou similares referidos pelos autores nesta obra.

Produção Editorial: Grupo Editorial Alta Books

Diretor Editorial: Anderson Vieira

Editor da Obra: Rodrigo Mentz

Vendas Governamentais: Cristiane Mutus

Produtor Editorial: Alessandro Thomé



Rua Viúva Cláudio, 291 – Bairro Industrial do Jacaré

CEP: 20.970-031 – Rio de Janeiro (RJ)

Tels.: (21) 3278-8069 / 3278-8419

www.altabooks.com.br – altabooks@altabooks.com.br

Ouvidoria: ouvidoria@altabooks.com.br

Editora
afiliada à:



ablr
ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE
EDITORES INDEPENDENTES

ASSOCIADO



AGRADECIMENTOS

Nenhuma jornada é construída sozinha. E a construção desse livro não foi diferente. Ele só foi possível pelas muitas mãos, mentes e corações que me apoiaram nesta jornada (e como foi desafiador!).

Agradeço a minha esposa, Aline Barbaroto (minha grande amiga, sócia e cúmplice na jornada da vida), e ao meu filho, Antônio (carinhosamente chamado de Tom Tom), por serem minha base e inspiração diária. Vocês são minha fortaleza, meu porto seguro e a razão pelas lutas e batalhas travadas. Agradeço-lhes por cada ato de amor, por cada sacrifício e por estarem comigo mesmo nas horas de maior dedicação e concentração necessárias para realizar este trabalho.

Agradecimentos especiais à minha mãe, Leila, que soube a importância do estudo e do trabalho e que acreditou. Seu apoio forte e constante foi fundamental para que eu alcançasse tudo o que está acontecendo agora.

Nem menos obrigado, queridos líderes de minha carreira que se foram, mas que deixaram preciosos ensinamentos que levarei para sempre. Estendo meus agradecimentos a um grande líder que se tornou um grande amigo: Renato Lamarca, obrigado por suas lições e por sua parceria ao longo de mais de vinte anos de trabalho. Àqueles anos de consultoria, meu respeito, porque foi lá que me deram minha lente crítica, minha capacidade de adaptação e de trabalhar em projetos complicados com culturas e realidades diversas.

Obrigado aos colegas de equipe com quem tive o prazer de trabalhar. Obrigado por acreditarem nos conceitos, por aceitarem os desafios e por converterem potencial em entregas tangíveis. O sucesso de cada

projeto carregava o selo do trabalho em equipe e o desejo de fazer as coisas de maneira diferente. Uma boa amiga, com quem tive a chance de trabalhar em projetos complexos, agradeço a Nádia Guedes. Sua participação neste livro foi essencial para ajudar a tornar o trabalho ainda mais significativo.

Um marco que quero registrar é o momento em que decidi passar da consultoria para um cargo executivo. Essa mudança me permitiu aprender a ver as organizações de modo diferente, não apenas como fiz até agora, como uma pessoa que propõe soluções, mas agora posso ver, pouco a pouco, as lutas, pressões e decisões que constroem o presente e o futuro das empresas.

Agradeço a Deus por me dar fé, sabedoria e força, tanto de dia quanto de noite, durante os tempos difíceis e os felizes. Foi geralmente Ele, em silêncio, quem me direcionou.

E uma mensagem final para você, caro leitor, obrigado por estar aqui. Acredite em mim, o BPM está vivo. Este trabalho é vivo. Começa como um propósito, mas é moldado a partir da leitura, reflexão e aplicação. Assim, sua ajuda, suas reclamações e seus comentários não são apenas bem-vindos, mas necessários. Que este livro seja o primeiro passo de uma conversa produtiva e contínua.

SUMÁRIO

Agradecimentos	v
Prefácio	1
Capítulo 1. O QUE É BPM?	3
Capítulo 2. BPM NAS ORGANIZAÇÕES: GOVERNANÇA, CULTURA E MATURIDADE	15
Capítulo 3. POR QUE O BPM PRECISA SER ÁGIL?	31
Capítulo 4. MÉTODOS ÁGEIS APLICADOS A PROCESSOS	43
Capítulo 5. ARQUITETURA ÁGIL DE PROCESSOS: CONCEITO E ESTRUTURA	57
Capítulo 6. MEDINDO, ADAPTANDO E ESCALANDO MELHORIAS	77
Capítulo 7. A NOVA FRONTEIRA DO BPM: IA E AUTOMAÇÃO INTELIGENTE	89
Capítulo 8. APLICANDO FERRAMENTAS DE IA EM BPM	97
Capítulo 9. DESAFIOS ÉTICOS, CULTURAIS E ESTRATÉGICOS	109
Resumo do livro e chamado para os profissionais de processos	123
Apêndice	129
Checklist de direcionamento metodológico	133
Bônus	139
Glossário técnico	159

Amostra

PREFÁCIO

Até agora em minha carreira, tive a sorte de ter gerido e participado de muitos projetos distintos com organizações de diferentes escalas e segmentos. E uma constatação começou a se repetir: todos os modelos tradicionais de gestão de processos, por mais tecnicamente sólidos que fossem, não seriam capazes de responder com a rapidez e flexibilidade que o contexto exigia.

A cada novo projeto que eu assumia, essa necessidade de flexibilidade ficava cada vez mais clara. Aprendi que o BPM clássico já não era suficiente: os ciclos rígidos de modelagem, a dificuldade de reagir rapidamente a fatores mutáveis e a falta de uma ligação clara com a realidade dinâmica de uma empresa definitivamente não eram uma solução. A gestão de processos precisa se adaptar, tornando-se mais ágil, leve, mas, acima de tudo, mais estreitamente integrada com a geração de valor em tempo real.

Este livro é fruto dessa inquietação, mas parte dele é impulsionada pela escola da vida, a soma de experiências passadas, lições e, o mais importante, do feedback de clientes coletados ao longo de vinte anos de trabalho. Originalmente, muitos dos projetos tiveram ótimos resultados, mas é fácil ver que os modelos escolhidos poderiam ter sido mais responsivos, menos cansativos e mais compartilhados em torno de modelos ágeis, híbridos ou adaptativos.

Com este trabalho, espero poder contribuir para acabar com o preconceito de que o BPM é equivalente a burocracia. Pelo contrário, a gestão por processos é (ou deveria ser) uma ferramenta para tornar as organizações mais conscientes, inteligentes, mais vivas. A lição do BPM

é a de que as operações da organização devem ser observadas como um organismo em evolução contínua, e então devemos reconhecer quando estabelecer estrutura, quando incentivar a adaptação e quando automatizar racionalmente.

As informações apresentadas aqui são direcionadas a líderes, tomadores de decisão e consultores, que vivem o desafio diário de transformar, entregar resultados e preservar a governança de seus processos organizacionais. Se você é um deles, encontrará aqui uma abordagem prática, sólida e atualizada que combina o melhor do BPM com a agilidade e a potencialidade da inteligência artificial.

Antes de começar, vou me arriscar: valorize os originais (valorize o BPM clássico). Não há necessidade de uma seleção, tudo é uma questão de contexto, momento e do que você está tentando alcançar, para então decidir quando usar um, ou outro, ou ambos.

Bem-vindo ao *Arquitetura Ágil de Processos*! Que esta leitura o ajude a construir instituições mais preparadas para o agora e o futuro.

O QUE É BPM?

FUNDAMENTOS E DESAFIOS

EVOLUÇÃO DO
PENSAMENTO EM PROCESSO

O verdadeiro poder do BPM: indo além dos fluxogramas

Durante anos, a própria ideia de gestão de (por) processos foi erroneamente limitada àqueles fluxogramas amplamente conhecidos feitos com softwares especiais ou livros que acumulam poeira em suas estantes. Esse pensamento reducionista ignora os aspectos estratégicos, interfuncionais e evolutivos do BPM (Gerenciamento de Processos de Negócio, do inglês *Business Process Management*). No mundo de hoje, a velocidade e a capacidade de adaptação são fatores determinantes, e dominar o cerne do BPM é o primeiro passo para levá-lo a deixar de ser um modelo de boas intenções e transformá-lo em uma alavanca de transformação organizacional.

A ABPMP (*Association of Business Process Management Professionals*), no CBOK,¹ define BPM como “uma disciplinada abordagem de gestão para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorizar e controlar processos de negócio automatizados e não

¹ ABPMP Brasil. (2023). Guia para o Corpo Comum de Conhecimento em BPM — CBOK v4.0. Disponível em: <https://www.abpmp-br.org>.

automatizados para alcançar resultados consistentes e direcionados, alinhados com os objetivos estratégicos de uma Organização. O BPM envolve a definição, melhoria, inovação e gestão deliberada, colaborativa e cada vez mais apoiada pela tecnologia, em que os processos de negócio numa visão ponta a ponta (end-to-end) impulsionam os resultados do negócio, criam valor para os Clientes e permitem que uma Organização atinja os seus objetivos alinhados com o negócio com mais agilidade”.

Segundo Paul Harmon (2014),² o BPM é uma metodologia que combina facetas de gestão com as de melhoria contínua e ajuda a fomentar ciclos de mudança dentro dos processos de negócio.

Sejam as definições colocadas em ambos os textos, é importante notar que o BPM não se trata tanto de metodologias e ferramentas, mas sim de uma maneira de olhar para a organização, levando em consideração a lógica dos processos interligados.

A organização como orquestra

Na prática, costumo dizer que BPM é um olhar sobre a organização em que o conceito antigo de que a próxima área é o cliente da outra deixa de fazer sentido. Segundo a ABPMP (CBOK),³ nesse momento, precisamos reconhecer que, em uma visão interfuncional ponta a ponta, o conceito de “cliente interno” não faz sentido. Tal conceito se popularizou no paradigma de organizações funcionais em que um silo é considerado cliente de outro silo. Na perspectiva do BPM, cliente é somente aquele que se beneficia da geração de valor e é externo à organização. Internamente, o que existe são atores de processo ou outros processos que se encadeiam logicamente ou se apoiam para a geração interfuncional de valor, mas que não devem ser considerados clientes.

² HARMON, Paul. *Business Process Change: A Business Process Management Guide for Managers and Process Professionals*. 3. ed. Burlington: Morgan Kaufmann, 2014.

³ ABPMP Brasil. (2023). Guia para o Corpo Comum de Conhecimento em BPM – CBOK v4.0. Disponível em: <https://www.abpmp-br.org>.

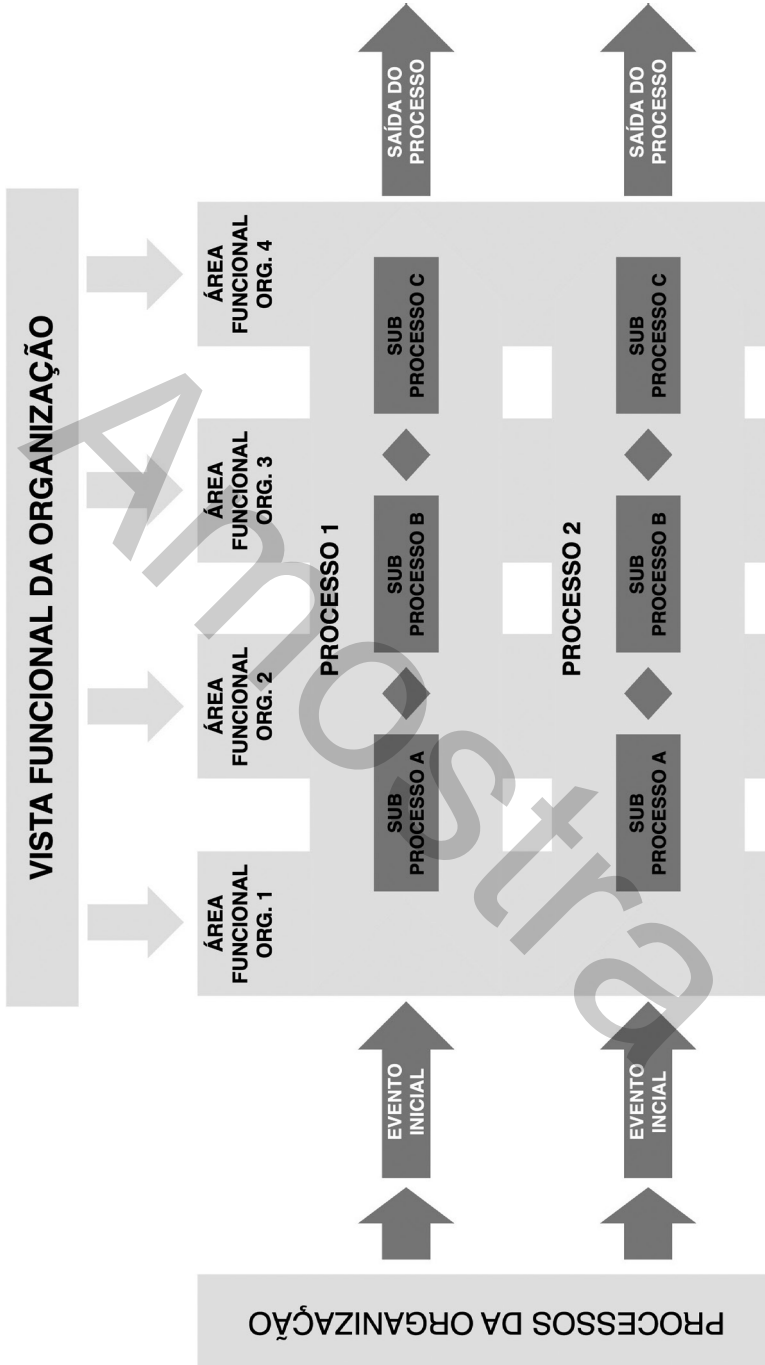
A organização funciona como uma orquestra, onde cada processo representa um instrumento. Caso uma parte esteja falhando, há desarmonia. O cliente, ouvinte da orquestra, percebe o impacto da ausência de sincronia nos resultados entregues.



*Da cadeia funcional à orquestra de processos
(imagem gerada por IA, sugerida por Bruno Barbaroto)*

Essa analogia revela a profundidade do BPM: não basta entregar sua parte bem-feita se o todo não estiver em harmonia. Um processo de vendas bem estruturado, por exemplo, perde eficiência se não estiver perfeitamente conectado à logística, ao atendimento e ao pós-venda.

É o pensamento sistêmico que confere ao BPM seu real poder de impacto. Na vivência executiva e de consultoria, um padrão recorrente fica evidente, onde departamentos tentam resolver seus próprios problemas isoladamente. A dificuldade está em colocar todos os agentes envolvidos na mesma sala e deslocar o foco do meu processo para o cliente final.



*Silos em organizações geridas funcionalmente
(extraído do CBOK 4.0 e adaptado por Bruno Barbaroto)*

Esse desafio é reforçado pela velocidade com que o mercado exige resultados. Diferentemente do que ocorria uma década atrás, hoje há menos espaço para ciclos longos e mais necessidade de respostas rápidas, sustentáveis e com foco no cliente. Isso evidencia que o BPM, quando bem aplicado, é uma ferramenta de geração de valor e agilidade, e não um obstáculo à inovação.

O BPM é, acima de tudo, uma maneira de pensar e organizar o funcionamento da empresa em torno de entregas coordenadas de valor. Envolve pessoas, sistemas, informações e decisões que não podem mais ser tratados como silos. Mais do que fluxogramas, trata-se de transformar o modo como a organização opera e aprende continuamente com seus próprios fluxos. O que está em jogo não é apenas a eficiência, mas a harmonia entre propósito, operação e a experiência do cliente.

História do BPM

À medida que surgiram questões de gestão e necessidades das organizações para lidar com procedimentos de gestão mais eficientes alinhados com os negócios, a Gestão de Processos de Negócio evoluiu e se solidificou nesse ambiente. Ela se desenvolveu no contexto do final do século XX, inspirando-se em muitas áreas e práticas:

→ Criação da Gestão de Processos e Qualidade

Nos anos de 1980 e início dos anos de 1990, à medida que o TQM (Gestão da Qualidade Total, do inglês *Total Quality Management*) e o BPR (Reengenharia de Processos de Negócios, do inglês *Business Process Reengineering*) ganharam espaço e as empresas identificaram a necessidade de conhecer, mapear e melhorar seus processos internos. Pioneiros na disciplina de reengenharia de processos, podemos citar Michael Hammer e James Champy em *Reengineering the Corporation* (1993). A reengenharia de processos é uma reestruturação geral de como os processos funcionam, pelo menos destinada a gerar alguma melhoria significativa de desempenho.

→ O BPM como parceiro de tecnologia

A chegada de sistemas de TI, como ERPs e sistemas de fluxo de trabalho, possibilitou a automação de processos e o monitoramento em tempo real que facilitou um modo de trabalho ordenado e sistemático. Assim, a tecnologia uniu-se à gestão, permitindo que o BPM se consolidasse como um todo integrado e uma metodologia holística.

→ Apresenta abordagens holísticas

Se a reengenharia era sobre mudança radical, o BPM foi gradual e holístico, não apenas abordando a eliminação de todo o desperdício, mas também permitindo que as coisas acontecessem corretamente e alcançassem resultados cada vez melhores. O BPM passou a ser um dos poucos produtos capazes de permitir que as empresas fizessem pequenos ajustes em seus processos sem serem arruinadas pela reestruturação completa do modo de execução do trabalho.

→ Estabelecimento de padrões e referências

Nos anos 2000, algumas associações começaram a definir o BPM. Essas organizações tentaram promover, descrever, organizar e classificar seu conhecimento de BPM. Novos livros surgiram, com conferências especificamente dedicadas a esse novo campo de pesquisa. A ABPMP foi uma das organizações que começou a padronizar o BPM e convergiu valores de gestão de processos, criando assim um padrão para a profissão e seus profissionais. Nasce assim o CBOK. Essas ações lançaram as bases para a padronização e garantia nessa nova disciplina.

→ Foco na transformação digital

Nos últimos anos, o BPM gradualmente se tornou uma das metodologias básicas da transformação digital. Ele se junta a atividades de automação, projetos de análise de dados e melhoria contínua em toda a empresa, a fim de redefinir as regras para processos internos, reinventando-os de acordo com as circunstâncias de mercado em mudança.

O BPM está na convergência das teorias de gestão, avanços tecnológicos e uma visão mais unificada do modo como trabalhamos, e isso é crucial para aquelas organizações que desejam transformação operacional e estratégica.

O próximo passo para o BPM

No futuro, o BPM estará altamente ligado à transformação digital, utilizando tecnologias de ponta, como Inteligência Artificial, Machine Learning e o estudo da experiência do cliente (CX). As organizações que adotarem o BPM como disciplina básica precisarão evoluí-lo para o mundo globalmente conectado e em constante mudança.

Algumas tendências e próximos passos são:

→ Hiperautomação

O BPM será ainda mais unificado com o RPA (*Robotic Process Automation*), a IA (Inteligência Artificial), a ML (*Machine Learning*) e tecnologias para criar um processo de hiperautomação que não apenas apoiará a automação de tarefas rotineiras, mas também permitirá a tomada de decisões baseada em dados em tempo real.

→ Processos orientados por dados

O BPM exigirá que a análise de dados impulse a eficiência. Será mais focado em análises, aproveitando insights em tempo real para identificar gargalos no fluxo de trabalho, prevê-los com antecedência e melhorar em tempo real.

→ Agilidade e resiliência

Em um momento de crise, as organizações certamente dependerão de processos ágeis e modulares para responder rapidamente às mudanças do mercado. O BPM que se adaptará, os processos podem ser modificados em tempo real e busca exercer poder também.

☞ Foco na experiência do cliente

Ainda mais no futuro, o BPM será orientado pelo mercado e pela jornada do cliente, desfocando o processo interno com a experiência externa. Seria eficiente para um cliente usar e ter valor percebido em comparação com serviços antigos que exigem qualquer pequeno esforço de sua parte.

☞ Conexão com ESG e sustentabilidade

Processos sustentáveis de ESG serão relativamente vantajosos. Na prática, o BPM leve funciona bem para projetar e monitorar práticas social e ambientalmente responsáveis.

Evolução do pensamento em processos

Entender a essência da gestão por processos exige uma viagem ao passado, como demonstrado anteriormente (História do BPM). O BPM, como o conhecemos hoje, é resultado de décadas de evolução, reinterpretações e transformações provocadas pelas necessidades organizacionais, pelas mudanças tecnológicas e pelas expectativas dos clientes. Ignorar essa trajetória é correr o risco de aplicar conceitos modernos com uma mentalidade ultrapassada ou, pior, reproduzir práticas obsoletas com roupagens novas.

A evolução do pensamento em processos pode ser dividida, de forma didática, em quatro ondas principais:

- ☞ Documentação e padronização (Gestão da Qualidade Total, © 9000): foco na conformidade e na normatização.
- ☞ Controle estatístico e desempenho de processo (Seis Sigma, CEP, indicadores de processo): foco na variação e na estabilidade.
- ☞ Gestão sistêmica e foco na cadeia de valor (BPR, Lean, TOC): foco na interdependência entre processos.
- ☞ Adaptação e agilidade organizacional (BPM ágil, Transformação Digital, IA): foco na velocidade, no aprendizado e na centralidade no cliente.