

Modelagem de Processos de Negócios - BPM

Prof Domingos Márcio Rodrigues
Napolitano

Nossa Disciplina

- MODELAGEM E PROCESSOS DE NEGÓCIOS (BPM)
 - Modelos de Estruturas Organizacionais
 - Abordagem Funcional x Abordagem por Processos
 - Workflow
 - Classificação dos Processos de Negócios e Business Process Management (BPM)
 - Conceitos relacionados ao BPM
 - Ciclo de Vida do BPM
 - Notação de Modelagem de Processos com Fluxogramas, IDEF e UML
 - Business Process Model and Notation - BPMN
 - Análise de Processos
 - Desenho de Processos (AS-IS)
 - Redesenho de Processos (TO-BE)
 - Simulação de Processos
 - Automação de Processos
 - Gerenciamento de Desempenho de Processos
 - Gerenciamento de Mudança
 - Tecnologias de BPM

Avisos Importantes - Atividades

- O link para Atividade referente aulas 1 e 2 no Google Forms é:
- <https://forms.gle/An29UTyBKBfyHTS46>

Avisos Importantes - Atividades

- O link para Atividade referente auals 1 e 2 no Google Forms é:
- <https://forms.gle/8XNm2aexdPGaoCrP8>

Classificação dos Processos de Negócios

- **Negócio:**
- Grupo de pessoas que trabalham de forma integrada para entregar valor aos seus clientes, gerando retorno às partes interessadas;
- Pode se referir a organizações com ou sem fins lucrativos, públicas ou privadas, de qualquer porte e segmento de mercado.

Classificação dos Processos de Negócios

- **Processo:**
- Processo é uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados.

Classificação dos Processos de Negócios

- **Processo de Negócio:**
- Trabalho ponta a ponta, que pode ser interfuncional ou interorganizacional, o qual entrega valor para os clientes ou apoia/gerencia outros processos;
- **O trabalho ponta a ponta interfuncional significa que todo o trabalho realizado cruza limites funcionais, ou seja, cruza departamentos de diversas áreas ou setores de uma empresa, sempre buscando entregar valor para os clientes.**

Processos de Negócio

- Processo primário;
- Processo de suporte;
- Processo de gerenciamento.

Processo Primário

- Agrega valor diretamente para o cliente, pois estão diretamente relacionados à experiência de consumo do produto ou serviço;
- Interfuncional ponta a ponta ou interorganizacional ponta a ponta;
- Empresa executa para cumprir a sua missão;
- Entrega valor para o cliente diretamente.

Processo Primário

- Exemplos:
 - Desenvolver a visão e a estratégia organizacional;
 - Fazer marketing;
 - Vender produtos;
 - Prestar serviços.

Processo de Suporte

- Serve de apoio aos processos primários, ou a outros processos de suporte;
- Pode apoiar os processos de gerenciamento;
- São frequentemente interfuncionais;
- Entregam valor para outro processo;
- Fundamentais e estratégicos para a organização.

Processo de Suporte

- Exemplo: Processo de montagem de veículos.
 - Não afeta diretamente o cliente, se for interrompido;
 - Veículos em estoque podem suprir a demanda de vendas sem impacto para os clientes.

Processo de Gerenciamento

- Medição, monitoramento e controle das atividades, bem como a administração do negócio fazem parte dos processos de gerenciamento;
- Podem estar associados a áreas funcionais ou serem interfuncionais;
- Não agregam valor diretamente aos clientes;
- São necessários para assegurar que a empresa opere de acordo com seus objetivos e metas de desempenho.

Processo de Gerenciamento

- Medição, monitoramento e controle das atividades, bem como a administração do negócio fazem parte dos processos de gerenciamento;
- Podem estar associados a áreas funcionais ou serem interfuncionais;
- Não agregam valor diretamente aos clientes;
- São necessários para assegurar que a empresa opere de acordo com seus objetivos e metas de desempenho.

Processo de Gerenciamento

- Exemplo: A disciplina de BPM (Desenhar processos)
 - Constituída de processos que existem exclusivamente para desenhar, implementar, monitorar, controlar e melhorar continuamente outros processos de negócio;

Business Process Management

(BPM)

- Disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização;
- Expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos ponta a ponta;
- Engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos.

Business Process Management (BPM)

- Conjunto de vários elementos, conceitos e metodologias que tratam o processo de negócio de forma holística;
- Processos de negócio são ativos da organização;
- Objetivos organizacionais podem ser alcançados através de atividades que envolvem a definição, o desenho, o controle e a transformação contínua de processos de negócio;

Business Process Management (BPM)

- A tecnologia utilizada em BPM serve como apoio e não como liderança na sua implantação;
- BPM é uma decisão estratégica e deve ter o apoio da alta direção, de modo a promover as novas práticas por processos na cultura organizacional;

Business Process Management (BPM)

- Habilidade de mudar o processo passa a ser mais importante do que a habilidade para criá-lo;
- Gera as condições para que toda a cadeia de valor possa ser monitorada, melhorada de forma contínua e assim, otimizada;

Atividades Relacionadas



Motivos Para Adotar BPM

- A hipercompetitividade mundial;
- O crescimento da complexidade que envolve as empresas;
- A maior exigência de transparência nos negócios aos atores envolvidos, tais como acionistas, imprensa, etc;
- O maior uso das tecnologias informáticas que permitem transações entre empresas através da internet, como o *e-Business*.

Valores, Crenças, Liderança e Cultura

- Influenciam diretamente o sucesso ou o fracasso das iniciativas que ela empreende;
- A Organização precisa fornecer oportunidades a seus profissionais, com possibilidades de crescimento pessoal e profissional;
- Sempre enfatizando o compromisso com o valor do processo e do cliente como base da prática de BPM.

Fatores Críticos de Sucesso (FCS)

- Apoio da alta direção;
- Alinhamento do BPM à estratégia da empresa;
- O gerente de BPM deve possuir experiência e competências necessárias;
- Uma estrutura de orientação ao BPM que seja clara e objetiva;

Fatores Críticos de Sucesso (FCS)

- Tratar a gestão de mudanças como questão estratégica;
- Capacitação de pessoas envolvidas;
- Todos os projetos de processos devem ser iniciados e finalizados;
- Entendimento de que nenhum processo é estático. Uma empresa deve ter a habilidade de se adaptar às variações de mercado e de ambiente, a fim de que continue sendo bem sucedida;

Fatores Críticos de Sucesso (FCS)

- Ter um desempenho sustentável, com trabalho continuado e sem paradas que caracterizem o trabalho como sendo pontual e eventual;
- Sempre demonstrar os benefícios alcançados, bem como a agregação de valor alcançada e como a estratégia da empresa está alinhada ao BPM.

Benefícios Gerados pelo BPM

- Organização;
- Cliente;
- Gerência;
- Ator de Processo.

Características do BPM

- É uma disciplina gerencial;
- Não é uma prescrição de estrutura de trabalho, **metodologia** ou conjunto de ferramentas;
 - »Errata: BPM é uma metodologia
- É uma capacidade básica interna;

Características do BPM

- Visa entregar valor para o cliente;
- Trata o trabalho ponta a ponta e a orquestração das atividades ao longo das funções de negócio;
- Trata O QUE, ONDE, QUANDO, POR QUE, COMO e POR QUEM o trabalho é realizado;
- A implementação de BPM requer novos papéis e responsabilidades.

Disciplina Gerencial

- Presume que os objetivos organizacionais podem ser alcançados com mais sucesso por meio do gerenciamento de processos;
- É composto por princípios e melhores práticas para orientar uma organização, não apresentando uma metodologia prescrita ou um kit de ferramentas;
- A intenção é que se integre e transforme a cultura da organização, moldando a forma como o negócio opera, envolvendo desde a alta administração e descendo até o nível operacional da empresa.

Não é Prescrição de Estrutura de Trabalho, **Metodologia** ou Conjunto de Ferramentas

- Não realiza prescrições porque tais decisões dependem de cada empresa;
- Deve-se efetuar as adequações que forem necessárias de acordo com a sua realidade;
- Prover auxílio às organizações para que essas possam alcançar seus objetivos organizacionais através dos seus processos de negócios;
- Independe da empresa adotar estruturas de trabalho como *Lean Six Sigma*, TOGAF (*The Open Group Architecture Framework*) ou ferramentas como BSC (*Balanced Scorecard*) e quaisquer outras.

Capacidade Básica Interna

- Se o BPM for implementado com sucesso em uma empresa, pode-se afirmar que esta possui a capacidade de gerenciar seus processos de negócio de forma eficiente e eficaz, ou seja, possui a capacidade de BPM;
- Alcançar êxito na implementação e possuir essa capacidade envolve a necessidade de se trabalhar com métodos, pessoas e tecnologias de forma integrada;
- Os objetivos organizacionais devem ser realmente alcançados, entregando valor aos seus clientes e também às partes interessadas;
- A organização deve apresentar processos e tecnologias que apoiem as práticas de BPM.

Entregar Valor Para o Cliente

- Principal objetivo das empresas;
- Para alcançar essa meta, as organizações devem adequar os seus processos a fim de melhorarem cada vez mais a qualidade dos seus produtos e serviços,
- BPM vem ao encontro dessas necessidades empresariais;
- Cliente não é somente aquele que paga, mas sim quem se beneficia do valor criado, podendo pagar ou não por isso.

Entregar Valor Para o Cliente

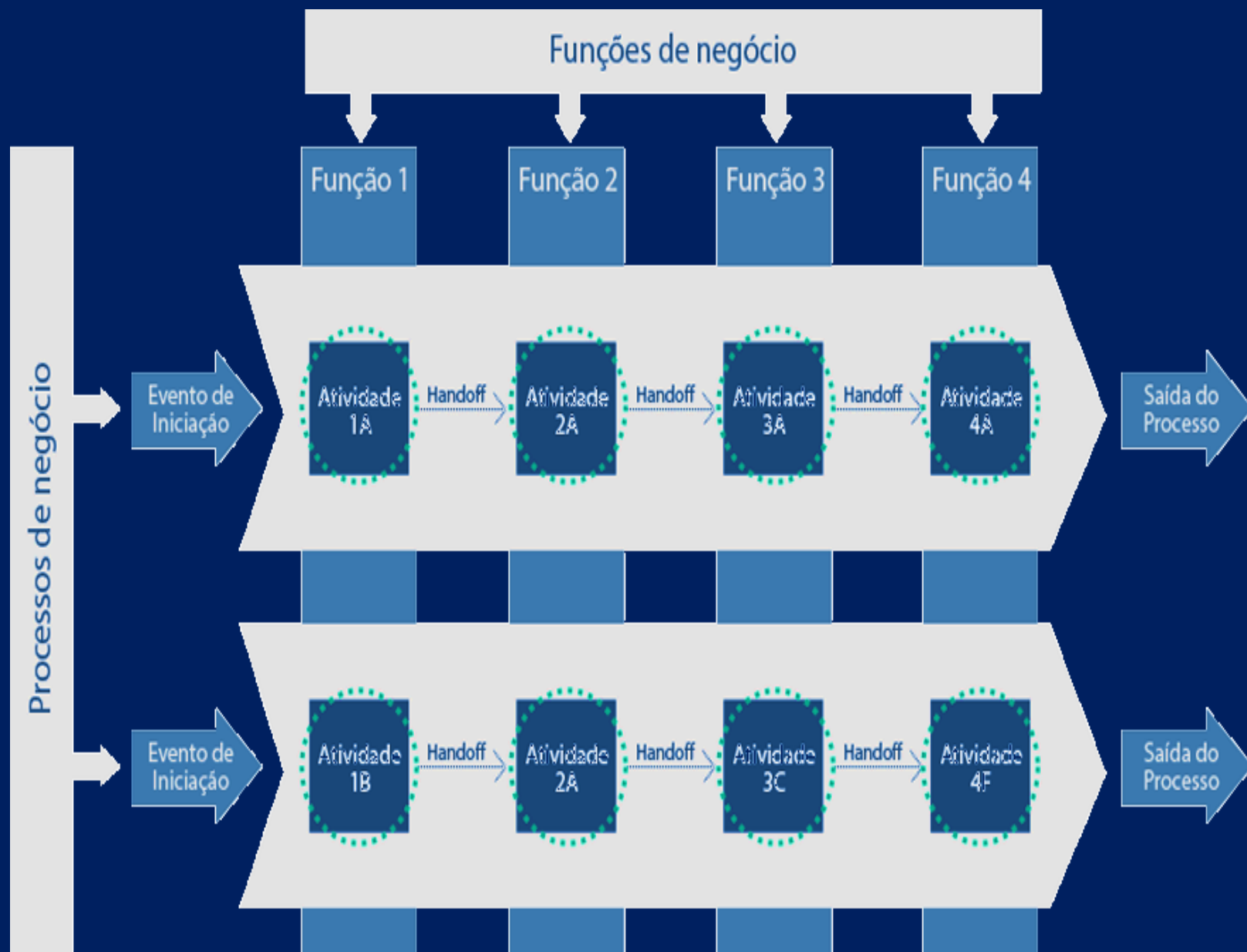
- As organizações devem definir quem realmente é o seu cliente;
- Permitirá dedicar tempo e dinheiro aos processos corretos;
- Se necessário efetuara alterações nos processos com foco no verdadeiro cliente.

Trata o Trabalho Ponta a Ponta e a Orquestração da Atividades

- As funções de negócio dizem respeito às atividades realizadas em cada departamento/setor, pertencente a uma área específica da organização;
- O processo de negócio que gera valor ao cliente atravessa os diversos departamentos/setores existentes em uma empresa;
- Utilizar suas funções de negócio para a criação de produtos e/ou serviços, os quais serão entregues ao cliente

Handoff

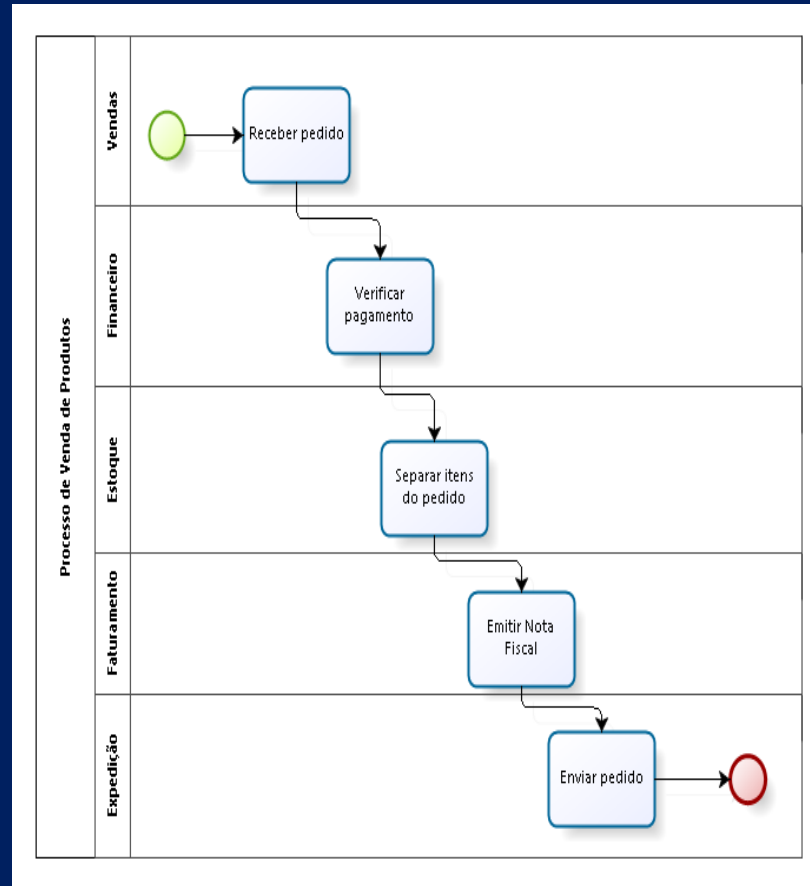
- As atividades de um setor, depois de concluídas, são passadas para o setor seguinte e assim consecutivamente, até o término do processo;
- É a comunicação existente entre os setores, que é realizada ao transferir o resultado da sua atividade para o departamento seguinte;
- Deve ser analisado cuidadosamente, pois podem gerar desconexões de processos;
- Quanto menor o número de *handoffs*, menor será a vulnerabilidade a desconexões de um dado processo de negócio.



Fluxo de Processo x Fluxo de Trabalho

- O fluxo de processo é interfuncional, ou seja, as atividades são passadas de departamento em departamento;
- O fluxo de trabalho é intrafuncional, isto é, ele ocorre dentro de um departamento específico, passando as atividades para as pessoas que trabalham nesse mesmo local.

Trata O Que, Onde, Quando, Por Que, Como e Por Quem o Trabalho é Realizado



Trata O Que, Onde, Quando, Por Que, Como e Por Quem o Trabalho é Realizado

- Quando é realizado o trabalho?
- Que insumos materiais ou de informação são necessários?
- Que entregáveis ou artefatos são produzidos?
- Onde o trabalho é realizado?
- Onde são armazenadas as entregas de trabalho e os artefatos?
- Por que o trabalho é realizado?
- Quem é beneficiado com o resultado final?

Trata O Que, Onde, Quando, Por Que, Como e Por Quem o Trabalho é Realizado

- A modelagem de um processo de negócio completo deve conter detalhes suficientes que permitem compreender o que ocorre nos vários níveis de organização;
- Deve Envolver O QUE, ONDE, QUANDO, POR QUE e COMO o trabalho é realizado, além de mostrar QUEM é o responsável por sua realização.

A Implementação de BPM Requer Novos Papéis e Responsabilidades

- A empresa deve trabalhar com papéis específicos para a prática do BPM;
- Equipe de BPM – equipe permanente na estrutura organizacional. Tem a responsabilidade de coordenar as ações de BPM na empresa.

A Implementação de BPM Requer Novos Papéis e Responsabilidades

- Papéis envolvidos:
- **Gerente de BPM** – conhecido como *Chief Process Officer* (CPO), é o maior cargo em BPM na empresa. Semelhante a um diretor ou gerente sênior.
- **Líderes de processo** – atuam em desenhos e redesenhos de processos, modelagem, formatação, cadastro e controle de revisões de padrões no sistema de gerenciamento de documentos. Estes podem atuar na equipe de BPM ou na equipe do processo.
- **Auditor de processos** – tem a função de verificar se o processo modelado corresponde ao que está sendo executado, analisando os registros, desvios de documentação, entre outros, de forma a garantir que o processo esteja alinhado com a gestão e vice-versa.

A Implementação de BPM Requer Novos Papéis e Responsabilidades

- Equipe do Processo – equipe temporária e multidisciplinar que trabalha em estrutura matricial, com o propósito de atuação específica em um determinado processo.

A Implementação de BPM Requer Novos Papéis e Responsabilidades

- Papéis envolvidos:
- ***Dono do processo*** – é um membro da alta administração responsável pelo alinhamento do processo às diretrizes estratégicas da empresa, estabelecendo metas e resultados esperados, além de analisar os riscos existentes.
- ***Gestor do processo*** – responsável por implementar o processo e melhorá-lo de forma contínua.
- ***Líder do processo*** – o mesmo descrito acima na equipe de BPM.

A Implementação de BPM Requer Novos Papéis e Responsabilidades

- Papéis envolvidos:
- ***Gerentes de departamento*** – responsáveis pelo sucesso do projeto, coordenando os recursos da empresa e comunicando o progresso ao dono do processo.
- ***Especialistas no tema*** – possuem conhecimento sobre o tema que abrange a existência de um dado processo, apresentando a perspectiva do usuário para o novo sistema e processo. Com esse *know how* é possível perceber novas maneiras de fazer com que um processo seja mais eficiente e eficaz.
- ***Equipe de Tecnologia da Informação*** – torna conhecida a infraestrutura tecnológica existente e se ela está apta a suportar os processos em andamento e as suas mudanças.

A Implementação de BPM Requer Novos Papéis e Responsabilidades

- **Equipe de contato e avaliação** – não faz parte da estrutura formal da organização, podendo ser externa à empresa;
- Serve como consultoria para dar o seu parecer quanto aos processos atuais, bem como orientar quanto às sugestões de melhorias e transformação de processos.

A Implementação de BPM Requer Novos Papéis e Responsabilidades

- Novos Papéis:
- Dono de processos;
- Gerente de processos;
- Analista de processos;
- Designer de processos;
- Arquiteto de processos;
- ▶ Representante funcional;
- ▶ Analista de negócios;
- ▶ Especialista;
- ▶ Patrocinador.