

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

Organizações Funcionais x Processuais

- Existem vários modelos de estruturas organizacionais adotados pelas empresas, sendo que cada uma delas possui características bem particulares.
- Atualmente, a visão por processos tem crescido e despertado cada vez mais o interesse de diversas organizações.
- Vamos analisar de forma mais detalhada as diferenças entre a abordagem funcional e a abordagem por processos

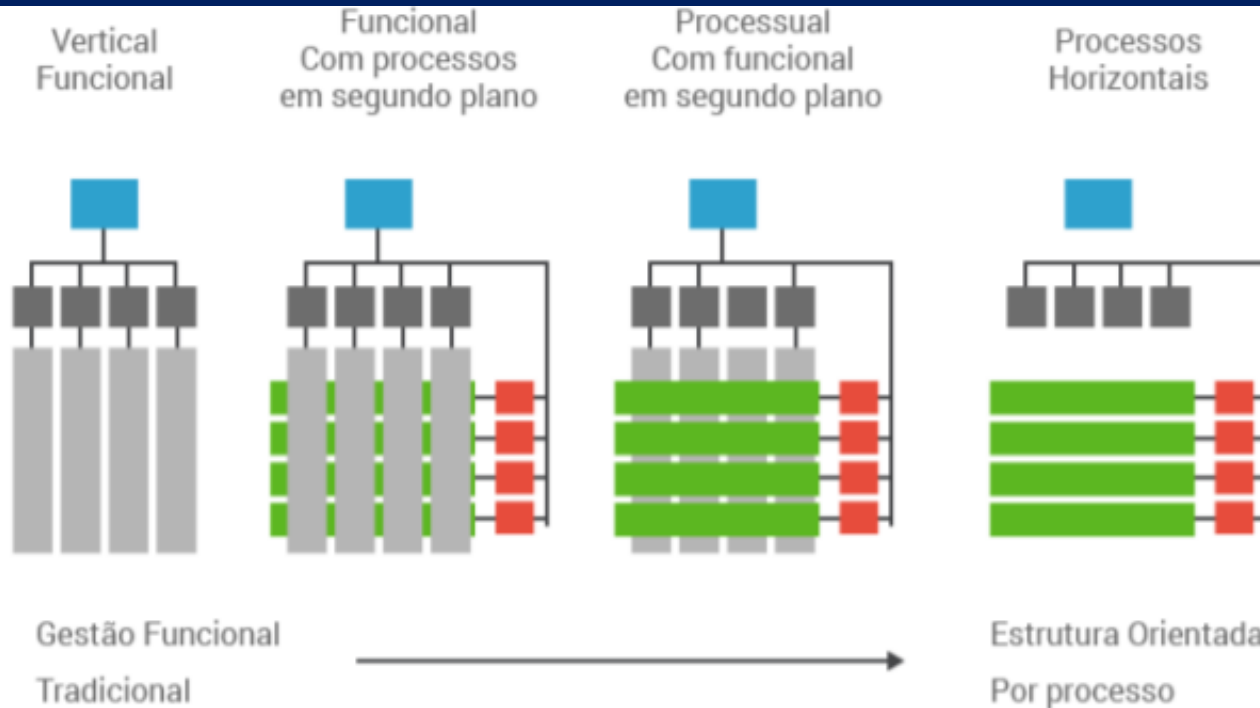
Organizações Funcionais x Processuais

- Para a ABPMP (2013), estruturas organizacionais **funcionais** envolvem **gerenciamento hierárquico de recursos**, existindo delegação de responsabilidade de um nível hierárquico para o próximo, conhecido como **verticalização**.
- Nesse modelo, cada trabalhador possui a responsabilidade por conjuntos específicos de tarefas, sendo que, no final, há uma prestação de contas direcionada às partes interessadas da empresa

Organizações Funcionais x Processuais

- A organização por processos tem como foco a **entrega de valor para o cliente** através da visão **horizontal de** negócios.
- Para que isso seja possível, esse modelo estrutural contém atividades como **desenho, documentação, medição e transformação de processos**.
- Há um apoio constante dos **gerentes de processos aos gestores funcionais** e às equipes que realmente executam o processo (ABPMP, 2013).

Mudando de Funcional para Processual



Mudanças de uma empresa orientada a funções para uma estrutura orientada a processos

Fonte: Paim et al (2009)

Abordagem Sistêmica e Abordagem por Processos

- Entende-se que a abordagem por processos se aproxima mais fielmente da abordagem sistêmica, que se baseia na Teoria dos Sistemas de Ludwig Von Bertalanffy (1975),
- Esse autor sugeria que os sistemas biológicos deveriam ser estudados em sua totalidade, ou seja, abrangendo todas as suas interdependências.
- Isso seria importante porque cada um dos elementos envolvidos, quando trabalham juntos a fim de constituir uma unidade funcional maior, desenvolvem qualidades que não se encontram quando analisados de forma isolada.

Mudança da visão por funções para a visão por processos

- No início, o foco do cliente em uma visão por processos não era importante, uma vez que as empresas ditavam o que o consumidor precisava e este estava satisfeito por ter alguém que lhe dissesse o que era melhor.
- Ou seja, o cliente não era tão exigente como é atualmente.
- Dessa forma, a estrutura funcional atendia bem às necessidades das empresas (ABPMP, 2013).

Mudança da visão por funções para a visão por processos

- Com o passar dos anos, houve um amadurecimento na percepção dos clientes, os quais passaram a expressar o que precisavam e a forma como queriam os seus produtos e serviços, obrigando as empresas a se adequarem a essa nova realidade.
- Assim, iniciou-se a “desverticalização” de várias organizações, levando ao desenvolvimento dos diversos tipos de modelos de estruturas que estudamos.
- Algumas das abordagens que impulsionaram a orientação por processos estão descritas a seguir (ABPMP, 2013):

Sistema Toyota de Produção (Japão, anos 1950)

- Conhecida como **Lean**, tem como foco a **eliminação de desperdício** ou de qualquer trabalho que não agregue valor aos produtos ou serviços entregues aos seus clientes, buscando sempre a **melhoria contínua** em suas operações.
- A ideia central está em entregar com **alta qualidade**, em menos tempo e com **menores custos**.

Cadeia de Valor de Porter (1985)

Michael Porter frisava que os processos deveriam ser otimizados, a fim de que as atividades que fazem parte desses processos pudessem agregar valor ao **produto ou serviço destinado ao cliente**



Reengenharia (anos 1990)

- Com o intuito de alcançar melhorias significativas de desempenho, a Reengenharia busca repensar a organização funcional e introduzir novas abordagens e tecnologias nos processos-chave da empresa, levando a um redesenho de processos que se torna uma intervenção radical na organização.

Concluindo

- Pode-se afirmar que a abordagem por processos procura entender o que precisa ser feito e como deve fazê-lo.
- Assim, as tarefas não são definidas em função dos departamentos da empresa.
- Ao decidir o que precisa ser feito, o que realmente importa são as atividades que agregarão valor à organização, não se preocupando de início com o departamento que realizará a atividade.
- Dessa forma, um processo pode cruzar vários departamentos, utilizando os serviços que forem necessários, de acordo com a atividade a ser executada (Baldam et al, 2007).

Entendendo a Estratégia das Empresa Peter F. Drucker – As Cinco Perguntas Essenciais.

- As perguntas surgiram há quase duas décadas, e foram descritas por Drucker – à época, sob a ótica de organizações do setor social, mas são tão relevantes e atuais que podem ser utilizadas hoje em dia por praticamente qualquer tipo de organização.
- O objetivo de responder cada uma dessas perguntas é promover uma autoavaliação estratégica corporativa, e conforme Drucker um dia disse, “as respostas são importantes; você precisa delas para promover ações.
- Mas a coisa mais importante é fazer essas perguntas”.

As Cinco Perguntas Essenciais

- 1. Qual é a nossa missão?
- 2. Quem é o nosso cliente?
- 3. O que o cliente valoriza?
- 4. Quais são os nossos resultados?
- 5. Qual é o nosso plano?

1. Qual é a nossa missão?

- O objetivo principal desta pergunta é proporcionar um entendimento completo sobre o real motivo de existência da organização.
- A missão da organização pode estar mascarada ou coberta pela forma como as coisas ocorrem.
- A missão de uma organização deve ser inspiradora e não pode ser impessoal.
- Ela precisa ter um significado maior e é responsabilidade da liderança garantir o conhecimento, a compreensão e a vivência da missão pela corporação.
- A missão é perene, enquanto os processos, normas, estratégias, táticas, estruturas e métodos mudam com certa constância e de acordo com as pressões das novas realidades.
- Uma boa declaração de missão deve sempre retratar; oportunidades, competências e comprometimento.

2. Quem é o nosso cliente?

- Esta é uma daquelas perguntas que a maior parte das pessoas irá afirmar que sabe a resposta, porém, ao se trabalhar a definição; quem é o cliente da organização, teremos uma grande quantidade de respostas, e com os mais diversos teores.
- Existem diversos autores que tratam de técnicas para a definição de clientes, e mais ainda, a sua categorização por valor.
- Sob a ótica da categorização por valor, é importante que seja identificado quem é o cliente principal – ou de maior valor, e com isso estabelecer foco e priorização de ações na conquista e manutenção dos clientes alvo.
- Já sob a ótica mais elementar do gerenciamento de processos de negócio, o cliente principal está diretamente relacionado às entregas realizadas pelos processos de negócio,.
- Dessa forma, este conceito de cliente principal ainda é pouco conhecido pelos profissionais sem envolvimento ou conhecimento em estratégias de relacionamento.
- Lembrando que, como o mercado é muito dinâmico, a constância com a qual a organização precisa responder essa pergunta é cada vez maior – pois, como sabemos, a mudança é uma constante e inevitável

3. O que o cliente valoriza?

- Sabendo quem é o cliente, considere que um negócio não precisa criar grandes movimentos para agradar todos os tipos de clientes, mas – invariavelmente, precisará encantar os seus clientes alvo.
- Basicamente, o sucesso da organização depende da sua contribuição direta para o sucesso de seus clientes.
- A resposta a esta pergunta deve vir da resposta dos clientes.
- Não cabe a organização tentar adivinhar, sendo o ideal cruzar as suposições corporativas com as respostas recebidas dos clientes.
- Esse resultado tende a iluminar o caminho para o maior entendimento sobre o que os seus clientes valorizam.
- A definição de valor por parte do cliente é tão variável quanto o grupo que ele faz parte, mas é importante ratificar a necessidade de coleta dessas informações, e é com elas que a organização começa a adquirir uma capacidade cada vez maior de criação de serviços e produtos mais atraentes e rentáveis

4. Quais são os nossos resultados?

- É de vital importância uma avaliação real sobre os resultados alcançados por uma corporação, e que sob o prisma da quarta pergunta de Drucker, podemos viabilizar uma avaliação basicamente considerando medidas qualitativas e quantitativas.
- Medidas qualitativas dizem respeito ao alcance e profundidade das mudanças promovidas pelos produtos e serviços da organização.
- Medidas quantitativas procuram utilizar padrões de resposta que sejam definitivos e objetivos, servindo diretamente para uma avaliação de uso de recursos.
- Sendo assim, teremos diversas métricas, medidores e indicadores para cada uma das medidas propostas nesta pergunta

5. Qual é o nosso plano?

- O resultado da resposta às quatro perguntas anteriores deve proporcionar um entendimento avançado sobre a organização dentro deste processo de autoavaliação.
- Este entendimento deve ajudar na definição de metas corporativas, e estas metas precisam deixar muito evidente para a gestão onde serão concentrados os recursos necessários para a sua realização efetiva.
- O processo de planejar deve cobrir a tradução de metas estratégicas em ações realizáveis e controláveis – sem nunca perder a clareza sobre o motivo pelo qual tudo está sendo feito; o cliente.

Por que falamos sobre as cinco perguntas até agora?

- Considerando que, a visão geral sobre a importância do alinhamento estratégico, é uma necessidade real para qualquer iniciativa de gerenciamento de processos de negócio.
- O alinhamento dos processos com as estratégias corporativas.
- Porém existem diversos modelos de estruturas organizacionais e estes devem estar alinhados com as estratégias das empresas

Estruturas Organizacionais

- Desenvolvida para que a empresa atinja os seus objetivos;
- Cada empresa possui o seu modelo de estrutura organizacional;
- Não existe um modelo padrão.

Tipos de Modelos

- **Organização Funcional:**

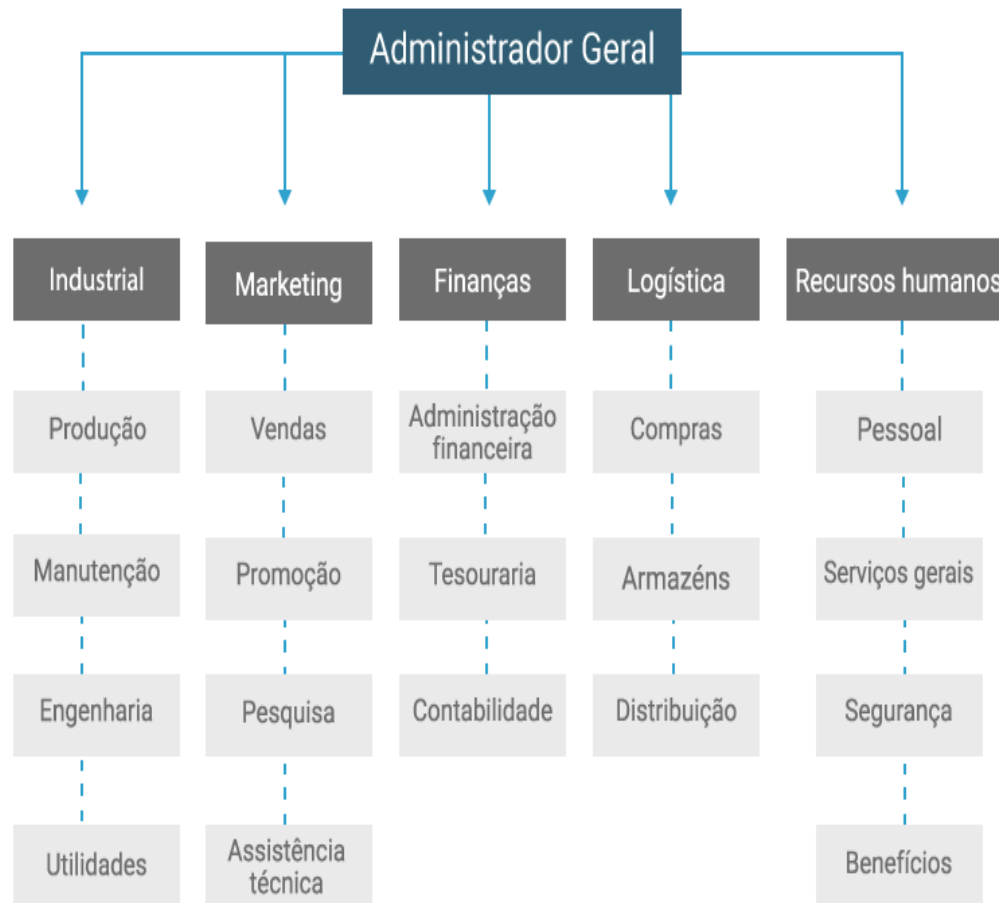
- Também conhecido como modelo departamental;
- Baseado na especialização, onde a organização se divide segundo diferentes funções ou departamentos, tais como: vendas, produção, finanças, recursos humanos, marketing, tecnologia da informação, etc;
- Um gestor para cada departamento, embora nem sempre isso seja possível devido ao tamanho/porte da empresa, exigindo que um mesmo colaborador venha a executar mais de uma função na organização.

Tipos de Modelos

- **Características:**

- Controle total do administrador principal em relação ao destino que a empresa segue, fazendo com o que esse gestor tenha segurança de que todas as atividades se orientam para o cumprimento da missão empresarial;
- As tarefas são muito bem definidas, evitando confusão no que tange às responsabilidades existentes;
- Há maior concentração de especialistas nos departamentos, existindo atualização constante.

MODELO DE ESTRUTURA FUNCIONAL



Tipos de Modelos

- **Organização por Produto:**
 - Também chamado de departamentalização por produto;
 - Quando uma empresa trabalha com muitos produtos ou serviços, os quais possuem diferenças importantes entre si;
 - A administração individual de cada produto ou serviço pode ser uma alternativa a ser considerada.

Tipos de Modelos

- **Características:**

- As funções administrativas, financeiras, de vendas, produção, entre outras podem estar centralizadas, sendo subordinadas à administração principal ou podem estar alocadas em cada departamento responsável por determinado produto ou serviço;
- Esse modelo permite realizar o atendimento às necessidades específicas de planejamento, fabricação e distribuição para cada produto ou serviço;

Tipos de Modelos

- **Características:**

- Estimula a especialização em cada produto ou serviço, gerando inovação e melhorias contínuas, desde que exista a concorrência como estímulo;
- Sem a concorrência, muitas empresas podem se acomodar e não inovar em seus produtos;
- Maior foco nas necessidades dos clientes.

ORGANIZAÇÃO POR PRODUTOS NA GERÊNCIA DE VENDAS DE UMA CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS



Tipos de Modelos

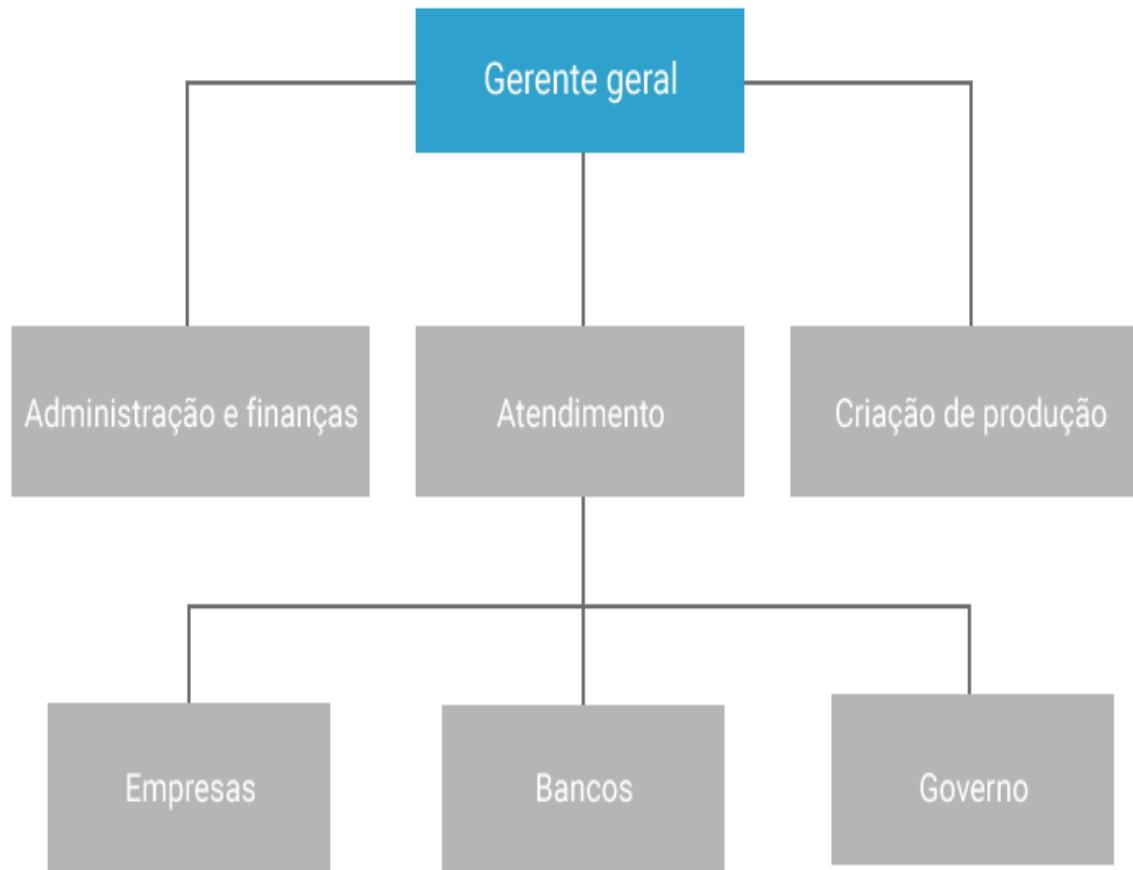
- **Organização por Cliente:**
 - Também conhecido como departamentalização por cliente;
 - Indicado quando a empresa atende a diversos tipos de clientes, os quais possuem necessidades muito diferentes.

Tipos de Modelos

- **Características:**

- Existe a personalização no atendimento aos clientes, devido ao aprimoramento no entendimento de suas necessidades;
- Facilidade no gerenciamento das responsabilidades para cada tipo de atendimento;
- Facilidade na realização de avaliações de desempenho;
- Atribuição de custos e resultados separados para cada cliente ou grupo de clientes.

ORGANIZAÇÃO POR CLIENTES NA ÁREA DE ATENDIMENTO DE UMA AGÊNCIA DE PROPAGANDA



Tipos de Modelos

- **Organização por Área de Conhecimento:**
 - Modelo adotado por instituições de ensino, laboratórios e centros de pesquisas dentro das empresas;
 - Os departamentos existem para a realização das atividades relacionadas às mais diversas áreas de conhecimento

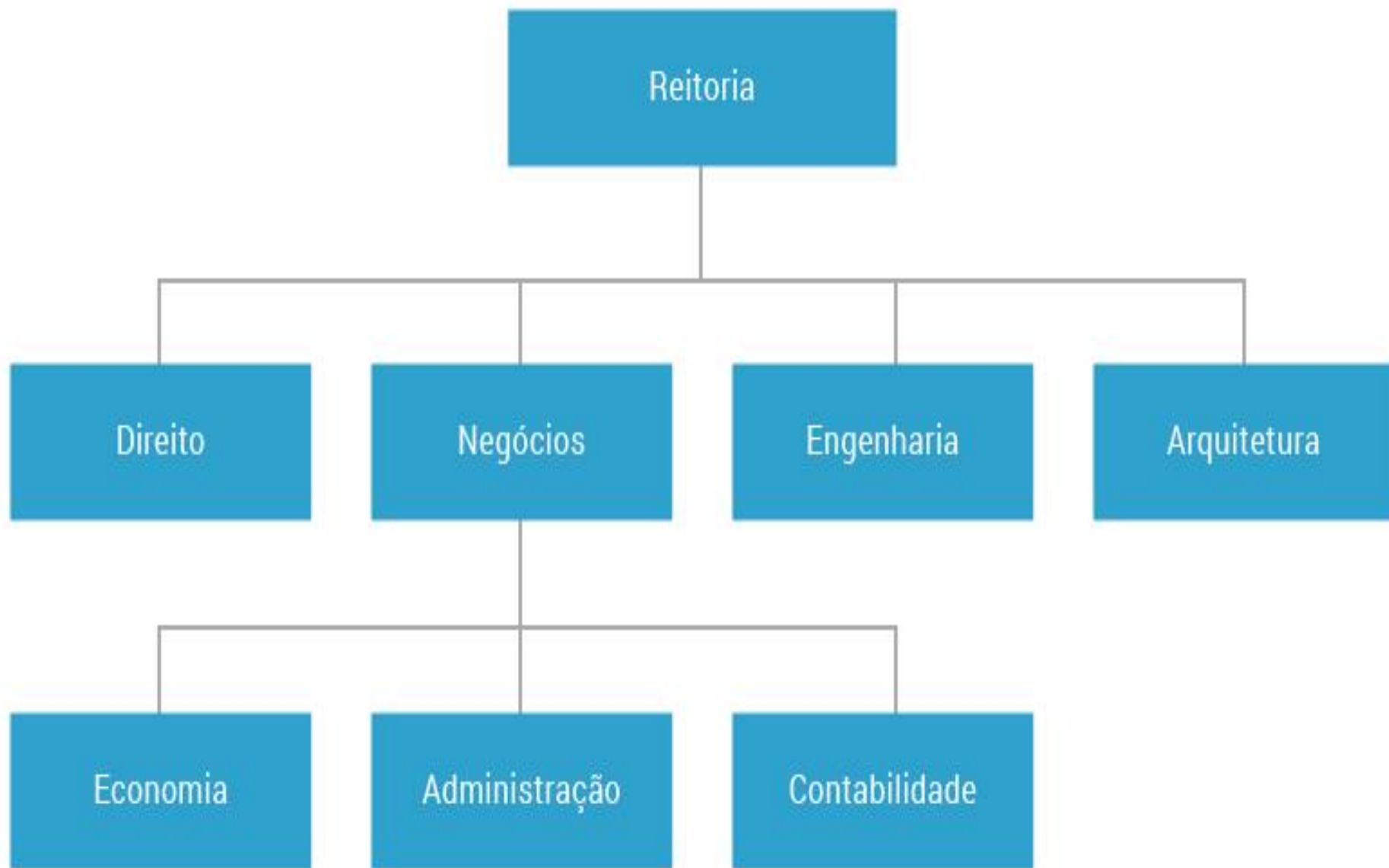
Tipos de Modelos

- **Características:**

- Concentração de profissionais com competências e habilidades semelhantes;
- Interesses de estudo e ensino em comum, facilitando a acumulação de conhecimentos;
- Facilidade na realização de processos de contratação de novos profissionais.

Tipos de Modelos

- **Características:**
- Valorização dos processos de decisão tomados em conjunto, além da delegação de autoridade para os níveis mais baixos da hierarquia;
- Podem existir problemas relacionados à comunicação e ao trabalho em equipe entre profissionais pertencentes a distintas áreas do conhecimento.



Tipos de Modelos

- **Organização por Projetos:**

- É inserida no modelo funcional já existente na empresa, a fim de atender a um projeto específico;
- Estará ligado ao fornecimento de um produto em especial.
- Como todo projeto é temporário, ou seja, tem início e fim, a estrutura por projeto deixa de existir após a finalização de determinado trabalho, ao contrário da estrutura funcional, que continua existindo na organização.

Tipos de Modelos

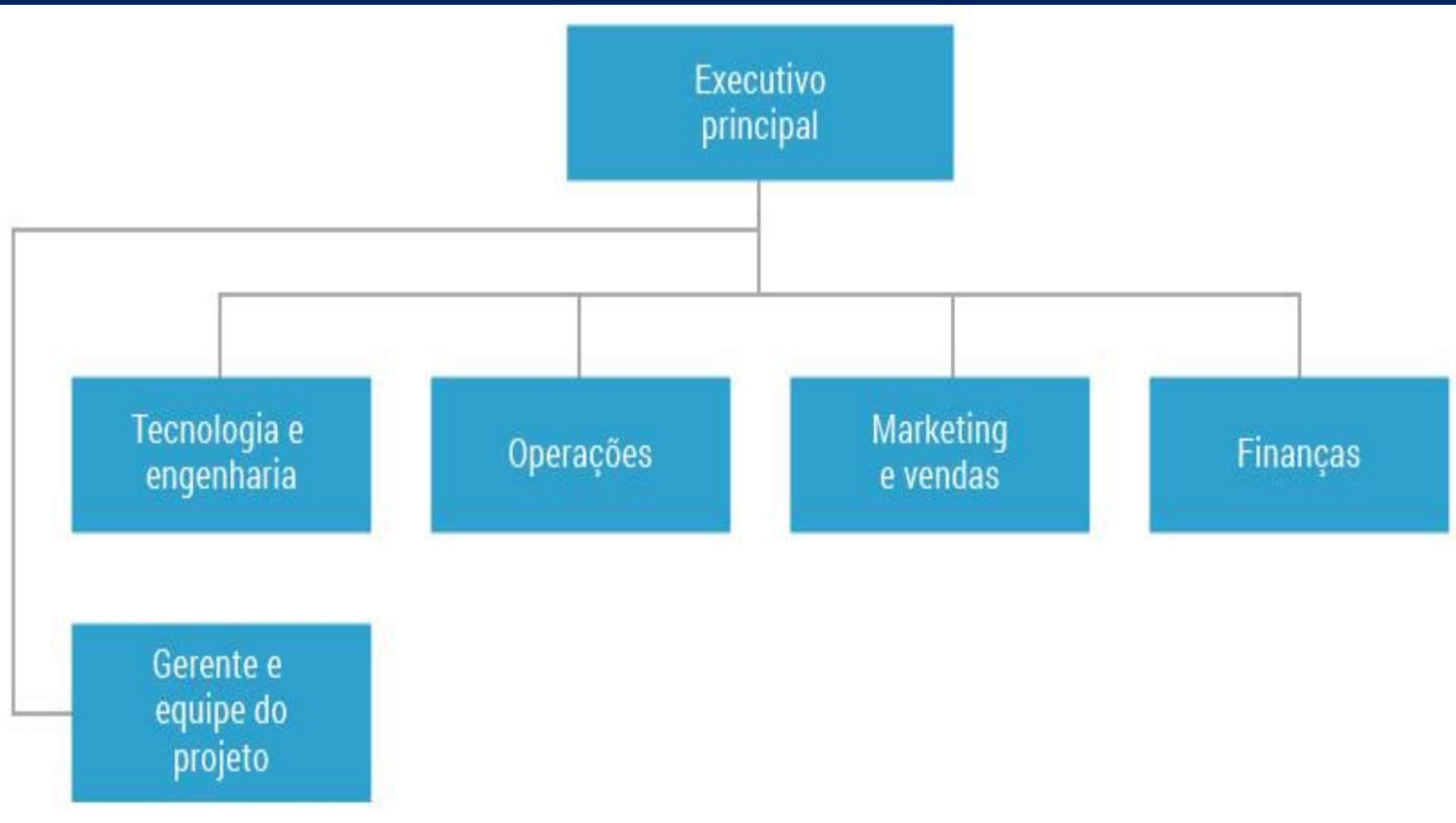
- **Características:**
 - Existem dois tipos:
 - Projetos Autônomos;
 - Estruturas Matriciais.

Tipos de Modelos

- **Características:**
 - **Projetos Autônomos:**
- Cria-se um departamento temporário, separado da organização permanente e subordinado à Alta Administração;
- Uma equipe multidisciplinar se dedicará exclusivamente ao projeto, sendo que os membros dessa equipe podem ser profissionais contratados de fora do quadro de colaboradores da empresa;

Tipos de Modelos

- **Características:**
 - **Projetos Autônomos:**
 - O gerente de projeto possui grande autonomia e existe uma comunicação constante com os profissionais envolvidos no projeto, incentivando o trabalho em equipe.
 - Ao término do projeto, os profissionais são dispensados e o departamento temporário desaparece.



Tipos de Modelos

- **Características:**
 - Estrutura Matricial:
- Semelhante aos Projetos Autônomos, na Estrutura Matricial há uma equipe multidisciplinar temporária;
- Equipe poderá se dedicar a mais de um projeto de forma simultânea.

Tipos de Modelos

- **Características:**
 - **Estrutura Matricial:**
- A equipe é formada pelos colaboradores que já trabalham em determinadas áreas funcionais, sendo “emprestados” pelos seus gestores para participarem dos projetos;
- Os funcionários não deixarão de realizar as suas atividades funcionais devido ao projeto. Ao contrário, farão ambas as coisas, sendo ainda possível que os profissionais participem em mais de um projeto ao mesmo tempo;

Tipos de Modelos

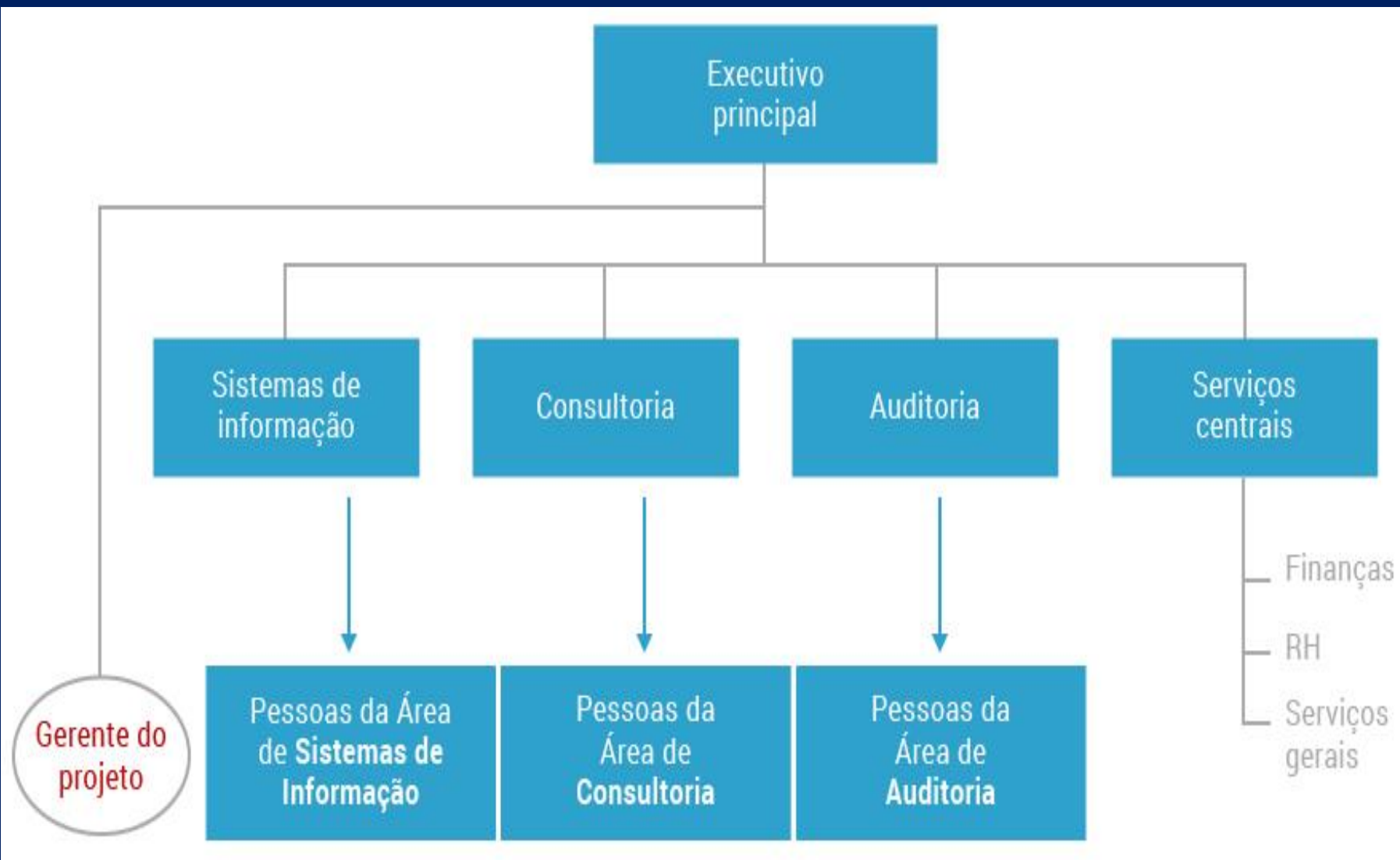
- **Características:**

- **Estrutura Matricial:**

- Essa estrutura permite a criação da visão horizontal de negócios;
- Cria um equilíbrio entre a especialização existente no modelo funcional e a orientação a resultados presente no modelo por projetos;

Tipos de Modelos

- **Características:**
 - **Estrutura Matricial:**
- Como existem dois ou mais gestores para um mesmo funcionário, podem ocorrer conflitos de interesse;
- Problemas para o prosseguimento das atividades, sejam elas relacionadas aos departamentos permanentes ou aquelas relacionadas aos projetos que o funcionário encontra-se envolvido;



Tipos de Modelos

- **Organização por Processos:**

- Tem como objetivo administrar as funções permanentes da empresa de forma horizontal;
- Departamentos estão interligados através dos processos de negócios e não isolados uns dos outros, como acontece na visão vertical;
- O modelo por processos permite que a organização consiga atender às necessidades dos seus clientes de maneira mais satisfatória.

Tipos de Modelos

- **Características:**

- Indicada quando a organização pretende aprimorar a comunicação entre os seus departamentos;
- Aumentar a eficiência de todos os processos envolvidos;
- Auxilia na adoção de um relacionamento mais forte entre as fontes de fornecimento e os mercados/clientes que as empresas atendem;

Tipos de Modelos

- **Características:**

- A forma de administrar os departamentos é alterada;
- Ao invés da cadeia clássica de comando, os processos são gerenciados por equipes que contém pessoas que trabalham em diversos setores;
- Essa é a mudança do modelo vertical para o modelo horizontal de negócios;

Tipos de Modelos

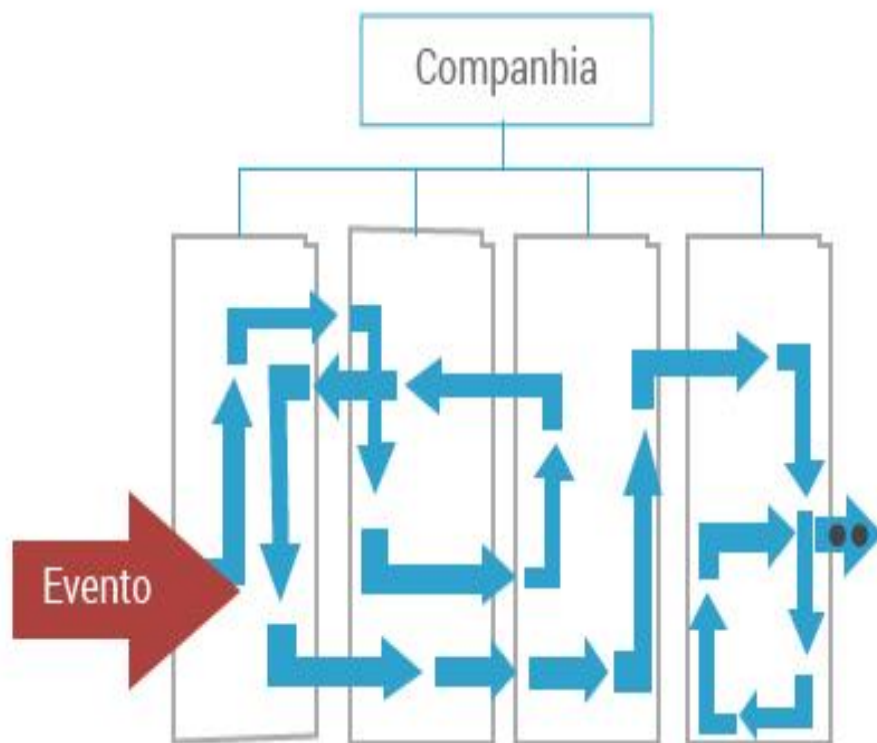
- **Características:**

- Cada equipe se torna a dona de um processo;
- Possuem responsabilidades quanto ao desempenho desse processo, tendo como principal foco a satisfação do cliente;
- No modelo horizontal, os colaboradores precisam ter acesso a diversos tipos de dados e devem ser treinados para que possam realizar análises e tomar decisões sobre os seus processos de negócios.

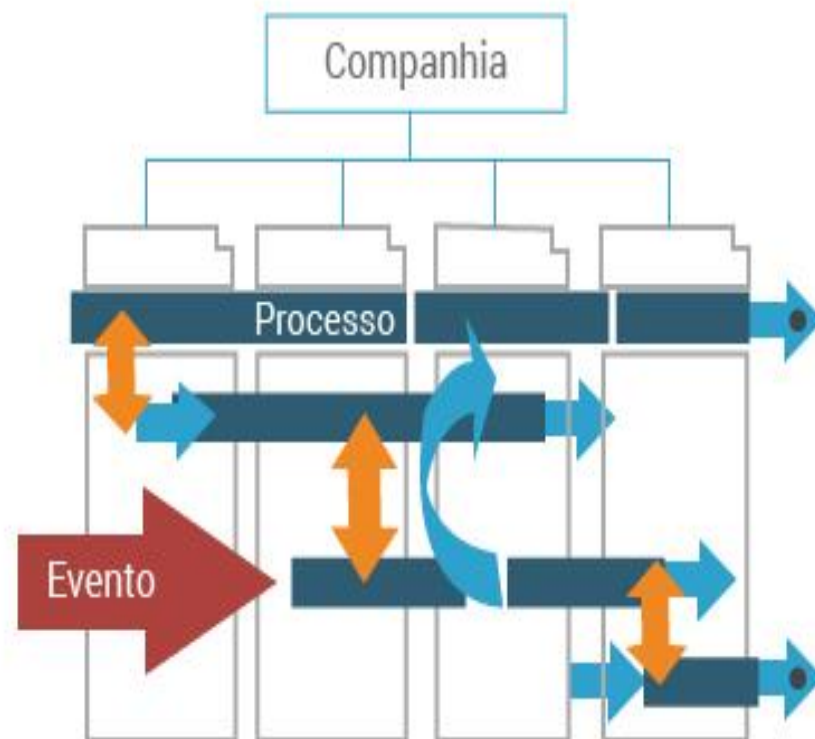
Tipos de Modelos

- **IMPORTANTE:**

- A estrutura por processos tem sido adotada por diversas empresas;
- As organizações não abandonaram a estrutura funcional com a adoção da estrutura por processos;
- As funções não deixaram de existir dentro delas.



Visão Departamental



Visão de Processos

Atividade

- Identifique na empresa em que você trabalha, ou já trabalhou, o modelo organizacional que é ou era aplicado.
- Justifique a sua conclusão desenhando um organograma com as informações que achar relevantes ao modelo.

Atores da arquitetura orientada a processos

- Para o estabelecimento efetivo de uma arquitetura orientada a processos, algumas premissas se fazem necessárias:
 - Consenso corporativo sobre o que são processos de negócio
 - Donos de processos
 - Documentação dos processos
 - Definição clara da produção de valor
 - Certeza da influência que um processo tem sobre outro
 - Entendimento sobre as habilidades necessárias aos processos
 - Percepção da qualidade de realização de cada processo ?
Medição do desempenho dos processos
 - Decisões baseadas em desempenho dos processos

Dono de Processo

- É responsável direto e em última instância pelo processo e seu desempenho ao longo do tempo.
- Este papel pode ser atribuído a um indivíduo ou até mesmo a um grupo – prática não tão comum.

Gestor de Projeto de Processo

- É o responsável direto pelo resultado de uma iniciativa de BPM – podendo também ser caracterizada como um projeto formal de BPM e ser gerido conforme as práticas vigentes nos escritórios de projetos corporativos

Analista de Processo

- É o profissional que participa das iniciativas de BPM, avalia os processos atuais e faz sugestões de melhoria em novos processos.
- Apoia os Donos de Processo com informações relevantes e direcionadores para a tomada de decisão quando da evidência de necessidade de mudança.

Arquiteto de Processo

- É o profissional envolvido na manutenção da arquitetura de processos corporativos, garantindo a sua evolução frente a modelos de referência, padrões e resultados de iniciativas de melhoria de processos.
- Devido à maturidade corporativa na adoção da disciplina de BPM, este é um profissional até o momento pouco encontrado no mercado nacional.

Analista de Negócio

- É o profissional responsável por analisar necessidades tecnológicas e propor soluções para os processos.
- À medida que a adoção das tecnologias de BPMS vem aumentando, a figura do analista de negócio vai ficando cada vez mais atrelada ao desenvolvimento de software.
- Porque o desenvolvimento de interfaces de integração de dados e sistemas, a criação de portais de serviços e outras necessidades, são cada vez menos complexas.

Especialista (Subject Matter Expert)

- Colaborador que exerce um papel importante e diretamente envolvido em iniciativas de melhoria.
- Tradicionalmente são profissionais com grande conhecimento em determinadas ferramentas da organização, ambiente e particularidades do negócio, e outras especializações.

Patrocinador (Alta Gestão)

- O patrocinador das iniciativas de melhoria e gerenciamento de processos de negócios deve definir visão e a direção para o BPM dentro da organização e aloca recursos para as atividades e ações necessárias.
- É um elemento de extrema importância, e a sua indefinição ou inexistência pode significar a descontinuidade ou insucesso das iniciativas

COMO APRENDEMOS



A pirâmide de aprendizagem
de Willian Glasser



Dúvidas



#434343

#999999

#f7965c

#ffc39f