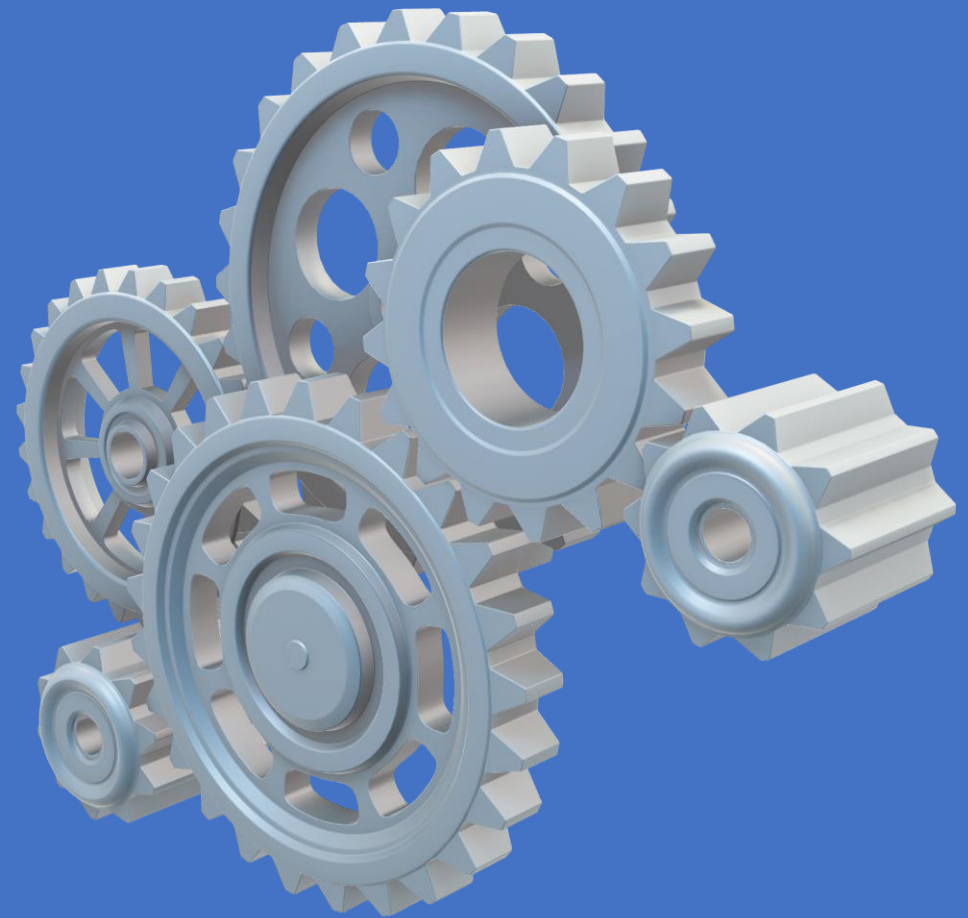


# Modelagem de Processos

Edson Orivaldo Lessa  
Junior

[edson.lessa@unisul.br](mailto:edson.lessa@unisul.br)

Organizações e  
processos  
A engrenagem  
que dá  
resultados





# Função de negócio

- Função se refere a grupos de atividades e competências especializadas relacionadas a objetivos ou tarefas particulares.

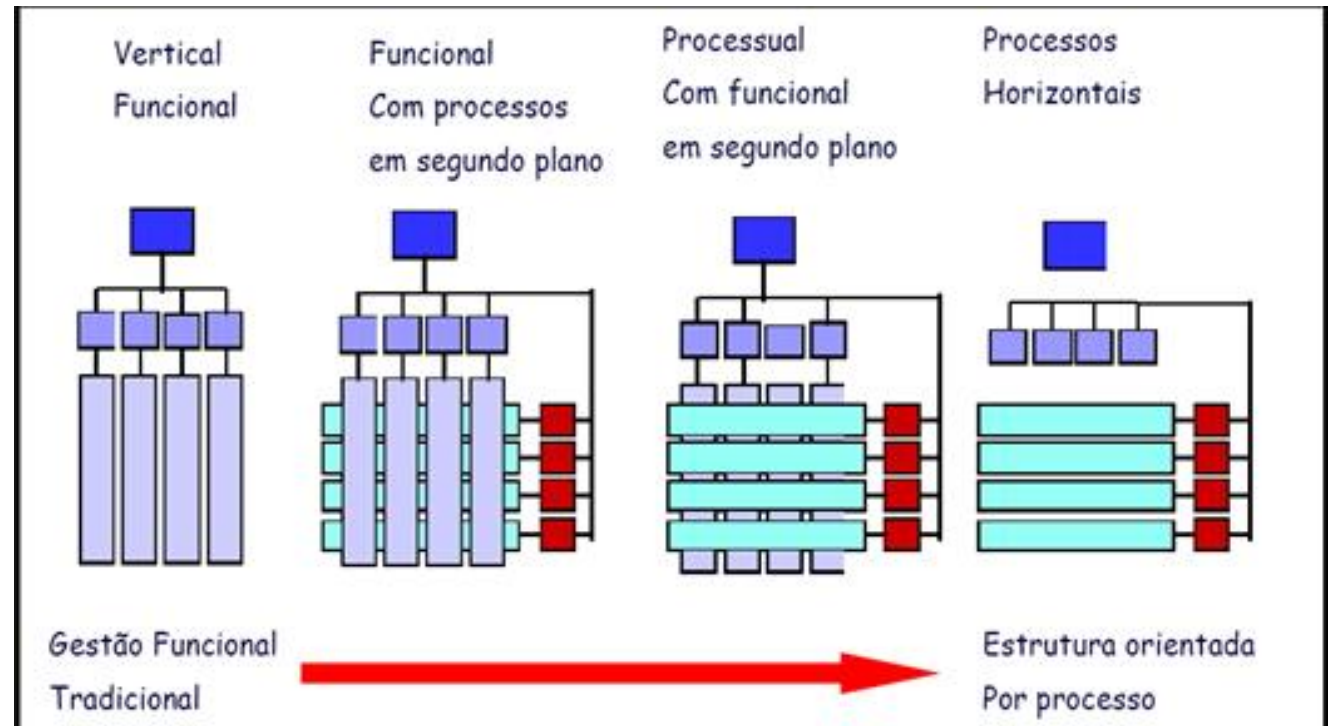



# Business Process Management

Não importa se a organização tem ou não fins lucrativos, seja pública ou privada, de micro, pequeno, médio ou grande porte, o propósito principal de uma organização é gerar valor para o cliente por meio de seus produtos e/ou serviços. Esse é o princípio que deveria direcionar todos os objetivos organizacionais.

## Estrutura organizacionais orientadas por processos

- Organizações amadurecem no gerenciamento de seus processos de negócio, e com isso, processos devem se unir como um todo coletivo visando assegurar uma organização ou processo de ponta-a-ponta para entregar valor para o cliente





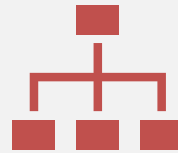
# Gestão por função

- Processos são considerados e tratados dentro de suas especialidades e entendidos e delimitados dentro de suas respectivas áreas
- O processo se confunde e coincide com a função (Processo Funcional), na medida em que cada área entende, trata e gerencia apenas atividades que lhe são inerentes

# Gestão por função

- Os funcionários acabam restritos às suas próprias funções, pois por mais que tentem projetar um olhar abrangente para o conjunto da empresa, precisarão sempre priorizar a eficiência no uso dos seus recursos e a qualidade dos processos locais, sendo cobrados com base na realização do binômio que alia eficiência e eficácia no desempenho de sua função
- Isso reflete na cultura da empresa

# Gestão por função




Tipicamente as organizações funcionam por hierarquia



Comum uma organizar desenha a estrutura organizacional





# Gestão por função


- As decisões acontecem verticalmente, havendo uma centralização de poder.
- Os liderados recebem orientações de seus respectivos supervisores
- E apenas estes últimos possuem autoridade para tomar as decisões relacionadas às atividades e ao fluxo do processo.

# Gestão por função

Pessoas fortes  
com retenção de  
conhecimento

A gestão por função acaba levando a formação de algumas “pessoas fortes” nas áreas, com retenção de um conhecimento importante para o processo como um todo.

A principal característica observada nessas organizações é a quebra das vias de comunicação entre departamentos, com a criação de barreiras funcionais, que isolam áreas multidisciplinares atuantes nos mesmos processos.



# Gestão por função

A proliferação de níveis hierárquicos de gestão, por sua vez, estimula a criação de barreiras hierárquicas, onde supervisores só falam com supervisores, gerentes com gerentes e diretores com seus pares

## Gestão por função



Barreiras  
Hierárquicas

+



Barreiras  
Funcionais

=



Ilhas Isoladas  
de Conhecimento

# Gestão por função


- O principal empecilho desse modelo de organização é a visão orientada a funções e o foco centrado na sua própria realidade (GONÇALVES, 2000a).
- Dentro desse contexto, a estrutura organizacional pode se tornar uma das principais fontes de responsabilidade pela baixa produtividade e pelos problemas de qualidade da empresa como um todo

Visão centralizada nas funções → Foco na realidade interna


Estrutura organizacional → Responsável → Baixa produtividade



# Gestão por função



Os Sistemas de Informação, sejam eles computacionais ou não, tornam-se ineficazes e, por maiores que sejam os investimentos e a estrutura de informática, os recursos poderão esbarrar numa estrutura truncada.



# Gestão por função

- Em ambientes de negócio com gestão por função, os sistemas de informática tendem a ser setorizados, específicos para as aplicações de cada área.




# Gestão por Processo

- Ao contrário das empresas convencionais, “projetadas em função de uma visão voltada para a sua própria realidade interna, sendo centradas em si mesmas”, as empresas organizadas e gerenciadas por meio de processos de negócios priorizam o cliente final, através da valorização do trabalho em equipe, da cooperação e da responsabilidade individual
- Para alcançar essa proposição, a gestão por processos atua principalmente na redução de interferências e de perdas decorrentes de interfaces entre organizações, áreas funcionais e entre níveis hierárquicos





# Gestão por Processo

- Está organizada em torno de processos-chave multifuncionais (cross-functional core processes), ao invés de tarefas ou funções
  - Opera através de donos de processos (process owners) ou gerentes dotados de responsabilidade integral sobre os processos-chave;
- 

# Gestão por Processo

- Faz com que times, não indivíduos, representem o alicerce da estrutura organizacional e da sua performance
- Reduz níveis hierárquicos pela eliminação de trabalhos que não agregam valor e pela transferência de responsabilidades gerenciais aos operadores de processos, os quais têm completa autonomia de decisão sobre suas atividades dentro do processo como um todo

# Gestão por Processo

- Utiliza a tecnologia de informação (TI) como ferramenta auxiliar para chegar aos objetivos de performance e promover a entrega da proposição de valor (value proposition) ao cliente final
- Incentiva o desenvolvimento de múltiplas competências de forma que os operadores de processos possam trabalhar produtivamente ao longo de áreas multifuncionais
- Iniciativas de processos não devem iniciar pelo setor de tecnologia, pois acabam por ser torar um projeto de software e não refletem uma mudança cultural da organização


# Gestão por Processo

- Promove a multi-funcionalidade, ou seja, a habilidade de pensar criativamente e responder com flexibilidade aos novos desafios impostos pela organização
- Redesenha as funções de departamentos ou áreas de forma a trabalhar em parceria com os grupos de processo




# Gestão por Processo

- Promove a construção de uma cultura corporativa transparente, de cooperação e colaboração, com foco contínuo no desenvolvimento de performance e fortalecimento dos valores dos colaboradores, promovendo a responsabilidade e o bem estar na organização



# Gestão por processos de negócio

- Chamamos Processos de Negócio aqueles que se servem das diversas funções organizacionais para gerar produtos, mais diretamente relacionados à razão de existir da organização, principalmente o Cliente
-



# Gestão por processos de negócio

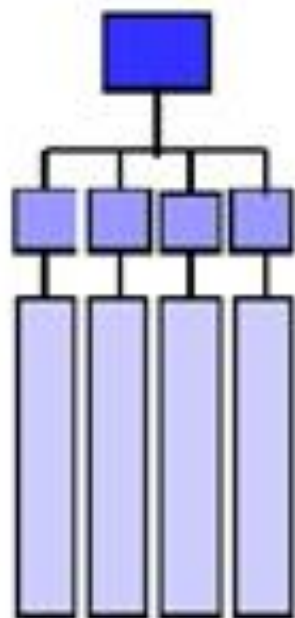
- Apresentam as seguintes características:
  - são multifuncionais no sentido da otimização, ou seja, não contribuem para a otimização de apenas uma função, mas sim das diversas funções que os permeiam
  - São multifuncionais também no sentido da dependência, ou seja, dependem do bom desempenho de todas as funções com as quais se relacionam
-

# Gestão por processos de negócio

- Em uma Organização em que se tem a Visão Horizontal, em que se adota a Gestão por Processo, são visualizados e tratados os Processos de Negócio da Organização.
- As estruturas organizacionais são efetivamente inter-relacionadas, permitindo que o Processo de Negócio seja gerenciado de maneira INTEGRADA
- Envolvem diversas funções de diversas áreas como um processo único, que é visualizado por todos os envolvidos de “ponta-a-ponta”, pois os Processos de Negócio são considerados de maneira explícita e inteira.

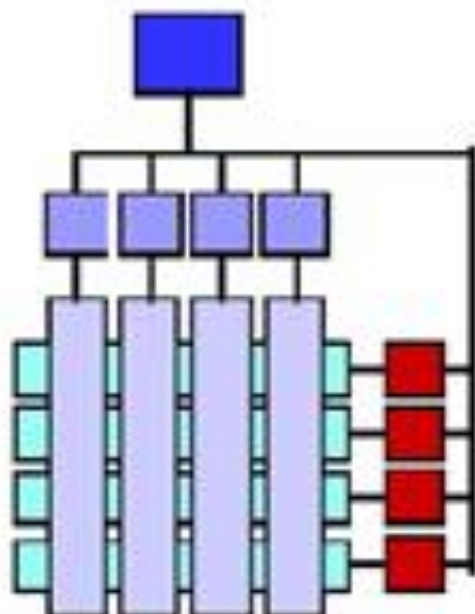


Vertical  
Funcional

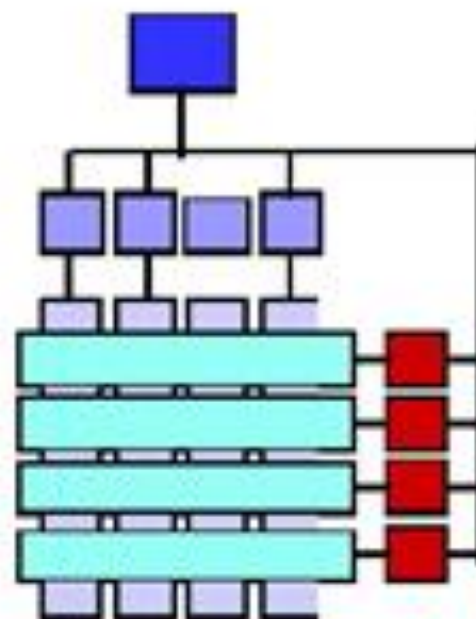


Gestão Funcional  
Tradicional

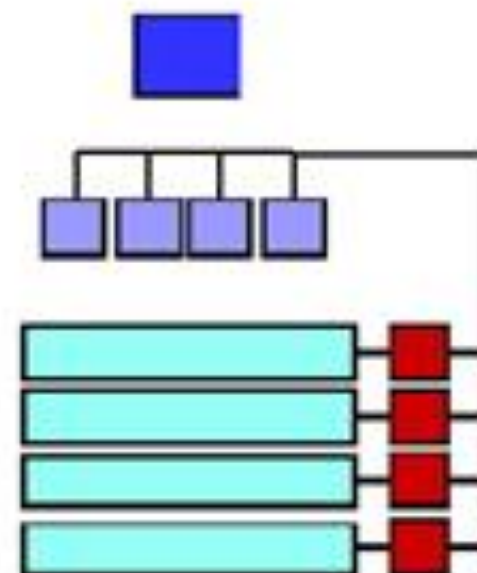
Funcional  
Com processos  
em segundo plano



Processual  
Com funcional  
em segundo plano



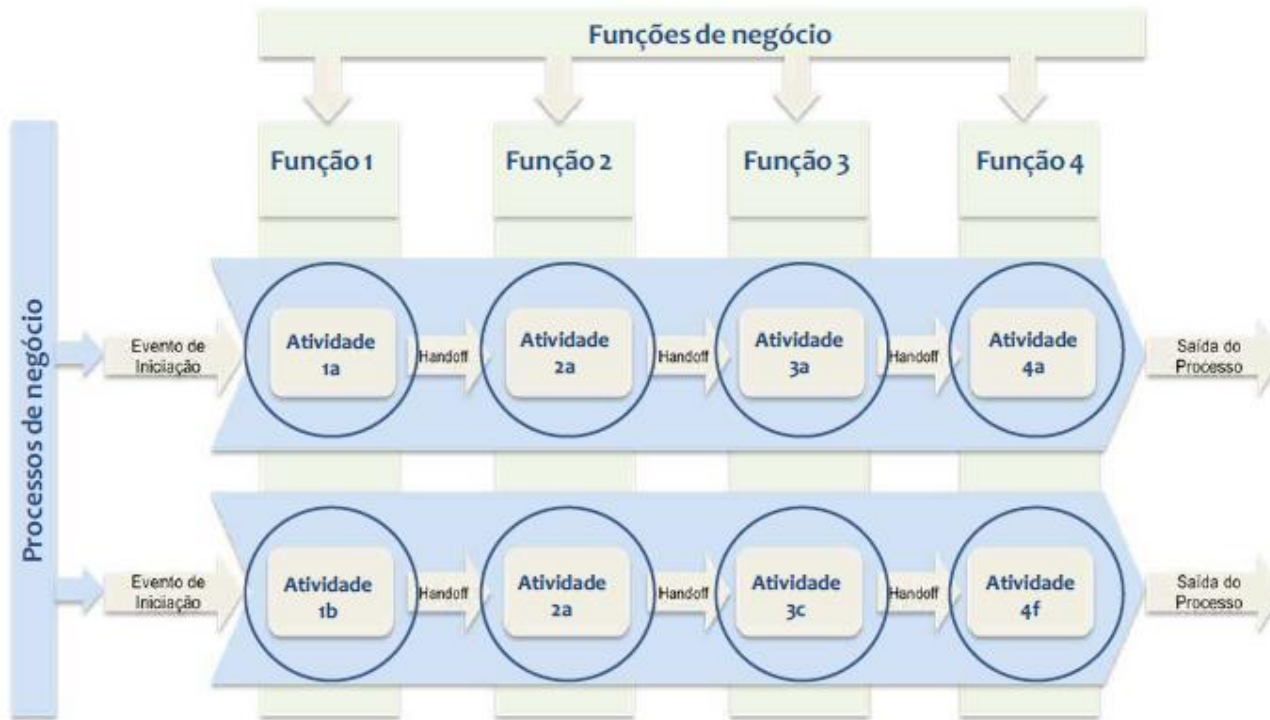
Processos  
Horizontais



Estrutura orientada  
Por processo

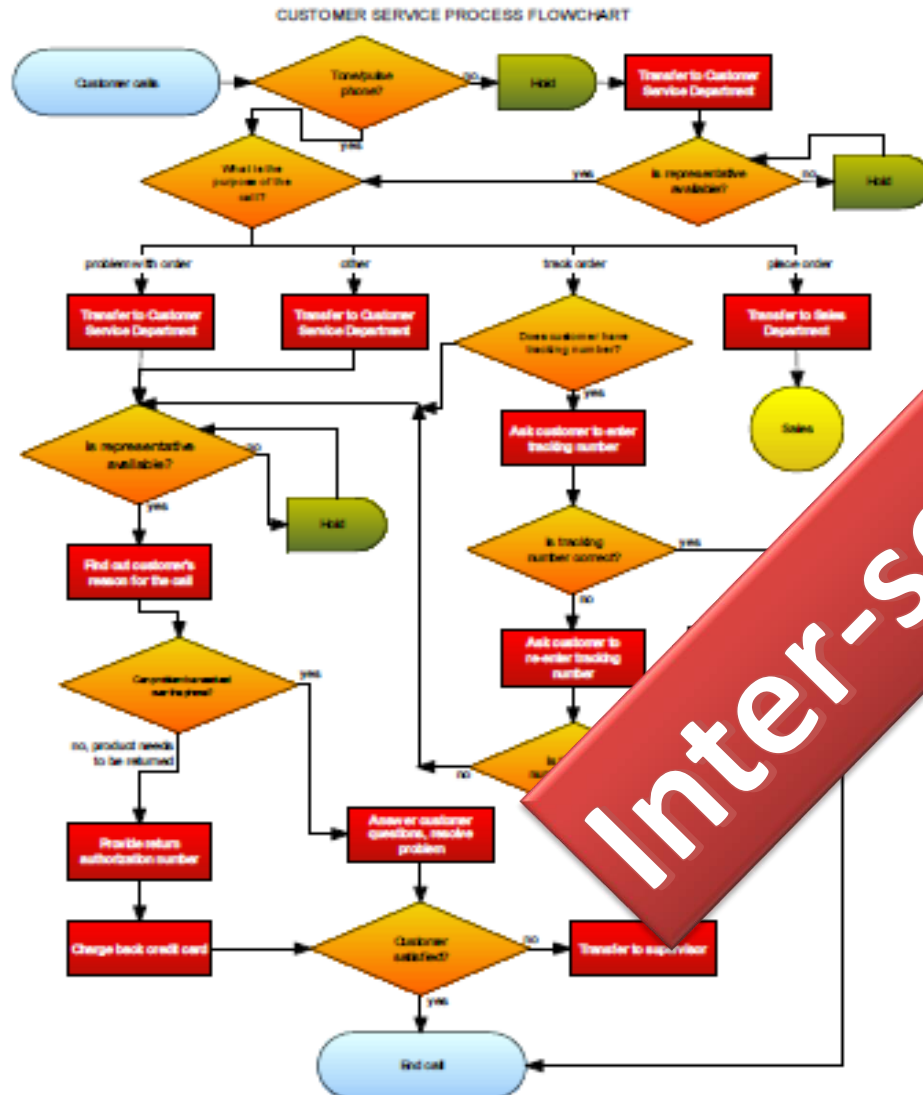


# Orquestração de atividades ao longo de funções de negócio

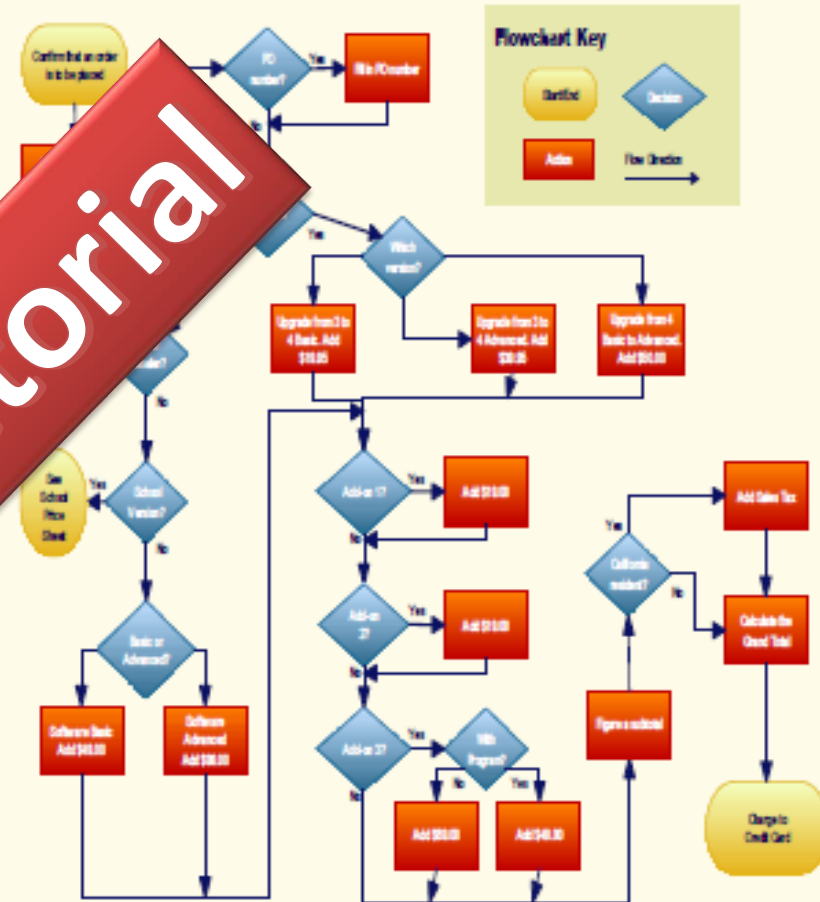


- Atividades realizadas pelas funções de negócio que possuem capacidade e conhecimentos especializados
- Sequência de atividades orquestradas ao longo de múltiplas funções de negócio para constituir um processo de negócio

# Organização por Processos

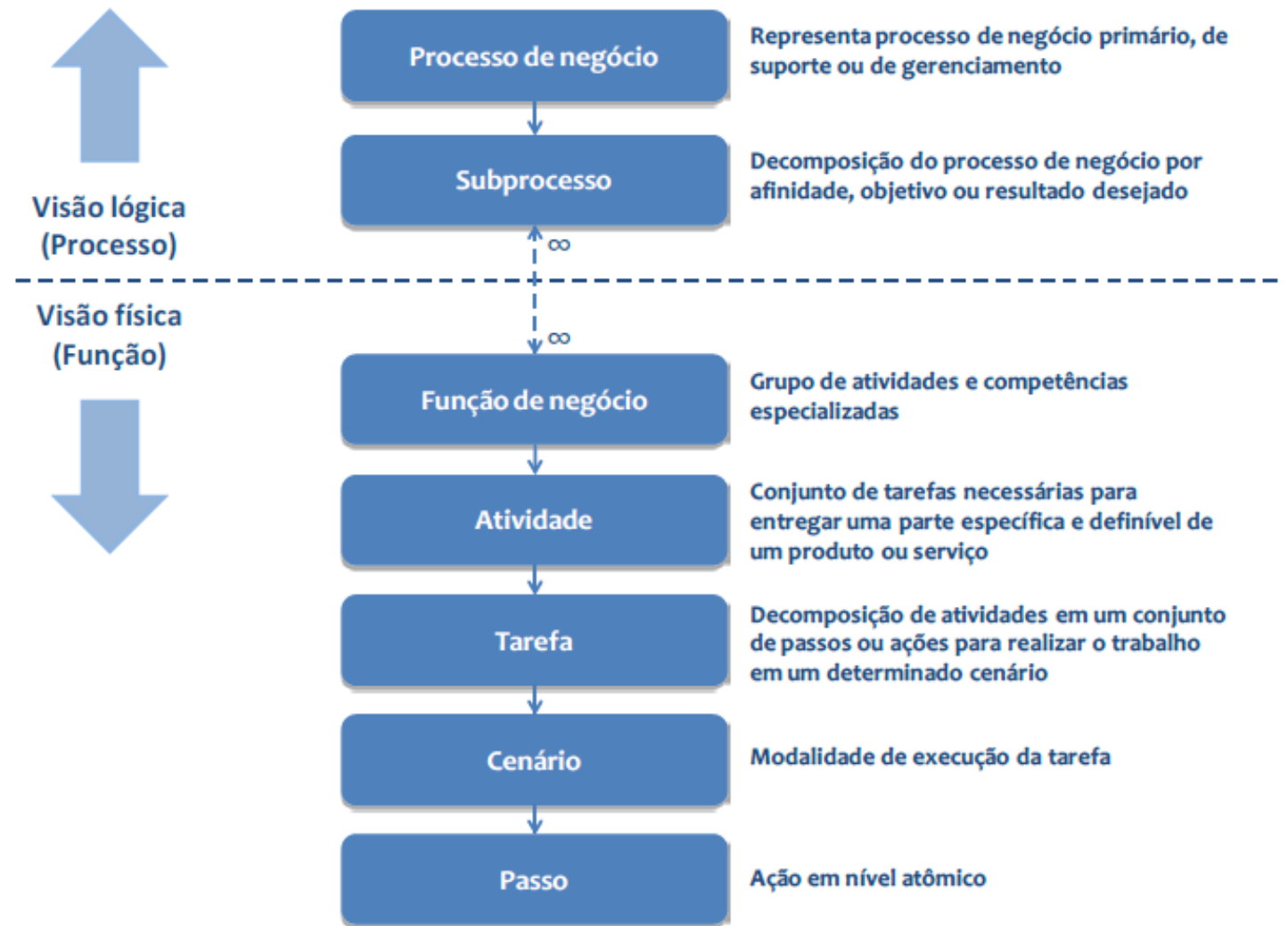


## Telephone Order Process



# Gerenciamento de Processos de Negócio

- representa uma nova forma de visualizar as operações de negócio que vai além das estruturas funcionais tradicionais
- entregar o produto ou serviço do processo, independente de quais áreas funcionais ou localizações estejam envolvidas



# Classificação de processo



Processo primário



Processo de suporte



Processo de gerenciamento

# Processo Primário



Processo tipicamente interfuncional ponta a ponta (e até interorganizacional ponta a ponta) que agrega valor diretamente para o cliente



Processos essenciais ou finalísticos, pois representam as atividades essenciais que uma organização executa para cumprir sua missão



Constroem a percepção de valor pelo cliente por estarem diretamente relacionados à experiência de consumo do produto ou serviço



Processos primários podem fluir através de áreas funcionais ou até entre organizações e fornecer uma visão completa ponta a ponta de criação de valor



Devem ser estabelecidos a partir da perspectiva do cliente e dos "momentos da verdade" resultantes da experiência de consumo



**Exemplo:** logística de entrada, operações, logística de saída, marketing e vendas, e serviços pós-venda

# Processo de Suporte

- Prover suporte a processos primários, mas também pode prover suporte a outros processos de suporte ou processos de gerenciamento
- A diferença principal entre os processos primários e os de suporte é que processos de suporte entregam valor para outros processos e não diretamente para os clientes
- Estão associados a áreas funcionais, frequentemente são interfuncionais
- Podem ser fundamentais e estratégicos para a organização na medida em que aumentam sua capacidade de efetivamente realizar os processos primários.
- Exemplo:
  - Montadora de veículos, pode ser um processo de suporte na perspectiva do cliente, se ocorresse uma interrupção na montagem de veículos, os clientes levariam muito tempo para perceber, pois os estoques nas fábricas e nas concessionárias abasteceriam o mercado por um período de tempo razoável.

# Processo de gerenciamento



Tem o propósito de para medir, monitorar, controlar atividades e administrar o presente e o futuro do negócio



Não agregam valor diretamente para os clientes, mas são necessários para assegurar que a organização opere de acordo com seus objetivos e metas de desempenho



Podem estar associados a áreas funcionais ou serem interfuncionais



Exemplo: Governança Corporativa; Gestão Estratégica; Gestão de Performance



# Os processos nas Organizações

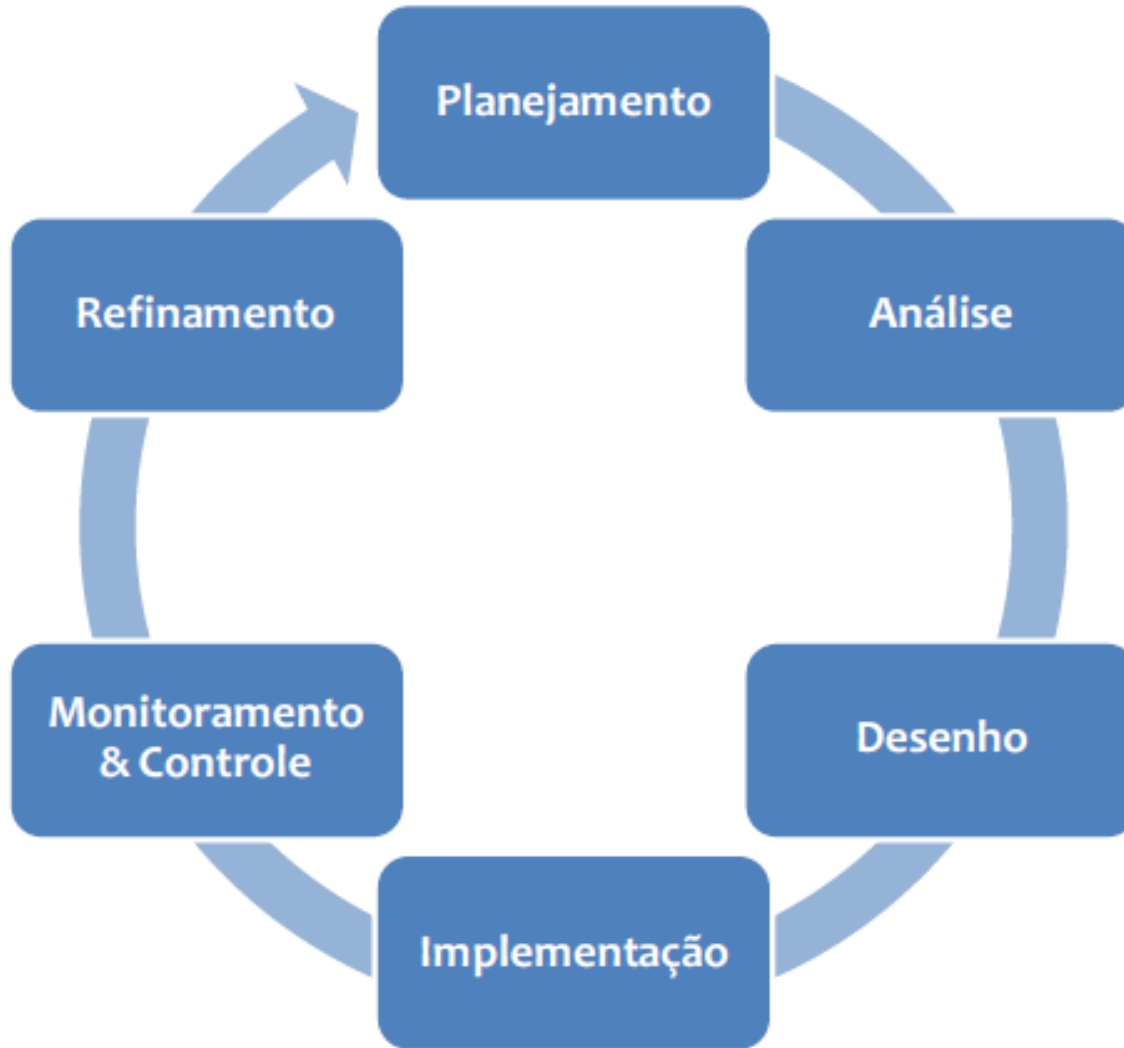


Uma organização sob a ótica de processo



# Uma organização sob a ótica de processo

- Quando trabalhamos de forma desorganizada colocamos a organização em risco através dos desequilíbrios que afetam os três elementos e consequentemente, a todos os envolvidos



# Ciclo de vida BPM




Ciclo de  
Vida PDCA

# Planejar

- O objetivo da fase Planejar (Plan) do ciclo de vida PDCA é assegurar alinhamento do contexto de processos de negócio e do desenho de processos com os objetivos estratégicos da organização
- No planejamento as seguintes informações devem ser contidas:
  - O cliente do processo
  - A saída do processo e uma compreensão clara do por quê essa saída é considerada valiosa para o cliente
  - Como o processo e seu resultado se alinham à missão organizacional e oferecem suporte aos objetivos estratégicos
  - Como, contextualmente, o processo se encaixa em uma arquitetura corporativa de processos
  - As entradas do processo, e os eventos que podem disparar a execução de instâncias do processo
  - A existência de controles, tais como regulamentações externas, políticas ou regras internas que restringem o desenho e a execução do processo
  - Referências para o desempenho-alvo do processo

# Planejar

- Um modelo de processos de negócio bem elaborado irá representar de forma clara ao menos:
  - As atividades que compõem o processo de negócio
  - Os entregáveis e artefatos que são produzidos durante a execução do processo e os estados através dos quais progridem
  - As organizações, funções e papéis que participam da execução do processo
  - Os sistemas de informação utilizados para apoiar a execução do processo
  - As localizações nas quais as atividades são executadas e onde os entregáveis e artefatos relacionados ao processo são armazenados
  - Os eventos específicos que levam à execução do processo
  - As regras de negócio que limitam a execução do processo
  - As métricas de desempenho de processos e pontos de medição



# Planejar (Sucesso)

- Entendimento claro de como o processo de negócio apoia a missão organizacional. A validação de que a saída do processo contribui, direta ou indiretamente, para a proposição de valor para o cliente
- Garantia de que o modelo do processo provê suporte à visão organizacional. Se implementado conforme desenhado, o processo atenderá às expectativas de desempenho que podem ser conectadas a metas de eficiência e eficácia organizacional



# Fazer

- Implementar o processo de acordo com as especificações desenvolvidas na fase Planejar.
- A implementação física do processo de negócio pode assumir várias formas, incluindo, mas não se limitando a:
  - Criação de novos papéis e responsabilidade ou modificação dos já existentes
  - Desenvolvimento ou reestruturação de áreas funcionais
  - Construção ou mudanças em sistemas de informação e automação de fluxo de trabalho
  - Desenvolvimento e implementação de materiais de suporte operacional, tais como procedimentos operacionais padrão, instruções de auxílio de tarefas, *checklists* de verificação e guias de utilização de sistema
  - Introdução de novos canais e pontos de contato para os clientes
  - Criação e implementação de mecanismos de monitoramento de desempenho de processos, painéis de desempenho e mecanismos de escalamento

# Fazer

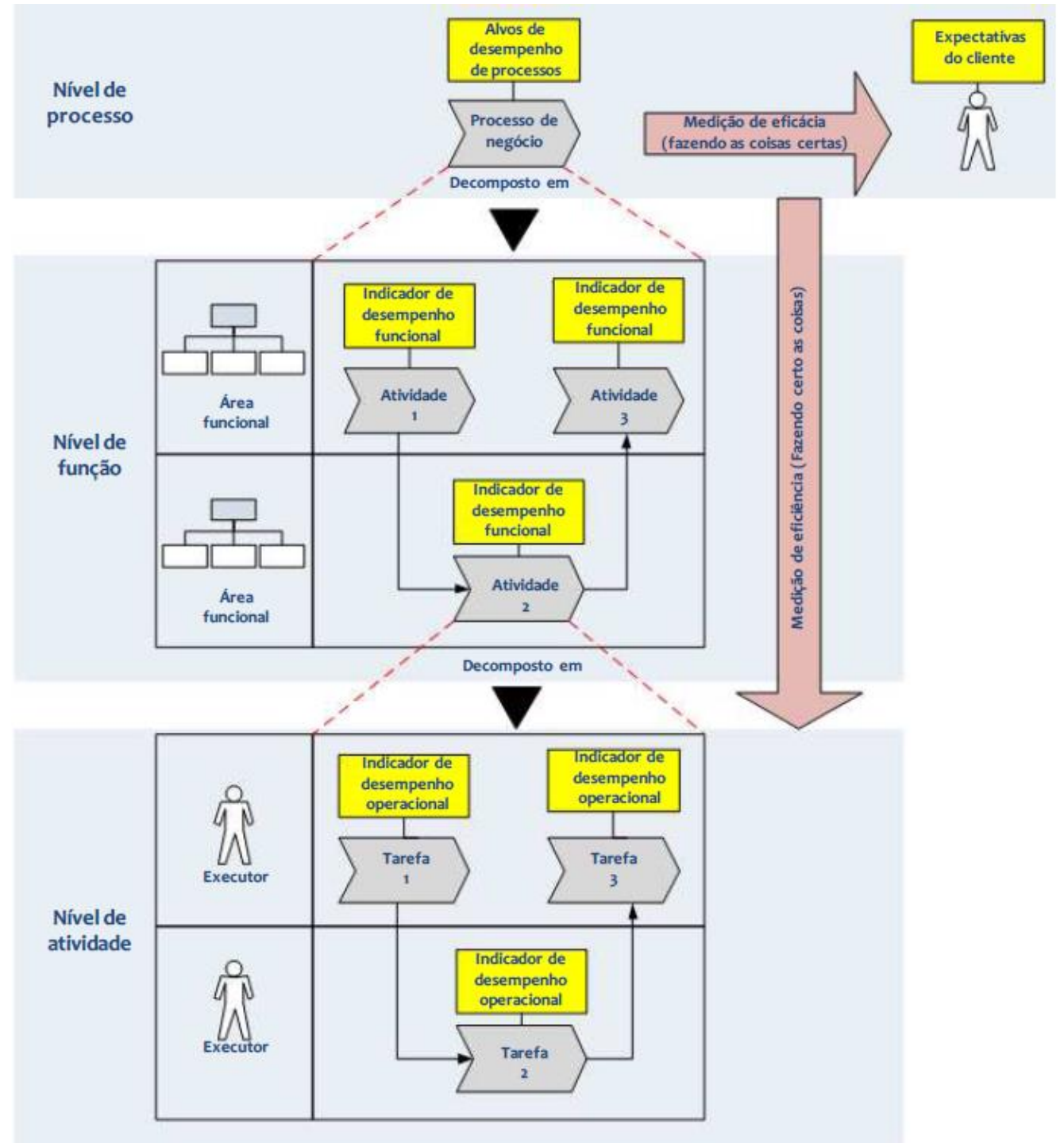
- Uma vez que o processo de negócio é implementado nas operações, a fase Fazer do ciclo de vida PDCA também trata a execução do processo real:
  - O processo é disparado por eventos
  - Entradas de processo chegam aos processos
  - Atividades são executadas
  - Subprodutos são produzidos
  - Saídas de processos são geradas e entregues



# Verificar

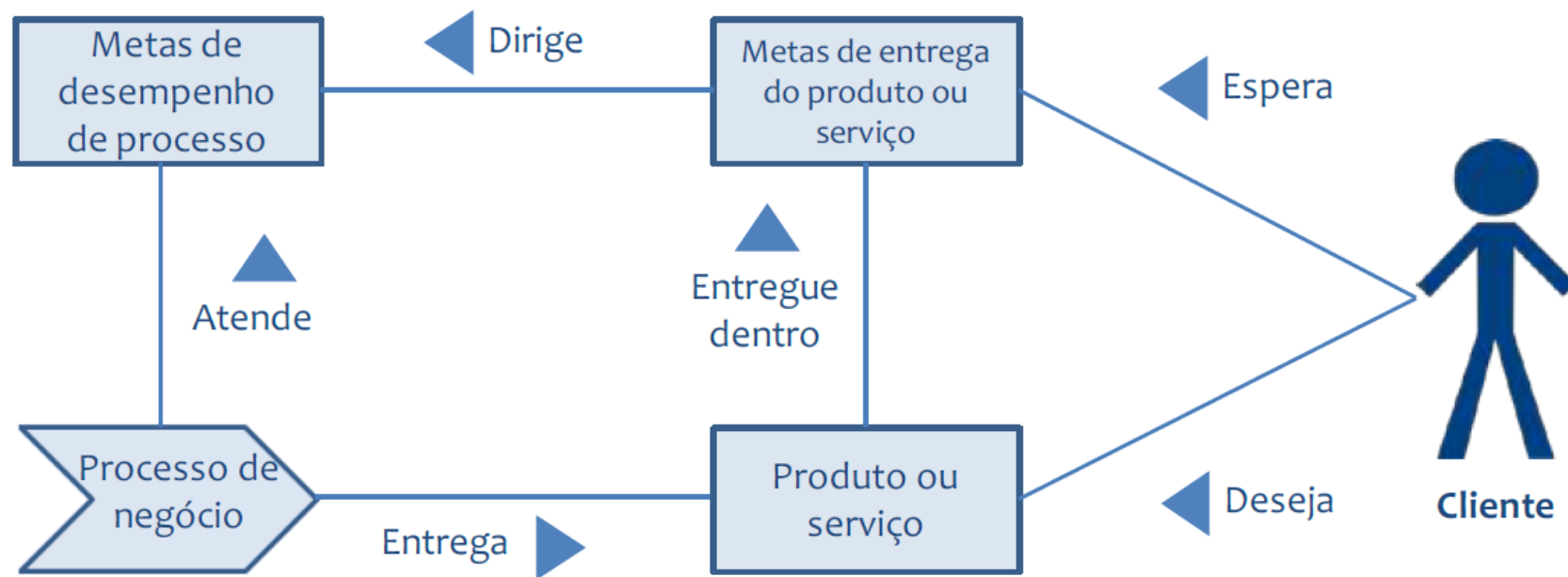
- Medir o desempenho real do processo em comparação ao desempenho esperado
- Segundo a definição de processo, possui um aspecto interno (conjunto de atividades) como um aspecto externo (valor para o cliente) e, assim, o desempenho do processo é mais bem monitorado a partir dessas duas perspectivas.

Verificar



# Verificar

- Uma definição de processo bem arquitetada na fase Planejar é a chave para alcançar métricas úteis na fase Verificar
- As expectativas dos clientes em torno da entrega do produto ou serviço direcionam as metas de desempenho do processo
- Essas metas de mais alto nível são, por sua vez, decompostas em alvos de desempenho subjacentes que podem ser estabelecidos para o nível funcional e operacional
- Em teoria:
  - Se as metas operacionais são atendidas, as metas funcionais são atendidas
  - Se as metas funcionais são atendidas, as metas do processo de negócio são atendidas
  - Se as metas de processo são atendidas, o cliente está satisfeito



# Verificar

# Agir

- Definir ações e agir de acordo com os dados de desempenho do processo coletados na fase Verificar.
- Essa fase visa manter a integridade do processo e assegurar que ele possa ser melhorado continuamente para atender novas metas de desempenho ao longo do tempo
- Há duas categorias da fase Agir:
  - Instabilidade do ambiente: Ações em instâncias de processo com intervenção em tempo real ou em quase tempo real
  - Mudança no ambiente: Identificação e planejamento de mudança para definição e implementação de processos (mudando a forma como as instâncias do processo serão executadas no futuro)



Agir

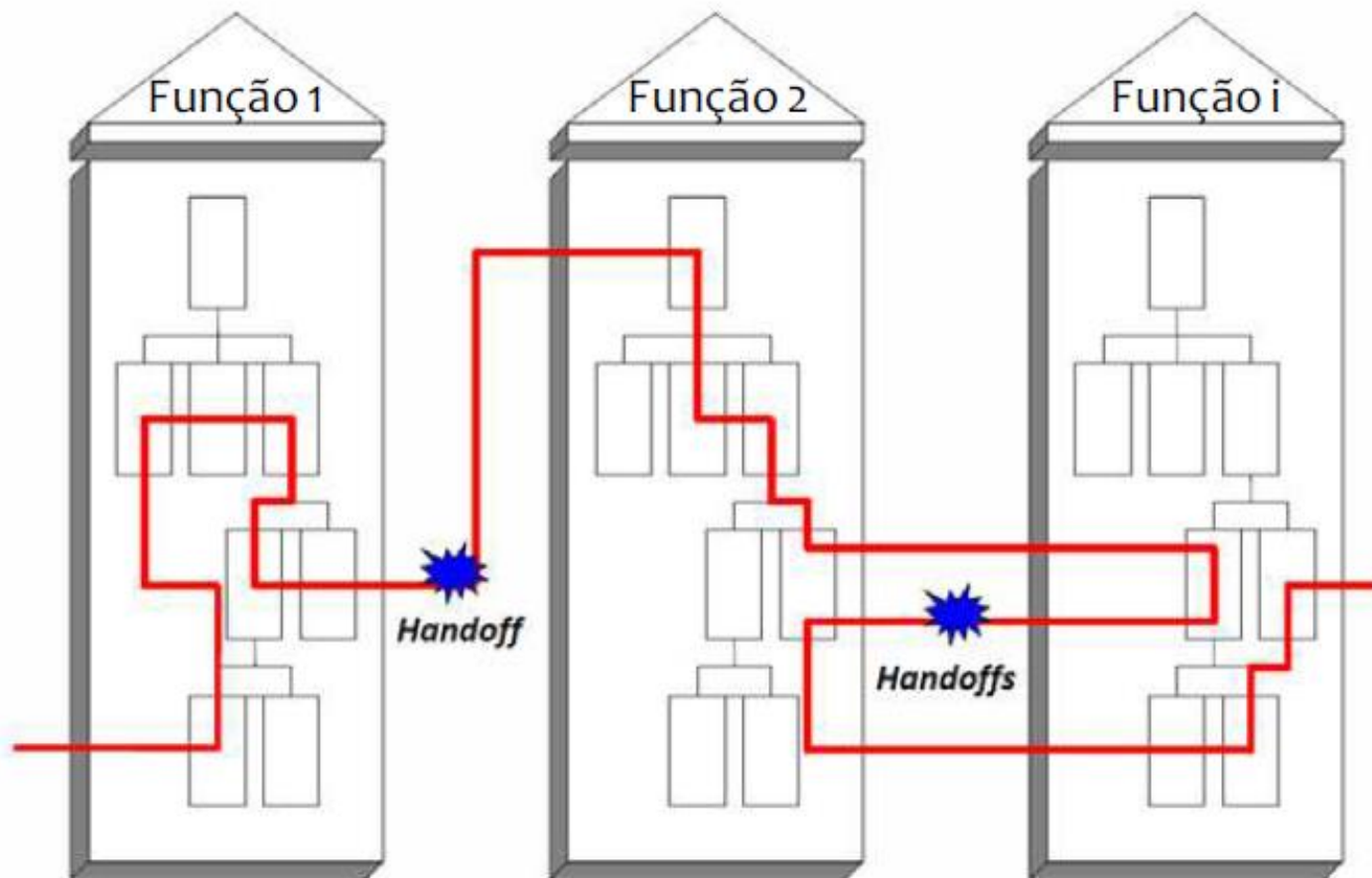
The diagram consists of two colored squares. The top square is dark gray and contains the word 'Agir' in white. The bottom square is blue and is currently empty. To the right of these squares is a light gray rectangular area containing a bulleted list of five items.

- Esta fase deve considerar:
- Coleta e agregação de dados e observações da fase Verificar
- Análise desses dados e uma lista de observações ponderadas por criticidade e impacto
- Desenvolvimento de recomendações para o tratamento de cada um dos itens da lista (requisitos de desenho de "TO-BE")
- Classificação e priorização dos requisitos de modelo "TO-BE" para serem tratados durante a próxima fase Planejar do ciclo de vida PDCA

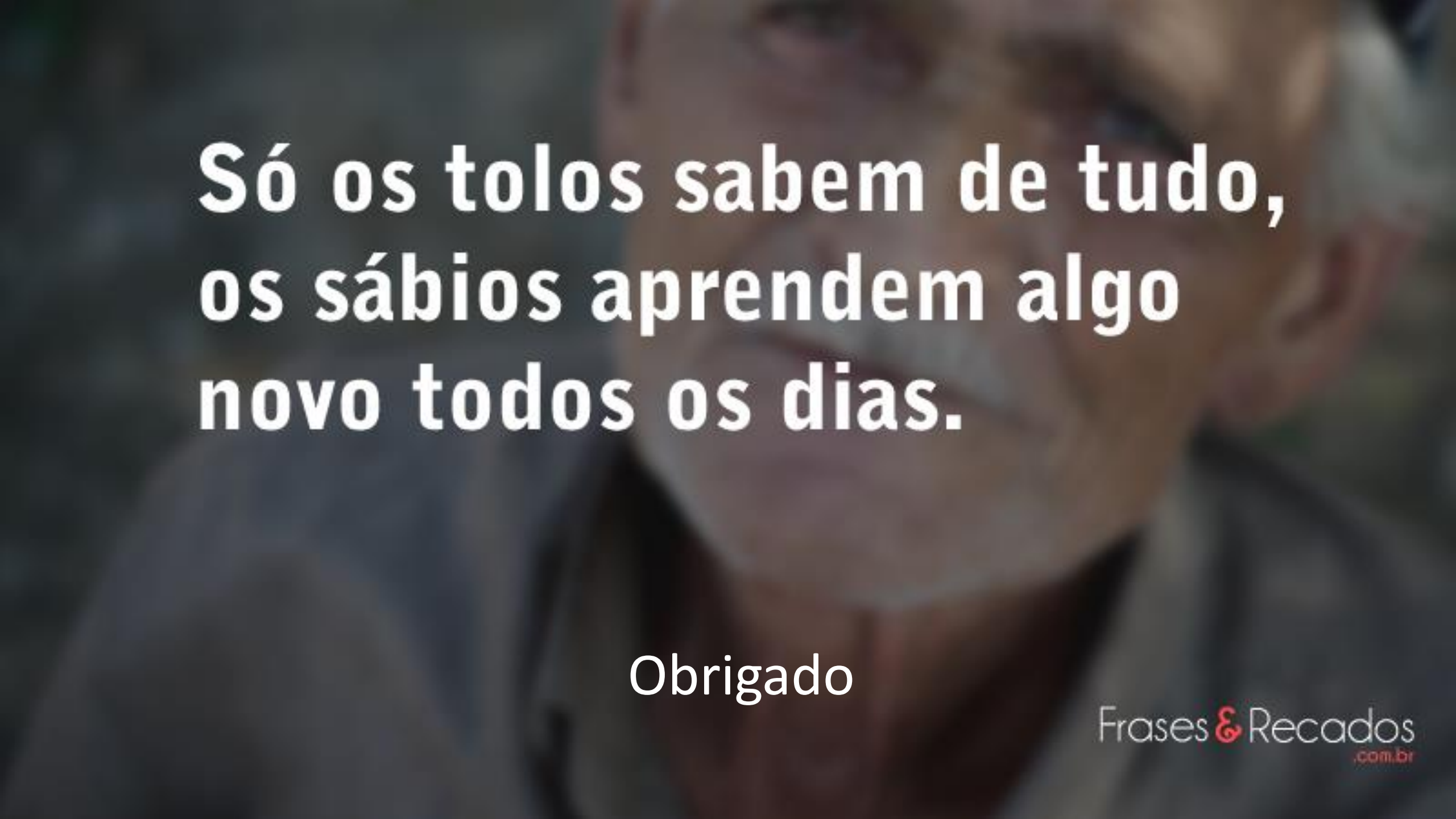


# Novos papéis na gestão por processos

- A natureza do gerenciamento interfuncional de processos de negócio ponta-a-ponta cria a necessidade de papéis especializados e novas responsabilidades
- Em organizações tradicionalmente gerenciadas funcionalmente, a intenção estratégica é empurrada para as funções de negócio em um nível alto e a tomada de decisão estruturada fica restrita aos limites dos silos funcionais
- Como resultado, ineficiências e rupturas ocorrem mais frequentemente em handoffs entre áreas funcionais em que existe um "vácuo" de gerenciamento



Novos papéis  
na gestão  
por  
processos



**Só os tolos sabem de tudo,  
os sábios aprendem algo  
novo todos os dias.**

Obrigado