

Modelagem de Processos de Negócio (BPM)

Abordagem Funcional *versus* Abordagem por Processos

Introdução

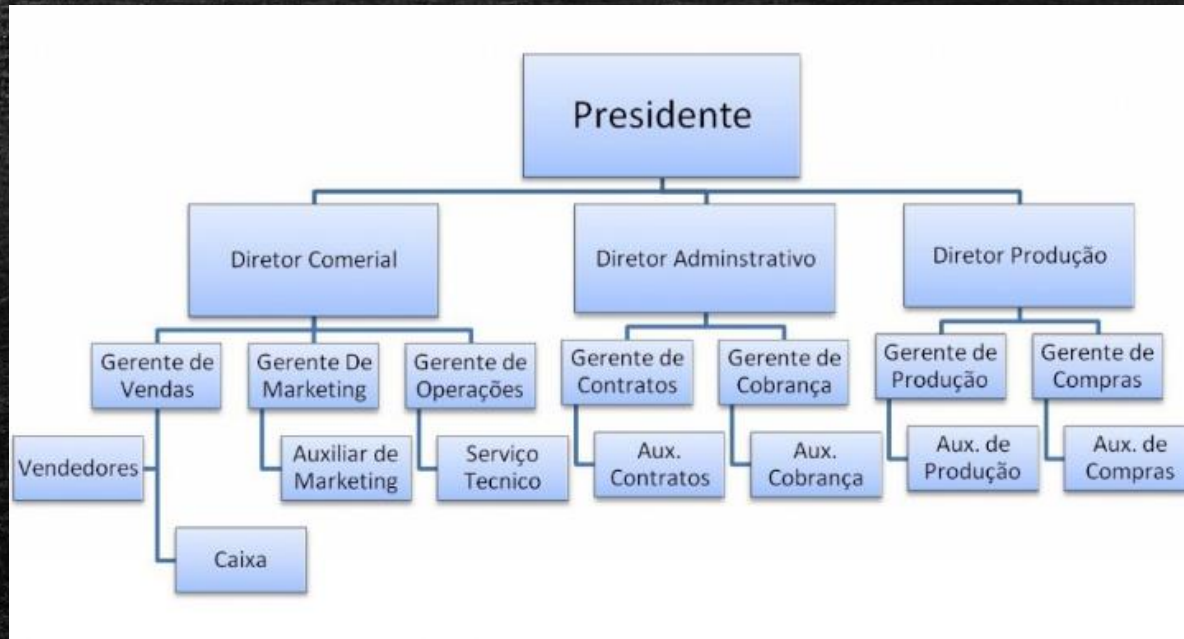
Existem diferentes modelos de estruturas organizacionais.

Atualmente, a visão por processos tem crescido e despertado cada vez mais o interesse de diversas organizações.



Fonte: <https://pt.slideshare.net/Q2Management/visao-por-processos>

Estrutura Organizacional Funcional

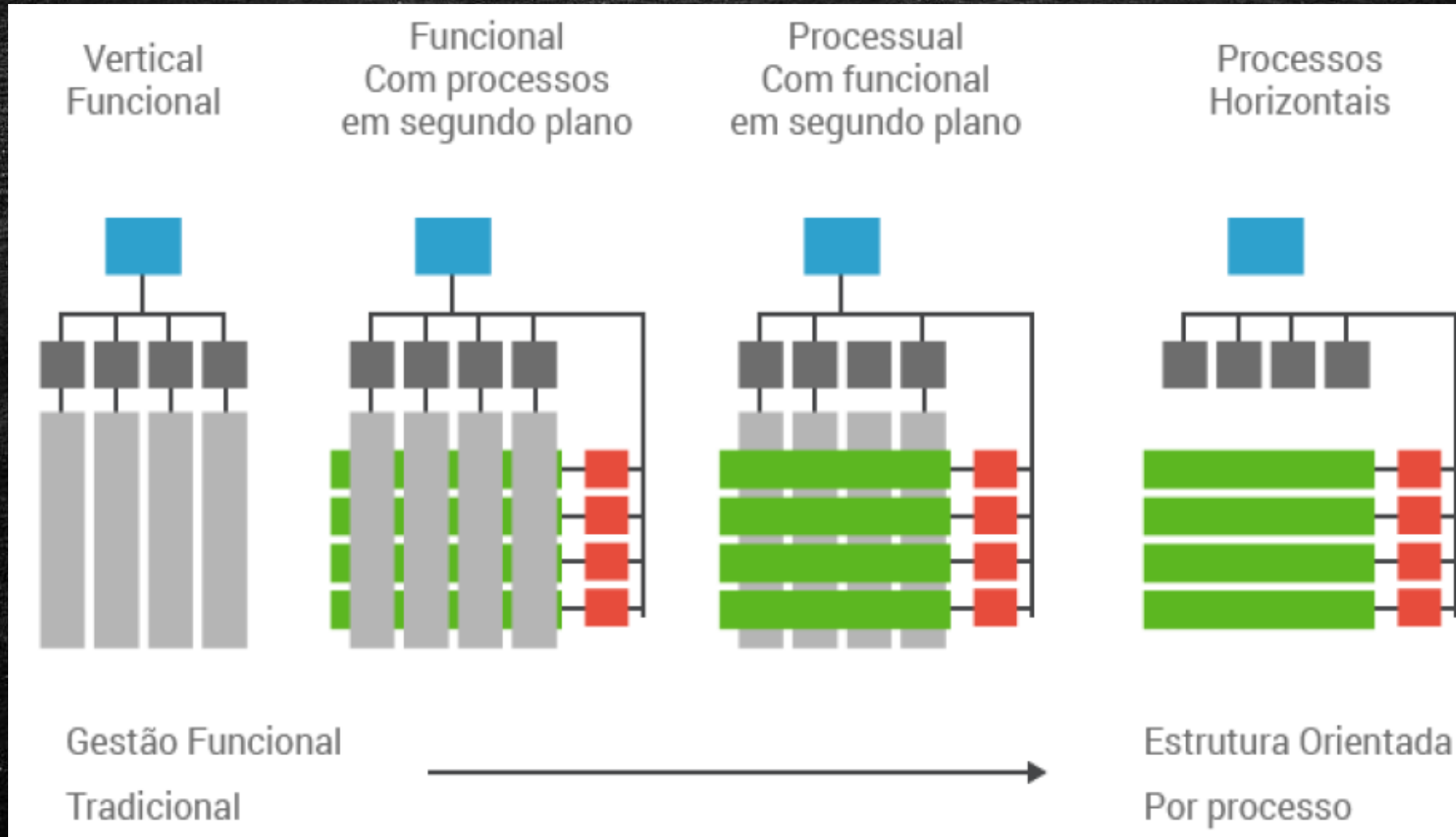


- Cada trabalhador possui a responsabilidade por conjuntos específicos de tarefas, sendo que, no final, há uma prestação de contas direcionada às partes interessadas da empresa
- Envolve gerenciamento hierárquico de recursos, existindo delegação de responsabilidade de um nível para o próximo, conhecido como verticalização.

Estrutura Organizacional por Processo

- Tem foco a entrega de valor para o cliente através da visão horizontal de negócios.
- Contém atividades como desenho, documentação, medição e transformação de processos (visando sempre uma melhor qualidade e um melhor desempenho dos processos). *Lembre-se: o mundo está em constante mudança, logo os processos também estão sujeitos a tais mudanças e precisam ser constantemente revistos e aperfeiçoados.*
- Deve haver apoio constante dos gerentes de processos aos gestores funcionais e às equipes que executam o processo.

Estrutura Organizacional por Processo



Teoria dos Sistemas

- ❑ Tendência para a integração entre as ciências naturais (biologia) e sociais (administração) que parece se orientar rumo à uma teoria dos sistemas (quer seja natural e/ou social).
- ❑ Pode ser uma maneira mais abrangente de estudar os campos não físicos do conhecimento científico, especialmente as ciências sociais.
- ❑ Sistemas (biológicos) deveriam ser estudados em sua totalidade, ou seja, abrangendo todas as suas interdependências.
- ❑ 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.

Há dois conceitos que retratam o sistema

- **Propósito ou objetivo**

- Todo sistema tem um ou mais propósitos ou objetivos.

- **Globalismo ou totalidade**

- Todo sistema tem uma natureza orgânica, pela qual uma ação que produza mudança em uma das unidades do sistema, deverá produzir mudanças em todas as outras unidades.

Mudança de visão: funções para 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.
- Nível de exigência do cliente era bem inferior ao que temos hoje.
- Menor concorrência.
- Estrutura funcional atendia bem às necessidades das empresas.
- 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.
- iniciou-se a “desverticalização” de várias organizações, levando ao desenvolvimento dos diversos tipos de modelos de estruturas que estudamos.
- A seguir veremos algumas abordagens que impulsionaram a orientação por processos.

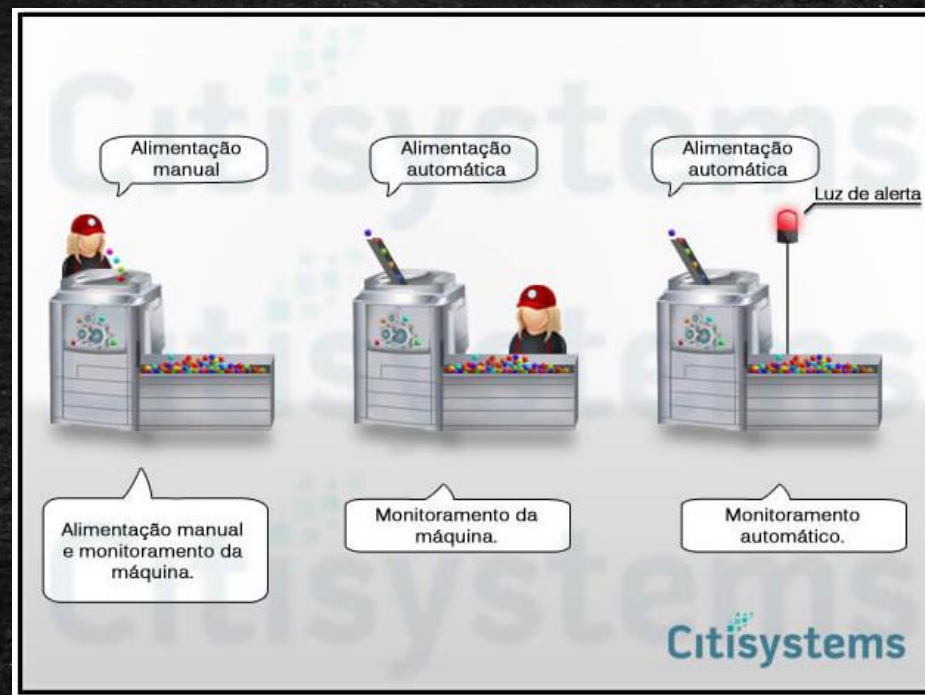
Sistema Toyota de Produção

- Surgiu entre as décadas de 1950 e 1960, e sua disseminação à cadeia de fornecedores aconteceu nas décadas de 1960 e 1970. É formado sobre dois pilares o *Just-in-Time* e *Jidoka*.
- Conhecida como *lean* (enxuta), fornece a melhor qualidade, o menor custo e o *lead time* (tempo entre início de uma atividade e seu término) mais curto por meio da eliminação do desperdício.



Sistema Toyota de Produção - Jidoka

- Automação com inteligência humana.
- Fornece às máquinas e operadores a capacidade de detectar quando uma condição anormal ocorreu de forma a interromper imediatamente o trabalho.
- Permite ao processo que ele tenha seu próprio autocontrole de qualidade, reduzindo desperdícios e melhorando a qualidade dos produtos.
- O operador foi liberado da tarefa de ficar como “vigia” tomando conta das máquinas à espera de ocorrência de anomalia.



Sistema Toyota de Produção – Just in time



Fonte: <https://caetreinamentos.com.br/blog/melhoria-continua/o-que-e-just-in-time/>

- É um sistema de administração da produção que determina que tudo deve ser produzido, transportado ou comprado na hora exata.
- Os produtos somente são fabricados ou entregues a tempo de serem vendidos ou montados.
- O estoque de matérias primas é mínimo e suficiente para poucas horas de produção.
- Demanda treinamento e capacitação para entregas de pequenos lotes na frequência desejada.



Cadeia de Valor de Porter (1985)

- Representa o conjunto de atividades desempenhadas por uma organização desde as relações com os fornecedores e ciclos de produção e de venda até à fase da distribuição final.
- 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.



Referências

- ABPMP Brazil. BPM CBOK - Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio - Corpo Comum de Conhecimento - ABPMP BPM CBOK V3.0. 1ª edição, 2013.
- BALDAM, R. L.; Valle, R. A. B.; Pereira, H. R. M.; Hilst, S. M.; Abreu, M. P.; Sobral, V. S. Gerenciamento de Processos de Negócio: BPM - Business Process Management. 2. ed. São Paulo: Érica, 2007.
- BALDAM, R. L.; Valle, R.; Rozenfeld, H. Gerenciamento de Processos de Negócios - BPM: uma referência para implantação prática. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- BERTALANFFY, Ludwig Von. Teoria Geral dos Sistemas. Ed. Vozes; 1975.
- COLANGELO FILHO, Lucio. Implantação de sistemas ERP (Enterprise Resources Planning): um enfoque de longo prazo. São Paulo: Atlas, 2001.
- JESTON, J.; NELIS, J. Business Process Management: practical guidelines to successful implementations. Oxford: Elsevier, 2006.
- PORTER, Michael. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1985.
- VALLE, Rogério; OLIVEIRA, Saulo Barbará de. Análise e Modelagem de Processos de Negócio: Foco na Notação BPMN (Business Process Modeling Notation). 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.