



Fundamentos da gestão de processos

Você vai entender o conceito de processos de negócios, os tipos e exemplos do Business Process Management (BPM), do ciclo de vida do BPM e das técnicas de mapeamento de processos (BPMN).

Prof. Antônio Augusto Gonçalves

Propósito

A compreensão dos fundamentos da gestão de processos, a utilização do Business Process Management (BPM), as etapas do ciclo de vida do BPM e a aplicação das técnicas de mapeamento de processos (BPMN) são essenciais para o profissional da área.

Objetivos

- Identificar os fundamentos da gestão de processos e o BPM (Business Process Management).
- Reconhecer as seis fases do ciclo de vida do BPM.
- Reconhecer as técnicas de mapeamento de processos BPMN (Business Process Model and Notation).

Introdução

Gestão de processos é a arte e a ciência de supervisionar como as atividades são realizadas em uma organização para garantir resultados consistentes, entregar valor ao cliente e obter vantagem competitiva sustentável.

O gerenciamento de processos de negócios é importante para conhecer e melhorar as operações da empresa. Esses conhecimentos nos auxiliam a reduzir custos, oferecer um melhor controle dos fluxos de trabalho, identificar deficiências operacionais e fornecer informações para tomar melhores decisões de negócios.

Neste conteúdo, vamos aprender os fundamentos da gestão de processos e como o BPM lida de forma eficiente com o desafio da melhoria do desempenho organizacional, além de contribuir para o aumento da competitividade das empresas por meio do mapeamento, gerenciamento e monitoramento dos processos de negócios.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Conceitos da gestão de processos

Os **processos de negócios** representam um ativo estratégico das corporações. Eles têm impacto direto na gestão de produtos e serviços; definem tarefas, cargos e responsabilidades e, com isso, estruturam o trabalho de todos os funcionários. Também integram sistemas, dados e recursos dentro e entre organizações, e qualquer falha pode causar **graves problemas nas operações das empresas**.

Os processos determinam o potencial de uma organização para se adaptar a novas situações do mercado e para atender a um número cada vez maior de requisitos de diferentes grupos de interesses (governo, comunidade, fornecedores, clientes). Além disso, influenciam o potencial de receita e a base de custos de uma organização.

Apesar dos processos serem estratégicos nas operações de uma organização, só foram utilizados de forma efetiva na tomada de decisões gerenciais nas últimas décadas. Um conjunto abrangente de técnicas, ferramentas e métodos foi desenvolvido para dar suporte a todas as etapas do ciclo de vida dos processos de negócios.

Contribuições relevantes foram feitas por diversas disciplinas, como Engenharia de Produção, Gestão de Operações, Gerenciamento de Qualidade, Gerenciamento de Capital Humano, Governança Corporativa, Gerenciamento de Fluxo de Trabalho e Engenharia de Sistemas.



Segundo Davenport (2005), os processos de negócios podem ser definidos como um conjunto de atividades estruturadas destinadas à produção de bens e serviços composto por atividades de trabalho ordenadas no tempo e no espaço, com início, fim, entradas e saídas claramente definidos.

Enquanto a estrutura hierárquica é geralmente uma visão fragmentada e estanque das responsabilidades e das relações de subordinação, a estrutura de processo é uma visão dinâmica da forma como a organização produz valor.

Existem três tipos de processos:

Primários ou essenciais

Dizem respeito às principais atividades realizadas pela organização e entregam valor diretamente ao cliente. Geralmente extrapolam a fronteira das organizações, tendo contato direto com o cliente e uma visão completa da cadeia de valor.

Na indústria têxtil, responsável por fabricar peças de vestuários, um dos principais processos de negócio é receber pedidos pelos diversos canais de vendas (comércio eletrônico, lojas físicas, centrais de vendas). Outro processo importante é a fabricação das roupas para atender aos pedidos de compra e à distribuição para as lojas físicas.

Apoio ou suporte

Sustentam os processos essenciais da organização. A empresa conta com esses processos para apoiar e executar atividades importantes do negócio. São processos relacionados à gestão de tecnologia de informação, suprimentos, gestão de pessoas, financeiro, governança corporativa etc.

Embora não sejam os processos que a empresa executa para obter lucro, eles apoiam os processos de negócios mais importantes. Geralmente são processos internos formalmente estabelecidos, sem contato com o cliente e que não entregam valor diretamente, sendo fundamentais, porém, para as operações da empresa. Um exemplo é o processo de controle de qualidade para medir e avaliar a qualidade de produtos e serviços prestados de acordo com as especificações técnicas.

O controle de qualidade busca monitorar e garantir a qualidade e a consistência dos processos de produção, bem como se os insumos que compõem o produto atendem aos requisitos do mercado.

Gerenciais

Coordenam as atividades dos processos primários e de suporte; buscam a eficácia e a eficiência da empresa; medem, monitoram e controlam e não entregam valor ao cliente diretamente. Os processos de gerenciamento são focados em planejar e projetar o futuro das operações da empresa.

Um exemplo de processo de gerenciamento pode ser o diretor de marketing planejando como melhor organizar o tempo e a energia da equipe para o lançamento de uma campanha de vendas. O resultado do processo é a elaboração de um projeto, definindo escopo, recursos, prazos, custos e atividades da campanha de vendas.

Exemplos de processos

Toda organização, seja governamental, sem fins lucrativos ou uma empresa privada, precisa gerenciar vários processos. Exemplos típicos de processos que podem ser encontrados na maioria das organizações incluem:

Compras

Inicia quando uma área ou um colaborador dentro da organização determina que um produto ou um serviço precisa ser comprado e termina quando o produto ou serviço for entregue e pago. Um processo de compras inclui atividades como obter cotações, aprovar a compra, selecionar o fornecedor, emitir o pedido de compra, receber a mercadoria (ou consumir o serviço) e verificar o pagamento da fatura.

Logística de distribuição

É o típico processo executado por um fornecedor, que inicia quando um cliente envia um pedido para comprar um produto ou um serviço e termina quando o produto ou o serviço em questão for entregue ao cliente, o qual executa o pagamento correspondente. Um processo de distribuição inclui atividades relacionadas à verificação do pedido de compra, à remessa (no caso de produtos físicos), à entrega, ao faturamento e à comprovação de pagamento.

Aprovação (Alvarás e licenças)

Começa quando um empresário ou um cidadão solicita um alvará e termina quando o alvará ou a licença em questão é concedido ou negado. Esse tipo de processo é comum em organizações governamentais, por exemplo, quando um cidadão solicita uma licença ou um alvará para a construção ou quando um empresário solicita uma permissão para abrir uma empresa (bar, loja ou restaurante).

Atendimento a clientes

Tem início quando um cliente comunica um problema ou uma reclamação relacionada a defeitos de um produto ou a um serviço prestado. O processo continua até o cliente, o fornecedor, ou preferencialmente os dois, concordarem que o problema foi resolvido.

Atendimento em emergências

Neste processo, os pacientes, chegando ao hospital, são encaminhados para um setor de triagem, onde são avaliados por um profissional capacitado em qualificar o risco e a gravidade de cada caso. Essa etapa tem o objetivo de identificar sinais e sintomas indicadores de urgência no atendimento médico. Para garantir a prioridade de atendimento, é utilizada uma metodologia internacional para classificação de risco por meio do uso de pulseiras coloridas as quais indicam a gravidade e a prioridade de atendimento.

A maneira como os processos são projetados e executados afetam tanto a **qualidade dos produtos** quanto o **nível de serviço** que os clientes percebem e a **eficiência** com a qual os serviços são entregues.

Uma organização pode ter um desempenho superior a outras que oferecem os mesmos tipos de produtos e serviços se tiver processos melhores e executá-los de forma mais eficiente. Isso vale não apenas para os processos primários, voltados para atender às necessidades dos clientes, como também para os processos de apoio ou suporte, como processos de compras e faturamento, os quais são projetados com o objetivo de atender às necessidades internas da organização.

Vejamos mais sobre o processo de aluguel de máquinas:

Possibilidades de resultados

A execução de um processo pode levar a um ou a vários resultados. Nesse cenário, o processo de aluguel de novas máquinas para aumentar a produção de uma indústria de vestuários resulta em novas máquinas sendo utilizadas pelo cliente, bem como no pagamento do aluguel ao fornecedor das máquinas. Idealmente, o resultado dessa transação deve agregar valor a todos os atores envolvidos no processo, que neste exemplo são o cliente e o fornecedor. Em alguns casos, esse valor não é atingido ou é apenas parcialmente alcançado.



A devolução de máquinas

Quando as máquinas são devolvidas por não serem adequadas, nenhum valor é agregado, nem pelo cliente (que não aumentou a produção da sua indústria), nem pelo fornecedor (o qual não recebeu pelo aluguel). Isso corresponde a um resultado negativo, em oposição ao resultado positivo esperado para agregar valor a todos os atores envolvidos.



Atores do processo

Um processo envolve vários atores: indivíduos, governo, comunidade, organizações privadas, sistemas de informações, objetos físicos (máquinas, materiais, produtos, documentos em papel) e dados (documentos e registros eletrônicos). O exemplo do processo de aluguel de máquinas envolve profissionais (engenheiros de produção) e organizações (clientes e fornecedores de máquinas). O processo também envolve objetos físicos (máquinas alugadas), documentos eletrônicos (solicitações de aluguel, faturas) e registros eletrônicos (registros de utilização das máquinas).



O papel do cliente

Entre os atores de um processo, aquele que consome o resultado do processo desempenha um papel especial, como é o caso do cliente. No processo de aluguel, o cliente é o engenheiro de produção que utiliza a máquina alugada. O engenheiro pode ficar insatisfeito se o resultado do processo for negativo ou se a execução estiver atrasada. Existem situações em que pode haver vários clientes em um processo.



Desafios das práticas gerenciais

As organizações públicas e privadas estão sob constante pressão para a melhoria de desempenho de forma transparente por meio do monitoramento e do controle de resultados. As práticas gerenciais de mercado servem como referência para os projetos de mudanças estratégicas do setor governamental. Entretanto, algumas das estruturas típicas de governo, como burocracia, hierarquias rígidas e intervenções políticas e ideológicas, são barreiras para uma gestão de processos mais eficiente.



Fundamentos da gestão de processos

Assista ao vídeo para compreender os conceitos fundamentais da gestão de processos e sua importância nas operações empresariais. Veja como a gestão de processos influencia a eficiência e eficácia organizacional.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

BPM (Business Process Management)

Assista ao vídeo e conheça os fundamentos práticos do BPM e sua aplicação estratégica nas operações empresariais.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

O BPM é o modo como uma organização aborda seus processos. Ele define não apenas as etapas a serem seguidas ao melhorar ou criar um processo, mas também quem será responsável por alcançar os ganhos esperados. Entender os conceitos é fundamental para um ótimo projeto de BPM.

Outra questão importante são as técnicas e as ferramentas que devemos utilizar. Podemos ter o melhor BPM, mas se a tecnologia não suportar as ações estratégicas, elas serão inúteis. Às vezes, o desenvolvimento de uma metodologia sem as ferramentas adequadas deixa a empresa sem condições de evoluir.

O que as experiências de diferentes profissionais que utilizam o BPM podem nos acrescentar?

1

Gestores de negócios

Interessaram-se pelo BPM devido ao seu potencial de implementar melhorias no desempenho organizacional e na qualidade de produtos e serviços. Os engenheiros de produção identificam o BPM como uma oportunidade de aplicar técnicas de otimização e melhoria de qualidade tanto na manufatura quanto na gestão de serviços.

2

Analistas de Tecnologia da Informação (TI)

Apreciam o fato de o BPM fornecer uma padronização aos modelos de processos os quais podem ser compartilhados, facilitando a comunicação com as diferentes áreas de negócios. Além disso, a automação de processos de negócios permite que os analistas de TI implementem e monitorem os sistemas de informações de maneira alinhada com a visão dos gestores de negócios acerca da organização. Em outras palavras, o BPM serve para integrar diferentes áreas de negócios.

A modelagem dos processos de negócios é uma oportunidade notável para alcançar uma compreensão conjunta do funcionamento interno de uma empresa. O **BPM** fornece uma análise **completa dos processos**, mostrando sua **ordem lógica** e suas **dependências**, cujo objetivo é gerar determinados resultados. Ele é usado principalmente para descobrir discrepâncias em um processo a fim de realizar ações de melhoria.

Kohlbacher (2010) ressalta que diversos motivos levam as instituições a buscarem a aplicação do BPM, dependendo da sua estrutura organizacional e do seu grau de maturidade na gestão de processos. Dentre eles, pode-se destacar a necessidade de reduzir os custos, aumentar a produtividade, controlar os processos e obter uma maior compreensão sobre as atividades da organização.

Segundo Harmon (2010), o BPM tem origem em três abordagens:

- Gestão de negócio
- Gestão da qualidade total
- Tecnologia da informação

O BPM é a convergência de **teorias da administração**, como:

- Gestão da qualidade total
- Six Sigma
- Reengenharia

- Gerenciamento de projetos com técnicas de desenvolvimento de aplicativos de TI
- Integração de sistemas de informação
- Arquitetura orientada a serviços
- Workflows

Além disso, o BPM fornece conceitos, métodos, técnicas e ferramentas que cobrem todas as fases da gestão de um processo: **planejar, executar, monitorar e controlar**. A qualidade dos produtos e serviços oferecidos pelas empresas é, cada vez mais, um diferencial necessário para se obter vantagem competitiva. Para isso, a eficácia dos processos se mostra como fator determinante no desenvolvimento do negócio.

O objetivo de utilizar BPM é garantir que os processos de negócios produzam resultados positivos e agreguem valor à organização e a seus clientes. Medir o valor entregue por um processo é uma etapa crucial no BPM, afinal, “se você não pode medir, não pode gerenciar”, conforme ressaltou Peter Drucker (1909-2005), considerado o pai da administração moderna. Portanto, antes de começar a analisar qualquer processo em detalhes, é importante definir as medidas de desempenho do processo (também chamadas de métricas de desempenho do processo) que serão usadas para determinar se um processo está em “boa forma” ou em “mau estado”.

Um bom gestor **não** é aquele que tem apenas uma visão superficial do processo. Inovações requerem um envolvimento profundo com a gestão de processos a fim de identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria.

Depois que uma equipe de BPM identifica quais processos serão analisados e quais medidas de desempenho devem ser utilizadas, a próxima etapa é entender o processo de negócios em detalhes.



Essa é a fase de descoberta do processo. Normalmente, um dos resultados dessa etapa são um ou vários modelos de processos como estão (AS IS). Esses modelos de processo na situação atual devem refletir o entendimento das pessoas da organização sobre como o trabalho é feito atualmente.

Os modelos de processos visam facilitar a comunicação entre as partes interessadas e envolvidas em uma iniciativa de BPM. Portanto, eles precisam ser fáceis de entender. Em princípio, pode-se modelar um processo de negócios por meio de descrições narrativas. Entretanto, elas são difíceis de serem interpretadas adequadamente devido à ambiguidade inerente ao texto em formato livre.



Dica

Ao modelar processos de negócios, é recomendável usar diagramas em conjunto com descrições textuais. Isso facilita a compreensão do processo e reduz o risco de mal-entendidos, especialmente se a notação utilizada for compreendida por todas as partes interessadas.

Verificando o aprendizado

Questão 1

Processo pode ser conceituado como um conjunto de meios articulados de forma organizada para alcançar os resultados pretendidos e, nesse contexto, uma das classificações possíveis é a categorização dos processos, como:

A

Gerenciais, que são os processos internos os quais geram entregas dentro da organização.

B

Primários, que resultam na entrega de bens e serviços, agregando valor ao cliente final.

C

Suporte, que são de apoio externo à organização.

D

Macroprocessos, que consolidam as atividades de caráter gerencial.

E

Estratégia, para transformar insumos em produtos.



A alternativa B está correta.

Os processos primários dizem respeito às principais atividades realizadas pela organização. Eles entregam valor diretamente ao cliente. Geralmente extrapolam a fronteira das organizações, tendo contato direto com o cliente e uma visão completa da cadeia de valor.

Questão 2

A implementação do BPM (*Business Process Management*) lida com o desafio de:

A

definição de uma estrutura hierárquica rígida.

B

implantação de novas disciplinas, entre as quais o gerenciamento de portfólio de projetos.

C

contratação de consultorias especializadas para mapear processos, reduzindo a influência dos profissionais da instituição.

D

melhoria do desempenho dos processos de negócios organizacionais, contribuindo para o aumento da competitividade e da transparência do ambiente organizacional.

E

sempre existir resistência às mudanças por parte dos colaboradores.



A alternativa D está correta.

O BPM busca o aprimoramento de um processo de negócios de ponta a ponta, analisando a situação atual, modelando como ele funciona em diferentes cenários, executando melhorias, monitorando o processo aprimorado e otimizando continuamente se possível com automação. Ele busca a melhoria dos processos de negócios organizacionais produzindo resultados positivos que agreguem valor à organização e a seus clientes.

Fases do ciclo de vida do BPM

Assista ao vídeo e entenda as fases essenciais do ciclo BPM, que vão desde o planejamento até a implementação e otimização. Veja como cada etapa contribui para a eficácia dos processos empresariais.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

O ciclo de vida do BPM ajuda a entender o papel da tecnologia no BPM. A tecnologia, especialmente a tecnologia da informação (TI), é um instrumento fundamental para melhorar os processos de negócios. Os especialistas em TI, como analistas de sistemas e programadores, geralmente desempenham um papel significativo nas iniciativas de BPM. No entanto, para atingir o máximo de eficácia, eles devem estar cientes de que a tecnologia é apenas um instrumento para gerenciar e executar processos.



Comentário

Os analistas de sistemas precisam trabalhar em conjunto com os analistas de processos a fim de entender quais são os principais problemas que afetam determinado processo e como lidar com eles, seja por meio de automação ou por outras técnicas de melhoria de processos.

Por essa razão, o ciclo de vida do BPM deve ser visto como circular: a saída da fase de monitoração retorna às fases de análise e refinamento do processo. Em resumo, podemos visualizar o BPM como um **ciclo contínuo**, compreendendo as seguintes fases:



Ciclo BPM.

A seguir, detalharemos cada uma das **fases do BPM**.

Estratégias e planejamento do processo

Nesta fase, os processos relevantes para a empresa são identificados, delimitados e inter-relacionados. O resultado da identificação é um processo novo ou atualizado. A estratégia fornece uma visão geral dos processos em uma organização e seus relacionamentos. Essa abordagem é usada para selecionar qual processo ou conjunto gerenciar durante as demais fases do ciclo de vida. Tipicamente, a identificação do processo é feita em conjunto com a identificação da medida de desempenho.

A maioria, se não todas, das atividades organizacionais relevantes são consideradas como processos que ultrapassam os limites tradicionais das organizações. A conquista de uma cultura BPM depende muito do alinhamento total às metas corporativas e dos esforços de todos os funcionários em agregar valor ao cliente final.



Análise dos processos de negócio

Nesta fase, os problemas associados ao processo são identificados, documentados e, sempre que possível, quantificados usando medidas de desempenho. O resultado desta fase é um conjunto estruturado de problemas e oportunidades de melhoria. Essas questões são priorizadas com base em seu impacto potencial e no esforço necessário para resolvê-las.

A análise de processos envolve uma compreensão dos processos de negócio, incluindo a eficiência e a eficácia dos processos. A decomposição dos componentes e atributos do processo, técnicas analíticas e padrões dos processos é realizada. O uso de modelos de processos e de outra documentação para validar e entender os processos atuais e futuros também é explorado.



Desenho e modelagem dos processos de negócios

Um modelo é uma abstração da realidade e pode ser caracterizado por três propriedades. Confira!

Mapeamento

Inicialmente, elaborar um modelo implica o mapeamento de um fenômeno do mundo real, como um edifício residencial que será construído e cuja aparência pode ser modelada por meio de uma maquete. O modelo considera apenas os aspectos relevantes do objeto de interesse, desconsiderando certos detalhes que não são importantes. A maquete do edifício abstrai os materiais com que ele será construído. O modelo serve a um propósito específico, o qual determina os aspectos da realidade a serem omitidos na modelagem. Sem esse objetivo específico, não temos indicação do que omitir.

Abstração

A maquete serve para ilustrar como será a aparência do edifício. Portanto, não considera aspectos como o sistema elétrico ou as instalações hidráulicas. Então, podemos dizer que um modelo é uma forma de abstrair a realidade com o objetivo de considerar só os aspectos relevantes do processo a ser analisado.

Objetivo

Antes de começar a modelar um processo, é fundamental entender por que o estamos modelando. Os modelos que produzirmos terão abordagens bem diferentes dependendo da sua finalidade. Existem muitas razões para modelar um processo. O primeiro motivo é entender o processo e compartilhar nossa compreensão com as pessoas envolvidas. Os funcionários normalmente realizam atividades bastante especializadas em um processo, mas dificilmente são confrontados com toda a sua complexidade. Logo, modelos de processo nos ajudam a entender melhor o processo e a identificar e prevenir problemas.

Ao modelar um processo de negócios, é necessário definir o objetivo específico e o público-alvo para o qual o modelo está sendo criado. Existem dois objetivos principais para a modelagem de processos. Vamos conhecê-los!

Design organizacional

São modelos conceituais criados por analistas de processos para facilitar a comunicação e o entendimento durante a análise de processos do ciclo de vida do BPM. Também servem como base para o redesenho.

Esses modelos precisam ser intuitivos para serem compreendidos por diversas partes interessadas no BPM, como gerentes, proprietários de processos e analistas de negócios. Por essa razão, não devem conter detalhes de implementação relacionados à TI, como definições de tipos de dados, bases de dados ou interfaces de sistema.

Design do sistema de aplicativos

São modelos orientados à TI e produzidos por áreas técnicas, como analistas de sistemas, arquitetos de soluções ou desenvolvedores de software, para fins de automação de processos. Contêm detalhes de implementação para serem usados como projetos para desenvolvimento de software ou para serem implantados em um Business Process Management System (BPMS). Esses modelos são chamados de modelos de processos executáveis.

Implementação do processo

Nesta fase, são implementadas as mudanças necessárias para transitar da situação atual do processo (AS IS) para o processo redesenhado (TO BE). Observe os aspectos compreendidos pela implementação.

1

Gerenciamento de mudanças organizacionais

Refere-se ao conjunto de atividades necessárias para mudar a maneira de trabalhar de todos os atores envolvidos no processo.

2

Automação de processos

Refere-se ao desenvolvimento e à implantação de novos sistemas de informações (ou atualização de versões aprimoradas dos sistemas de informações existentes) que suportam o futuro processo.

A transformação de processos aborda mudanças neles. Essas mudanças são discutidas no contexto do ciclo de vida do processo de negócio. Várias técnicas de melhoria, redesenho e reengenharia dos processos são utilizadas juntamente com as tarefas associadas à implementação da mudança dos processos.

Controle e monitoração do processo

Dados relevantes são coletados e medidas de desempenho são analisadas para determinar o desempenho do processo implementado. Para muitas atividades de gerenciamento relacionadas ao BPM, é necessária uma medição precisa do funcionamento do processo de negócios. Slack (1999) cita **quatro indicadores** de desempenho, os quais são fundamentais nos processos de negócios. Veja:

- Tempo
- Custo
- Qualidade
- Flexibilidade

Toda organização busca processos ágeis, flexíveis, melhores e com um custo reduzido. Cada uma das dimensões podem ser refinadas em diferentes medidas de desempenho do processo (também conhecidas

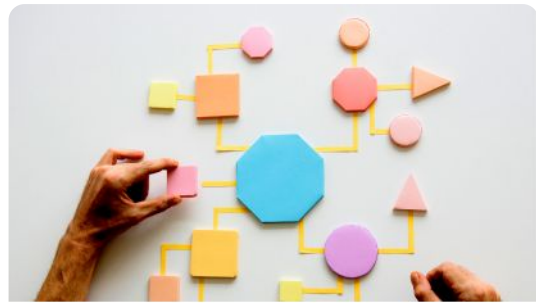
como indicadores-chave de desempenho ou KPIs).

Uma medida de desempenho do processo é uma variável a qual pode ser determinada sem ambiguidade para um processo de negócios supondo que os dados para calcular essa medida estejam disponíveis.

Refinamento do processo

O objetivo desta fase é identificar mudanças no processo capazes de auxiliar a resolução dos problemas identificados na fase anterior e permitir que a organização atinja seus objetivos de desempenho. Para esse fim, as várias opções de alteração são analisadas e comparadas em termos das medidas de desempenho escolhidas. Portanto, o refinamento e a análise de processos andam juntos.

À medida que novas opções de alteração são propostas, elas são analisadas usando técnicas de análise de processos. Eventualmente, as opções de mudança mais promissoras são destacadas e combinadas em um processo redesenhado. A saída desta fase é normalmente um futuro modelo de processo (TO BE).



Pessoa ilustrando um modelo de processo (TO BE).

Cultura de BPM

É uma abordagem moderna que integra técnicas e ferramentas contemporâneas, fomentando o envolvimento e a colaboração das pessoas para encontrar a maneira mais eficaz de atender às necessidades e expectativas dos clientes. Acompanhe!



Processos de negócios

Os processos de negócios são as atividades críticas e abrangentes de design, fabricação, marketing, inovação, vendas e outros que devem agregar valor aos clientes finais.



BPM

O BPM também inclui atividades que se referem ao gerenciamento da qualidade do fornecedor e à solução de problemas.



BPM garante

O BPM garante a introdução de boas práticas por meio de gestão de informações valiosas do relacionamento com os clientes.



Gerenciamento de processos

O gerenciamento de processos é realizado por meio da medição do desempenho com metas de melhoria e da medição de indicadores-chaves de eficiência/eficácia em termos de qualidade, agilidade, confiabilidade, custos etc.



Metodologia sistemática

O BPM conta com uma metodologia sistemática sustentada por técnicas de solução de problemas para fortalecer os processos, reforçar as ligações entre várias funções e garantir o alcance do desempenho ideal.

O ciclo de vida do BPM engloba uma variedade de métodos e ferramentas para analisar, melhorar e gerenciar os processos de negócios de uma organização. Embora essas técnicas sejam importantes, o sucesso do BPM depende de muitos outros fatores.

É importante que as iniciativas de BPM estejam alinhadas aos objetivos estratégicos da organização (alinhamento estratégico). Também é fundamental que os papéis e as responsabilidades nas iniciativas de BPM sejam claramente definidos e que os sistemas, as convenções e os indicadores de desempenho garantam a condução das iniciativas de BPM de maneira consistente (governança).

Finalmente, é essencial desenvolver uma cultura organizacional que responda às necessidades de gestão de mudanças nos processos de negócios e valorize as pessoas e o conhecimento da instituição.

Construindo uma cultura de sucesso em BPM

Assista ao vídeo para entender a importância da cultura BPM na otimização dos processos empresariais. Confira também como o papel da colaboração e do envolvimento das pessoas é fundamental nesse contexto.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Verificando o aprendizado

Questão 1

Qual das etapas abaixo não corresponde ao ciclo de vida do BPM?

A

Análise dos processos de negócios.

B

Desenho e modelagem do processo.

C

Redução dos níveis hierárquicos.

D

Implementação do processo.

E

Modelagem de projeto.



A alternativa C está correta.

O ciclo BPM engloba o planejamento e a análise de processos, a modelagem, a execução, o monitoramento e a otimização. As seis etapas do ciclo de vida são: planejamento e estratégia; análise de processos de

negócio; desenho e modelagem; implementação de processos; monitoramento e controle; refinamento dos processos.

Questão 2

Na etapa de refinamento dos processos:

A

os problemas associados ao processo são identificados.

B

os processos relevantes para a empresa são identificados.

C

dados relevantes são coletados e medidas de desempenho são analisadas.

D

são definidas mudanças no processo que ajudam a resolver os problemas identificados.

E

são eliminados os gargalos da organização.



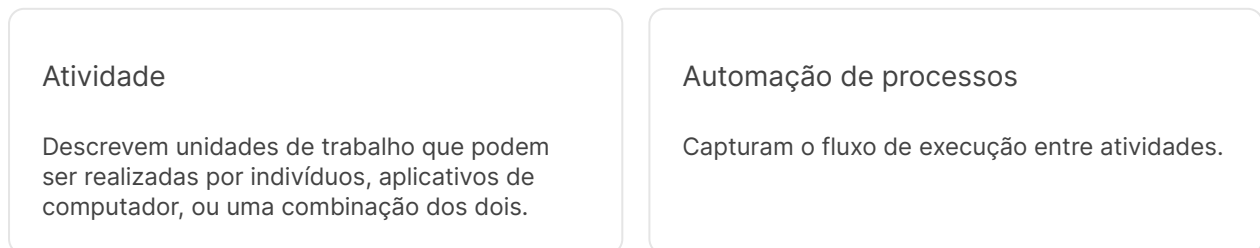
A alternativa D está correta.

O objetivo da fase de refinamento do processo é identificar mudanças no processo as quais ajudariam a resolver os problemas identificados na fase de monitoramento e permitir que a organização atinja seus objetivos de desempenho. Para esse fim, várias opções de alteração são analisadas e comparadas em termos das medidas de desempenho escolhidas.

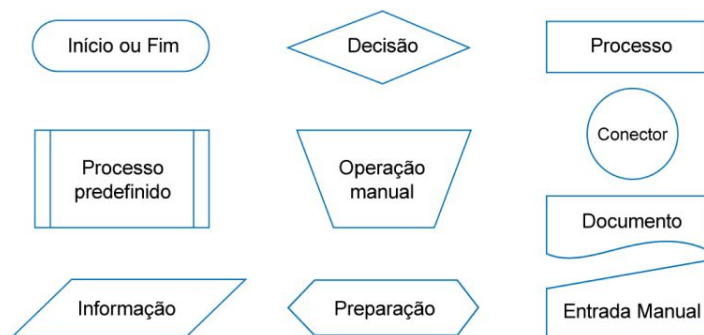
Mapeamento de processos

Existem muitas técnicas para modelar processos de negócios em diagramas. A mais antiga e conhecida é o fluxograma. Na sua forma básica, os fluxogramas consistem em retângulos, que representam atividades, e losangos, que representam pontos no processo em que uma decisão é tomada.

O modelo de processo esquemático geralmente consiste em dois tipos de nó:

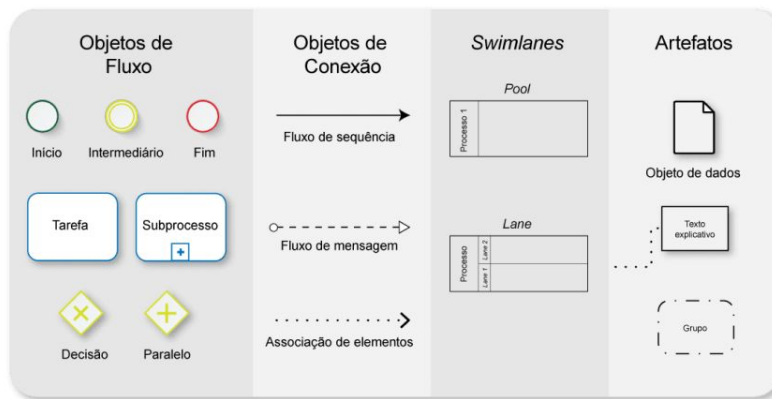


Um **terceiro tipo** importante de elemento nos modelos de processo são os nós de eventos. Um nó de evento identifica algo que pode acontecer no processo, requerendo uma reação, como a chegada de uma mensagem de um cliente pedindo para aumentar ou cancelar seu pedido de compra.



Símbolos básicos do fluxograma.

Atualmente, existe um padrão amplamente utilizado para a modelagem de processos, conhecido como *Business Process Model and Notation* ou Modelo de Processo e Notação (BPMN). A versão mais recente é o BPMN 2.0. Foi lançado como padrão pelo *Object Management Group* (OMG) em 2011. No BPMN, as atividades são representadas como retângulos arredondados. Os nós de controle (chamados *gateways*) são representados usando formas de losango. As atividades e os nós de controle são conectados por meio de arcos (chamados de fluxos) os quais determinam a ordem em que o processo é executado.



Elementos da notação BPMN.

O **BPMN** é uma notação gráfica que tem por objetivo prover uma gramática de símbolos para mapear, de maneira padrão, todos os processos de negócio de uma organização. Desde sua disponibilização formal em 2004, o BPMN tem sido amplamente utilizado em organizações do mundo inteiro. Atualmente, há uma grande oferta de ferramentas de mapeamento de processos (gratuitas e licenciadas) com suporte à notação. Devido à sua grande aceitação, o BPMN está ajudando a disseminar conceitos relacionados a processos de negócios.



Saiba mais

A notação BPMN foi elaborada pela BPMI (Business Process Management Initiative), que mais tarde se associou a outra entidade, a Object Management Group (OMG), a qual reúne vários países em formato colaborativo. Fundada em 1989, a OMG é a mantenedora desse modelo de diagrama (BPMN). Desse modo, com um padrão codificado preestabelecido e válido mundialmente, passou a ser viável e até simples diagramar processos de maneira universal.

Profissionais de diversas nacionalidades conseguem entender a dinâmica de um fluxo operacional por meio desses símbolos. Para que toda essa rede funcione de maneira eficiente, existe uma documentação oficial que atribui significado para cada ícone, bem como as condições de uso.

O grande potencial do BPMN para a representação de processos está no fato de ele propor um conjunto simplificado de elementos (atividades, eventos, *gateways*, conectores), podendo ser derivado para atender às situações específicas de negócio, a fim de adquirir profundidade técnica à medida que é preparado para a implementação.

Na prática, trata-se de um conjunto de regras e convenções que determina como os modelos de processos de negócios devem ser desenhados. Seu principal objetivo é oferecer uma notação com interface padronizada e amigável para ser compreendida por todos os usuários envolvidos, desde os analistas de negócios até os analistas de sistemas.

Técnicas de mapeamento de processos

Assista ao vídeo para explorar as técnicas essenciais de mapeamento de processos, que vão desde os clássicos fluxogramas até a avançada notação BPMN.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Símbolos BPMN

Assista ao vídeo e conheça os símbolos BPMN e as representações gráficas essenciais para mapear, analisar e otimizar os fluxos operacionais.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

O objetivo da notação BPMN é criar **mecanismos simples** para o desenvolvimento de **modelos de processos de negócios**.

Eventos

São representados por círculos vazados para permitir a sinalização que identificará os gatilhos ou os resultados. Os tipos de eventos são classificados como **início**, **intermediário** e **final**. A partir disso, vamos nos aprofundar nos três tipos de eventos descritos. Acompanhe!

Eventos de início

É identificado como o ponto de partida de um processo. Confira!



Os eventos acontecem durante o curso do processo de negócio, afetando seu fluxo, e normalmente têm uma causa que provoca o seu início.



A mensagem de início significa que o processo só será iniciado quando houver o recebimento de alguma mensagem via e-mail, documento etc.



O temporizador ou timer indica que o processo só será iniciado quando um tempo específico ou ciclo ocorrerem. Exemplo: o processo pode ser ajustado para iniciar-se sempre às sextas feiras, às 10h.



O sinal de início será utilizado quando houver uma comunicação, seja ela entre os níveis do processo, entre os pools ou entre os diagramas.



A regra de início, também chamada de condicional, é utilizada para iniciar um processo quando uma condição verdadeira for cumprida.

Eventos intermediários

Afetam a execução de um processo e são utilizados para desviar o fluxo normal (fluxos de exceção) ou impõem restrições entre outros processos. Veja!



Para dar continuidade ao fluxo em determinado ponto do processo, haverá o recebimento ou o envio de uma mensagem.



O temporizador determina que, quando ocorrer esse evento, o processo deverá aguardar a data ou o ciclo previamente definidos.



A regra indica que, quando ocorrer esse evento no meio do fluxo, o processo deverá aguardar a condição previamente estabelecida se cumprir.



O link conecta as atividades de um mesmo processo, buscando deixar o diagrama mais limpo. A seta escura indica o envio do link e a clara indica o recebimento.



A compensação é utilizada quando o processo tiver que passar por um retorno de uma condição anterior.

Eventos de fim

Determinam como e quando o processo termina. Nos momentos de finalização de um processo, é possível que ocorra o envio de mensagens para outros processos. Observe!



A mensagem de fim indica que uma mensagem será enviada no fim do processo.



A exceção no fim indica que um erro será criado com o processo.



Esse evento informa que é necessária uma ação para finalizar o processo. Exemplo: a atividade de finalização de um pedido no comércio eletrônico requer o cadastro do usuário.



Esse evento mostra que no final da atividade será enviado um sinal a um ou mais eventos.



Para o múltiplo de fim, existem várias consequências no fim do processo.

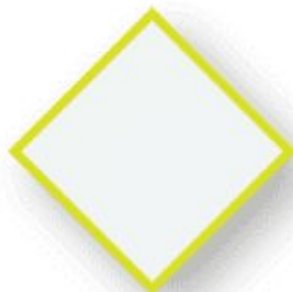


O evento terminativo indica que todas as atividades do processo deverão ser imediatamente finalizadas.

Pontos de decisão (gateways)

Gateways são elementos-chave na modelagem de processos de negócio, pois permitem descrever não apenas o evento normal do processo – em que as atividades acontecem sempre da mesma maneira ou na mesma sequência –, mas também prever possíveis exceções conhecidas do negócio, ou beneficiar a duração do processo por meio da paralelização de atividades.

O *gateway* é conectado ao fluxo mediante setas de fluxo de sequência e é representado visualmente por um losango. O símbolo interno do losango identifica a interpretação lógica representada. Confira:



Uma decisão é usada para definir que rumo o fluxo vai seguir e para controlar as suas ramificações nos fluxos de sequência. A forma gráfica é um losango.



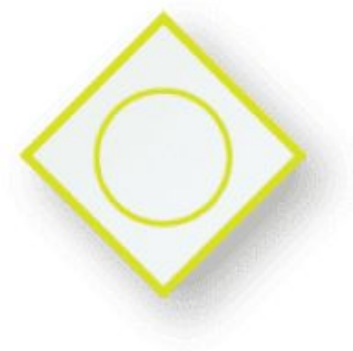
Para esse gateway, existe uma decisão e só um dos caminhos pode ser escolhido. Um dos caminhos deve ser o padrão, sendo ele o último a ser considerado. Antes do gateway deve haver uma atividade que forneça dados para a tomada de decisão.



Assim como o gateway baseado em dados, neste só há um caminho a ser escolhido.



É utilizado quando não há decisão a ser tomada, e todos os caminhos devem ser seguidos simultaneamente.



Define uma condição de fluxo inclusiva, podendo haver uma combinação dos caminhos criados a partir do gateway, de acordo com a informação a ser verificada. Este gateway funciona como um “e/ou”, já que o caminho a ser seguido pode ser um e/ou outro, de acordo com as informações e com a lógica do negócio.

Tarefas (atividades)

A tarefa é o nível mais granular de um processo. Ela será executada por uma pessoa ou um sistema e deve ser sinalizada. Confira:



Atividade é o trabalho que a organização realiza. Uma atividade pode conter uma ou mais tarefas em níveis mais detalhados. Tipos de atividades: processos, subprocessos e tarefas.



Tarefa executada manualmente sem o suporte de nenhuma outra aplicação ou software.



É uma tarefa típica executada por uma pessoa com o apoio de uma aplicação de software.



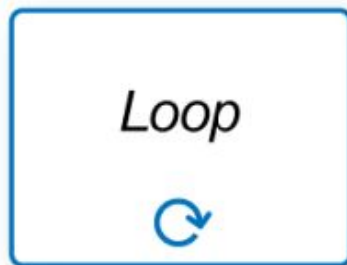
Atividade que ocorre automaticamente, ligada a algum tipo de serviço, sem necessidade de interferência humana.



Envio de mensagem a um participante externo.



Recebimento de mensagem de um participante externo.



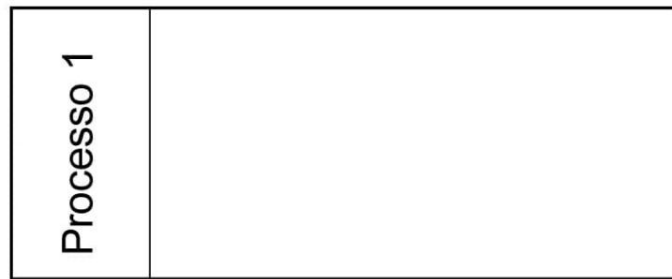
Indica que uma atividade deverá ser repetida até que uma condição estabelecida anteriormente seja cumprida.



Indica que uma atividade contém outras atividades. O subprocesso é dependente do processo, mas possui fluxo próprio.

Piscina (pool)

Uma piscina representa os participantes fundamentais em um processo. A piscina deve ter o nome do processo.



Exemplo Piscina.

Raias (lanes)

As raias dentro de uma piscina mostram as atividades e os fluxos para determinado papel ou participante, definindo quem é responsável pelas diferentes partes do processo.

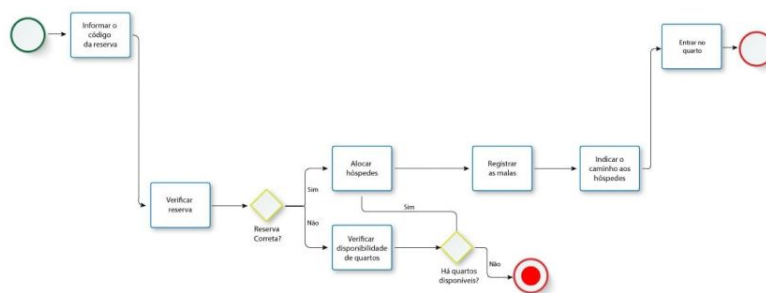
As raias são geralmente representadas por longos retângulos verticais ou horizontais, ou por simples linhas ou barras. Cada raia equivale a uma função específica ou a uma parte interessada na execução do trabalho. O trabalho evolui de atividade para atividade, seguindo o caminho do fluxo do processo.



Exemplo de Raias (Lanes)

Exemplo de modelo BPMN

O fluxograma a seguir apresenta um modelo que descreve os estágios iniciais do processo de atendimento aos hóspedes em um hotel, destacando o momento em que o hóspede entra em seu quarto ou é informado sobre a falta de disponibilidade de quartos. Além disso, o modelo ilustra os participantes envolvidos nesse processo, ou seja, o cliente e o funcionário do hotel, cada um representado em uma faixa separada, com as atividades correspondentes. Entenda melhor!



Exemplo de modelo BPMN (Processo check-in de hóspedes no hotel).

Diante disso, veja como esse modelo de processo é delineado por dois pontos de decisão.

- O processo segue um dos dois caminhos, dependendo se a reserva do hotel está correta ou não.
- O processo verifica se a disponibilidade de quartos é positiva ou negativa.

Veja agora as três etapas de modelo BPMN:

Captura de alto nível de abstração

O modelo do processo é capturado em um alto nível de abstração. Geralmente é utilizado para fornecer um resumo do que acontece nesse processo. Em alguns casos, o modelo precisa de mais detalhes para ser útil. A definição de que detalhes adicionais devem ser incluídos em um modelo depende de sua finalidade. Usualmente, os modelos de processo têm o objetivo de documentar como a organização trabalha. Nesse caso, as principais características dos modelos de um processo são simplicidade e facilidade de entendimento.

Identificação e análise de problemas

Depois de entender a situação atual do processo em detalhes, o próximo passo é identificar e analisar os problemas nesse processo. Modificar um processo não é tarefa simples. Os funcionários estão acostumados a trabalhar de certa maneira e costumam resistir a mudanças. Além disso, se a mudança implica modificar os sistemas de informação subjacentes ao processo, ela pode ser onerosa ou exigir modificações não apenas na organização que coordena o processo, mas também em outras organizações.

Ajustes

Podem ser necessários ajustes no processo de negócios implementado. Para esse fim, o processo precisa ser monitorado. Os analistas devem examinar os dados coletados, monitorando o processo para identificar os ajustes necessários. Essas atividades são referentes à fase de monitoramento do processo.

A falta de monitoramento e melhoria contínua de um processo leva à sua degradação. Como Hammer (2015) ressaltou, todo bom processo acaba se tornando um processo ruim, a menos que seja continuamente adaptado e aprimorado para acompanhar o cenário em constante mudança das necessidades dos clientes, da tecnologia e da concorrência.

Modelagem de processos BPMN

Veja um processo mapeado na notação BPMN com auxílio do software Bizagi.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Verificando o aprendizado

Questão 1

A notação BPMN é rica em elementos de representação, tornando possível modelar processos mais complexos. Para representar um ponto de decisão, utiliza-se:

A

círculo.

B

retângulo.

C

losango.

D

paralelogramo.

E

interrogação.



A alternativa C está correta.

Os pontos de decisão (*gateways*) são os elementos de BPMN utilizados para controlar iterações do fluxo, criando caminhos alternativos ou paralelos no mapeamento do processo ou unificando fluxos para continuação de uma mesma sequência de atividades. O ponto de decisão é representado visualmente por um losango.

Questão 2

Sobre o BPMN, é correto afirmar:

A

É um software responsável pela automação do gerenciamento de processos de negócio.

B

É uma notação gráfica que tem por objetivo mapear, de maneira padrão, todos os processos de negócio de uma organização.

C

Trata-se de uma notação padrão para o desenho de fluxogramas em processos de negócios.

D

Ferramenta utilizada para gerar diagramas da UML, usando maneiras e lógicas diferentes.

E

Trata-se de uma inovação de processos universal.



A alternativa B está correta.

O BPMN (*Business Process Model and Notation*) é uma notação gráfica que tem por objetivo prover uma notação de símbolos para mapear, de maneira padrão, todos os processos de negócio de uma organização. Essa notação foi criada e aprimorada pela *Business Process Management Initiative*, a qual posteriormente se uniu à *Object Management Group* (OMG), uma associação internacional aberta e sem fins lucrativos, fundada em 1989.

Considerações finais

Neste conteúdo, aprendemos que gerenciar processos se refere à maneira como as empresas se esforçam constantemente, buscando excelência, e como elas estimulam a inovação e a criatividade para melhoria e otimização de processos. O BPM é a maneira pela qual as principais atividades são gerenciadas continuamente e aprimoradas para oferecer altos padrões de qualidade de produtos e de serviços.

Se o seu objetivo é melhorar o desempenho nos estudos e na sua área de atuação profissional, temos certeza de que os conhecimentos teóricos e práticos abordados aqui agregaram muito valor.

Podcast

Para encerrar, ouça um resumo dos principais tópicos abordados.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para ouvir o áudio.

Explore +

Confira as indicações que separamos especialmente para você!

- Pesquise **BPM** e veja diferentes explicações e casos práticos que ajudam a compreender e a aplicar essa valiosa técnica.
- Navegue no site da **ABPMP** Brasil para conhecer o **BPM CBOK** e identificar os temas em destaque no Brasil.
- Conheça as obras de Thomas H. Davenport, em especial, seus conteúdos sobre gestão de processos e inovação.
- Pesquise os diversos softwares e aplicativos para mapeamento de processos utilizando a notação **BPMN**.

Referências

AMARILLA, R. S. D.; IAROZINSKI N. A. **Análise comparativa dos principais processos de negócio de empresas do subsetor de edificações da construção civil**. Gestão & Produção, v. 25, n. 2, p.269-283, 2018.

DAVENPORT, T. H. **The coming commoditization of process**. Harvard Business Review, v. 83, n. 6, p. 100-108, 2005.

HAMMER, M. **What is business process management?** In: VOM BROCKE, J.; ROSEMAN, M. Handbook on business process management 1 – introduction, methods, and information systems, 2. ed. Springer, Heidelberg, 2015.

HARMON, P. **The scope and evolution of Business Process Management**. In: VOM BROCKE, J.; ROSEMAN, M. Handbook on Business Process Management. Heidelberg: Springer, 2010.

KOHLBACHER, M. **The effects of process orientation:** a literature review. Business Process Management Journal, v. 16, n. 1, p. 135-152, 2010.

SLACK, N. *et al.* **Administração da Produção.** São Paulo: Atlas, 1999.