

# BPM

O BPM é a nova forma de visualizar processos de negócios, além das estruturas tradicionais. Nessa nova visão, existe a compreensão do processo como um todo, sem se prender apenas no setor ou na área que será executado o produto/serviço em questão.

O processo se inicia no nível mais alto (mesmo não sendo executado nele), e se subdivide em subprocessos, que viram atividades, que se tornam tarefas, e assim por diante.

Funções de negócio	Áreas funcionais
Atividades	Fluxo de trabalho

A crítica no BPM surge através da distinção entre processo e atividade, e entre fluxo de processo (frequentemente **interfuncional**) e fluxo de trabalho (**intrafuncional**).

**Interfuncional:** quando o processo passa por 2 ou mais departamentos(funções).

**Intrafuncional:** quando o processo transita apenas em um departamento(função).

## Visão lógica (processo)

Processo de negócio: representa o processo de negócio primário, de suporte e de gerenciamento.

Subprocesso: decomposição de um processo, levando em consideração a afinidade, objetivo ou resultado desejado.

## Visão física (função)

Função de negócio: Atividades agrupadas e competências especializadas.

- Atividade: Conjunto de tarefas que são necessárias e definíveis para a entrega do produto/serviço.

- Tarefa: Decomposição da atividade, em um conjunto de passos ou ações para realizar um trabalho.

- Cenário: Modalidade de execução de tarefa.

- Passo: Ação em nível atômico.

**BPM requer um comprometimento de cima a baixo na organização.**

**Liderança executiva:** provê suporte à prática de BPM

**Gerência funcional:** colaborar com os donos e gerentes de processos no desenho e na execução dos processos interfuncionais

**Equipes funcionais.**

cliente é somente aquele que se beneficia da geração de valor e está externo à organização. Internamente o que existe são atores de processo ou outros processos que se encadeiam logicamente ou se apoiam para a geração interfuncional de valor, mas não devem ser considerados clientes.

- Gerenciamento funcional assegura a criação eficiente das partes para compor produtos e/ou serviços da organização (visão "de dentro para fora")

- BPM assegura o fim de entregar produtos e serviços da forma mais eficaz possível para o cliente (visão "de fora para dentro")

# TIPOS DE BPM

## PRIMÁRIO

- Processo tipicamente interfuncional ponta a ponta, que agrega valor diretamente para o cliente.
- São processos essenciais ou finalísticos, representam as atividades essenciais que uma organização executa para cumprir sua missão.
- Constroem a percepção de valor pelo cliente, diretamente ligados à experiência de consumo
- Podem fluir através de áreas funcionais ou até entre organizações.
- Somente atividades que influenciam e impactam são partes do processo primário

A partir da perspectiva do cliente.

- Em um modelo de cliente com visão "de fora para dentro" (outside in), processos primários são: engajar clientes, fazer negócio, satisfazer expectativas de cliente, e prestar serviços a clientes.

## SUPORTE

- Prover suporte a processos primários, de suporte e/ou de gerenciamento.
- diferença principal: entregam valor para **outros processos** e não diretamente para os clientes., frequentemente são interfuncionais.
- Podem ser fundamentais e estratégicos para a organização, aumentam sua capacidade de processos primários.

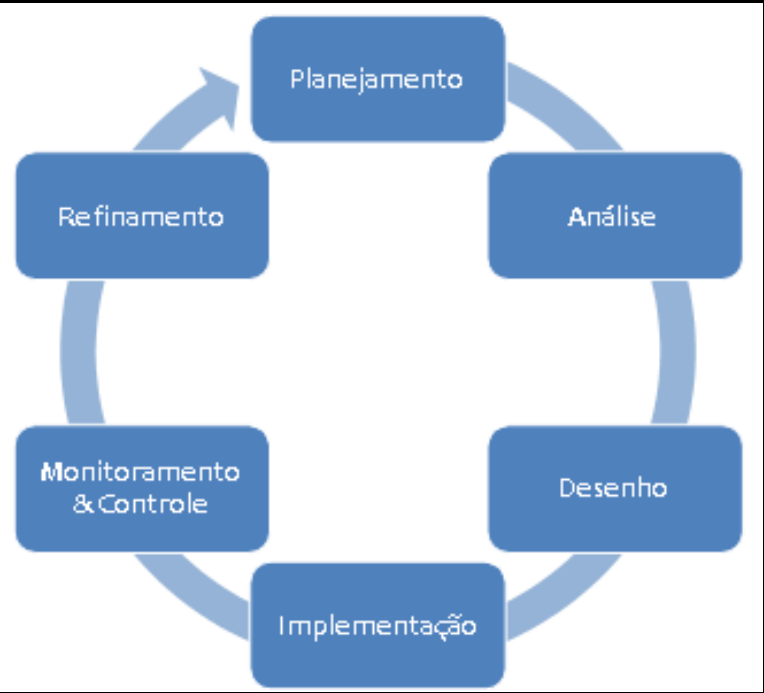
## GERENCIAMENTO

- Medir, monitorar, controlar atividades e administrar o presente e o futuro do negócio.
- Não agregam valor diretamente para os clientes, necessários para assegurar que objetivos e metas de desempenho sejam cumpridos.

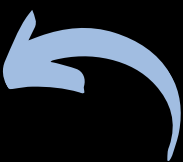
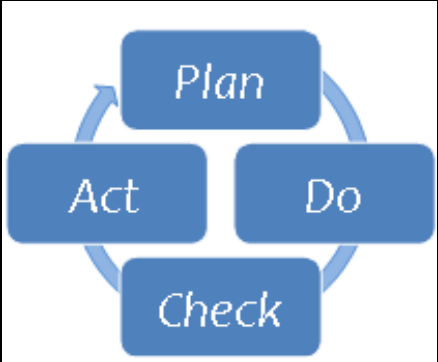
# CICLO DE VIDA

- Planejamento do recurso
- Aquisição do recurso
- Incorporação do recurso
- Administração do recurso
- Desincorporação do recurso

	Finanças (recurso "dinheiro")	Recursos Humanos (recurso "profissionais")
Planejamento do recurso	Planejamento financeiro	Planejamento de RH
Aquisição do recurso	Faturamento	Recrutamento e seleção
Incorporação do recurso	Cobrança, captação de recursos financeiros	Admissão
Administração do recurso	Administração de fluxo de caixa	Administração de Rh
Desincorporação do recurso	Pagamentos	Desligamento



O ciclo original PDCA é empregado no BPM CBOK PDSA (Plan, Do, Study, Action) ou PDCSL (Plan, Do, Check/Study, Learning).



modelagem, análise, desenho, medição de desempenho e transformação de processos. Envolve uma continuidade, um ciclo de feedback



## PLAN Planejar

O objetivo é assegurar alinhamento do contexto de processos de negócio e do desenho, com os objetivos estratégicos da organização.

- A saída do processo é uma compreensão clara
- oferecem suporte aos objetivos estratégicos
- encaixa em uma arquitetura corporativa de processos
- entradas e controle
- Referências para o desempenho-alvo do processo

modelo de processos de negócio bem elaborado irá representar de forma clara ao menos:

As atividades, entregáveis produzidos durante a execução do processo, As organizações, funções e papéis que participam da execução do processo, Os sistemas de informação, Os eventos específicos e as regras de negócio e métricas de desempenho.

## CHECK Verificar

O objetivo é medir o desempenho real do processo em comparação ao desempenho esperado.

- um aspecto interno (conjunto de atividades) como um aspecto externo (valor para o cliente)
- bem arquitetada na fase Planejar é a chave para alcançar métricas úteis na fase Verificar.

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**

envolvendo a coleta de uma variedade de dados de diversas fontes, alimentando uma série de decisões e ações na fase Fazer, que abrangem um horizonte de tempo de curto, médio e longo prazos.

## DO Fazer

O objetivo é implementar o processo de acordo com as especificações desenvolvidas na fase Planejar.

- Criação de novas responsabilidade ou modificação dos já existentes, inclusive em sistemas de informação.
- Desenvolvimento ou reestruturação de áreas funcionais
- Desenvolvimento e implementação de materiais de suporte operacional

## Act Agir

O objetivo é 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
- Mudança no ambiente: Identificação e planejamento de mudança para definição e implementação de processos

# SIPOC

## Benefícios

- Identificar falhas na produção;
- Definir e revisar funções, responsabilidades e autoridades entre os colaboradores;
- Eliminar o retrabalho, as atividades redundantes e as tarefas de baixo valor agregado;
- Delimitar os responsáveis por cada etapa produtiva, atividade ou processo
- Definir os padrões dos procedimentos da gestão e do operacional.

## PASSOS

S: Supplier/Fornecedores (5º passo)

- Quem fornece o que precisamos?

I: Input/Entrada (4º passo)

- O que precisamos para trabalhar?

P: Process/Processo (1º passo)

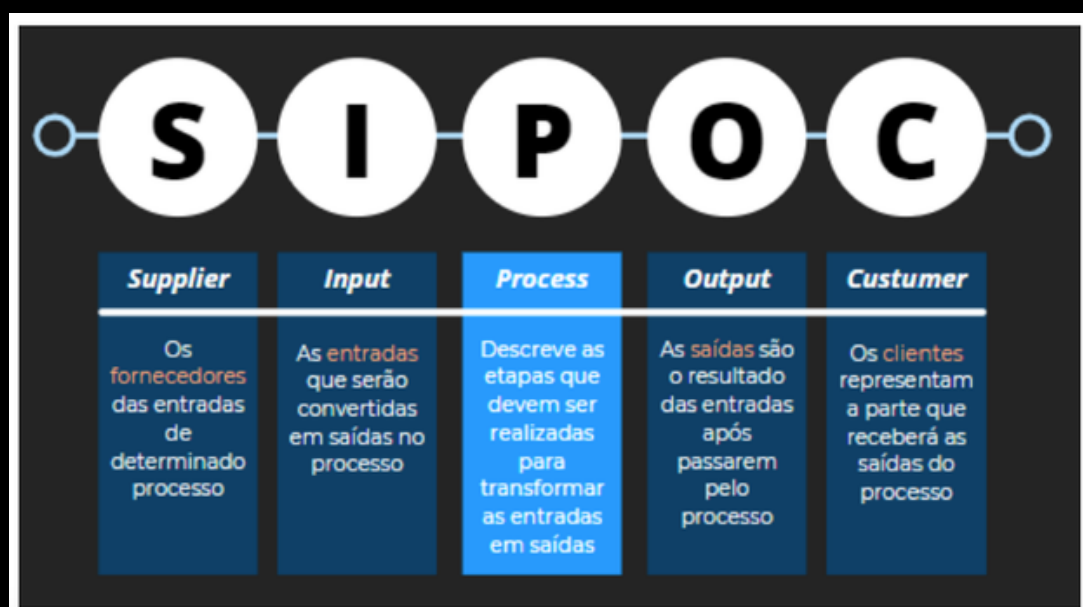
O: Output/Saída (3º passo)

- O que entregamos nesse processo?

- Qual é o resultado dele?

C: Customer/Cliente (2º passo)

- Quem é o cliente?



## HORA DE IMPLEMENTAR

”Já que a força da corrente é determinada pelo elo mais fraco, então o primeiro passo para melhorar a organização deve ser identificar esse elo.” [Eliyahu M. Goldratt](#).

Unindo o que Goldratt, para que seja possível identificar esse elo, é necessário mapear o processo global inicialmente, ou seja, realizar o SIPOC.

Nesse sentido, após **construir e validar** essa ferramenta com os colaboradores envolvidos, pode-se **realizar um brainstorming**, metodologia de debate de ideias, para **analisar qual etapa está gerando mais problemas** e, posteriormente, utilizar **ferramentas de identificação de causas raízes**, para que seja possível eliminá-las através das melhorias necessárias.