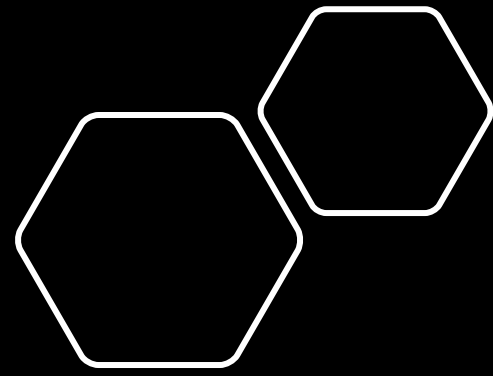


# Curso: Engenharia

DISCIPLINA: Gestão de Processos

Prof. Clayton J A Silva, MSc

[clayton.silva@professores.ibmec.edu.br](mailto:clayton.silva@professores.ibmec.edu.br)

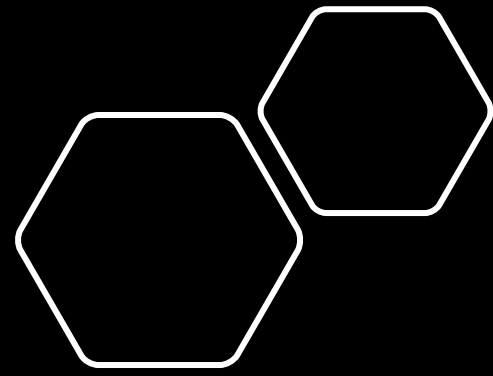


# O que é um processo?

“Agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados.”

---

CBOK versão 3.0

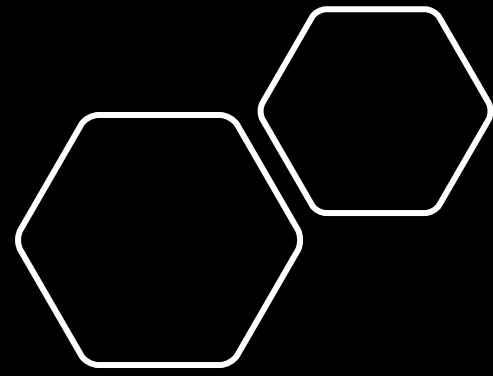


# O que é um processo?

“Coleção de atividades que recebem uma ou mais entradas e criam uma saída que é de valor para o cliente”.

---

Hammer e Champy (1993):



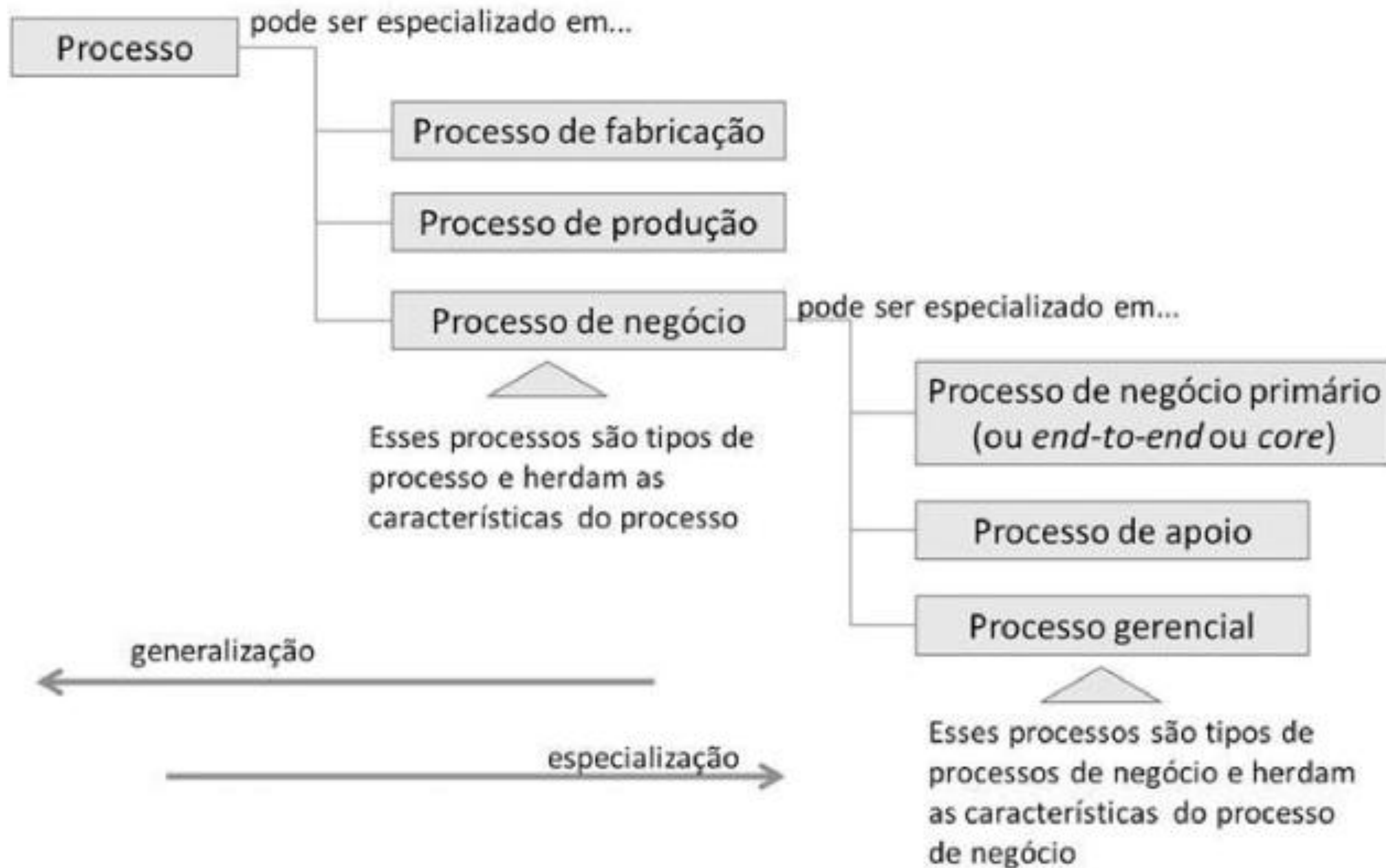
# O que é um processo?

"Um processo é uma ordenação específica de atividades de trabalho ao longo do tempo e do espaço, com um começo, um fim e claramente definidas entradas e saídas; uma estrutura para ação".

---

Davenport (1993)

# estrutura de decomposição hierárquica dos processos



# Esquema Geral de Processos

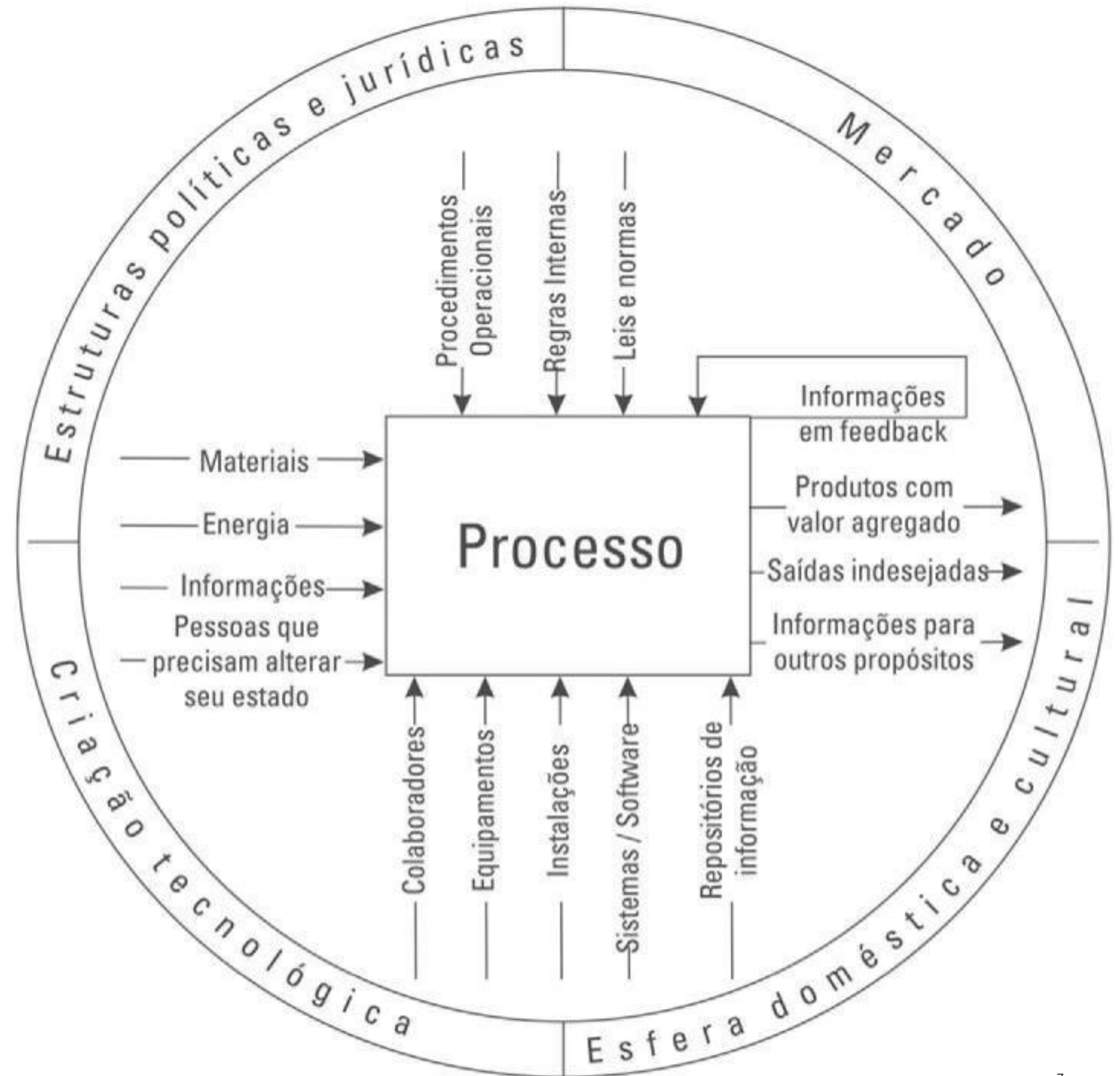
Quase todos os conceitos de processo mencionam um **fluxo de entradas e saídas**.

Fica assim claro que qualquer processo tem como objetivo a **transformação de insumos** (que podem ser materiais, formas de energia, informações ou os próprios clientes) em **produtos com valor adicionado**, a serem disponibilizados para **clientes internos ou externos** (aço, energia aproveitável, dados relevantes, pacientes curados etc.).

Há também **saídas indesejadas**, como impactos ambientais ou acidentes de trabalho.



# Esquema geral de processos

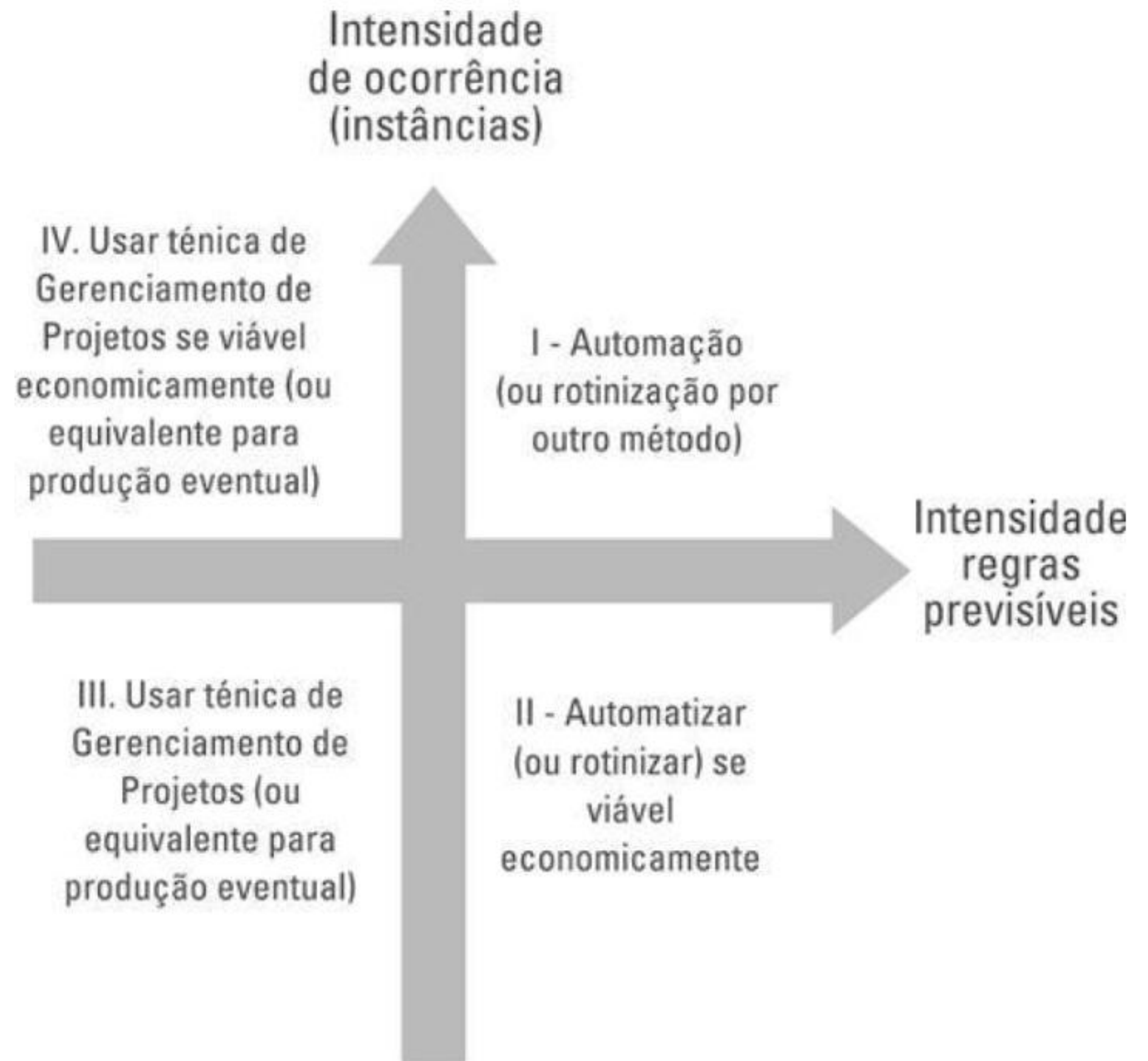


# Características dos processos

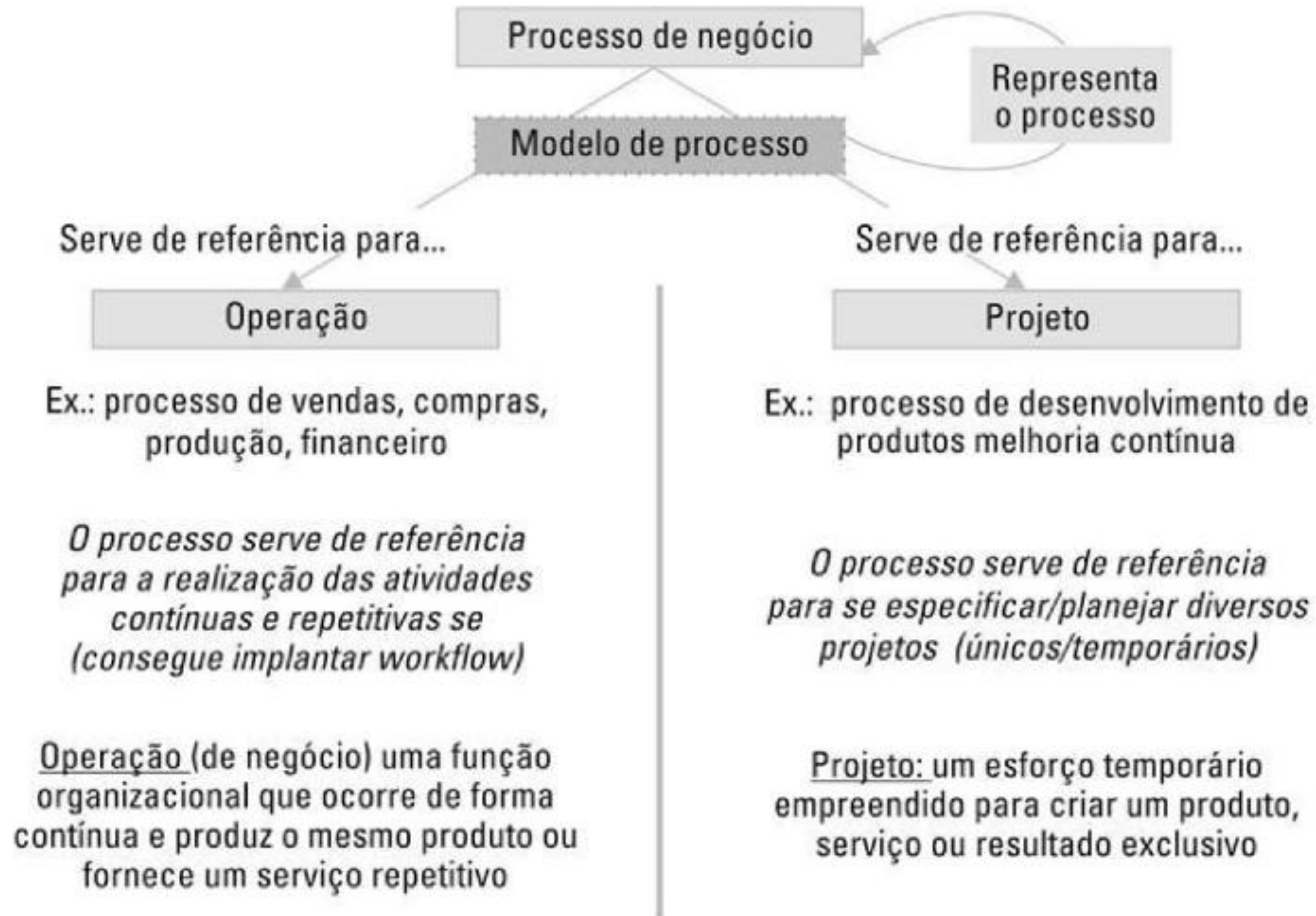
- complexidade e extensão (tamanho e/ou duração);
- dinamicidade;
- podem ser amplamente distribuídos, ou seja, executar múltiplas aplicações em **plataformas tecnológicas diversas**;
- dependem da **tecnologia**;
- dependem de **julgamento e apoio da inteligência humana**;
- nem sempre são facilmente percebidos (geralmente, não são conscientes nem explícitos) e **necessitam de coordenação**;
- são **automatizáveis**, quando se busca velocidade e confiabilidade.



Automatizar ou usar técnicas de Gerenciamento de Projeto depende da frequência de ocorrência (**instâncias**) e da intensidade de regras previsíveis.



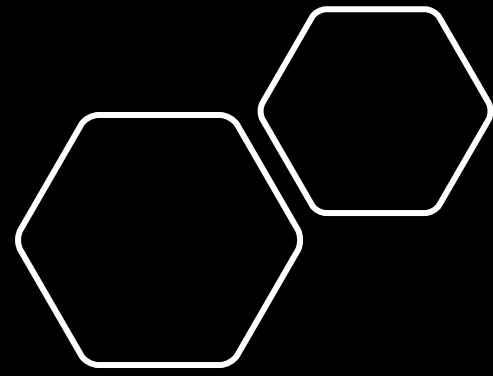
# Processo de negócio como referência para operações e projetos



# Processos orquestrando atividades

- Representa uma forma de visualizar as operações de negócio além das estruturas funcionais tradicionais.
- Compreende todo trabalho executado para entregar o produto ou serviço, independentemente das áreas funcionais.
- Começa no alto nível – acima daquele em que se executa o trabalho.





# O que é um processo de negócio?

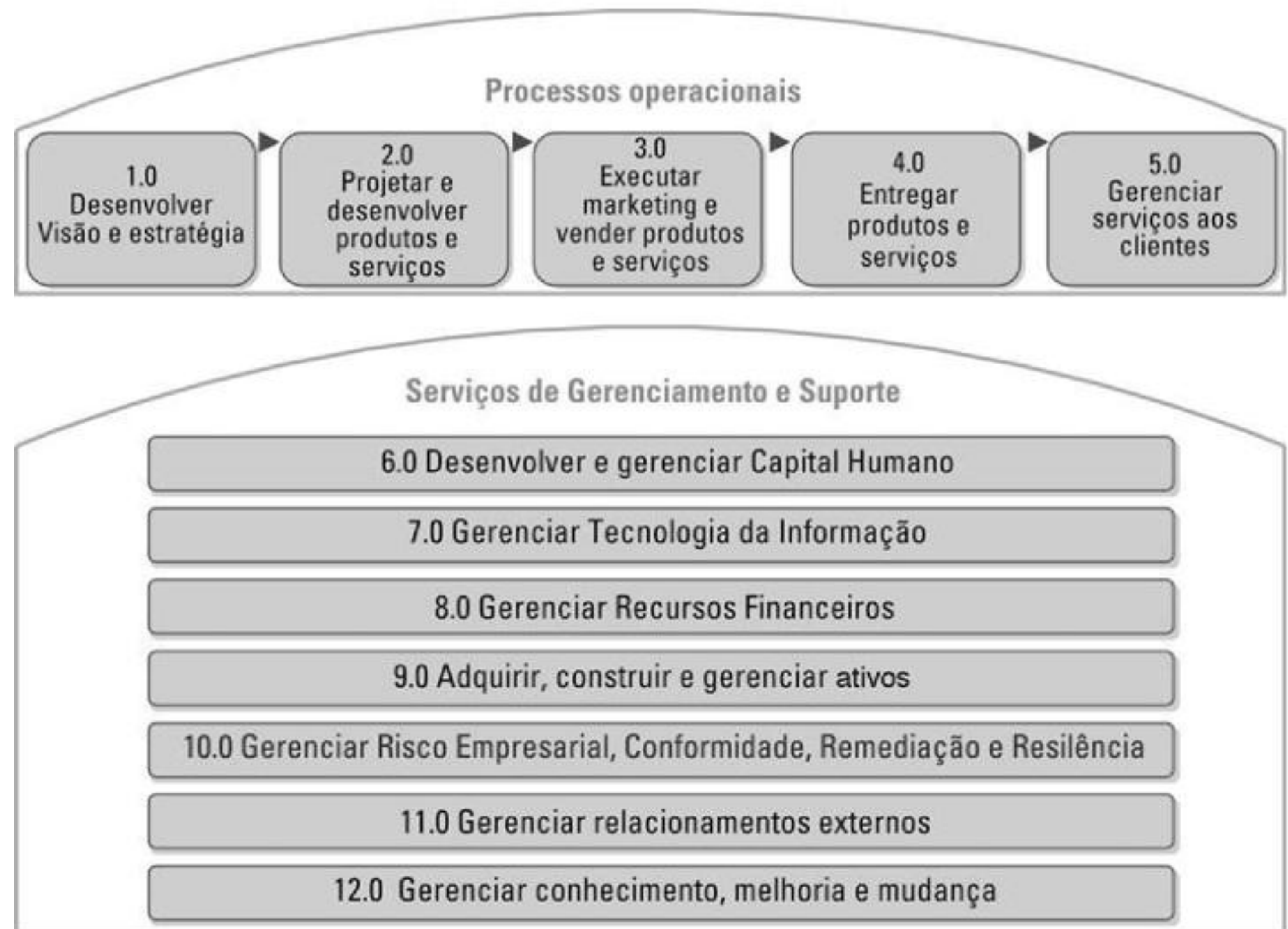
“Trabalho que entrega valor para clientes ou apoia/gerencia outros processos. Pode ser ponta a ponta, interfuncional. Ou seja, envolve todo o trabalho que pode até cruzar os limites funcionais necessários para entregar valor ao cliente. Pode ser até interorganizacional.”

---

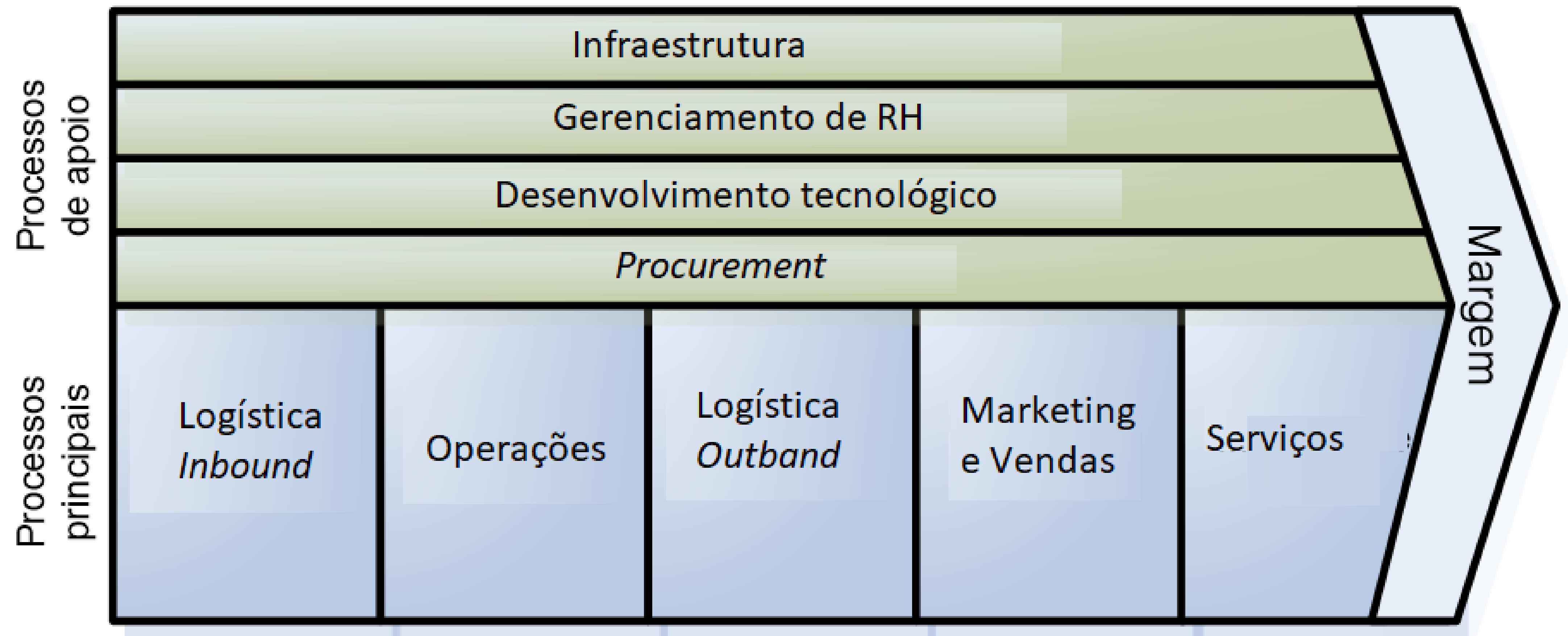
CBOK versão 3.0



# Modelos de referência

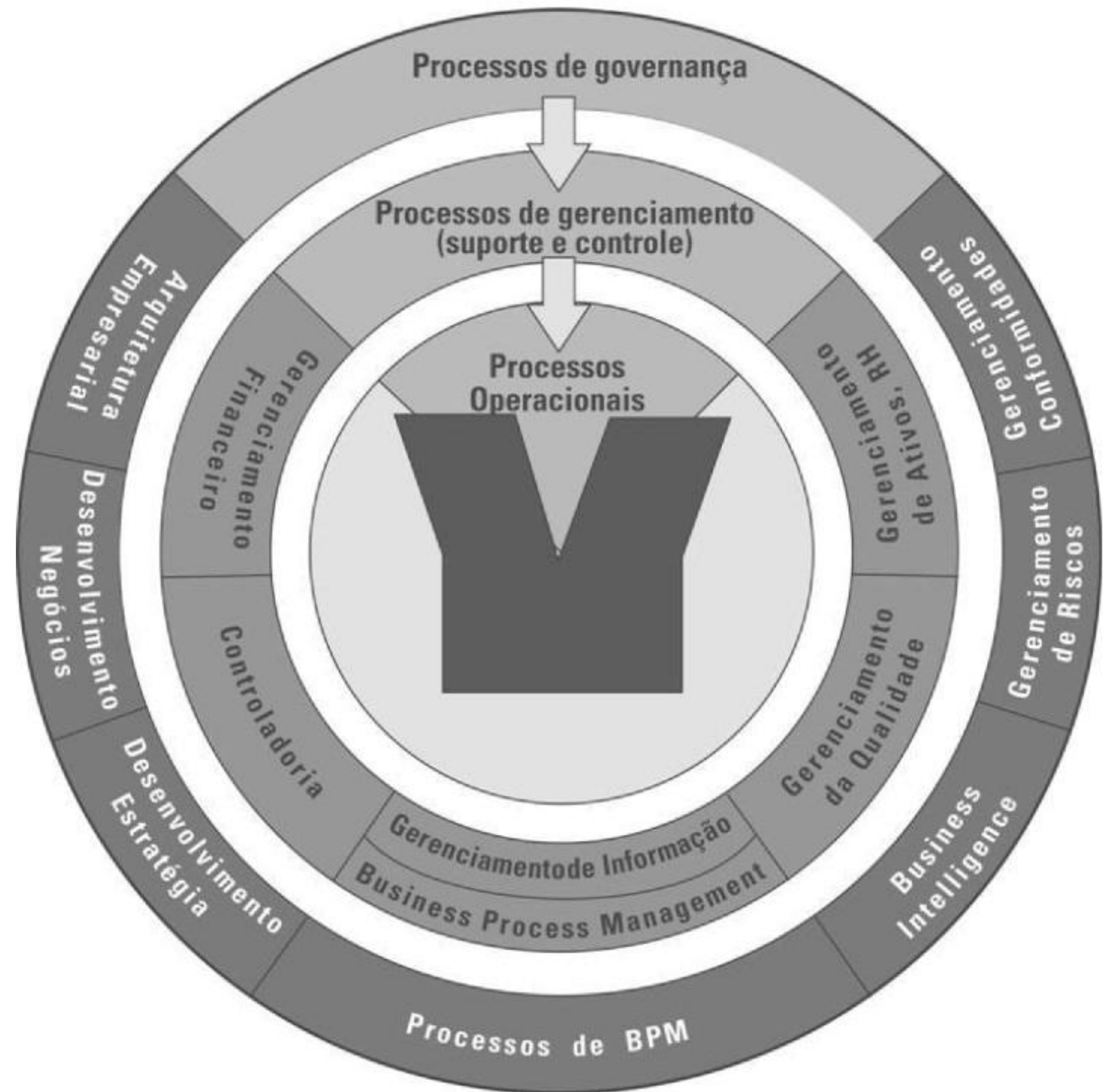


# Cadeia de valor, *Michael E. Porter*





# Hierarquia de Processos de Negócios



# Produção de bens e serviços

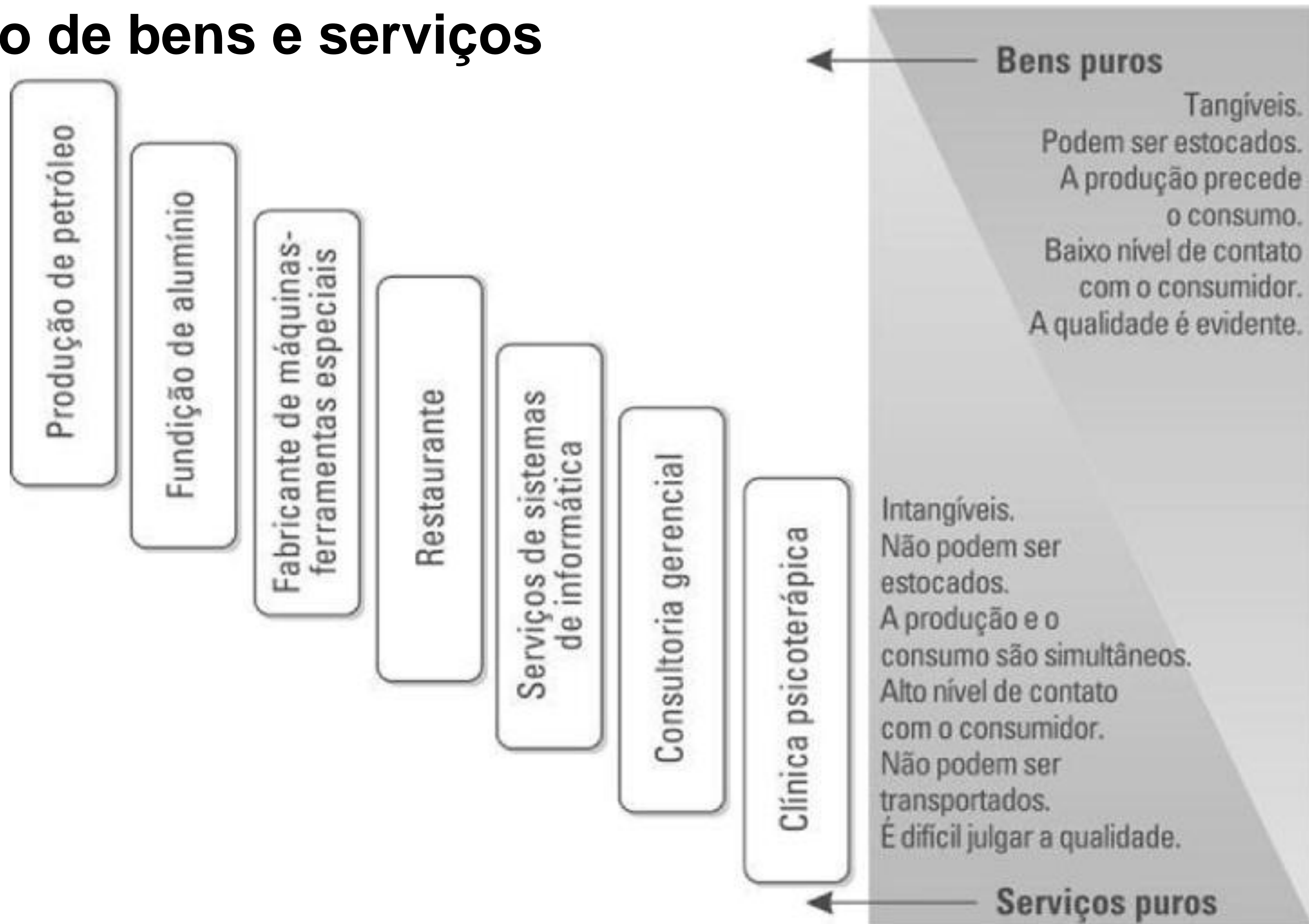


Tabela Características de serviços e bens materiais

Característica	Serviço	Bens materiais
Tangibilidade e estocabilidade	Geralmente tangíveis e não estocáveis	Estocáveis
Transportabilidade	Não transportável	Transportável
Contato com consumidor	Geralmente próximo	Distante
Qualidade	Avaliação subjetiva	Avaliação direta
Propriedade do processo	Geralmente vários donos	Definição clara
Fronteiras	Difusas	Claras
Pontos de controle	Muitas vezes não existem	Claros
Medições	Difícil definição	Fácil de definir
Ações corretivas	Geralmente reativa	Muito frequente

# Tipos de processos

## Processos primários

- Tipicamente **interfuncional** de **ponta a ponta** que **agrega valor** diretamente ao **cliente**. **Finalísticos**.

## Processos de suporte

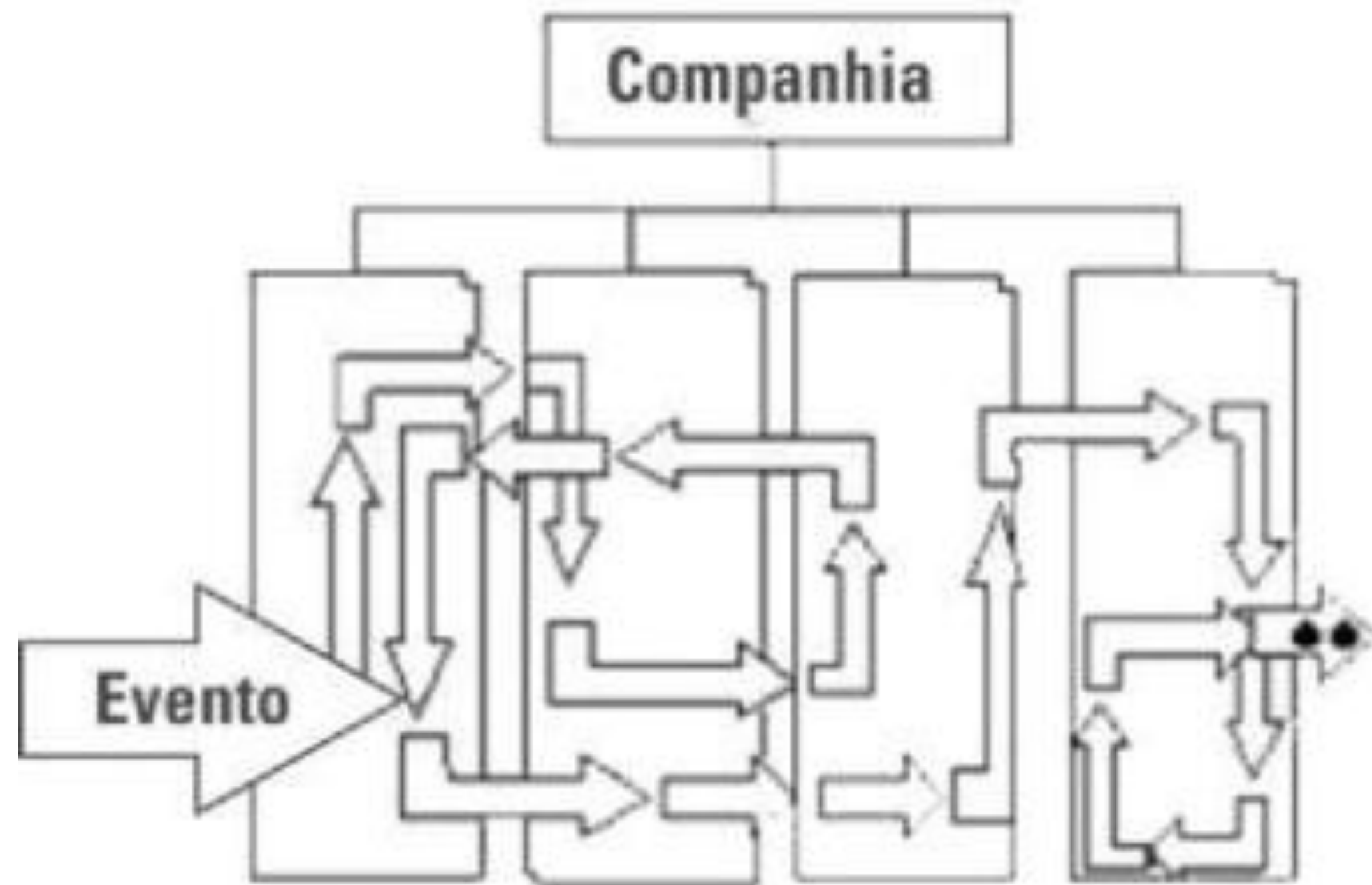
- Tipicamente para prover **suporte a outros processos**, primários ou não. Entregam **valor** a outros processos. **Intra ou interfuncionais**.

## Processos gerenciais

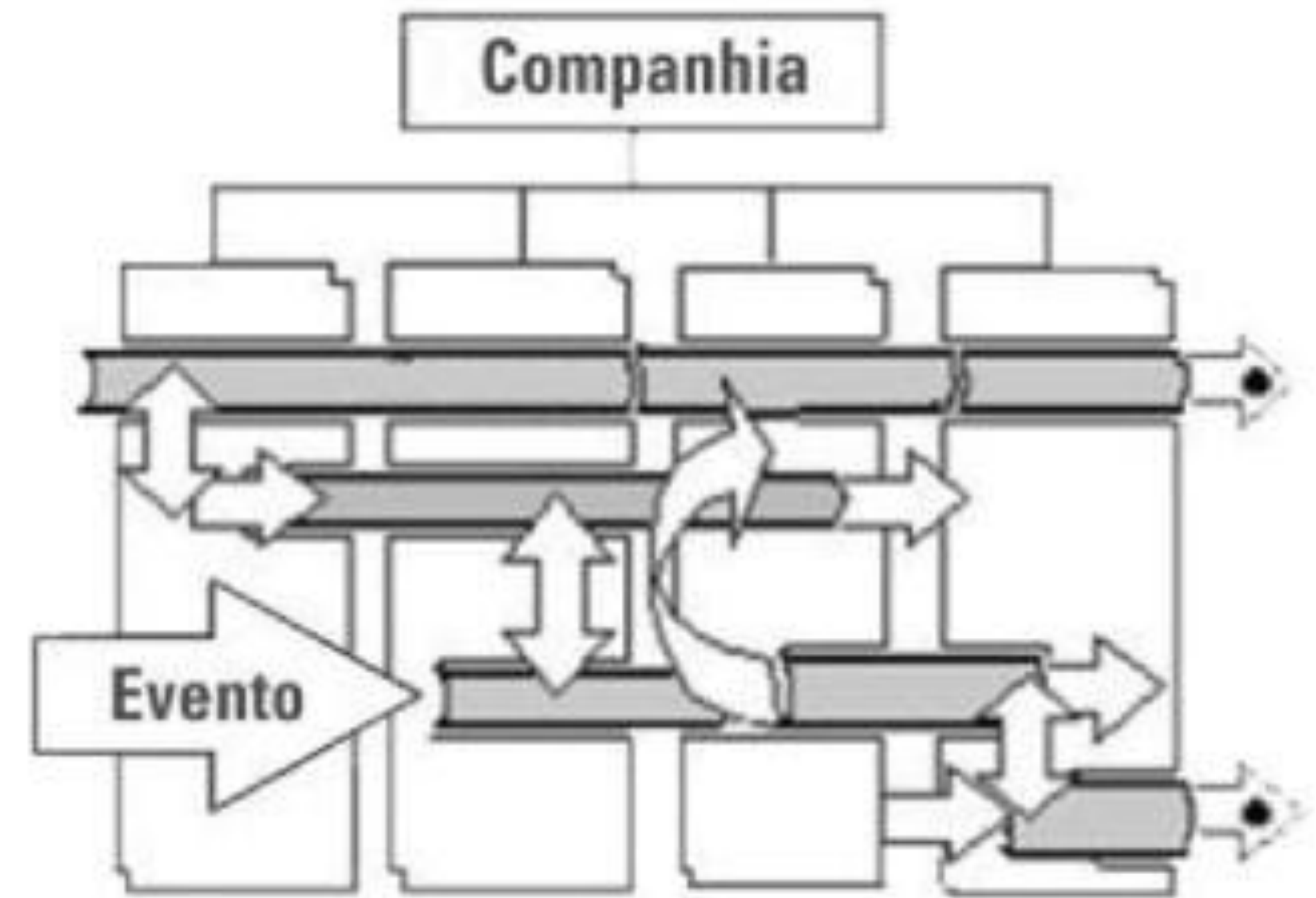
- Destinam-se à **medição, monitoramento, controle** das atividades, administrar o presente e do futuro do **negócio**.



# Processos e a estrutura organizacional



**Visão Departamental**

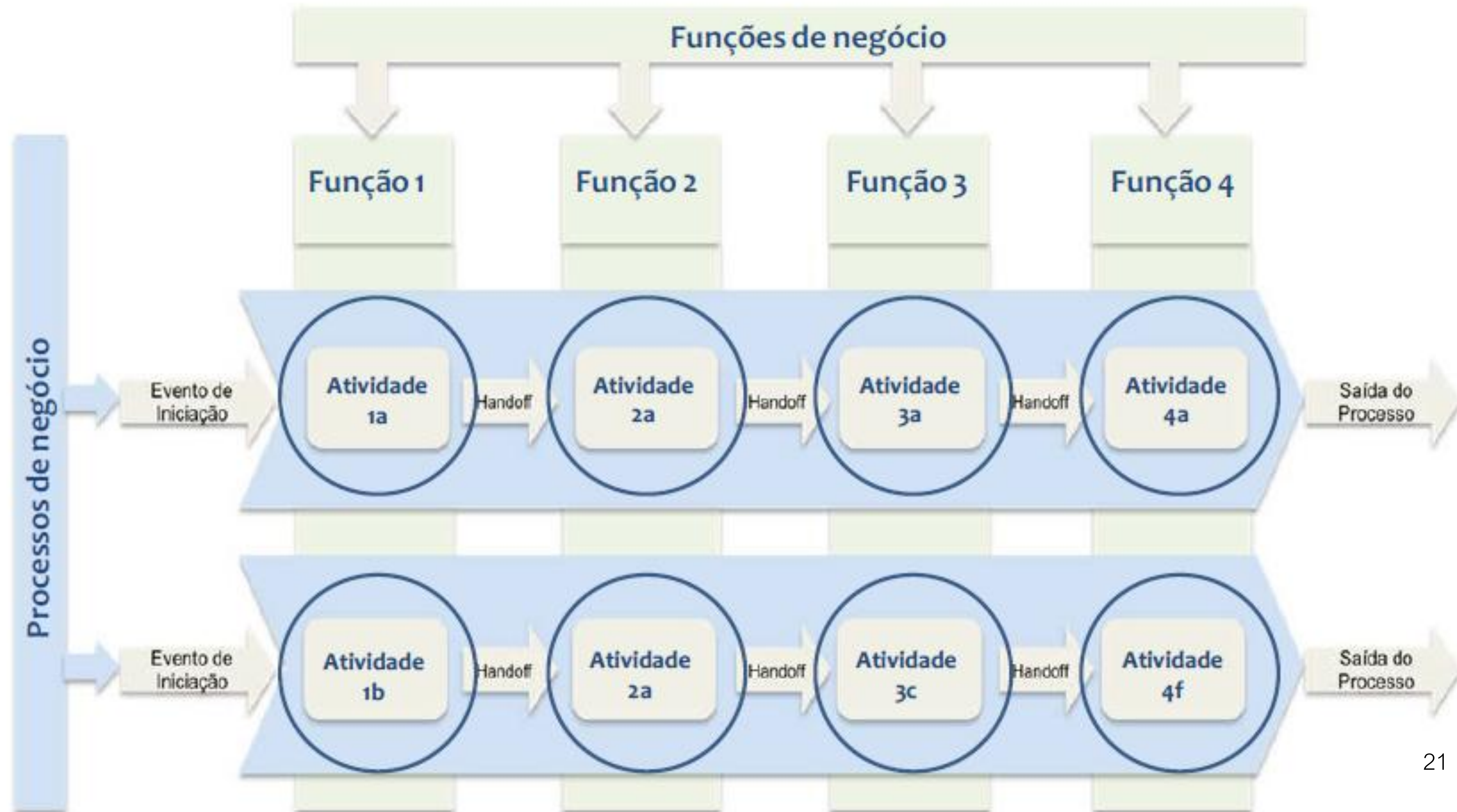


**Visão de Processos**

Organização centrada em processos	Organização não centrada em processos
Entende que processos agregam significativo valor para a organização e facilitam à organização atingir seus objetivos estratégicos.	Não está completamente convencida da contribuição que os processos podem trazer para a organização e para a estratégia.
Incorpora o BPM como parte da prática gerencial.	Gerenciamento de processos não é foco primário.
Envolve o BPM na estratégia.	Apoia várias iniciativas isoladas de BPM.
Os executivos seniores possuem foco em processos, especialmente o presidente, pois os demais tendem a seguir o líder.	Entende que processo é importante pelos problemas que causa (qualidade, lista de reclamações etc.).
Possui clara visão de seus processos e como se relacionam.	Pode possuir Cadeia de Valor bem definida, lista de processos e subprocessos. Talvez até possua alguns processos modelados.
A estrutura da organização reflete seus processos.	A estrutura da organização reflete seus departamentos.
Entende que podem surgir tensões entre os processos e departamentos e possui meios de sanar tais situações.	Pode tornar uma tensão em frustração e criar mentalidade de punição.
Possui um executivo sênior destacado para área de processos e integração dos mesmos dentro da organização.	Funcionalidades baseadas em responsabilidade que não cruzam departamentos.
Recompensas e prêmios baseados em metas de processos.	Recompensas e prêmios baseados em metas de departamentos.



# Processos ao longo das funções de negócios







# Funções do negócio

“Grupo de atividades e competências especializadas relacionadas a objetivos ou tarefas particulares”

---

CBOK versão 3.0





O que é gerenciamento de processos de negócio (BPM)?

# BPM

Disciplina gerencial que integra **estratégias e objetivos organizacionais** com expectativas e necessidades de clientes, por meio de foco em **processos ponta a ponta**. Engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer governança de processos.

# Conexão de BPM com objetivos estratégicos

Organizações existem para entregar valor para os clientes por meio de seus produtos e/ou serviços

Objetivos organizacionais devem, portanto, estar conectados à entrega de valor para os clientes

Processos de negócio são os meios pelos quais produtos e serviços são criados e entregues para os clientes

Gerenciamento de Processos de Negócio estabelece a forma pela qual processos de negócio são gerenciados, executados e transformados

Portanto, objetivos organizacionais podem ser atingidos por meio de um gerenciamento centrado em processos de negócio

# BPM

É a arte e ciência de supervisionar como o trabalho é realizado em uma organização para garantir resultados consistentes e aproveitar oportunidades de melhoria.

Não é sobre melhorar a forma como atividades individuais são realizadas. Em vez disso, trata-se de gerenciar cadeias inteiras de eventos, atividades e decisões que, em última análise, agregam valor à organização e aos seus clientes.



# BPM

- Disciplina gerencial
- Não é prescrição de estrutura de trabalho
- Reflete uma capacidade interna da organização
- Visa entregar valor ao cliente
- Abordagem ponta a ponta
- Requer investimentos e participação da alta gerência
- Tecnologia não é um fim, mas um meio

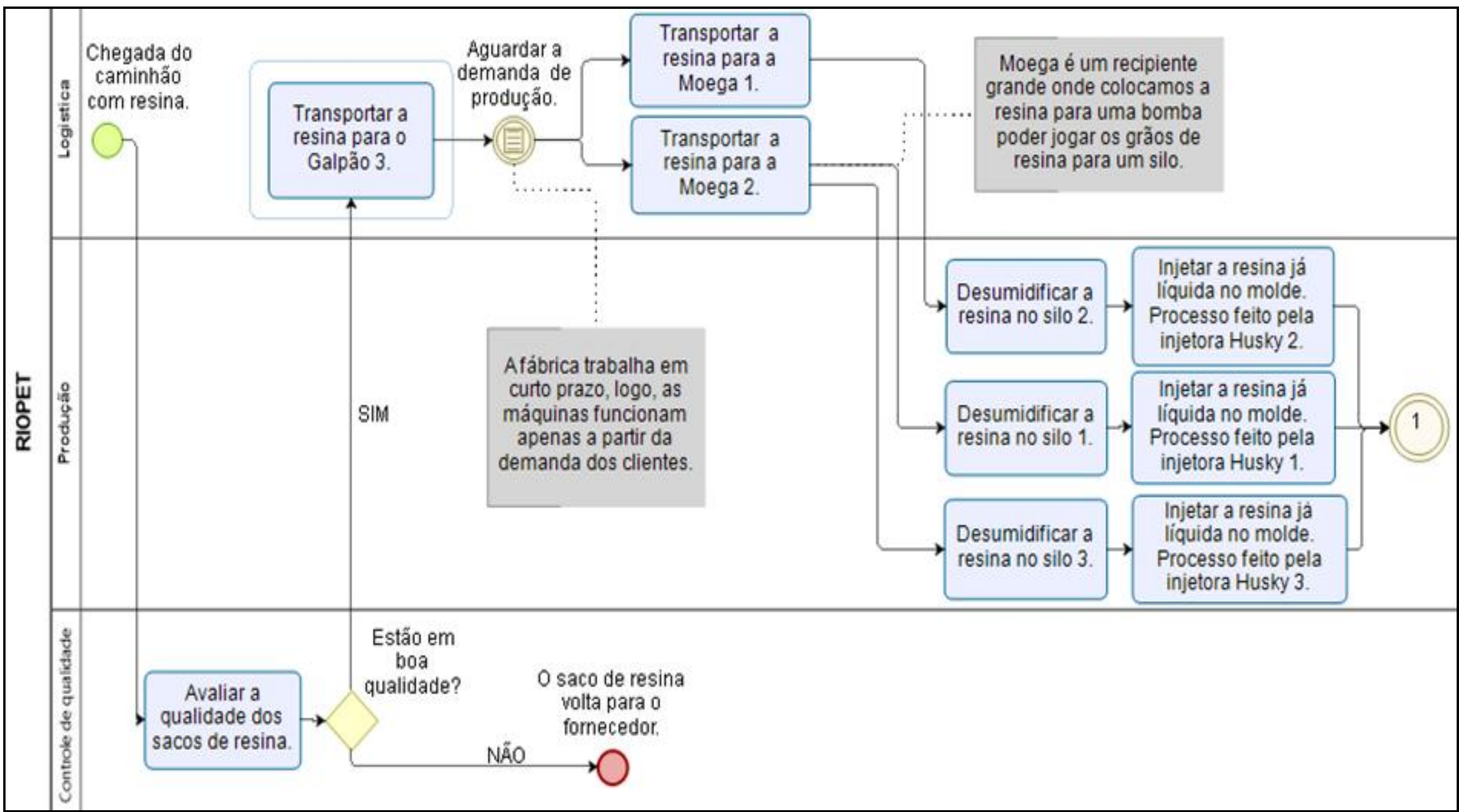
# Elementos de processo de negócio

- Um processo de negócio abrange uma série de **eventos** e **atividades**.
- **Eventos** correspondem a fatos que acontecem de **forma atômica**, ou seja, não têm duração.
- A **atividade** pode ser definida como um **esforço de trabalho** que requer a alocação de um **recurso**.
- Quando uma atividade é bastante simples e pode ser vista como uma única unidade de trabalho, chamamos isso de **tarefa**.
- Além de eventos e atividades, um processo típico envolve **pontos de decisão**, momentos em que uma decisão é tomada que afeta a forma como o processo é executado.

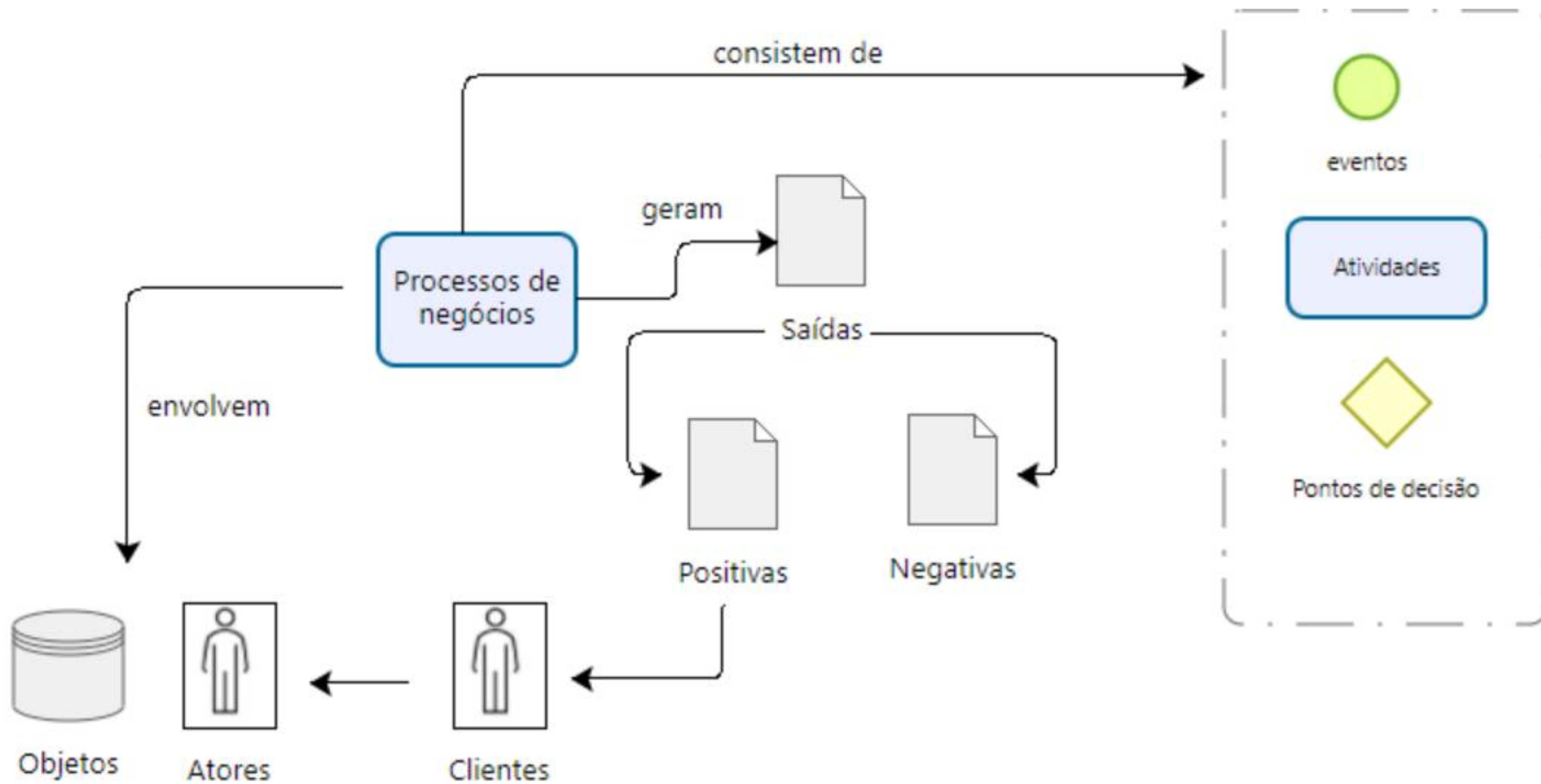
# Elementos de processo de negócio

- Um processo também envolve vários **atores** (atores **humanos**, organizações ou sistemas de software atuando em nome de atores humanos ou organizações), **objetos físicos** (equipamentos, materiais, produtos, documentos em papel) e **objetos imateriais** (documentos eletrônicos e registros eletrônicos).
- Os atores e objetos constituem **recursos**.
- Finalmente, a execução de um processo leva a um ou **vários resultados**.



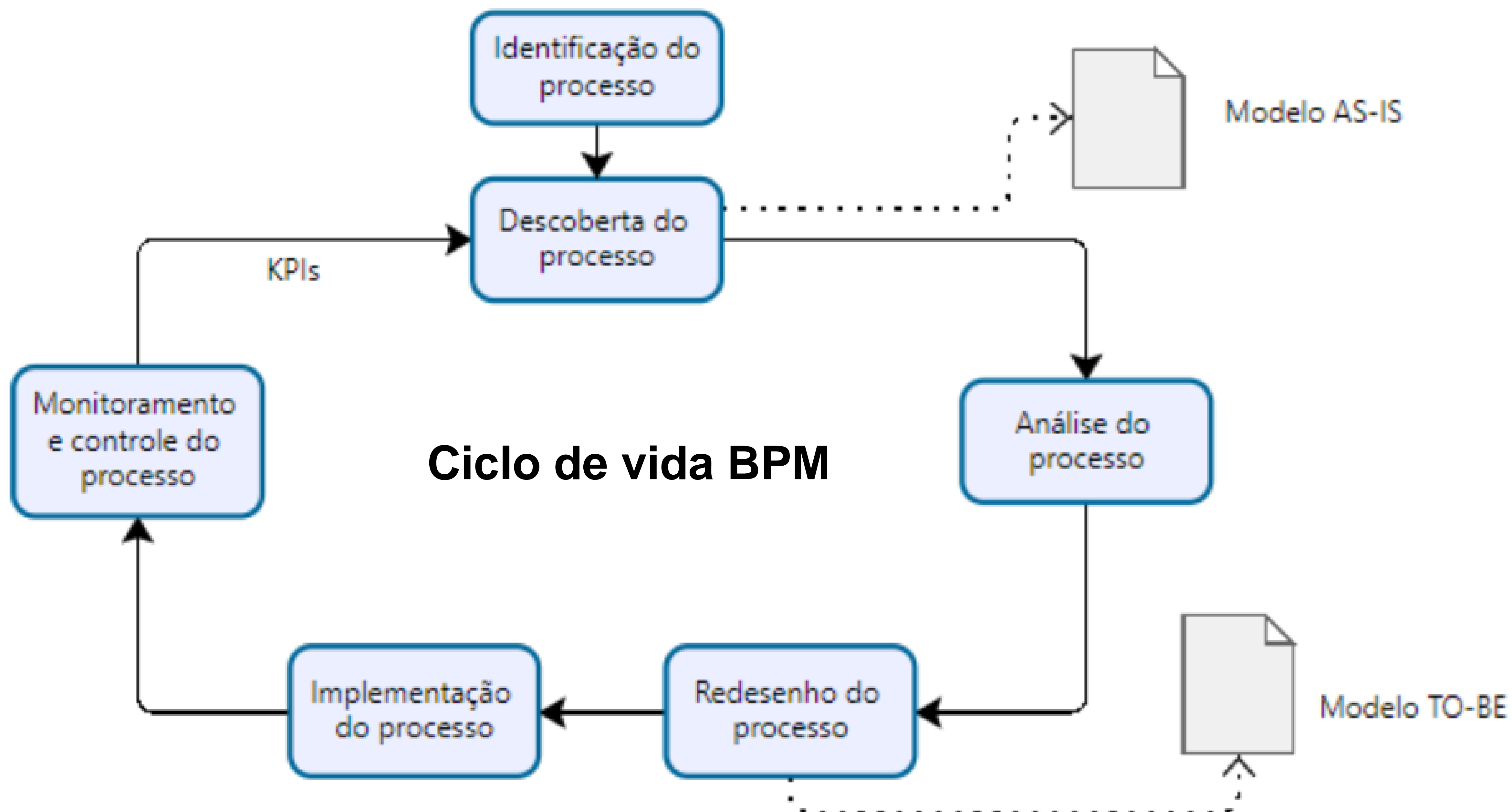






# Ciclo de vida de BPM

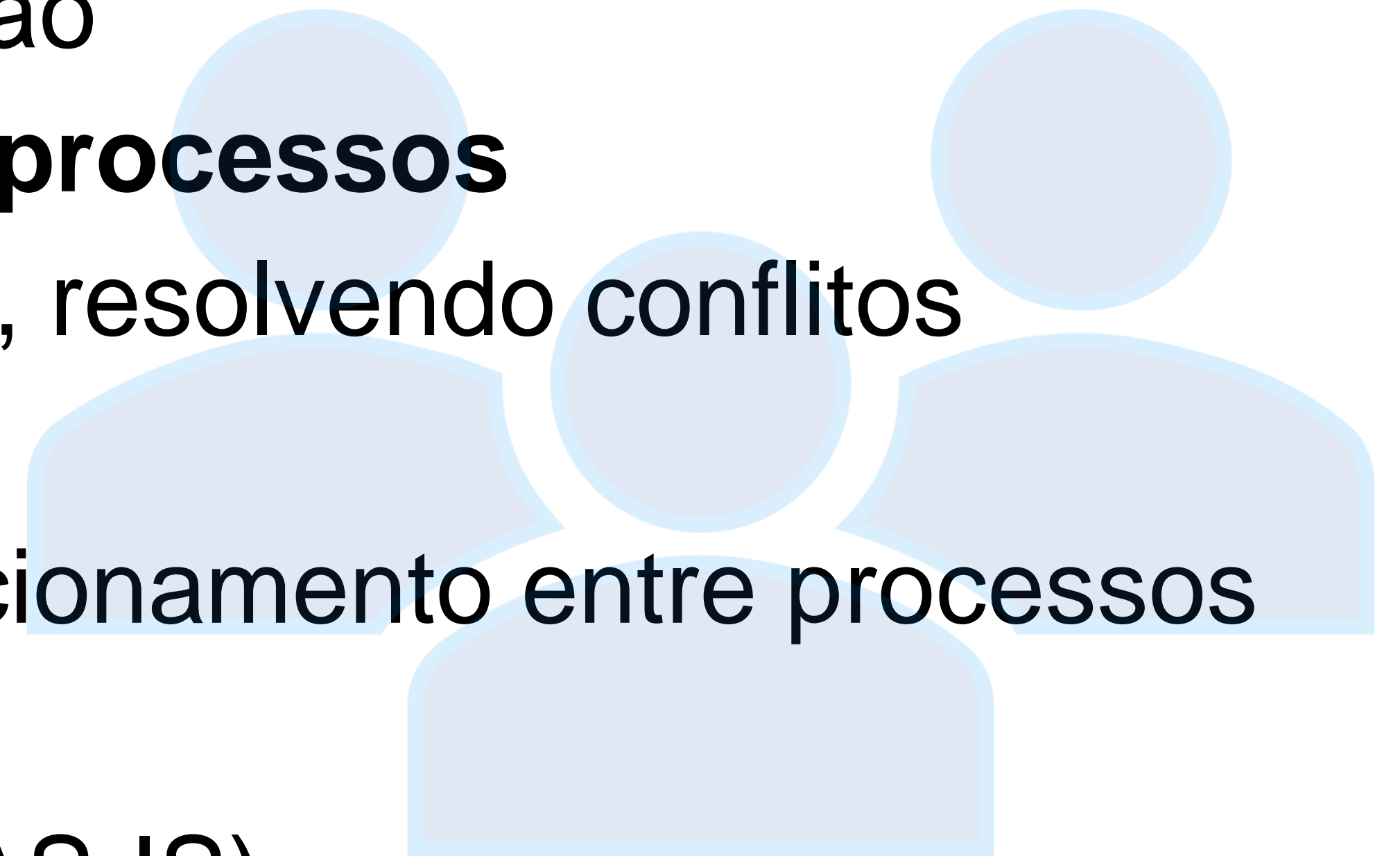


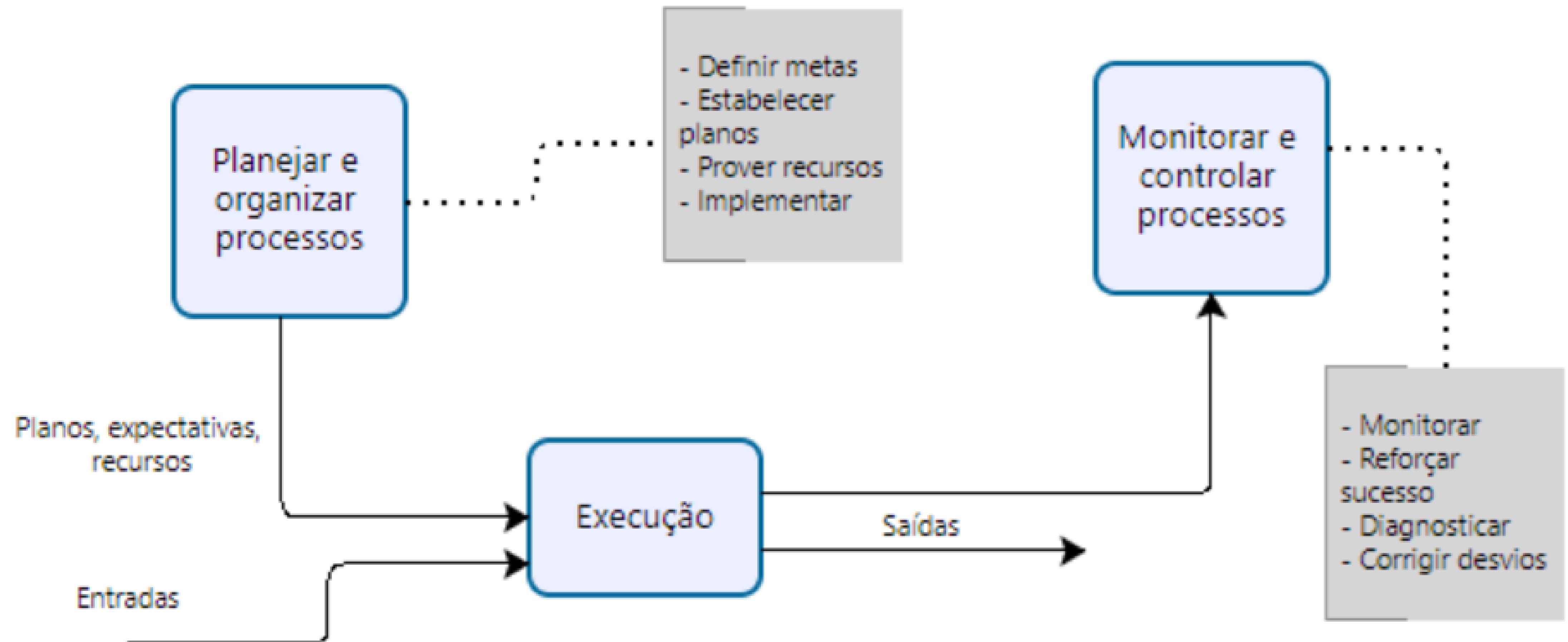


# Papeis nas equipe de BPM



- **Donos de processos**  
Responsáveis pela execução
- **Gerentes ou gestores de processos**  
Acompanham e monitoram, resolvendo conflitos
- **Arquitetos de processos**  
Compreendem o inter-relacionamento entre processos
- **Analistas de processos**  
Modelam o **estado atual** (AS-IS)
- **Designers de processos**  
Modelam o **estado futuro** (TO-BE)





# Indicadores de desempenho



TEMPO



CUSTO



CAPACIDADE



QUALIDADE



# Guia BPMN 2.0

<https://iprocess.com.br/guia-bpmn/>

Quem somos

Tecnologias

Blog

Notícias

Clientes

Cases

Contato



> BPM



RPA



DESENVOLVIMENTO  
DE SOFTWARE



TREINAMENTOS



PORTAL DO  
CONHECIMENTO

## Notícias

## Categorias

Certificações

Destaques

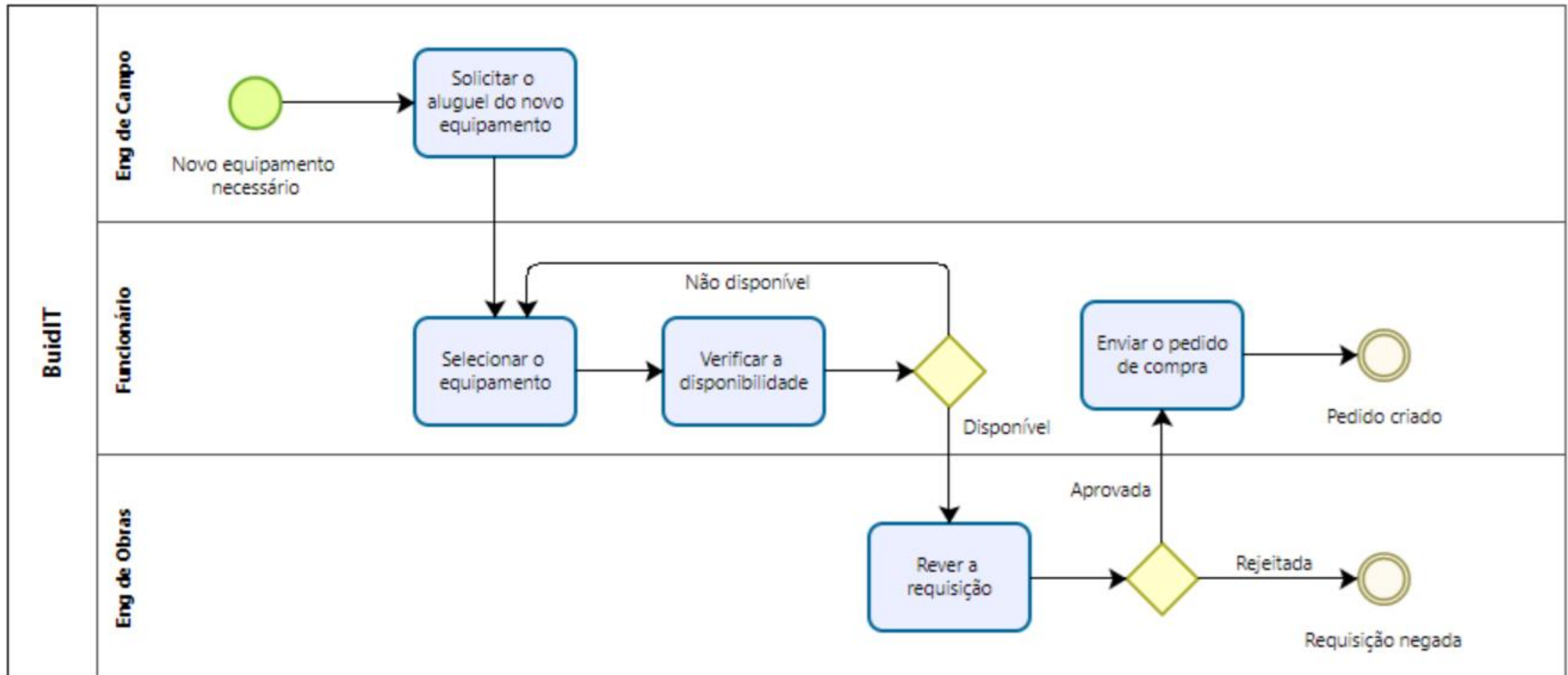
Eventos

Novidades

Todas as notícias



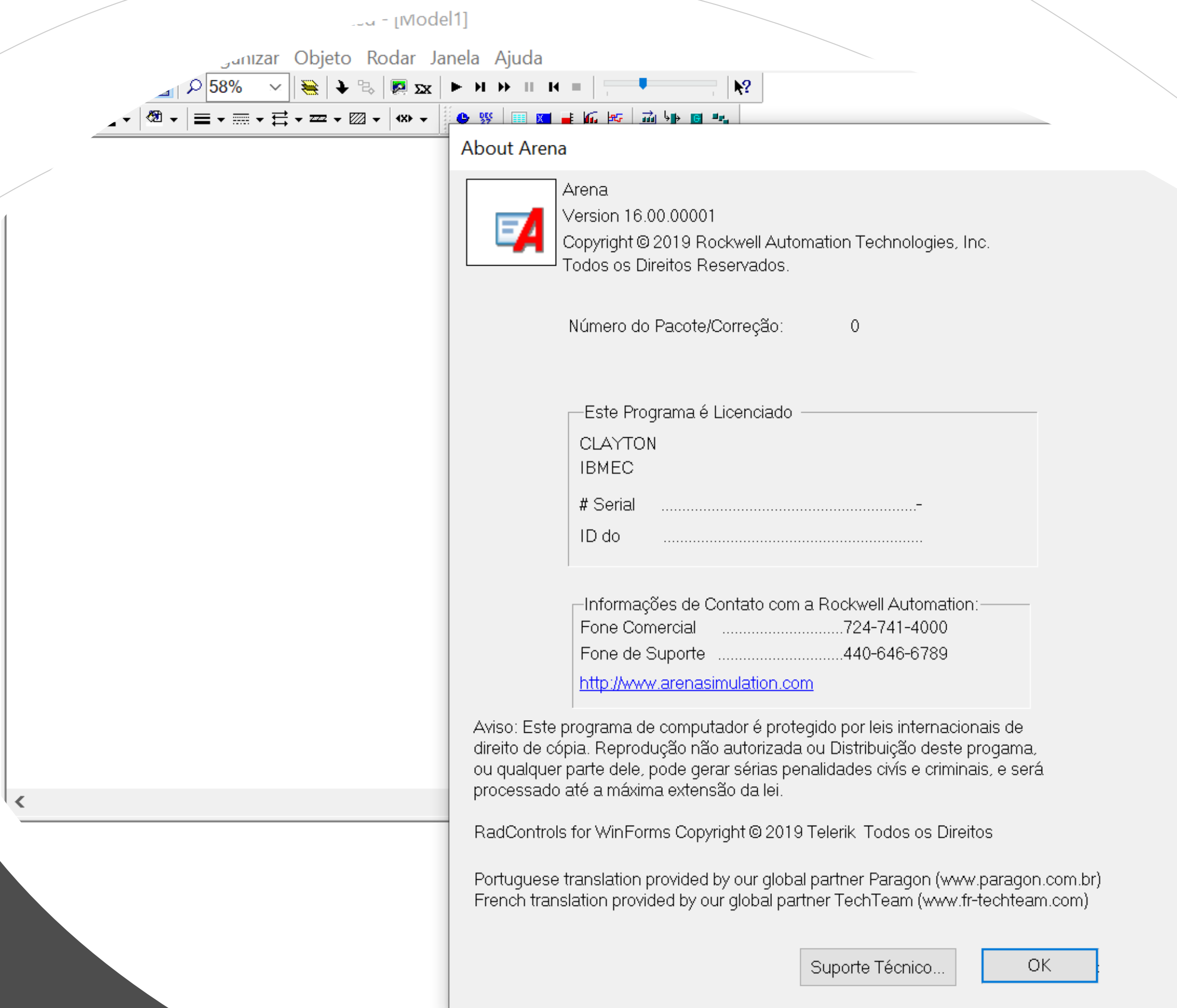
# BPMN







Ferramentas



# Ferramentas



OBRIGADO!



[www.ibmec.br](http://www.ibmec.br)

 /ibmec

 ibmec

 @ibmec\_oficial

 ibmec

