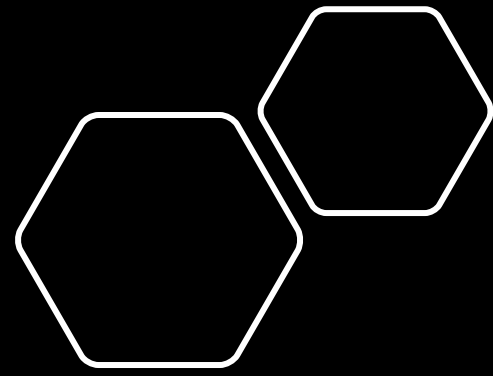


Curso: Engenharia

DISCIPLINA: Gestão de Processos

Prof. Clayton J A Silva, MSc

clayton.silva@professores.ibmec.edu.br



Identificação de processos

- Conjunto de atividades que visa **definir os processos de negócios** de uma organização e estabelecer critérios claros para **priorizá-los**.
- O resultado da identificação de processos é uma **arquitetura de processos**, que serve como uma estrutura para definir as **prioridades** e o **escopo** dos projetos de modelagem e redesenho de processos.

Organização orientada por processos

Organização **estruturada, organizada, mensurada e gerenciada** em torno de seus processos de negócios.

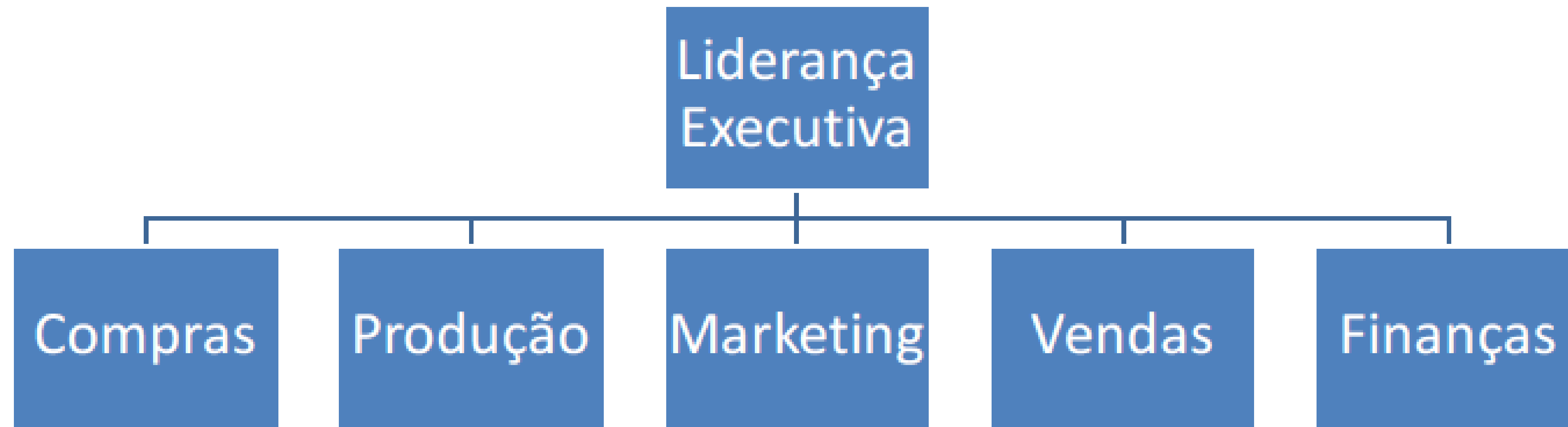
estrutura funcional x orientação por processos

CBOK V 3.0

- Gerenciamento hierárquico de recursos
- Delegação de responsabilidade de um nível hierárquico ao próximo
- Foco gerencial *top-down* até os colaboradores responsáveis por tarefas específicas
- Responsabilização horizontal pela entrega do valor para o cliente
- Envolve desenho de processos, documentação, medição e transformação.
- Não significa que o processo seja a única dimensão do gerenciamento, medição de desempenho ou estruturação organizacional.

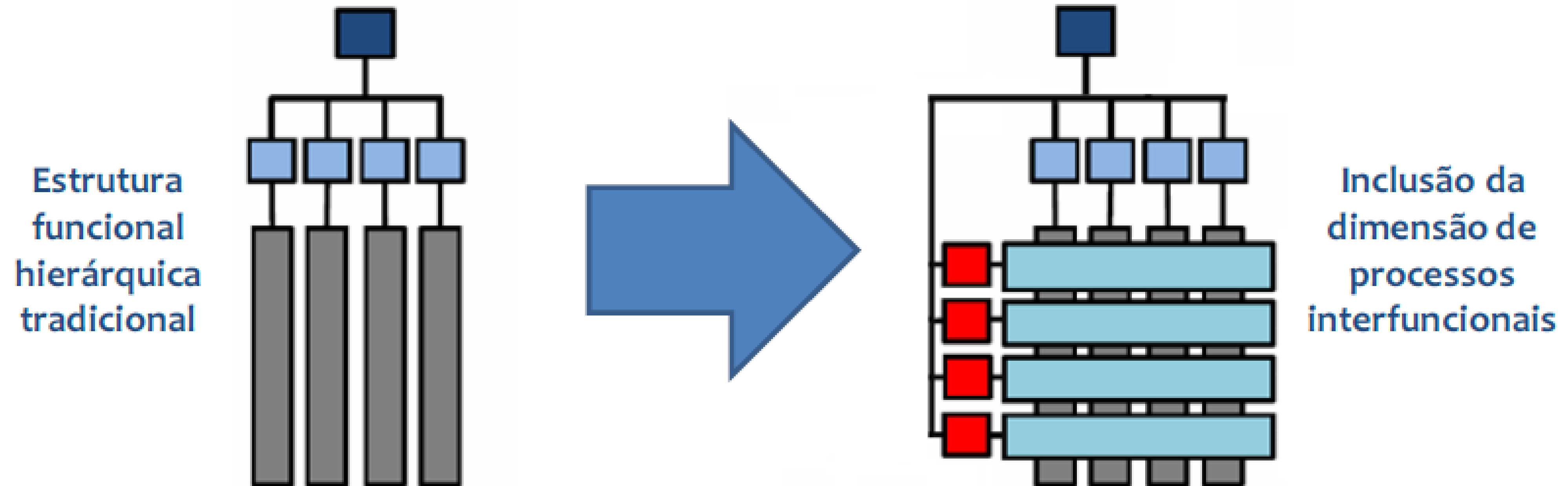
estrutura funcional x orientação por processos

CBOK V 3.0



estrutura funcional x orientação por processos

CBOK V 3.0



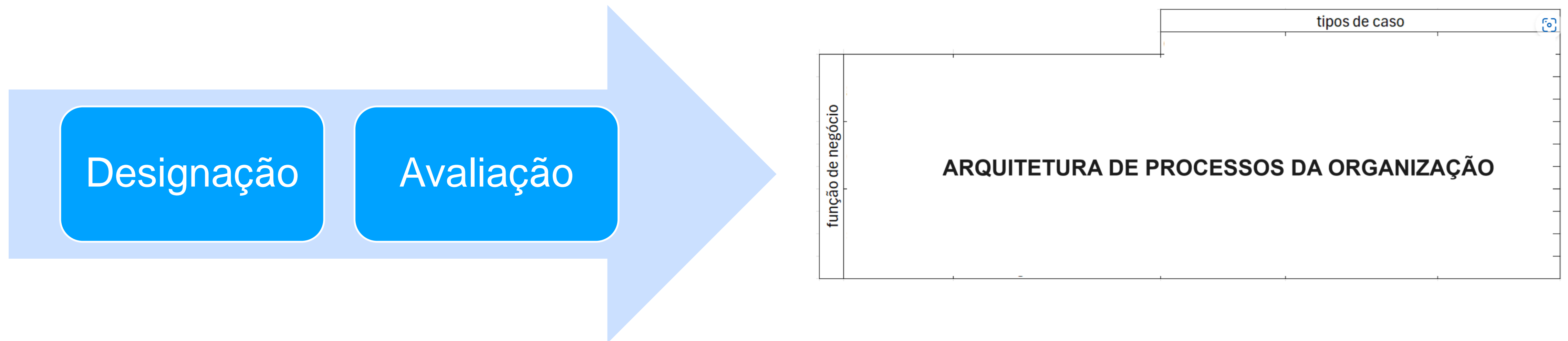
Foco em processos-chave

- Insuficiência de recursos para modelar todos os processos em detalhes. BPM não é gratuito.
- Focar em processos de áreas onde há **grande valor criado** ou **problemas significativos presentes**.
- O subconjunto de processos de alta prioridade em uma organização está sujeito à **dinâmica do tempo**.

Foco em processos-chave

Os analistas e proprietários de processos precisam ter respostas para:

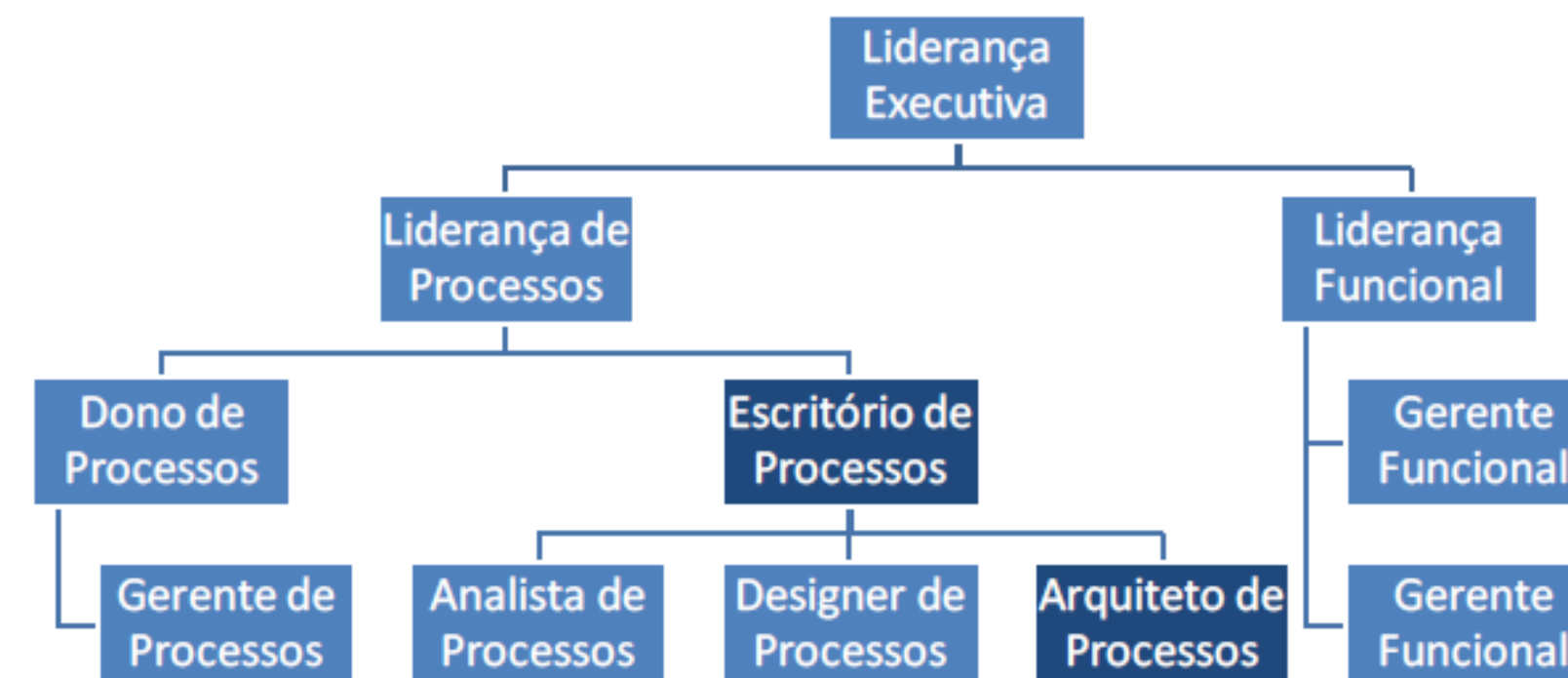
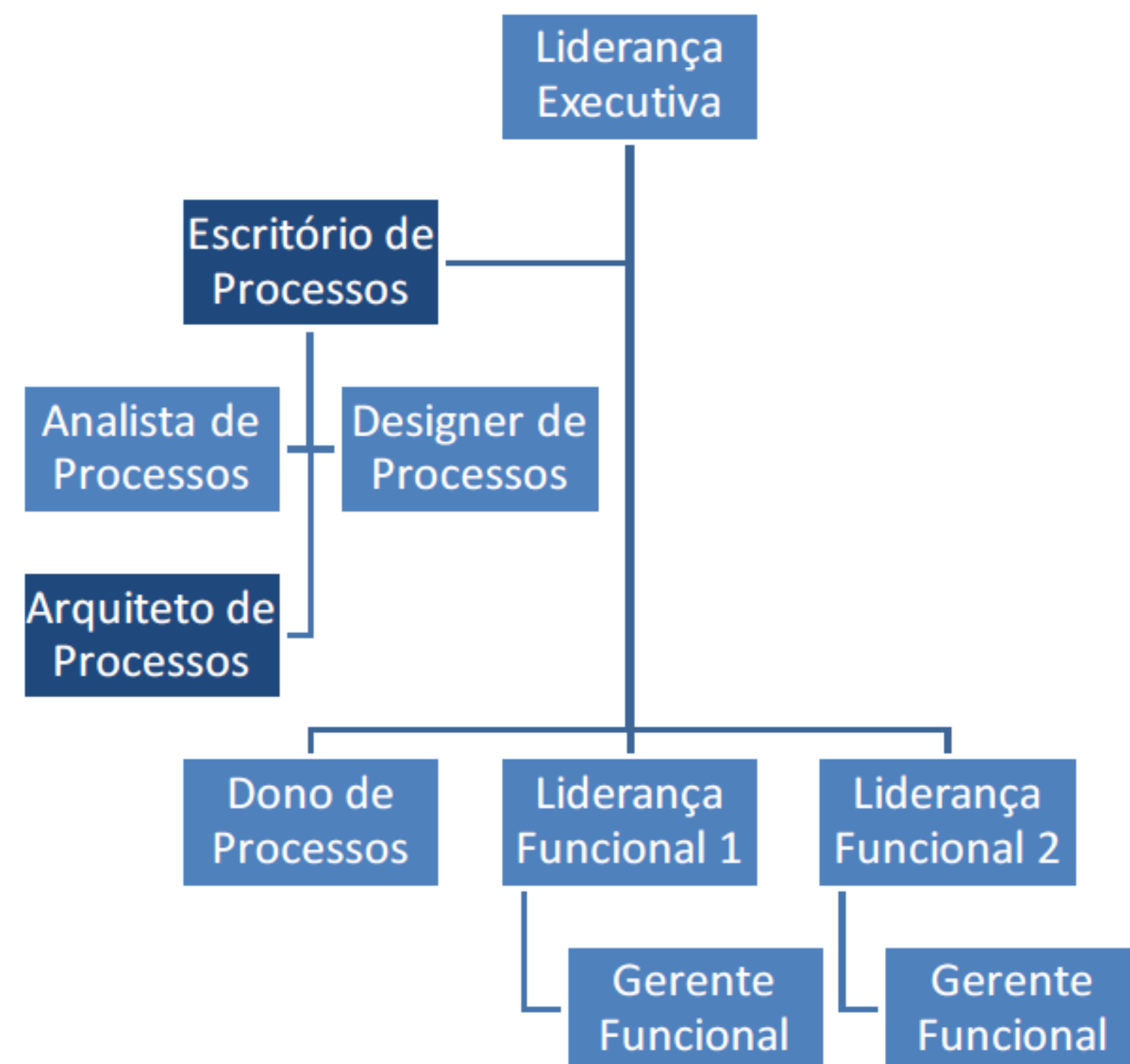
1. Quais processos são executados na organização? Fase de designação
2. Em quais a organização deve se concentrar? Fase de avaliação



O arquiteto de processos

CBOK V 3.0

Responsável por desenvolver um modelo de arquitetura corporativa de processos, implementar e manter um repositório de processos de negócios, metodologia, modelos de referência e padrões relativos a processos. Possui um papel permanente na gestão por processos, envolvido também na análise e no desenho dos processos.



Exemplos de posicionamento do arquiteto na estrutura organizacional

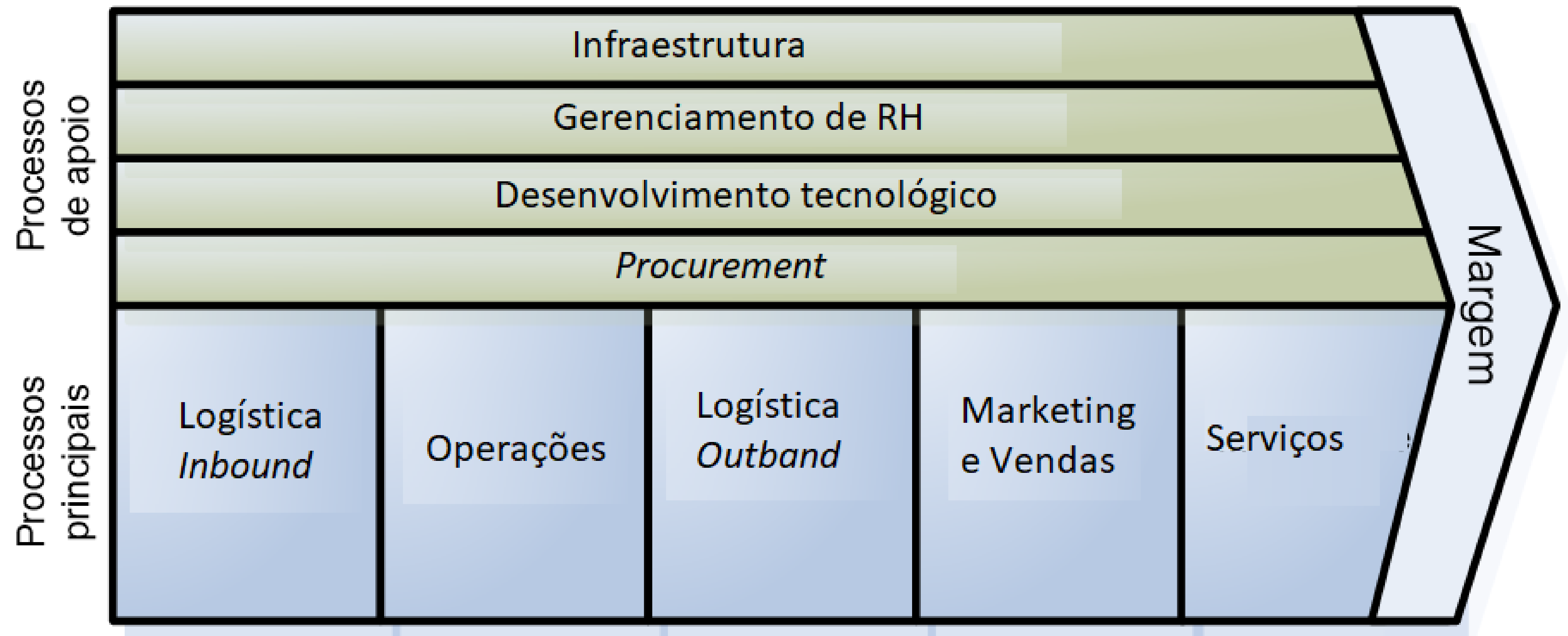


As fases da identificação de processos

Fase de designação

- Existem **várias visões** sobre como categorizar processos de negócios.
- Algumas dessas apoiam a ideia de que na verdade existem **muito poucos processos** dentro de qualquer organização.
- Uma referência é a proposta da **cadeia de valor de Porter**.

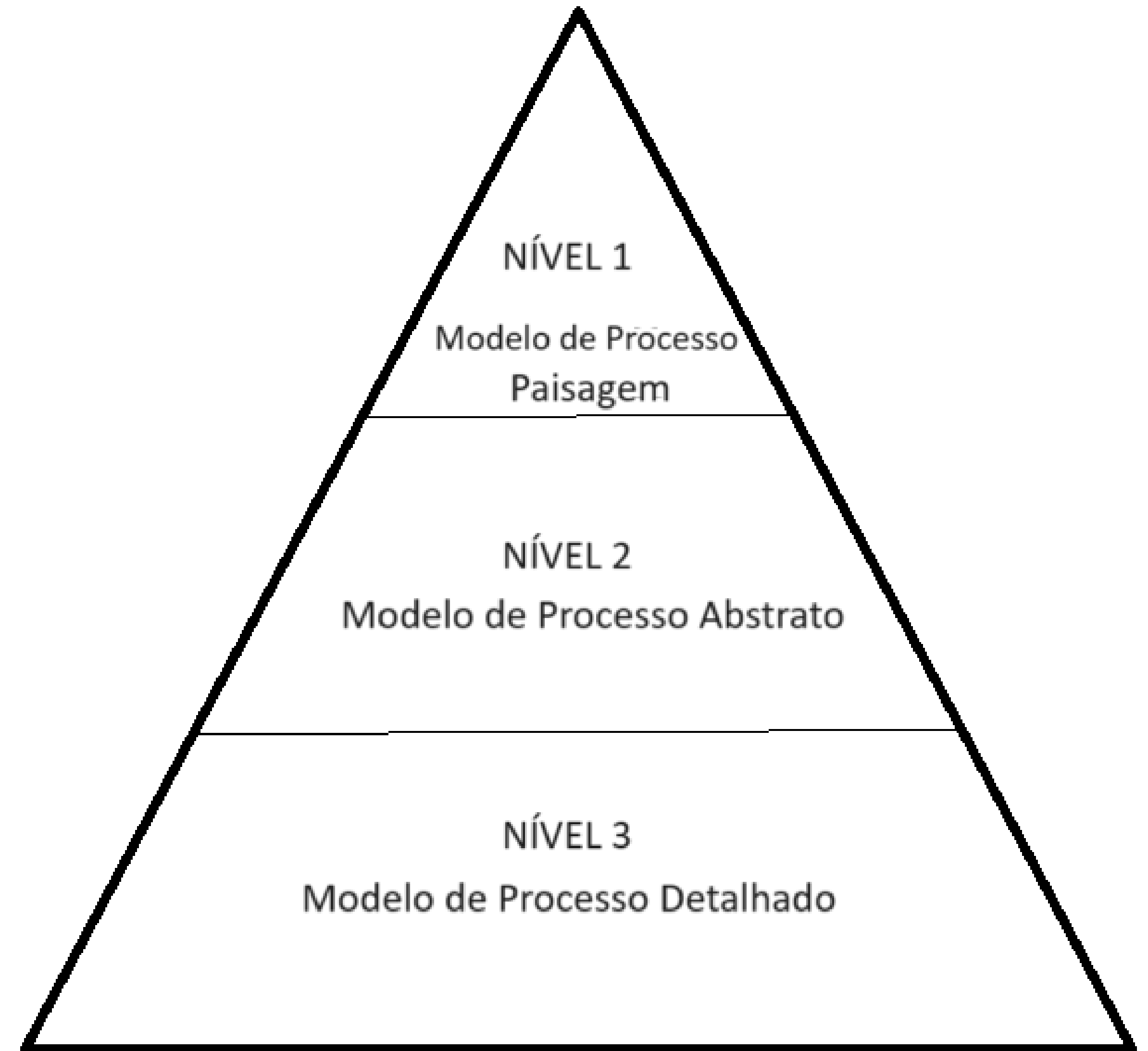
Cadeia de valor, *Michael E. Porter*



Fase de designação

- **Uma visão excessivamente grosseira dos processos**, sem qualquer subdivisão adicional, **é útil** para uma organização que busca se tornar centrada em processos?
 - Se a escolha de processos de negócios recair em entidades tão grandes (**escopo amplo**), pode implicar que não possam ser gerenciados facilmente separadamente.
 - Por outro lado, processos de **escopo estreito** não são direcionados para grandes reformulações; precisam ser monitorados ativamente e estão sujeitos a ajustes e atualizações contínuas.
 - o número de processos deve representar um **equilíbrio entre impacto e capacidade de gerenciamento**.

Fase de designação



Relações entre processos

- Além de uma visão bastante detalhada sobre quais processos de negócios existem, é necessário desenvolver uma compreensão sobre **as relações entre os vários processos**.
- O objetivo mais importante de capturar relações dependentes é **entender como o desempenho de um processo está relacionado ao de outro**.

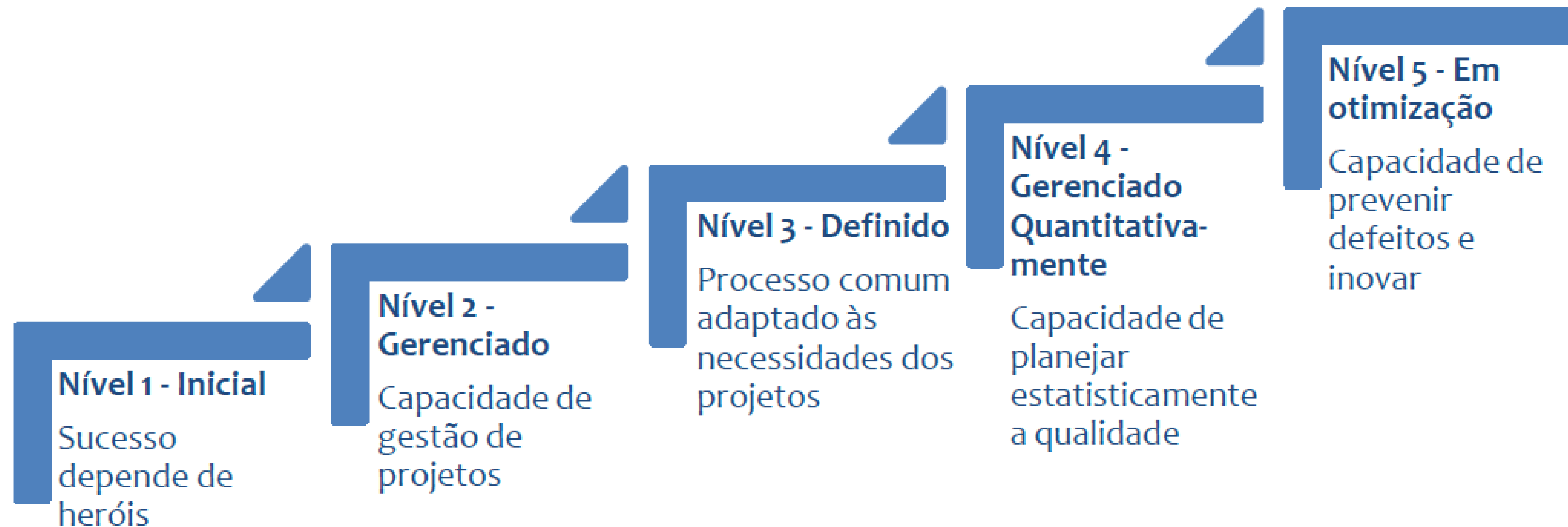
Fase de avaliação

Aplicar **critérios**, por exemplo, IDV:

- **Importância:** avaliar a relevância estratégica, com o objetivo de descobrir quais processos têm o maior impacto nos objetivos estratégicos da empresa.
- **Disfunção:** avaliar em alto nível a "saúde" de cada processo, decidindo sobre quais estão em maiores dificuldades.
- **Viabilidade:** determinar o quão suscetíveis eles são a iniciativas de gestão de processos, seja incidentalmente ou de forma contínua. Em geral, a gestão de processos deve se concentrar naqueles processos onde é razoável esperar benefícios.

Fase de avaliação


Aplicar análise de maturidade (referência CMMI)



Fase de avaliação

Aplicar **análise de maturidade** (referência CMMI)

- **Nível 1 (Inicial):** a organização executa seus processos de forma ad-hoc, sem qualquer definição clara desses processos. O controle está ausente.
- **Nível 2 (Gerenciado):** o planejamento juntamente com o monitoramento e controle foram colocados em prática. A medição e análise são estabelecidas, assim como a garantia de qualidade de processos e produtos.
- **Nível 3 (Definido):** adotado foco em processos. Definições de processos estão disponíveis e o treinamento organizacional é fornecido para permitir que as partes interessadas em toda a organização se envolvam na documentação e análise de processos. Gestão integrada de projetos e riscos estão em vigor. Análise e resolução de decisões também estão em vigor.
- **Nível 4 (Gerenciado Quantitativamente):** o desempenho é rastreado. A gestão é realizada usando técnicas quantitativas.
- **Nível 5 (Otimização):** a organização estabeleceu a gestão do desempenho organizacional acompanhada de análise e resolução de causas.

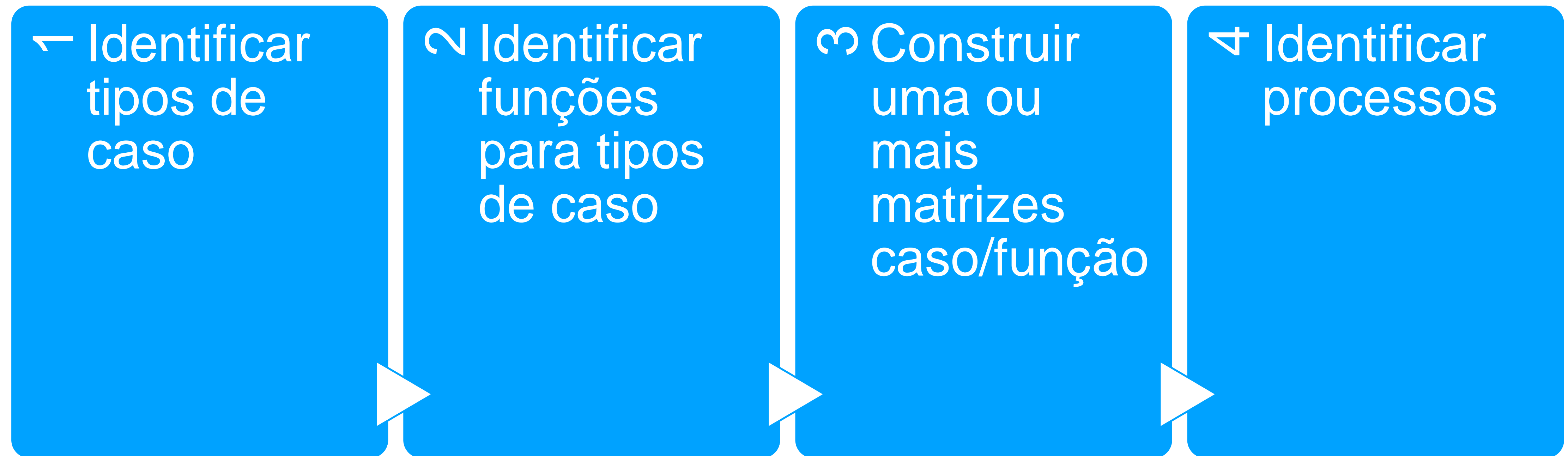


Projetando uma arquitetura de processos

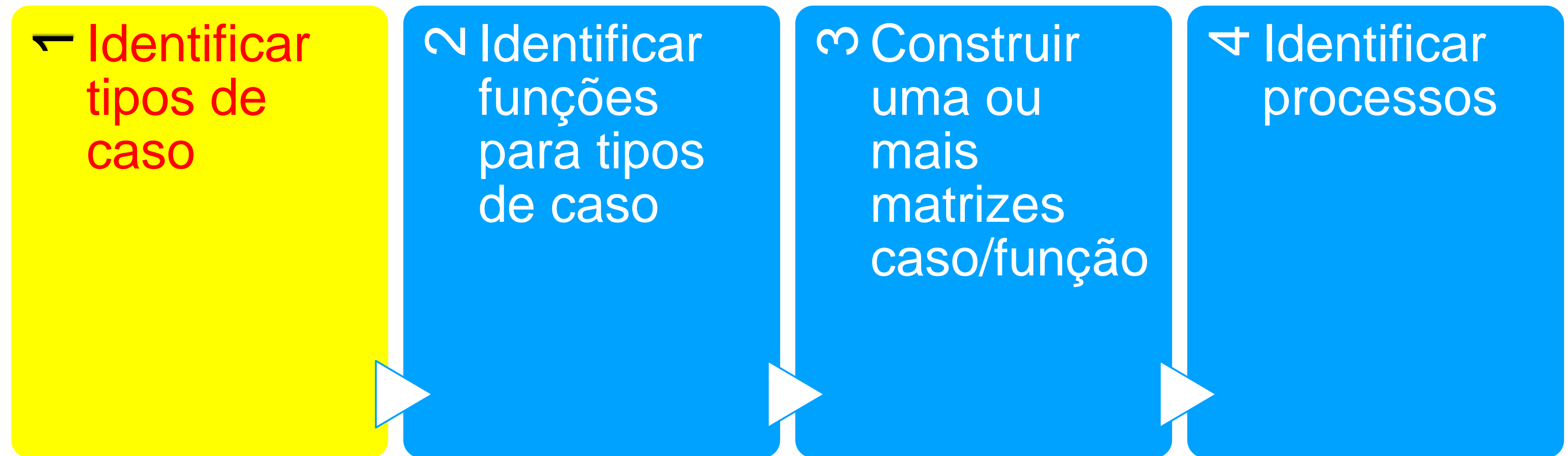
A arquitetura de processos

- Uma arquitetura de processos é um modelo conceitual que **mostra os processos de uma empresa e torna suas relações explícitas.**
- Tipicamente, essas relações são definidas em duas direções: na **relação consumidor-produtor** e define diferentes **níveis de detalhe.**
- O desafio mais importante para a definição de uma arquitetura de processos é a definição do modelo de paisagem de processos, ou seja, **capturar os processos no nível um.**
- Nosso foco será na abordagem desenvolvida por Dijkman, que leva a uma arquitetura de processos **no nível um** em duas dimensões: **tipo de caso e função de negócios.**

A arquitetura de processos



A arquitetura de processos



1. Tipos de caso

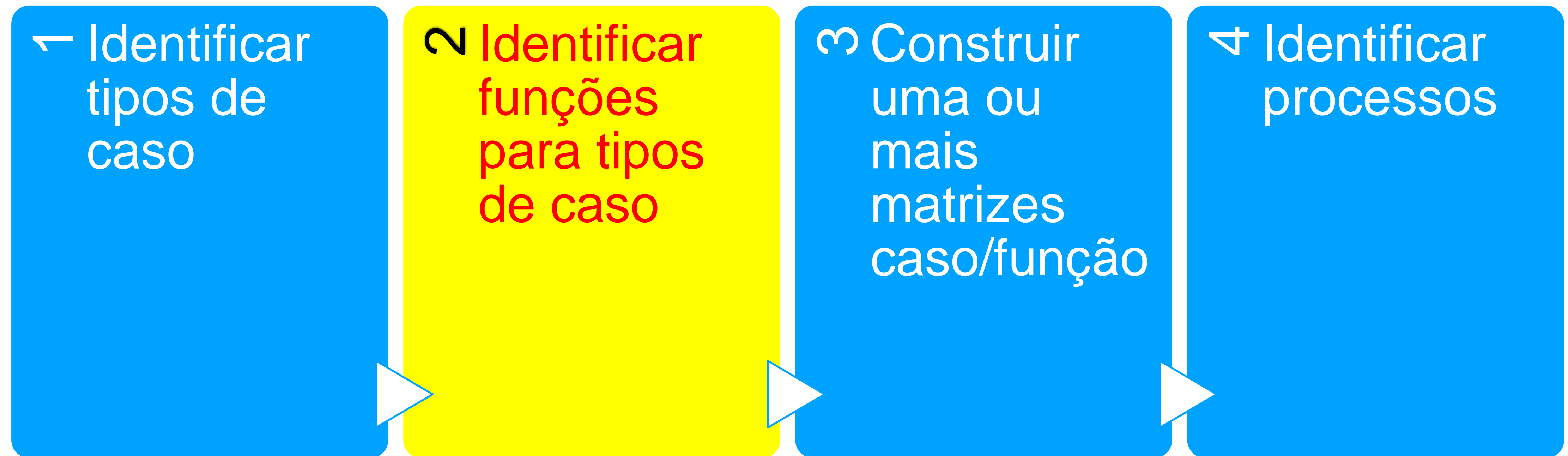
- Um caso é algo que uma organização (ou parte dela) lida. Tipicamente, um caso é **um produto ou serviço que é entregue por uma organização aos seus clientes.**
- Também podem se referir a produtos ou serviços que são entregues por um departamento da organização a outro departamento.
- Podem ser deliberadamente **classificados**, usando qualquer número de **propriedades.**

1. Tipos de caso

Propriedades:

- **Tipo de Produto ou Serviço:** tipos de produtos que são tratados por uma organização; podem ser decompostos hierarquicamente.
- **Canal:** canal através do qual a organização entra em contato com seus clientes.
- **Tipo de Cliente:** tipos de cliente com os quais a organização lida.

A arquitetura de processos



2. Função de negócios

- Uma função é, simplesmente, um trabalho que uma organização realiza.
- Tipicamente, pode-se fazer uma decomposição hierárquica de funções: uma função consiste em subfunções, que, por sua vez, consistem em sub-subfunções, etc.

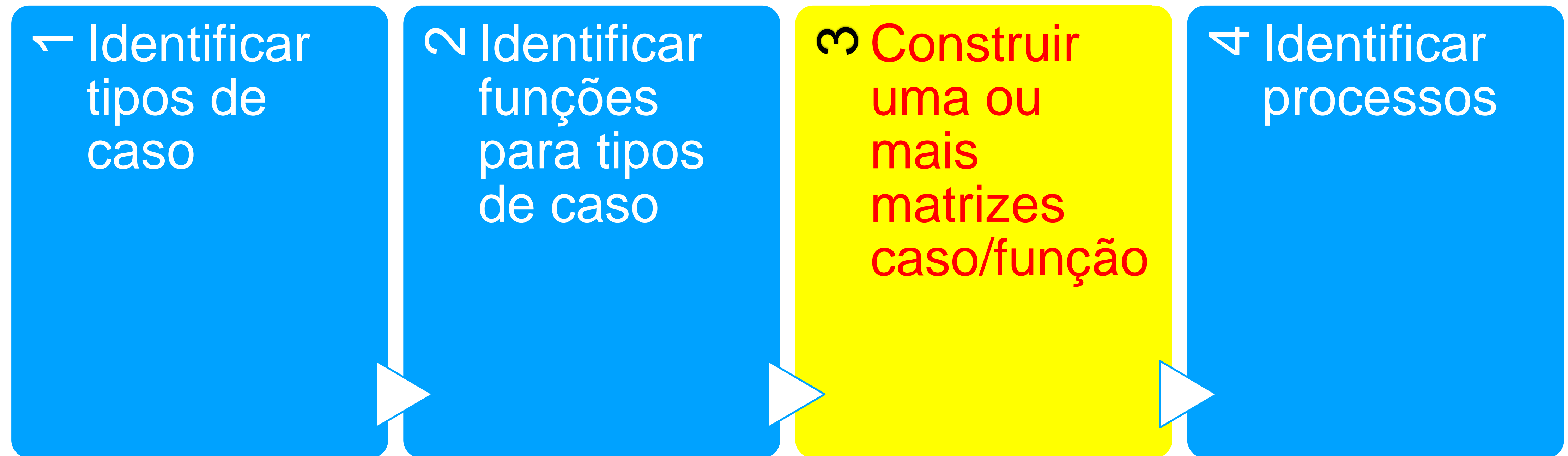
2. Função de negócios

FRAMEWORK DE FUNÇÕES DA APQC

Nível Um	Nível Dois
1.0 Desenvolver Visão e Estratégia	1.1 Definir o conceito de negócio e a visão de longo prazo
	1.2 Desenvolver a estratégia de negócios
	1.3 Gerenciar iniciativas estratégicas
2.0 Desenvolver e Gerenciar Produtos e Serviços	2.1 Gerenciar portfólio de produtos e serviços
	2.2 Desenvolver produtos e serviços
3.0 Comercializar e Vender Produtos e Serviços	3.1 Entender mercados, clientes e capacidades
	3.2 Desenvolver estratégia de marketing

Ver a tabela completa em: claytonjasilva.github.io/gestao_processos_aulas/gestao_processos_cap2.md at main · claytonjasilva/claytonjasilva.github.io

A arquitetura de processos

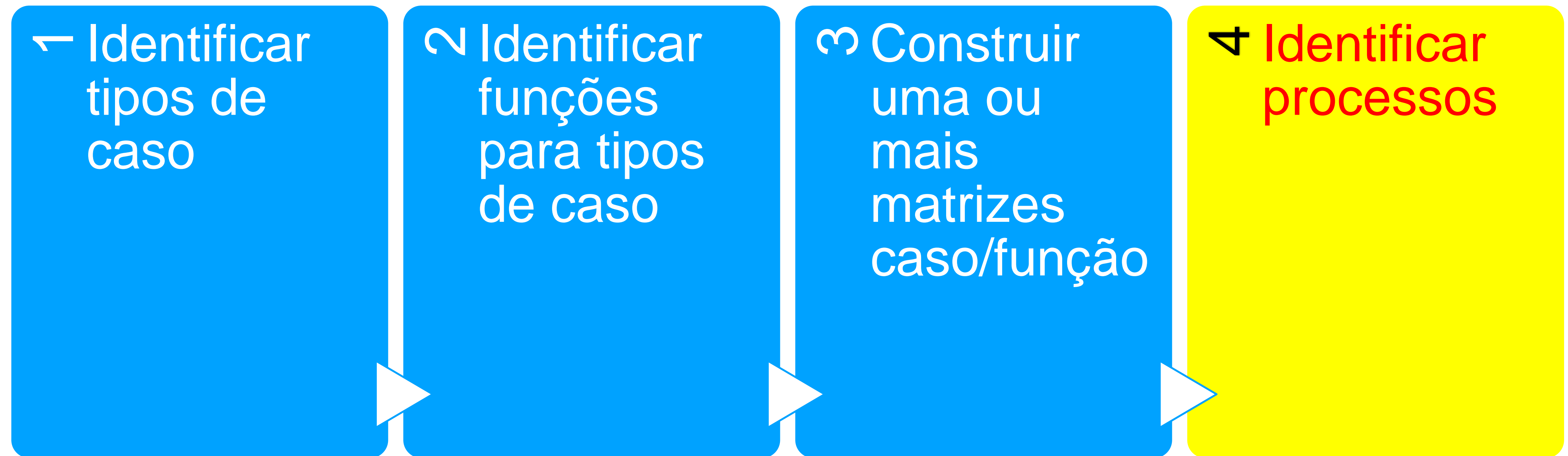


3. Matriz função X tipo de caso

- Uma célula na matriz contém um 'X', se a função correspondente puder ser realizada para o tipo de caso correspondente.

			tipos de caso		
			Clientes privados	Clientes corporativos	Clientes internos
função de negócio	gerenciamento	processo			X
		linha			X
		projeto			X
	operações	poupança	X	X	
		empréstimos	X	X	
		conta-corrente	X	X	
	suporte	gerenciamento de RH			X
		Tecnologia da Informação			X
		controle			X
		marketing			X

A arquitetura de processos



4. Identificar processos

- Determinar quais **combinações de funções de negócios e tipos de caso** formam um processo de negócios.
- Encontrar um equilíbrio entre dois **extremos**, um no qual **toda a matriz forma um grande processo** e um no qual **cada cruzamento na matriz forma um processo**.
- Regra geral: toda a matriz forma um grande processo que será dividido apenas se certas regras se aplicarem. Essas regras podem ser formuladas como **oito diretrizes**.

4. Identificar processos

			tipos de caso			
			Holanda		Bélgica	
			Composto	Simples	Composto	Simples
função de negócio	avaliação de riscos	avaliação de riscos de produto	X	X	X	
		avaliação de riscos de cliente	X	X	X	
	corretagem de hipoteca	seleção	X		X	
		oferta	X		X	
		contratação	X	X	X	
	finanças	pagamento pelo cliente	X	X	X	
		cobrança	X	X	X	
	desenvolvimento de produto		X		X	

4. Identificar processos

- **Diretriz 1:**

1.1 Se um processo tem diferentes **objetos de fluxo**, ele pode ser dividido verticalmente (ou seja dividido em subprocessos).

Um objeto de fluxo em um processo de negócios é uma **entidade (física ou virtual) que passa através do processo**. Pode representar informações, produtos, documentos, ou qualquer recurso que seja transformado ou movido dentro do processo.

No **enfoque em objetos de fluxo**, o processo principal pode ser dividido em subprocessos específicos que lidam com cada objeto de fluxo de maneira separada, ajudando a manter o foco e a clareza sobre o que cada subprocesso é responsável por transformar ou movimentar.

4. Identificar processos

- **Diretriz 1:**
 - 1.2 Tipicamente, **cada processo de negócios tem um único objeto de fluxo**, logo podem ser usados para identificar processos de negócios.
 - 1.3 Se múltiplos objetos de fluxo puderem ser identificados, é um forte indício de que o processo deve ser dividido em subprocessos.

4. Identificar processos

- Diretriz 1:**

			tipos de caso			
			Holanda		Bélgica	
			Composto	Simples	Composto	Simples
função de negócio	avaliação de riscos	avaliação de riscos de produto	X	X	X	
		avaliação de riscos de cliente	X	X	X	
	corretagem de hipoteca	seleção	X		X	
		oferta	X		X	
		contratação	X	X	X	
	finanças	pagamento pelo cliente	X	X	X	
		cobrança	X	X	X	
	desenvolvimento de produto		X	X	X	

4. Identificar processos

- **Diretriz 2:**

2.1 Se o número de **instâncias do objeto de fluxo** processadas em um processo varia (ou seja, se diferentes tipos de casos envolvem diferentes números de objetos de fluxo), o processo pode ser decomposto em subprocessos distintos.

2.2 Isso é típico do **processamento em lotes**, no qual certas atividades são realizadas para múltiplas instâncias do objeto.

2.3 Se, no mesmo processo, o número de objetos de fluxo processados por atividade difere, isso pode ser uma razão para dividir o processo.

4. Identificar processos

- Diretriz 2:**

			tipos de caso			
			Holanda		Bélgica	
			Composto	Simples	Composto	Simples
função de negócio	avaliação de riscos	avaliação de riscos de produto	Avaliação e desenvolvimento de produto	X	X	
		avaliação de riscos de cliente	X	X	X	
	corretagem de hipoteca	seleção	X		X	
		oferta	Solicitação de hipoteca pelo cliente	X	X	
		contratação	X	X	X	
	finanças	pagamento pelo cliente	X	X	X	
		cobrança	X	Cobrança de hipoteca	X	
	desenvolvimento de produto		Avaliação e desenvolvimento de produto	X	X	

4. Identificar processos

- **Diretriz 3:**

3.1 Se um processo muda de estado transacional, ele pode ser dividido verticalmente.

3.2 Um processo de negócios passa por vários estados transacionais, como: iniciação, negociação, execução e aceitação.

3.3 No estado de iniciação, o contato entre um cliente e um fornecedor é iniciado. No estado de negociação, o cliente e o fornecedor negociam sobre os termos de serviço ou entrega de um produto. Durante o estado de execução, o fornecedor entrega o produto ou serviço ao cliente e, durante o estado de aceitação, o cliente e o fornecedor negociam sobre a aceitação e pagamento da entrega.

3.4 Uma transição em um processo de um estado para outro é um indício de que o processo pode ser dividido.

4. Identificar processos

- Diretriz 3:**

			tipos de caso			
			Holanda		Bélgica	
			Composto	Simples	Composto	Simples
função de negócio	avaliação de riscos	avaliação de riscos de produto	X	X	X	
		avaliação de riscos de cliente	X	X	X	
	corretagem de hipoteca	seleção	X		X	
		oferta	X		X	
		contratação	X	X	X	
	finanças	pagamento pelo cliente	X	X	X	
		cobrança	X	X	X	
	desenvolvimento de produto		X	X	X	

4. Identificar processos

- **Diretriz 4:**

4.1 Se um processo contém uma **separação lógica no tempo**, ele pode ser dividido verticalmente. Um processo contém uma **separação lógica no tempo se suas partes são realizadas em diferentes intervalos de tempo**.

4.2 Intervalos que tipicamente podem ser distinguidos incluem: uma vez por solicitação de cliente, uma vez por dia, uma vez por mês e uma vez por ano.

4. Identificar processos

- **Diretriz 5:**

5.1 Se um processo contém uma **separação lógica no espaço**, ele pode ser **dividido horizontalmente**. Um processo contém uma **separação lógica no espaço se é realizado em vários locais e é realizado de maneira diferente nesses locais**.

5.2 A separação deve ser tal que não haja escolha a não ser realizar os processos de maneira diferente para as diferentes unidades lógicas.

4. Identificar processos

- **Diretriz 6:**

6.1 Se um processo contém uma separação lógica em outra dimensão relevante, ele pode ser dividido horizontalmente.

6.2 A separação deve ser tal que não haja escolha a não ser realizar os processos de maneira diferente para as diferentes unidades lógicas.

4. Identificar processos

- **Diretriz 7:**

7.1 Se um processo é dividido em um modelo de referência, ele pode ser dividido.

7.2 Uma arquitetura de processos de referência é uma arquitetura de processos existente que é predefinida como uma solução de melhor prática. Ela estrutura uma coleção de processos.

7.3 Por exemplo, se uma arquitetura de processos de serviços financeiros de referência existe, sua estrutura pode ser usada como um exemplo ou ponto de partida para estruturar sua própria arquitetura de processos.

4. Identificar processos

			tipos de caso			
			Holanda		Bélgica	
			Composto	Simplex	Composto	Simplex
função de negócio	avaliação de riscos	avaliação de riscos de produto	X A&D Holanda X		A&D Belg	
		avaliação de riscos de cliente	X		X	
	corretagem de hipoteca	seleção	Sol de hipoteca pelo cliente Holanda		Sol de hipoteca pelo	
		oferta	X		X	
		contratação	X		X	
	finanças	pagamento pelo cliente	X Pagamento de hipoteca		X	
		cobrança	X Cobrança de hipoteca		X	
	desenvolvimento de produto		X A&D Holanda		A&D Belg	

4. Identificar processos

- **Diretriz 8:**

8.1 Se um processo cobre (muitas) mais funções em um tipo de caso do que em outro, ele pode ser dividido horizontalmente.

8.2 A aplicação desta última regra depende da decomposição atual dos processos. Se aplicada, é necessário observar a decomposição atual dos processos e verificar se, dentro de um processo, (muitas) mais funções são realizadas para um tipo de caso do que para outro, ou seja, se um processo tem muitas mais cruzes em uma coluna do que em outra. Se sim, isso é um forte indício de que o processo deve ser dividido para esses dois tipos de caso.

4. Identificar processos

- Diretriz 8:**

			tipos de caso			
			Holanda		Bélgica	
			Composto	Simples	Composto	Simples
função de negócio	avaliação de riscos	avaliação de riscos de produto	X A&D Holanda X		A&D Belg	
		avaliação de riscos de cliente	X Sol de hipoteca composta Holanda X		X Sol de hipoteca Belgica X	
	corretagem de hipoteca	seleção	X Sol de hipoteca simples Holanda X		X Sol de hipoteca Belgica X	
		oferta	X Sol de hipoteca simples Holanda X		X Sol de hipoteca Belgica X	
		contratação	X Sol de hipoteca simples Holanda X		X Sol de hipoteca Belgica X	
	finanças	pagamento pelo cliente	X Pagamento de hipoteca X		X Pagamento de hipoteca X	
		cobrança	X Cobrança de hipoteca X		X Cobrança de hipoteca X	
	desenvolvimento de produto		A&D Holanda		A&D Belgica	

OBRIGADO!



www.ibmec.br

 /ibmec

 ibmec

 @ibmec_oficial

 ibmec

