

Analise e Modelagem de Sistemas

Gerenciamento de processos de negócio

Eduardo Furlan Miranda

Fonte: WERLICH, C. *Análise e Modelagem de Sistemas*.
Londrina: EDE SA, 2020. ISBN 978-85-522-1683-4.

Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM)

- Definição: monitorar e controlar processos de negócio dentro das organizações
- Ferramentas (softwares), ex.:
 - IBM (Business Automation Workflow)
 - SAP (Signavio)
 - Oracle (BPM Suite)
 - Microsoft Visio
- Process Mining (Mineração de Processos)
 - Celonis, SAP Signavio e UiPath Process Mining analisam os logs dos sistemas existentes (como um ERP ou CRM) para descobrir como os processos realmente funcionam na prática, identificando gargalos e desvios
- Conhecimentos prévios relevantes
 - Classificação de processos de negócios
 - Entendimento de processo ponta a ponta, fluxo de trabalho e diagramas

A Importância do Gerenciamento de Processos

- Permite a criação de um processo de melhoria contínua
- Fundamental para atingir ações e objetivos organizacionais
- Realizar melhorias e correções de maneira eficaz
- Identifica lacunas de resultados para desenvolver planos de melhoria

KPIs (Key Performance Indicators) no BPM

- Criação de KPIs por área permite monitoramento permanente
- Indicadores de desempenho devem contribuir para a execução do processo como um todo
- Todas as etapas estão ligadas e se relacionam
- No processo de vendas, determinar KPIs por área usando o método SMART (Específico, Mensurável, Atingível, Relevante e Temporal) que define critérios para criar metas claras, eficazes e rastreáveis

As Funções Administrativas e o Controle

- Existem quatro funções administrativas: planejamento, organização, direção e controle
- O controle está relacionado ao gerenciamento
- Organizações com desempenho satisfatório possuem essas quatro funções
- Controlar (monitorar ou gerenciar) permite saber o que, como e onde estão as dificuldades

Visão Horizontal vs. Verticalizada

- Visão Verticalizada: organização percebida apenas de cima para baixo
- Relação entre as áreas não é percebida
- Visão Horizontal (BPM): vislumbra a integração entre as áreas
- Comunicação e troca de informações
- Fortalece o relacionamento existente entre as áreas

Analogia entre visão física e lógica dos processos

7

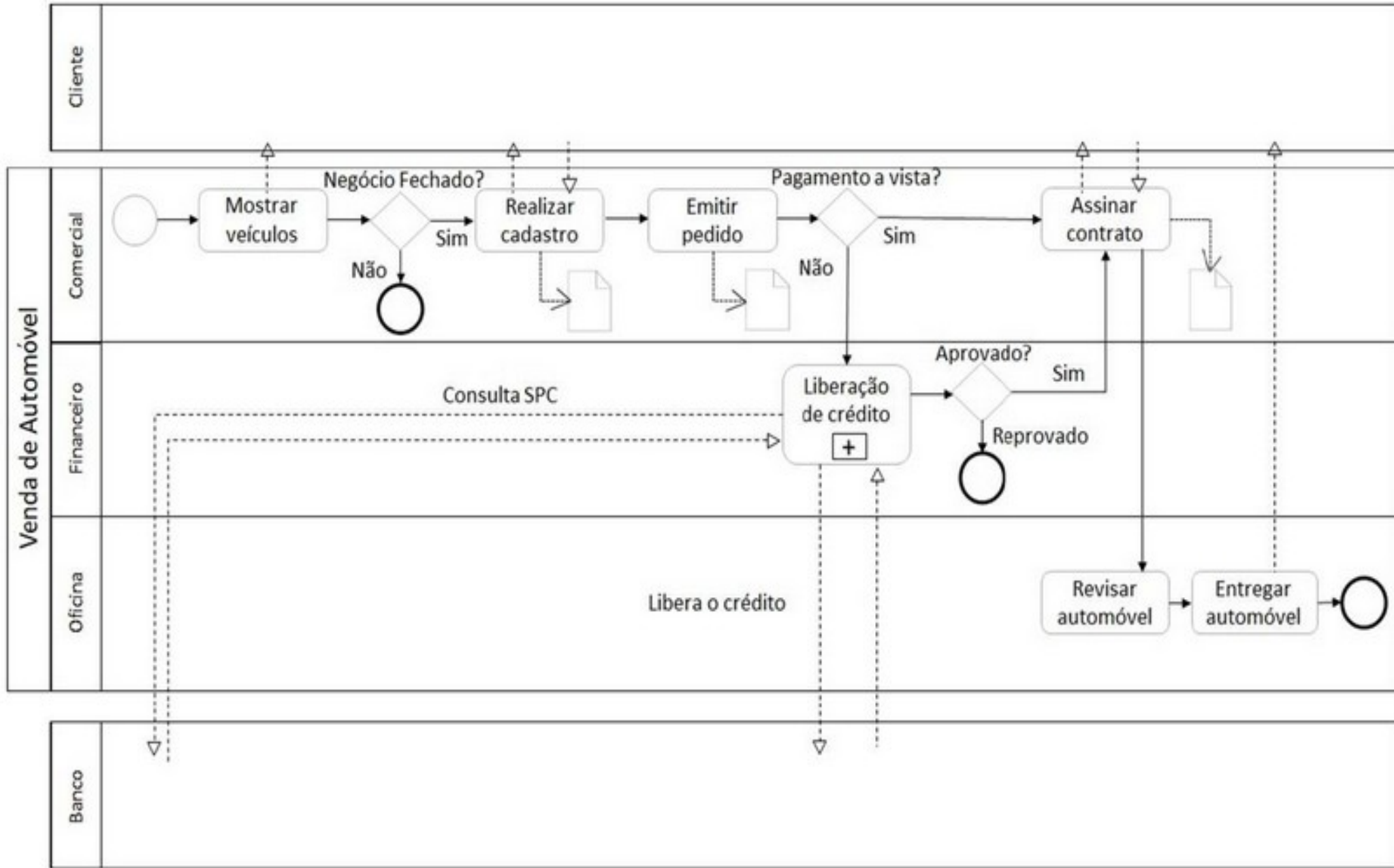


O que é BPMS?

- Ferramenta que permite mapear, executar e monitorar processos funcionais
- Objetivo: dar uma visão de processo ponta a ponta
- Contribui para a automatização das ações e fluxo de informações
- Considerado uma evolução do workflow

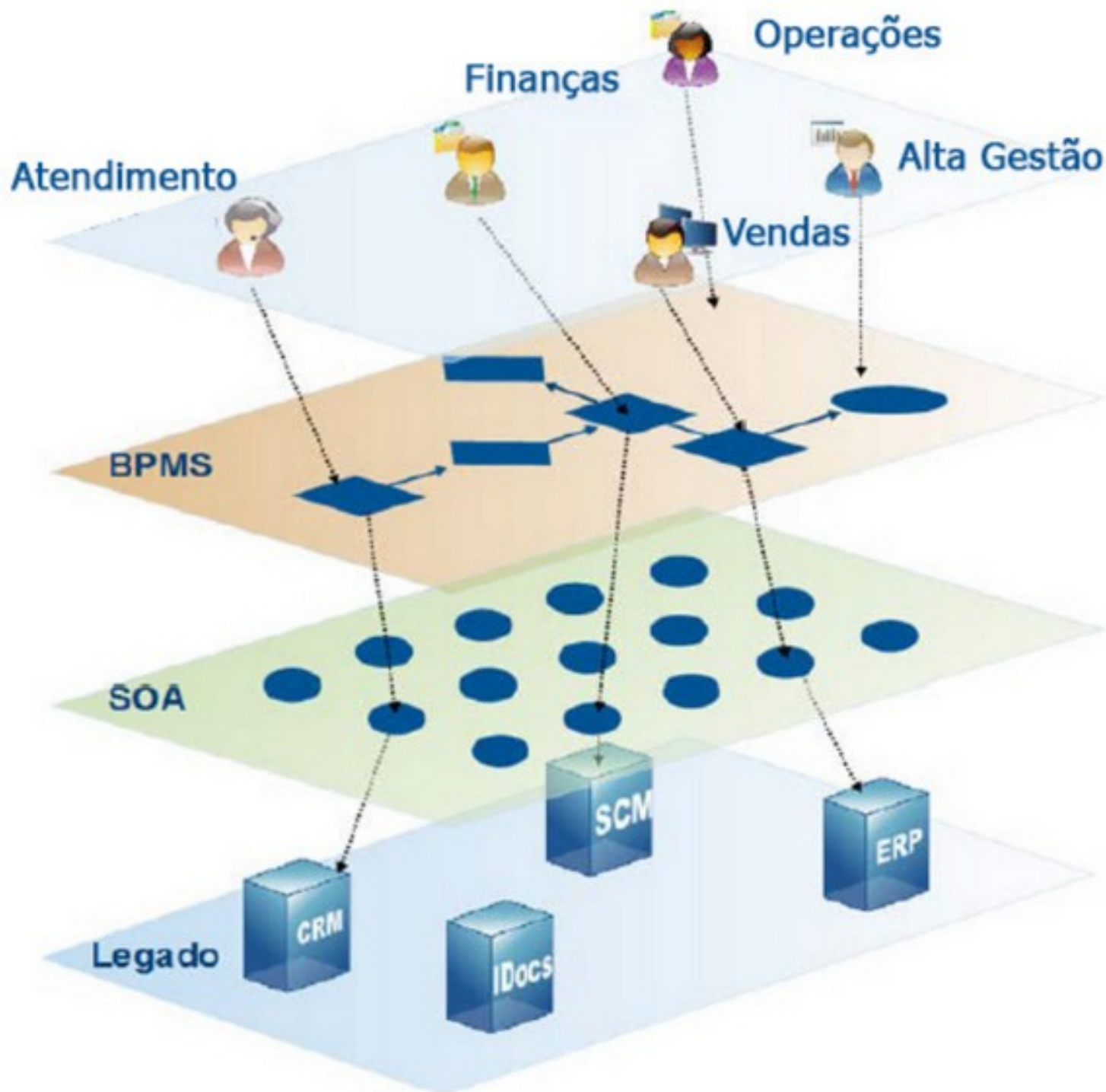
BPMN (Business Process Modeling Notation)

(visto na aula anterior)



- Normalmente é necessário estabelecer interfaces para fornecimento de dados
- Empresas que utilizam SOA (*Service-Oriented Architecture*) podem usar adaptadores
 - Ajudam a definir a integração e sistemas que fornecem troca de dados
- Processos de negócios são geralmente construídos pela notação BPMN em um modelo BPMS

Estilo de arquitetura (de software) que estrutura a funcionalidade de uma aplicação como um conjunto de serviços independentes, reutilizáveis e que se comunicam pela rede




Camada
SOA para
interagir
com as
funcionali-
dades
legadas


BPM e a conexão com os objetivos estratégicos

12


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 negócios 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.

Valor = Benefícios Percebidos - Custos Percebidos

- Benefícios Percebidos
 - Funcionais: o produto/serviço resolve o problema? Atende à necessidade? É de boa qualidade? É confiável?
 - Emocionais: o cliente se sente bem ao usar? Sente-se seguro? Sente status?
 - Sociais: como os outros veem o cliente por usar esse produto/serviço?
- Custos Percebidos
 - Monetários: o preço pago
 - Tempo: o tempo gasto para comprar, aprender a usar, obter suporte
 - Esforço: o esforço físico ou mental necessário
 - Risco: o risco de o produto não funcionar, de ser uma compra ruim, etc.

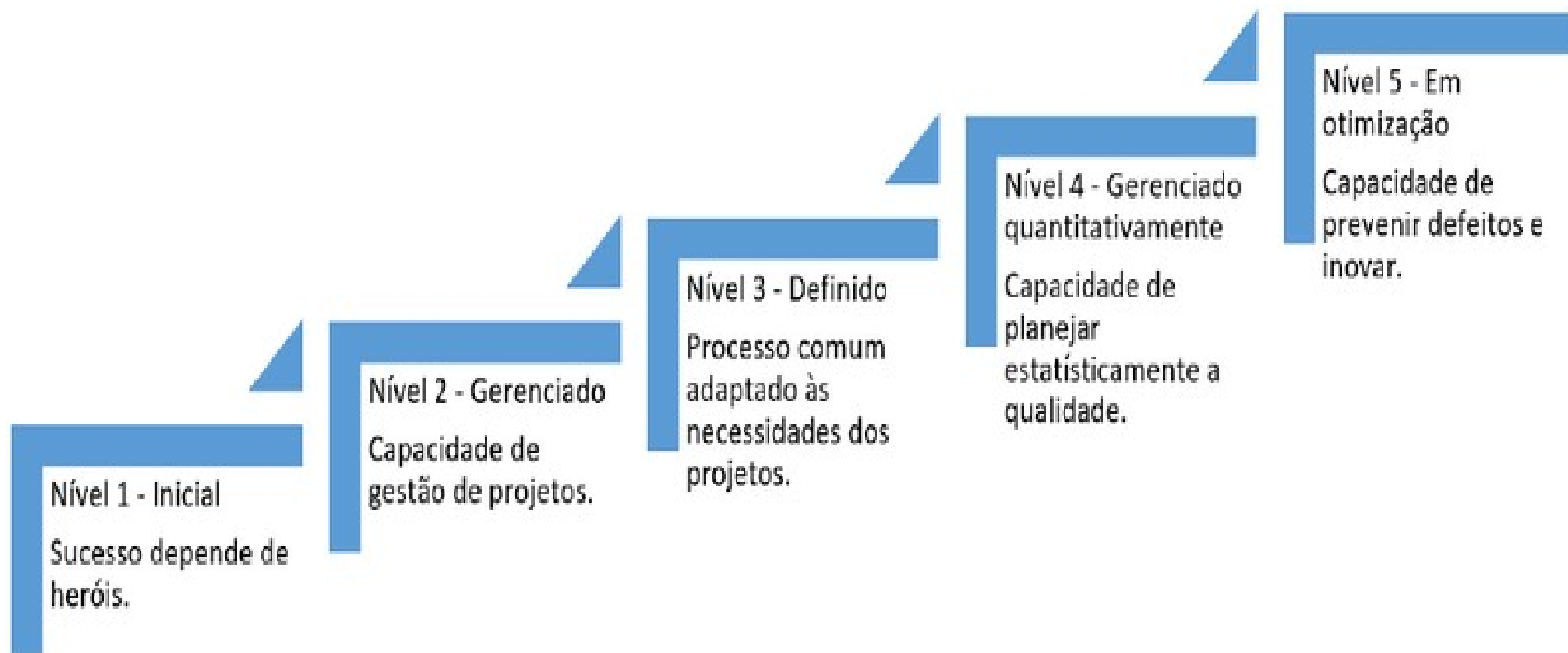
Níveis de Controle Organizacional no BPM

- Controle deve abranger todos os níveis organizacionais
- Estratégicos: visão genérica, longo prazo, organização como um todo
- Táticos: mais detalhados, médio prazo, perspectiva departamental
- Operacionais: analíticos, curto prazo, voltados às tarefas e atividades
- No BPM, o olhar deve ser mais voltado para as atividades/tarefas que compõem cada processo

Maturidade em Processos com CMMI

- O planejamento do BPM está vinculado à compreensão do nível de maturidade da organização em processos
- A capacidade de entender e gerenciar processos determina a forma do gerenciamento
- CMMI (Capability Maturity Model Integration) é extremamente relevante para o BPM
- Contribui para melhor gerenciamento de atividades e padronização do produto final

Níveis de Maturidade CMMI



O Papel Fundamental das Pessoas no BPM

- Variáveis técnicas e tecnológicas dependem das pessoas para entregar o máximo resultado
- As pessoas e a cultura organizacional impactam a realização de ações de mudança
- A cultura deve ser um motor propulsor de mudança
- A gestão de pessoas é elemento de destaque e cria vantagem competitiva

O Process Owner (Dono do Processo)

- Uma das figuras mais importantes dentro da gestão de processos de negócios
- Representa o comprometimento da organização com os processos de negócio
- Normalmente, é um gerente com responsabilidade permanente sobre o processo
- Diferente de um gerente de projetos, cuja responsabilidade termina no final do projeto

Atribuições Essenciais do Gestor de Processos

- Garantir a disponibilização de todos os recursos necessários ao longo do processo
- Avaliar continuamente os resultados do processo
- Viabilizar treinamento adequado e, com a equipe, implementar mudanças
- Atua como gestor de mudanças e/ou conflitos, devido à estrutura funcional da organização

Gestão da Mudança no Contexto do BPM

- A disponibilidade para a mudança é extremamente necessária para a melhoria contínua do BPM
- A mudança gera desconforto e impactos negativos
- Resistências comuns: medo, zona de conforto, crenças
- Estratégias para mudança cultural
 - Fazer as pessoas "comprarem a ideia"
 - Contratar novos integrantes; remover quem não se adapta
 - Mudar comportamento, justificar, comunicar mensagens culturais
 - Dialogar é quase sempre indispensável, e base para a maioria das estratégias bem sucedidas
 - Precisa ser combinada com treinamento, recursos, participação
 - É absolutamente fundamental manter o “tamborileiro”
 - Ponto focal da comunicação, usa a conversa de forma eficaz