

Análise Qualitativa

- Busca da compreensão sobre as atividades do processo, seus resultados e sua capacidade de atender as metas/objetivos estabelecidos, incluindo restrições e rupturas que interferem no seu desempenho. Algumas técnicas adotadas são a análise de causa-raiz ou espinha de peixe (Diagrama de Ishikawa), 5 WHYS, entre outras.

Passos:

- Analisar dados coletados do processo atual
- Coletar mais informações detalhadas sobre o processo
- Analisar indicadores e métricas do processo
 - Pontuar as métricas e indicadores relevantes.
 - Medir o processo atual.
- Analisar problemas e causas relacionadas
 - Elaborar o “Mapa de Categorização de Problemas”, considerando: Qualidade, Prazo, Legalidade, Padronização, Recursos e Comunicação
 - Handoffs
 - i. São possíveis pontos de vulnerabilidade;
 - ii. Processo muda de responsabilidade;
 - iii. Não devem ser eliminados, apenas tratados com mais atenção.
 - Gargalos
 - i. Capacidade do processo será equivalente à capacidade da atividade com menor desempenho.
 - ii. Capacidade refere-se ao fluxo total executado pela organização e não só por uma pessoa.

5 perguntas que facilitam a análise de gargalos em processos

- **O que está sendo impedido de prosseguir em função do gargalo?**
 - Componentes do processo que estão sendo restringidos.
 - Informação: para dar sequência ao processo, alguém ou algum sistema precisa de uma informação para tomar uma decisão ou proceder da maneira correta.
 - Produto: a produção de um item está sendo restringida por algum fator, que analisaremos mais adiante.
 - Serviço: a entrega de um serviço está sofrendo restrições e é preciso descobrir esta causa.
- **Qual o motivo da existência do gargalo e os fatores que contribuem?**

- Três fatores costumam ser os responsáveis pela existência de um gargalo:
- Pessoas: treinamento inadequado, faltas constantes ao trabalho, atrasos no trabalho, formação profissional inadequada, seleção de pessoal ineficiente e outras.
- Sistemas: o sistema tem falhas, é ultrapassado, não é compatível com os hardwares, é de difícil utilização ou, até mesmo, não existe um sistema, é preciso adquirir um.
- Organizacional: falta de objetivos claros, hierarquia confusa, cultura da empresa inadequada, liderança falha, clima organizacional ruim, falta de planejamento estratégico e outras causas semelhantes.
- **O gargalo está acontecendo devido à restrição de recursos?**
 - Três tipos de recursos que podem estar sendo insuficientes para o processo fluir adequadamente:
 - Recursos Humanos: falta de pessoal.
 - Recursos sistêmicos: falta de sistemas que integrem a complexidade do processo, ou que o integrem adequadamente.
 - Equipamentos: insuficiência de máquinas e hardwares.
- **Um handoff está gerando um gargalo?**
 - Sempre que há a necessidade de troca de informações, seja entre pessoas ou entre sistemas, ou entre ambos, existe um handoff.
 - E, durante esta troca de informações, existe o risco de acontecerem demoras ou falhas que levam ao surgimento do gargalo.
- **Existem aprovações em excesso?**
 - Em uma cadeia de aprovações complexa basta um participante estar de férias e todo o desempenho do processo está comprometido.
 - Além disso, quando realizamos o desenho do processo precisamos ter em mente que gestores são pessoas ocupadas e, apesar de todas as exigências de controles, precisamos prever situações de redundância para contornar gargalos.

Análise Quantitativa

Análise de fluxo

- Assumindo que temos medidas de desempenho para cada atividade em um processo, a análise de fluxo nos permite calcular as seguintes medidas de desempenho para um processo "AS-IS":
 - Tempo de ciclo

- Na Tempos de processamento
- Eficiência do tempo de ciclo de um processo
- Custo médio por instância de processo
- Também pode ser usado para calcular a capacidade teórica de um processo “AS-IS” e a utilização de recursos.
- Análise de fluxo é uma técnica para estimar e entender o desempenho de um processo, dado um modelo de processo e medidas de desempenho das atividades no processo.

Medidas de desempenho do processo

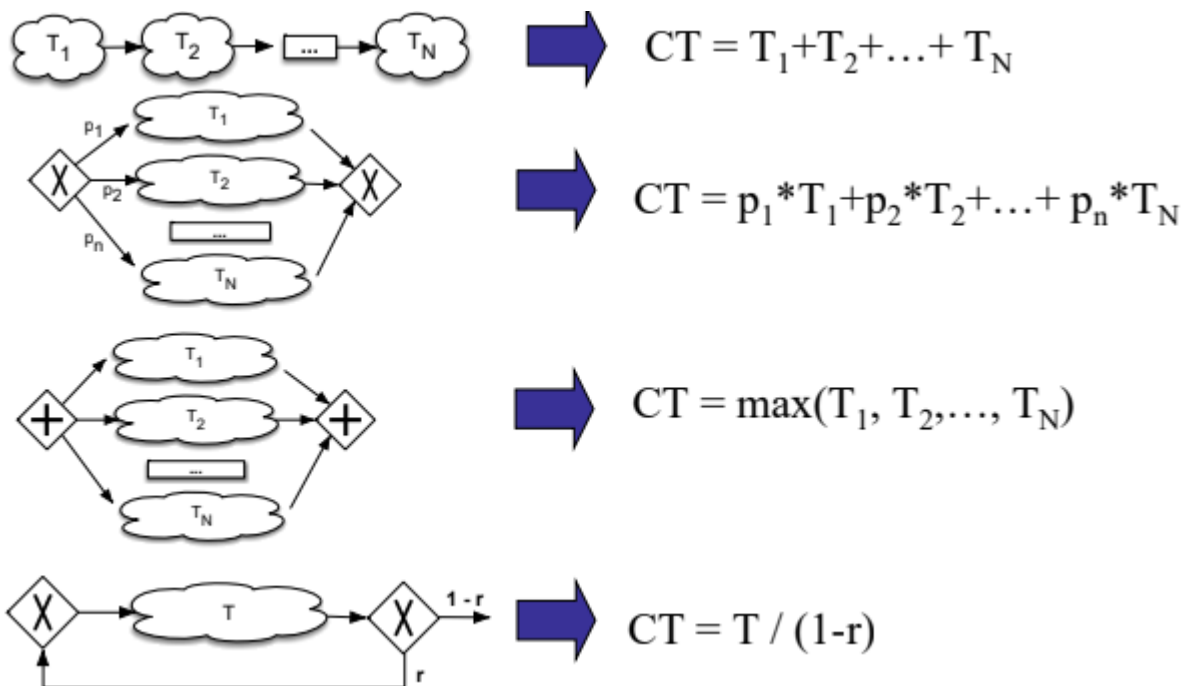
- Avaliar e melhorar continuamente o desempenho do processo em três dimensões – tempo, custo e qualidade.

Tempo de processamento = Tempo realmente gasto fazendo o trabalho, ou seja, fazendo as atividades do processo;

Tempo de espera = Restante do tempo, tempo entre tarefas;

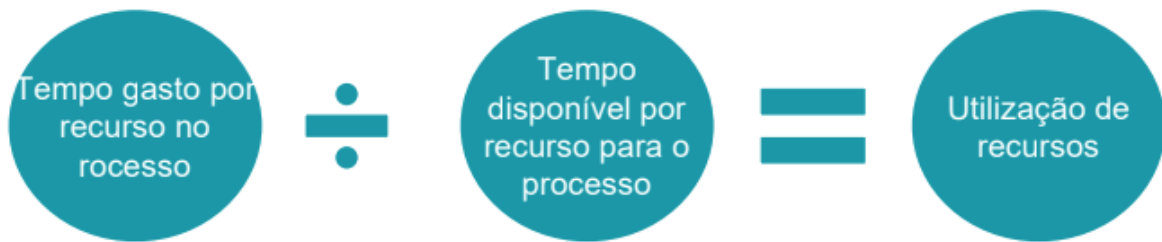
Tempo de ciclo = Tempo entre o início e a conclusão de uma instância do processo, soma do tempo de processamento e tempo de espera.

Eficiência do tempo do ciclo = Tempo de processamento / Tempo de ciclo



Análise de fluxo: custo

- A análise de fluxo também pode ser aplicada para calcular o custo médio das instâncias de processo (assumindo que sabemos o custo de cada atividade).



	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Processo
Tempo de processamento (por pedido em minutos) em quanto tempo a etapa é concluída	1 min	3 min	4 min	2 min	1+3+4+2=10min
Quantidade de recursos (pessoas)	1 pessoa	1 pessoa	1 pessoa	1 pessoa	4 pessoas
Tempo de ciclo (min) em quanto tempo um pedido é liberado em cada etapa	1 min/1pessoa= 1min	3 min/1pessoa= 3min	4 min/1pessoa= 4min	2 min/1pessoa= 2min	4min (mesmo do gargalo)
Gargalo (etapa que demanda o maior tempo)			Gargalo		Operador Amarelo
Grau de utilização (%) Tempo etapa/tempo gargalo	1min/4min=25%	3min/4min=75%	4min/4min=100%	2min/4min=50%	25+75+100+50= 62,5% (media)
Capacidade de atendimento em cada etapa	1h=60min/1min= 60 pedidos/h	60min/3min= 20 pedidos/h	60min/4min= 15 pedidos/h	60min/2min= 30 pedidos/h	15p/h (mesmo do gargalo)

	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Processo
Tempo de processamento (por pedido em minutos) em quanto tempo a etapa é concluída	1 min	3 min	4 min	2 min	1+3+4+2=10min
Quantidade de recursos (pessoas)	1 pessoa	1 pessoa	2 pessoas	1 pessoa	5 pessoas
Tempo de ciclo (min) em quanto tempo um pedido é liberado em cada etapa	1 min/1pessoa= 1min	3 min/1pessoa= 3min	4 min/2pessoa= 2 min	2 min/1pessoa= 2min	3min (mesmo do gargalo)
Gargalo (etapa que demanda o maior tempo)		Gargalo			Operador Azul
Grau de utilização (%) Tempo etapa/tempo gargalo	1min/3min=33,3%	3min/3min=100%	4min/3min=66,6%	2min/3min=66,66%	33,3+100+66,6+66,6 = 66,6% (media)
Capacidade de atendimento em cada etapa	1h=60min/1min= 60 pedidos/h	60min/3min= 20 pedidos/h	60min/2min= 30 pedidos/h	60min/2min= 30 pedidos/h	20p/h (mesmo do gargalo)

Gerenciamento de Desempenho

- Objetivo: A fase de Desenho do Processo Proposto trata das proposições de mudanças para os processos, sejam mudanças que visam a padronização dos processos ou mudanças que reflitam na otimização de seu desempenho. É necessário que o modelo do processo proposto esteja alinhado com o que foi planejado inicialmente, a fim de atingir todos os objetivos determinados para o processo. É nesta fase que se busca propor soluções para os pontos de

atenção identificados na fase de Modelagem do Processo Atual (As Is) e os problemas detalhados na fase de Análise do Processo, considerando a priorização definida.

- Gerenciar o negócio por processos requer que medidas, métricas e indicadores de desempenho estejam disponíveis para monitorar os processos de forma que estes atendam às suas metas.
- Envolve simultaneamente a compreensão do que medir e de como medir.
- O gerenciamento de desempenho bem-sucedido requer o domínio desses dois lados da questão, além da delimitação de uma abordagem evolutiva customizada para determinar o desempenho real da organização de acordo com os seus processos individuais.
- BPM propõe um grupo diferente de medições – relacionadas aos processos. Isso fornece uma compreensão abrangente de como os processos estão sendo executados e auxilia na orientação por processos.

Classificação quanto ao desempenho

- **Economicidade** = Visa a minimizar custos sem comprometer os padrões de qualidade estabelecidos e requer um sistema que estabeleça referenciais de comparação e negociação.
- **Eficiência** = Estreita relação com produtividade, mesmos serviços obtidos com menor quantidade de recursos.
- **Eficácia** = Aponta o grau com que atinge as metas e objetivos planejados.
- **Efetividade** = Mede os efeitos positivos ou negativos na realidade que sofreu a intervenção, ou seja, aponta se houve mudanças socioeconômicas, ambientais ou institucionais decorrentes dos resultados obtidos.

Polaridade dos indicadores

- Quanto mais melhor:
 - $\text{Desempenho} = (\text{resultado}/\text{alvo}) * 100$
- Relativo
 - $\text{Desempenho} = 100 - (100 - (\text{resultado}/\text{alvo}) * 100)$
- Quanto menor melhor
 - $\text{Desempenho} = (1 - (\text{resultado} - \text{alvo})/\text{alvo}) * 100$
- Nos casos que o resultado e o alvo for negativo, usamos: $((\text{alvo} - \text{resultado})/\text{alvo} * 100) + 100$

Exemplos de indicadores

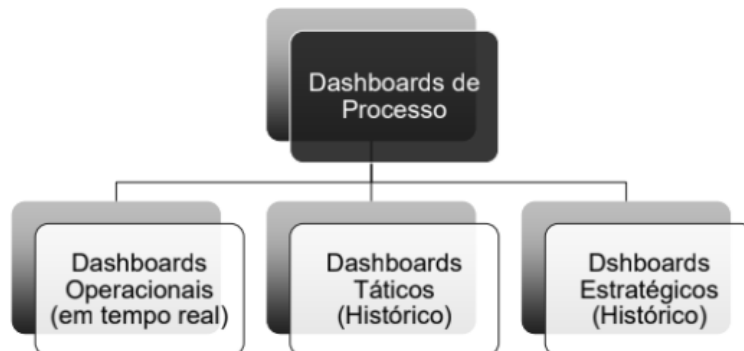
- Capacidade
- Lucratividade
- Rentabilidade
- Produtividade
- Qualidade

Níveis de Gerenciamento de Desempenho

- Métrica (nível operacional)
 - Medida atômica, bruta e de simples composição.
- Indicador (nível tático)
 - Medida calculada a partir de uma ou mais métricas com o intuito de prover um significado de negócio.
- Meta (nível estratégico)
 - Composição de um ou mais indicadores
 - Intervalos ideais de desempenho de indicadores



Tipos de dashboards de processos



- Dashboards Operacionais
 - Destinado a executores do processo e gerentes operacionais.
 - Ênfase no monitoramento (detectar e responder).
- Dashboards Táticos
 - Destinado a donos/gerentes de processos.
 - Ênfase em análise e gerenciamento.
- Dashboards Estratégicos
 - Ênfase em monitorar a estratégia de longo prazo da empresa.

- Ajuda a identificar tendências e tomar decisões de negócios eficazes.
- Fornecem informações sobre um negócio em toda a empresa e é por isso que eles são um pouco mais complexos do que outros tipos de painéis.

Implantação do Processo

- Objetivo: A implantação é uma fase do ciclo de vida BPM que pode ser executada de duas maneiras. Por meio de uma implantação sistêmica, isto é, com auxílio de tecnologias e softwares específicos para isso, ou a implantação não sistêmica, que não utiliza uma ferramenta BPMS.
- Independente de qual for ser empregada, a fase de Implantação do Processo corresponde à execução das atividades necessárias para operacionalizar o processo aprovado na fase de Modelagem do Processo TO-BE. Esta fase também inclui a implantação de políticas e procedimentos novos ou revisados.

Monitoramento e Controle

- Objetivo: Acompanhar o desempenho do processo e tornar possível o conhecimento da sua trajetória, de modo que seja possível ter as informações necessárias para a tomada de decisões que possam refletir em uma melhoria de processo e conseqüentemente de desempenho.

Seminários

Cultura em BPM

A cultura em BPM (Business Process Management) se refere às crenças, valores e práticas que orientam a gestão de processos de negócio em uma organização. É importante ter uma cultura de BPM forte para garantir que as iniciativas de gestão de processos sejam efetivas e sustentáveis. Isso envolve engajar os funcionários em todos os níveis da organização, estabelecer uma linguagem comum para falar sobre processos, promover a colaboração e o aprendizado contínuo, e incentivar a inovação e melhoria contínua. Uma cultura de BPM também pode ajudar a empresa a alcançar seus objetivos estratégicos, aumentar a eficiência, melhorar a qualidade e aumentar a satisfação dos clientes.

Valores CERT:

Customer Orientation

Excellence

Responsability

Teamwork

Governança em BPM

Governança em BPM é o conjunto de práticas, políticas, processos e estruturas organizacionais que visam garantir a eficácia, eficiência e conformidade dos processos de negócio. Ela engloba a definição de responsabilidades, papéis e autoridades, a gestão de riscos, a monitoração de desempenho, a tomada de decisão baseada em dados, a gestão de mudanças, entre outros aspectos. A governança em BPM é fundamental para garantir que os processos de negócio estejam alinhados com os objetivos estratégicos da organização e que sejam gerenciados de forma consistente, transparente e responsável.

Modelos de Maturidade em BPM

Os Modelos de Maturidade em BPM são frameworks que auxiliam as organizações a avaliar e melhorar a sua capacidade em gerenciar processos de negócio. Eles são compostos por diferentes níveis de maturidade, que representam estágios evolutivos na gestão de processos.

Entre os modelos de maturidade em BPM mais conhecidos estão o Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM Maturity Model), o Modelo de Capacidade em Gerenciamento de Processos de Negócio (BPMC - Business Process Management Capability Model) e o Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Processos (Process Management Maturity Model - PM3).

Esses modelos fornecem um conjunto de práticas recomendadas e um caminho claro para que as organizações possam desenvolver suas habilidades em BPM, atingindo níveis mais

altos de maturidade e, conseqüentemente, melhorando seus resultados de negócio. Eles também ajudam a identificar pontos fracos na gestão de processos e áreas que precisam ser melhoradas para atingir os objetivos organizacionais.

Relação entre BPM e soluções tecnológicas

A relação entre BPM (Gerenciamento de Processos de Negócios) e soluções tecnológicas, como ERP (Planejamento de Recursos Empresariais), ECM (Gerenciamento de Conteúdo Empresarial), CRM (Gerenciamento de Relacionamento com o Cliente) e BPMS (Sistema de Gerenciamento de Processos de Negócios), é fundamental para a eficácia da gestão de processos nas empresas.

O uso de soluções tecnológicas permite a automação de processos, integrando diferentes áreas da empresa e otimizando o fluxo de informações e atividades. O ERP, por exemplo, é uma solução de software que permite a gestão integrada de diferentes áreas, como finanças, contabilidade, estoque, compras e vendas, entre outras. Já o ECM é responsável pela gestão de conteúdo empresarial, garantindo que as informações sejam armazenadas de forma segura e acessível.

O CRM, por sua vez, é utilizado para gerenciar as relações com os clientes, armazenando informações sobre as interações e permitindo a personalização do atendimento. Por fim, o BPMS é um sistema de gerenciamento de processos que permite a modelagem, execução, monitoramento e análise de processos de negócios.

A implementação dessas soluções tecnológicas deve estar alinhada com os objetivos de BPM da empresa, ou seja, deve ser voltada para a melhoria dos processos de negócios. A integração dessas soluções com o BPM permite que os processos sejam mapeados, monitorados e aprimorados de forma contínua, garantindo maior eficiência e eficácia nos resultados da empresa.

Escritório de Processos de Negócio

Um Escritório de Processos de Negócio (EPN) é uma estrutura organizacional que se dedica à gestão de processos de negócio dentro de uma empresa. O EPN é responsável por padronizar metodologias e práticas relacionadas à gestão de processos, promover a cultura de processos na empresa, gerenciar as iniciativas de melhoria de processos e monitorar os resultados das ações implementadas.

O EPN trabalha em colaboração com outras áreas da empresa, como TI, RH e finanças, para garantir que os processos de negócio estejam alinhados aos objetivos estratégicos da empresa e que a gestão dos processos esteja integrada às demais atividades da empresa. O uso de tecnologias como sistemas BPMS (Business Process Management Suite) e ECM (Enterprise Content Management) também pode ser adotado para apoiar as atividades do EPN.

O EPN tem como objetivo tornar os processos de negócio mais eficientes, eficazes e alinhados aos objetivos estratégicos da empresa, contribuindo para a redução de custos, aumento da qualidade e satisfação dos clientes, bem como o aumento da produtividade e inovação da empresa.