



Desenho de Processos

Professor: Dr. Rômulo César
romulo.andrade@upe.br

O que é desenho de processos

O desenho de processos envolve a criação de especificações para processos de negócio novos ou modificados dentro do contexto dos:

- Objetivos de negócio;
- Objetivos de desempenho de processo;
- Fluxo de trabalho;
- Aplicações de negócio;
- Plataformas tecnológicas;
- Recursos de dados;
- Controles financeiros e operacionais;
- Integração com outros processos internos e externos.



Por que realizar desenho de processos?



Uma vez que o objetivo do gerenciamento de processos de negócio é garantir que processos de uma organização sejam eficazes, ágeis e eficientes, a importância da fase de desenho não pode ser subestimada. É durante essa fase que o plano para o estado desejado é desenvolvido, seja para um redesenho de processos ou para o desenvolvimento de um novo processo.



Papéis em desenho de processos



Um indivíduo pode assumir mais de um papel no projeto de processo de negócio. Para evitar a “reinvenção da roda” com uma abordagem de baixo para cima, o gerente de projetos deveria consultar outros departamentos para determinar se um projeto de processo de negócio similar já foi concluído. Caso isso tenha ocorrido, quaisquer lições aprendidas e abordagens empreendidas podem ser consideradas para esse novo projeto.



Atividades-chave e mapa para o desenho

- Desenho do novo processo
- Definição de atividades dentro do novo processo
- Definição de regras que controlam atividades
- Definição de *handoffs* de processos entre grupos funcionais
- Definição de métricas desejadas no novo processo
- Lacunas e comparações com o processo existente
- Análise e desenho da infra-estrutura de TI
- Simulação, teste e aceite do modelo
- Criação de plano de implementação



Desenho do novo processo



Há várias maneiras de se desenhar o novo processo, desde o uso de simples quadros brancos até ferramentas de software sofisticadas para modelagem de processos que permitem armazenamento e recuperação de Processos. Além disso, há também diversas atividades distintas de coleta de informação (*brainstorming*, criação de histórias etc.) que podem ser utilizadas para facilitar a criação do modelo.



Definição de atividades dentro do novo processo



Cada passo deve ser realizado para o processo ser completado e geralmente os passos dependem um do outro e dessa forma devem ser concluídos em seqüência.

Um dos fatores-chave de sucesso nessa tarefa é focar em atividades, não em atores. Outro fator é manter o processo tão simples quanto possível.



Desenho em torno de interações com o cliente



Interações com o cliente representam um ponto de contato dentro da organização e oportunidades para mostrar o sucesso ou fracasso em atender as necessidades do cliente.

A experiência de cliente é dependente dos processos primários de negócio que interagem diretamente com o cliente e os processos de suporte internos que influenciam a qualidade da experiência de cliente indiretamente. Dessa forma, uma séria atenção a diferentes aspectos, também deve ser destinada para esses processos de suporte.



Desenho através de atividades de agregação de valor



Esse princípio exige um claro entendimento do que o cliente do processo requer. Transformar informação ou material para atender requisitos do cliente cria atividades de agregação de valor.

Informar a uma pessoa que o seu trabalho não adiciona valor ao processo pode incitar animosidade em defesa de suas posições. Em vez dessa abordagem, para contornar a situação, buscar por atividades de agregação de valor para serem otimizadas.



Minimizar *handoffs*



Como atividades e regras são definidas durante a definição do processo, *handoffs* entre grupos funcionais se tornam aparentes. Um *handoff* em gerenciamento de processos de negócio ocorre quando a propriedade de uma atividade ou informação é passada de um indivíduo a outro.

Um fator-chave de sucesso baseia-se em simplificar *handoffs* e limitar *handoffs* quando possível. A automatização de *handoffs* através da tecnologia irá também ajudar na redução de erros e aumentar a velocidade da atividade entre indivíduos e grupos.

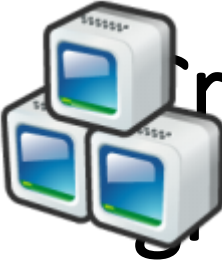


Estabelecer ponto único de contato

Um sintoma comum de não ter um ponto único de contato são transferências múltiplas de chamadas de clientes. Outro sintoma ocorre quando atendentes não estão orientados sobre a quem devem solicitar informação.

Um ponto único de contato pode ser um gerente de projeto, consultor de processo ou representante do serviço de atendimento ao cliente, ou mesmo um repositório de dados como uma intranet.





criar processo separado para cada grupo

Frequentemente um processo único tenta absorver todas as variações. Entretanto, entradas e saídas do processo podem frequentemente variar em complexidade, tipo, tamanho e assim por diante. Para algumas variações, o processo pode funcionar bem, mas para outras pode ficar confuso e lento.



Assegurar fluxo contínuo

Em um processo de serviço, os passos que compõem e entregam o serviço são a sequência principal. O cliente paga pelo resultado da cadeia de valor. Esse é o meio através do qual uma organização gera receita. O pensamento Lean (enxuto) recomenda que nada deve interromper ou retardar a cadeia de valor.




Capturar informação uma vez na fonte e compartilhar

Elimine redundância de dados, redigitação e reconciliação. Software de gestão tipo ERP (*Enterprise Resource Planning*) é projetado para seguir esse princípio. Entretanto, conhecimento dos processos deve estar claro antes de implantar um sistema dessa natureza.

Se um processo demandar a entrada dos mesmos dados mais de uma vez, então o princípio do desenho não está apropriado.





Assegurar qualidade no início

Problemas de qualidade encontrados nos primeiros passos de um processo podem criar efeitos negativos exponenciais na seqüência do processo. O tempo gasto para solucionar ineficiências nos passos subseqüentes pode ser excessivo.

É recomendado investir tempo e dinheiro no início do processo para assegurar qualidade. Esse investimento terá seu retorno gerado na prevenção de revisões e retrabalhos.



Padronizar processos



Às vezes, uma variação significativa nas saídas é causada pelo fato de cinco pessoas executarem o mesmo processo de cinco maneiras diferentes.

É muito mais fácil encontrar a causa do problema quando as pessoas padronizam seu trabalho. Processos executados de várias formas podem ser padronizados.



Colocar equipes juntas ou em rede para questões complexas

Problemas complexos requerem que pessoas se debrucem sobre dados e informações em tempo real. Se problemas complexos ocorrem com frequência, junte as equipes de trabalho. Se essa junção não faz sentido, use equipe em rede para que a informação possa fluir normalmente.

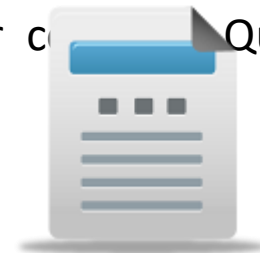




Regras de negócio

À medida que as atividades são definidas, a necessidade de certas regras de negócio fica aparente. Regras de negócio definem como e quando uma atividade específica pode ser executada e ajudam a controlar o fluxo da atividade.

Na definição de regras de negócio, a tendência na maioria das organizações é fazê-las complexas de modo a eliminar confusão e enfatizar o controle. Quanto mais complexo o processo, mais chances de haver falhas.



Liderança Executiva



O fator-chave de sucesso mais importante é o envolvimento direto e liderança da equipe executiva. Como uma iniciativa BPM pode ter efeitos amplos e duradouros na organização, é vital que a liderança executiva não só concorde com a mudança, mas, se torne visivelmente um promotor, líder e campeão de tal mudança.

Propriedade do processo

Junto com liderança executiva, o próximo fator-chave de sucesso é a propriedade do processo.

A propriedade do processo pode tomar a forma de um único indivíduo responsável pelo processo, uma equipe interfuncional de diretores de departamentos ou outro tipo de gerenciamento. Quando a Responsabilidade pelo sucesso da iniciativa é colocada nos ombros do dono do processo, há uma probabilidade muito maior de o processo alcançar suas metas.



Incentivos e recompensas



Um sistema bem sucedido de gerenciamento de processos tem programas de incentivo e encoraja a adoção de novos processos, alteração em papéis e comportamentos. Esses incentivos deveriam ser baseados em objetivos estabelecidos na análise e são mais efetivos quando alinhados às expectativas de clientes e estratégias corporativas.



Equipes interfuncionais

O verdadeiro sucesso em BPM reside na habilidade de juntar de forma eficiente todas as funções para atender necessidades de cliente. O sucesso desses esforços dependerá do grau de participação de todos os grupos funcionais que colaboram de alguma maneira no processo.



Conclusões

A fase de desenho do processo em um projeto de processo de negócio tenta definir o estado do novo processo e delinea passos necessários para alcançar esse estado.

