

# Modelagem de Processos de Negócios

Prof. Marco Paulo Gomes



# Organização Orientada por Processos



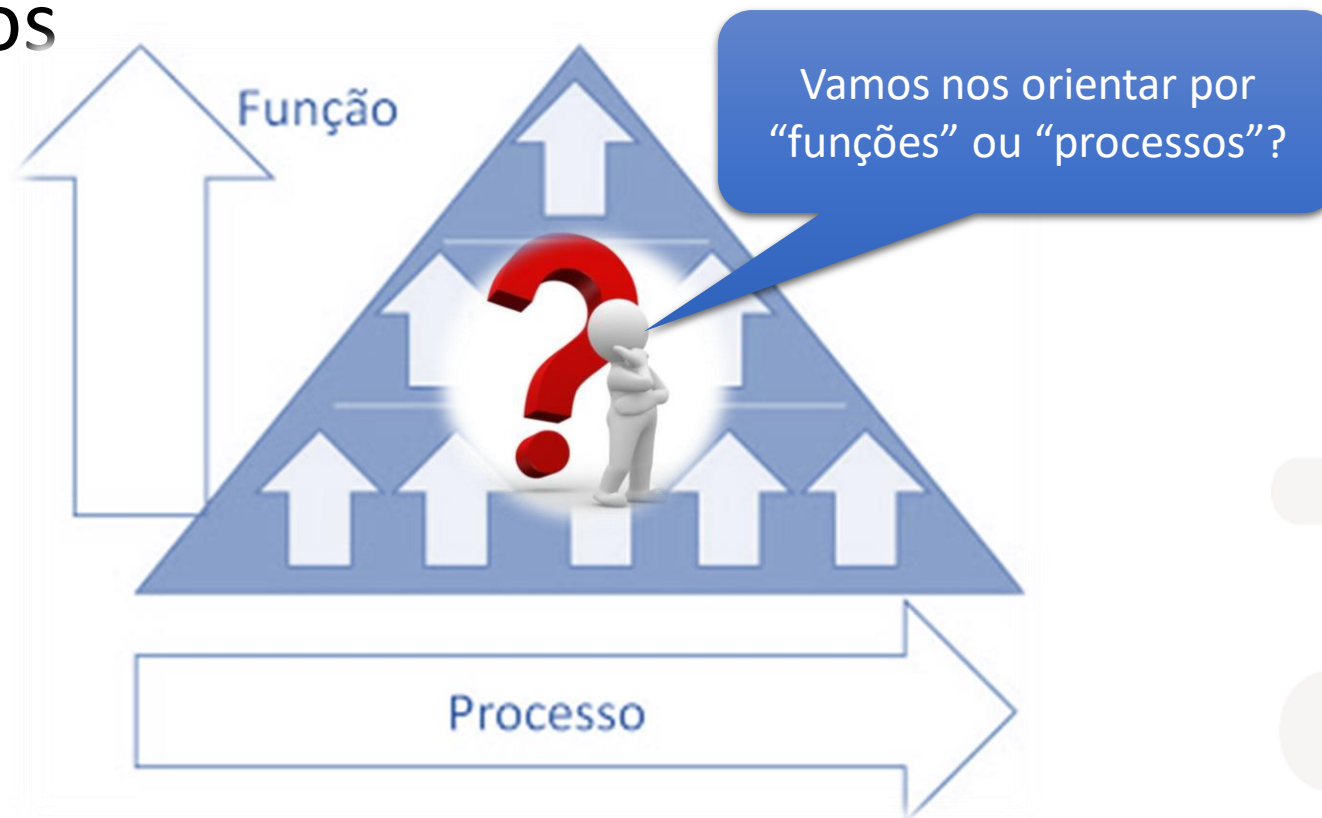
# Bibliografia

- ABPMP BPM CBOK™, V3.0. Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento, 2013. (Capítulo 8)
- GONÇALVES, José Ernesto Lima. As Empresas são Grandes Coleções de Processos. RAE - Revista de Administração de Empresas - Jan./Mar. 2000. São Paulo, v.40, n. 1, p. 6-19
- SILVA, Ana Catarina Lima. BPM - Business Process Management: volume 1: introdução sobre BPM em uma visão integrada e didática para a gestão estratégica de processos de negócio. São Paulo, SP: Bookess, 2017.
- material do Prof. Tadeu dos Reis Faria.

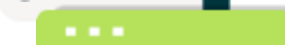
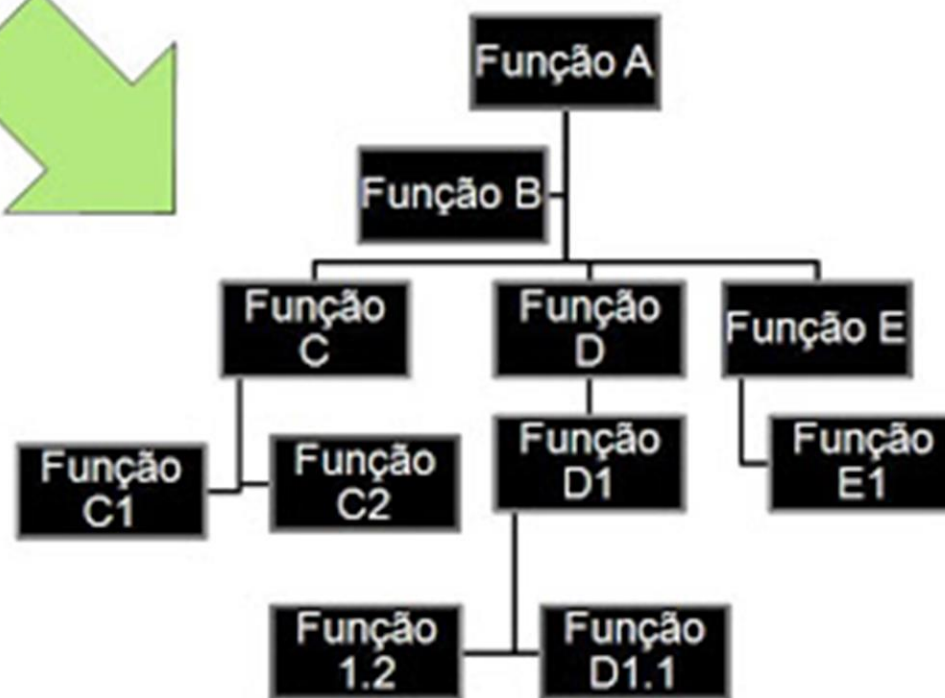


# Estratégias: “Como vamos fazer?”

- Define como a organização vai atingir seus objetivos de negócio
- Como vamos nos organizar?



# Organizações Orientadas por Funções



# Organizações Orientadas por Funções



Organizações Orientadas por Funções  
(Vertical)

- Origens
  - Taylor (especialização do trabalho) e
  - Fayol (divisão da empresa em funções: comercial, financeira, etc.)
- Organização da empresa como um conjunto de departamentos
- Foco na estrutura organizacional e na tarefa (i.e., especialização do trabalho)
  - visão da empresa na vertical (de cima para baixo)

# Organizações Orientadas por Funções



Fonte: <https://www.esss.co/blog/a-modelagem-de-silos-para-o-armazenamento-de-soja/>

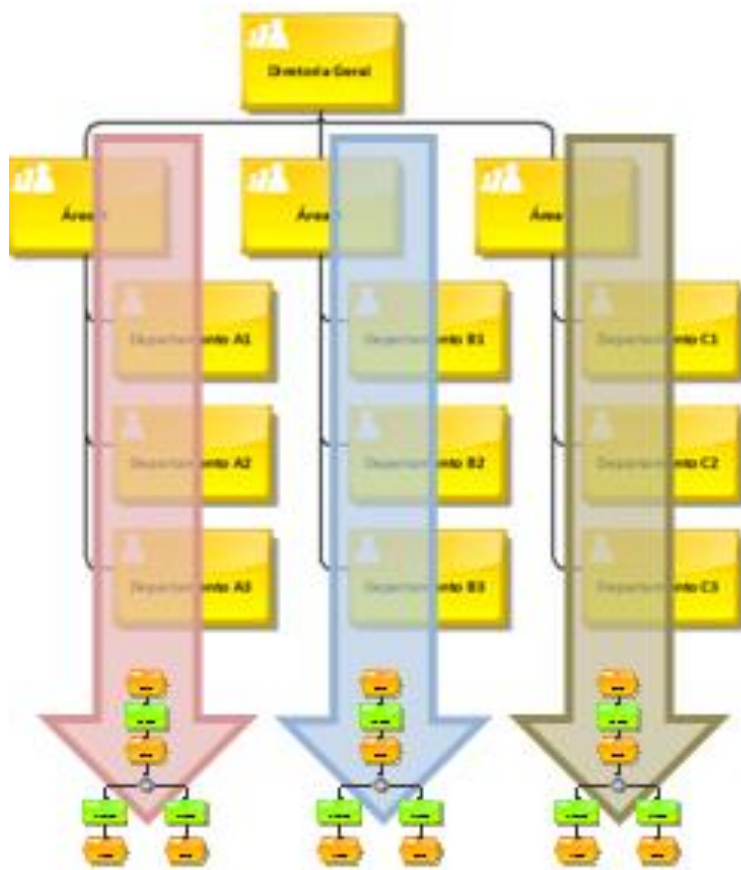


Fonte: <http://www.enesens.com.br/deteccao-de-gas-em-silos-e-processos-agricolas/>





# Organizações Orientadas por Funções



Organizações Orientadas por Funções  
(Vertical)

- Problemas/Limitações
  - Pouca interação entre os departamentos.
  - Não propicia uma visão do funcionamento da empresa.
  - Não permite identificar quem são os fornecedores e clientes (internos e externos).
  - Lentidão no processo decisório.
  - Baixo incentivo ao trabalho em equipe.
  - Pouca flexibilidade à mudança.



# Surge o “Novo Mercado”



**Intensa competição  
(novos entrantes)**

**Barganha crescente de  
fornecedores e clientes**

**Clientes mais conscientes  
e exigentes**

**Internacionalização  
da economia**

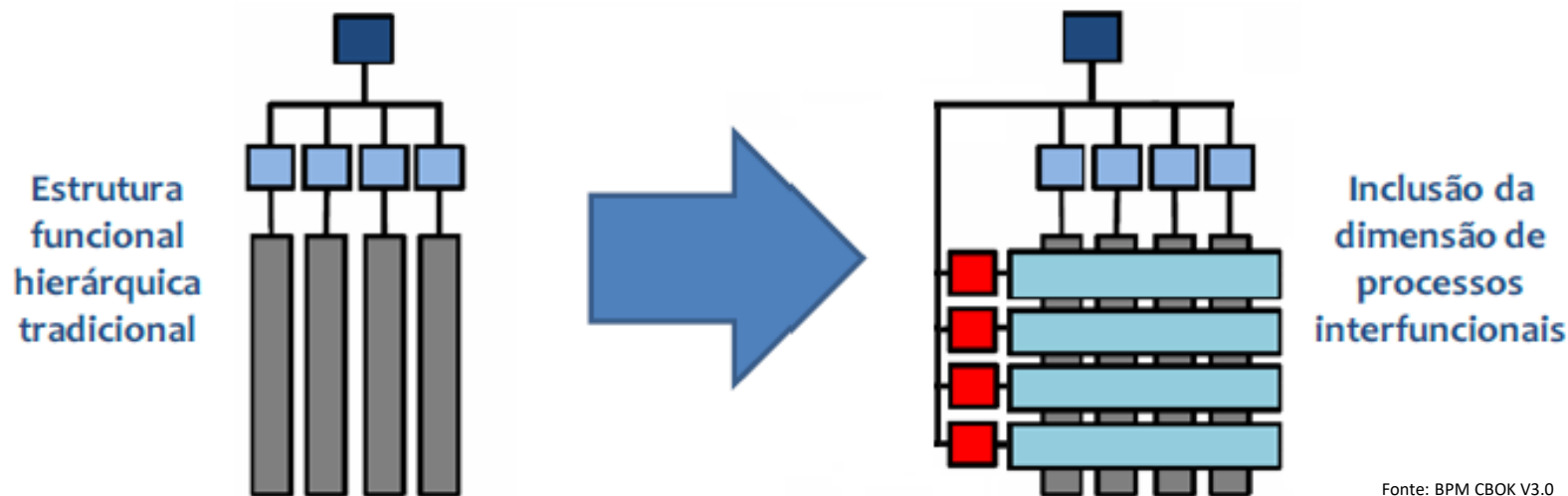
**Exigência de maior transparência  
nos negócios  
(Crescimento da terceirização)**

**Ciclo de vida cada vez  
mais curto**

**Uso intensivo da TI  
nos negócios**

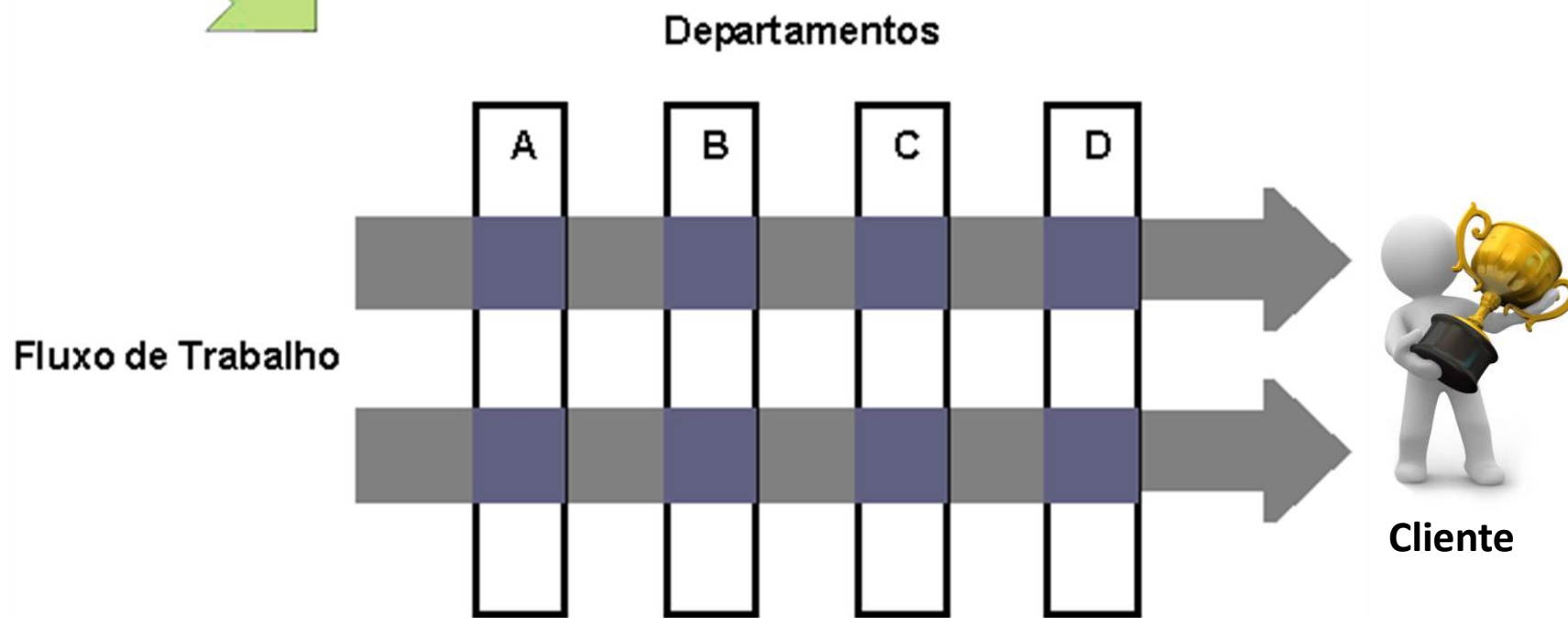


# Transição na Estruturação

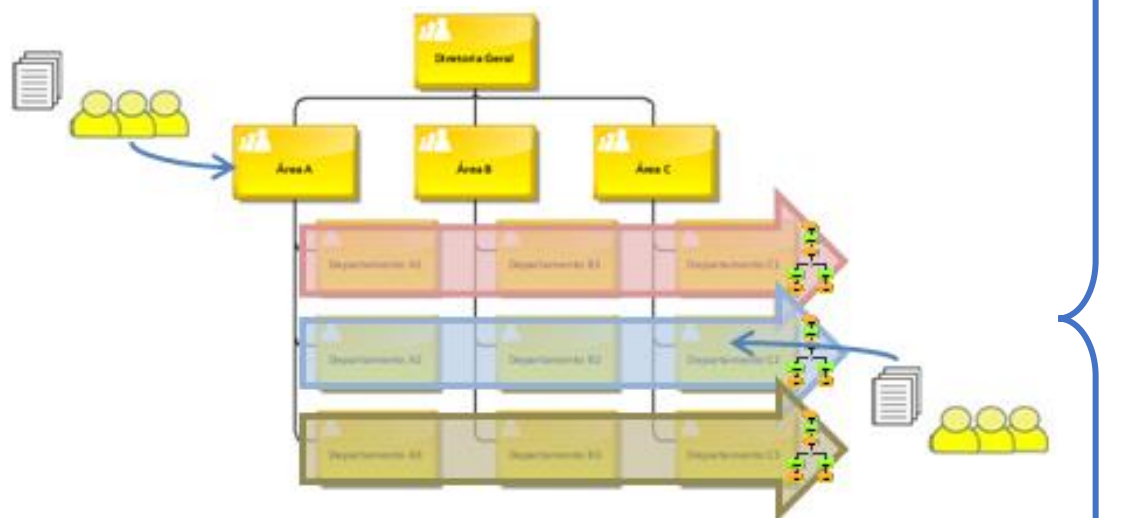


- “Abandonando a estrutura por funções, que foi a forma organizacional predominante nas empresas do século XX, as empresas estão organizando seus recursos e fluxos ao longo de seus processos básicos de operação.”  
(Gonçalves, 2000)

# Organizações Orientadas por Processos



# Organizações Orientadas por Processos



*Organizações Orientadas por Processos  
(Horizontal)*

- Instituições que são estruturadas, organizadas, gerenciadas e mensuradas a partir de seus processos de negócio.
- Destaca como a empresa se organiza (em termos de funções) e trabalha (em termos de fluxos de trabalho) para gerar valor ao cliente.

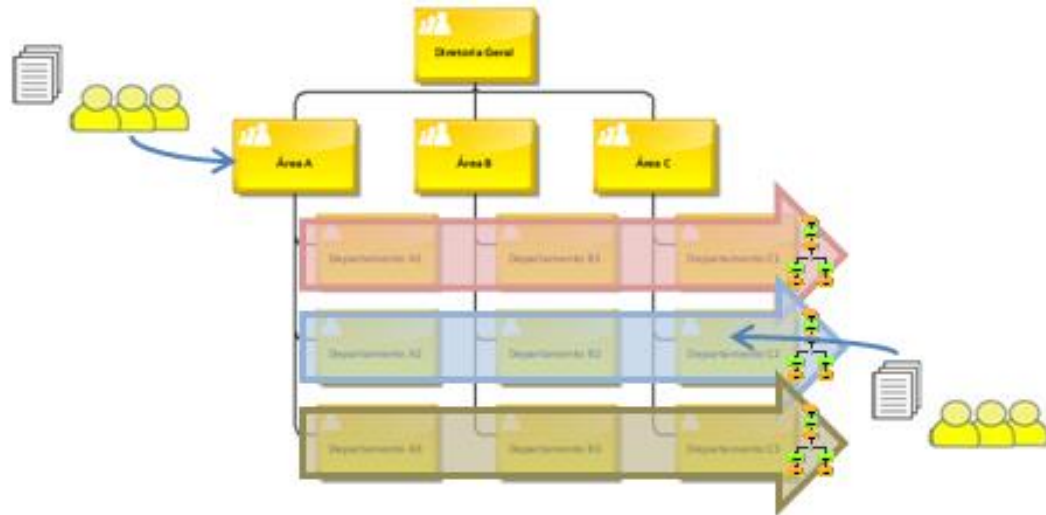
# Organizações Orientadas por Processos

- Exemplo





# Organizações Orientadas por Processos



*Organizações Orientadas por Processos  
(Horizontal)*

- Vantagens (Permite)
  - Entender como a empresa funciona.
  - Identificar fornecedores e clientes (externos/internos).
  - Identificar quais são os processos mais importantes para o negócio.
  - Permite que a empresa entregue maior valor para o cliente (aperfeiçoamento do processo com base nas necessidades dos clientes).
  - Maior flexibilidade para a organização (adaptação às mudanças).
  - Criar vantagem competitiva sustentável.



# Organizações Orientadas por Processos

- Fatores críticos para o sucesso:
  - orientar-se pelo cliente.
  - adotar o modelo horizontal baseado em processos.
  - aprimorar as interfaces (intra/extra organização).
  - designar o proprietário de cada processo.
  - definir indicadores de desempenho dos processos.
  - utilizar equipes multidisciplinares e autogeridas.
  - estimular a aprendizagem e a comunicação interpessoal.
  - obter de todos o comprometimento com resultados.



# Para concluir: Funcional x Processos

Características	Organização Tradicional	Organização Orientada por Processos
Foco	na organização	no cliente
Responsabilidade	Tarefas individuais	Processo inteiro / resultados
Estrutura	Vertical (Departamentalização)	Horizontal (processos essenciais e proprietário do processo)
Integração (interna e externa)	Fraca	Forte
Equipes	Funcionais / Dirigidas	Multifuncionais / Autodirigidas
Cultura	Resistência à mudança / autocracia / desconfiança / individualismo	Aprimoramento contínuo / confiança / colaboração / eficiência



# TI nas Organizações Orientadas a Processo



