



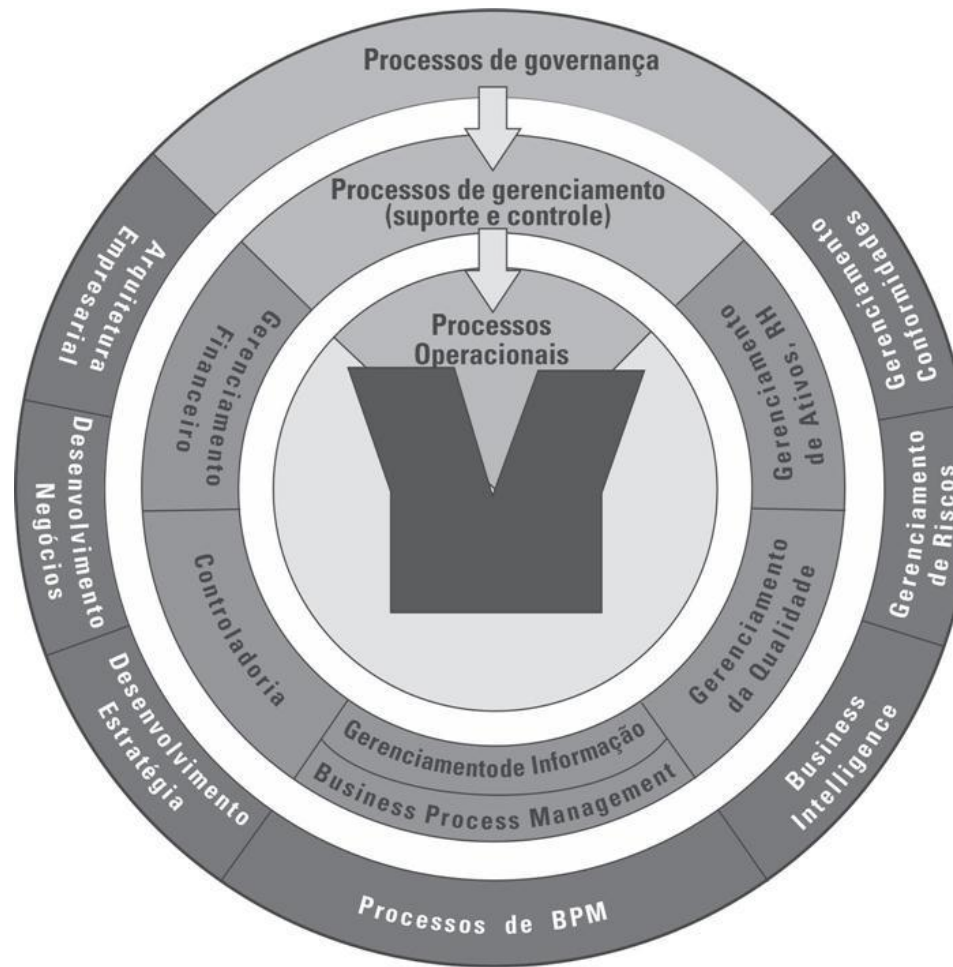
Quem se prepara, não para.

Modelagem de Processos de Negócio

4º período

Professora: Michelle Hanne

Hierarquia de Processos de Negócio



Hierarquia de Processos de Negócio

Modelo proposto por Scheer (2006) apud Baldam (2016).

- **Processos de governança**, que envolvem processos como gerenciamento de conformidades, gerenciamento de riscos, *Business Intelligence*, processos de *BPM*, desenvolvimento de estratégia, desenvolvimento de negócios e arquitetura empresarial.
- **Processos de gerenciamento (suporte e controle)**, que envolvem as atividades diárias e mais comuns de gerenciamento da organização, como gerenciamento financeiro, da controladoria, de informação, do *BPM* propriamente dito, da qualidade, de recursos humanos e de ativos.
- **Processos operacionais**, que envolvem processos destinados a desenvolver a atividade fim da empresa: *CRM*, logística, desenvolvimento de produto, PCP (Planejamento e Controle de Produção), gestão de material.

Características dos processos de produção de bens materiais e de serviços

Bens Puros

- Tangíveis
- Podem ser estocados
- A produção precede o consumo
- Baixo nível de contato com o consumidor
- A qualidade é evidente

Serviços Puros

- Não podem ser estocados
- A produção e o consumo são simultâneos
- Alto nível de contato com o consumidor
- Não podem ser transportados
- É difícil julgar a qualidade

Características dos processos de produção de bens materiais e de serviços

Quase todas as empresas fornecem um composto de bens e serviços.

- Um restaurante, por exemplo, além de fornecer um produto (a comida), fornece também serviços (atendimento dos garçons).
- Ao embarcarmos grãos de soja, não estão ali também embarcadas as pesquisas genéticas e de solo, a tecnologia de plantio e de colheita e toda a miríade de esforços para aumentar produtividade e poder nutritivo?
- Ao embarcarmos minério não há todo um estudo logístico e de obtenção das técnicas de beneficiamento de minérios?

Objetivo dos Processos

Melhor coordenação
e integração do
trabalho.

Tempos de respostas
mais rápidos.

Habilita a organização
a ter seu foco
direcionado aos
clientes.

Previne a ocorrência
de erros.

Permite à organização
antecipar e controlar
mudanças.

Auxilia a organização
a entender melhor a
sua cadeia de valor.

Provê uma visão
sistêmica das
atividades da
organização.

Objetivo dos Processos

A orientação por processos alterou a **visão vertical (funcional)** das empresas para uma visão **horizontal (sistêmica)**, onde a integração das atividades passou a ser um fator chave.

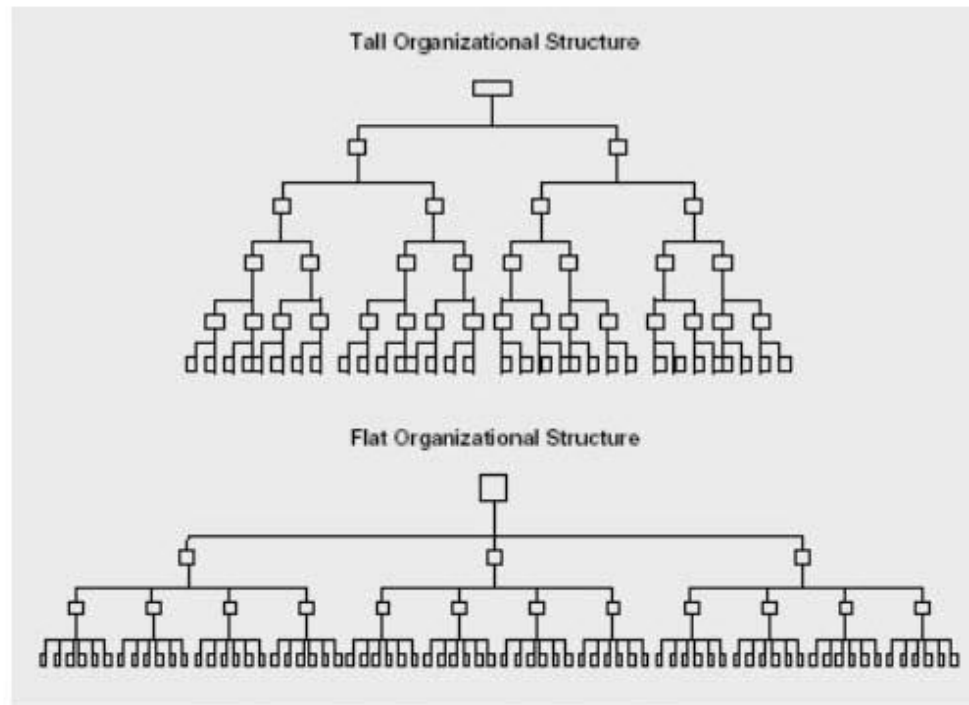
Uma orientação por processos **implica em definir a responsabilidade pelo andamento do processo**, minimizar as transferências (para reduzir esperas, erros e fronteiras), **maximizar o agrupamento das atividades e diminuir o gasto de energia.**

Colaboração.
Trabalho em Equipe.
A responsabilidade das partes fazem o todo funcionar.

Gestão Horizontal e Vertical

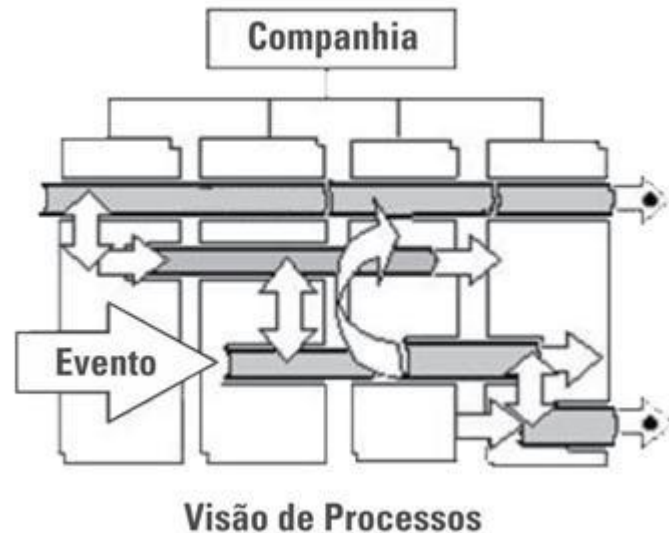
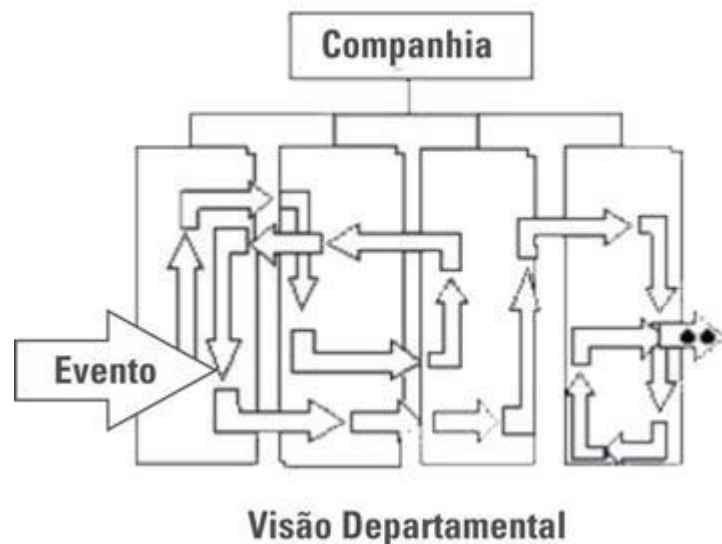
A **gestão vertical** é considerada o modelo clássico. Esse tradicional modelo se baseia em uma hierarquia, em que a estrutura é baseada em uma série de cargos correspondentes um ao outro.

Por outro lado, no **modelo de gestão horizontal** os colaboradores são mais independentes e podem tomar diversas decisões diariamente. Essa **autonomia é focada em questões que envolvem horários, comportamentos e métodos para realizar as próprias tarefas**.



Estrutura de gestão vertical X gestão horizontal / Reprodução OrgChart

Os processos e a estrutura organizacional



Os processos e a estrutura organizacional



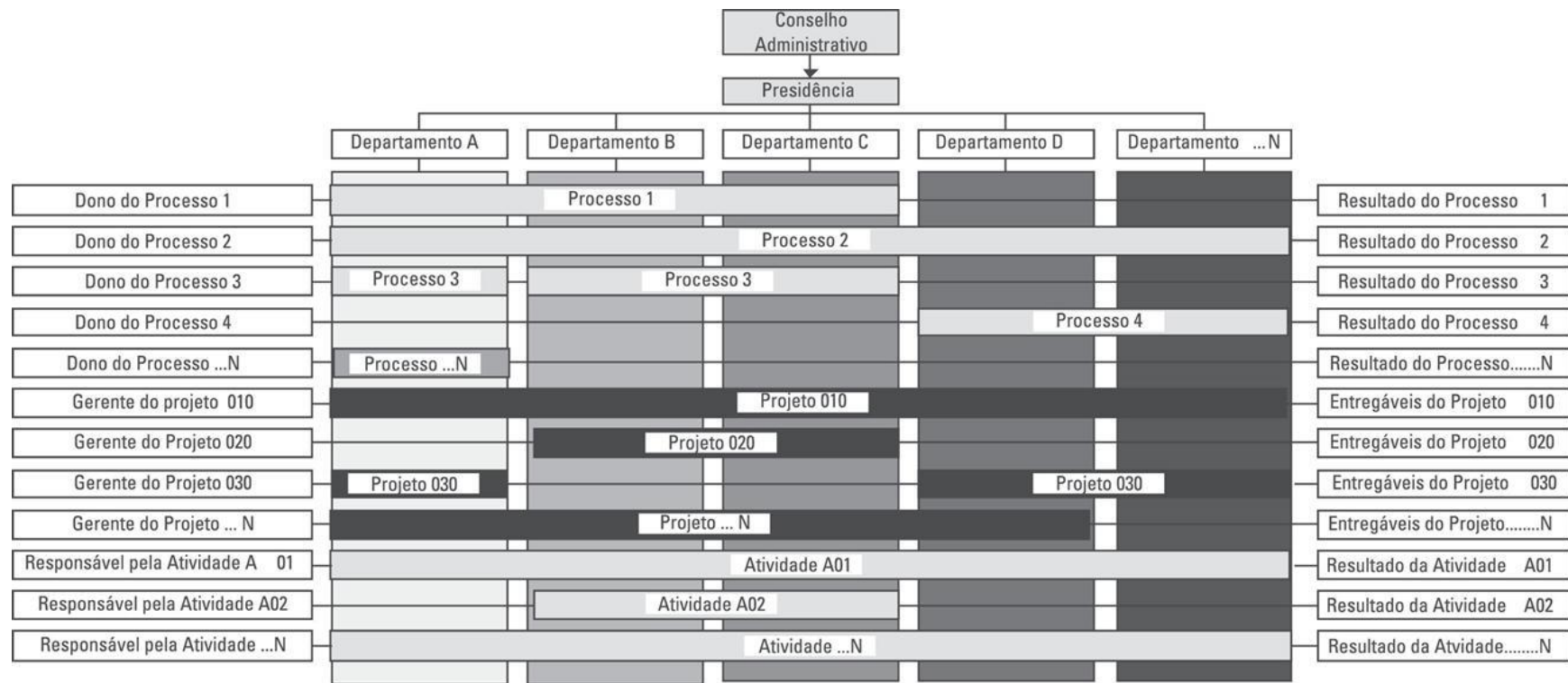
Características de organização centrada e não centrada em processos

Organização centrada em processos	Organização não centrada em processos
<ul style="list-style-type: none"> Entende que processos agregam significativo valor para a organização e facilitam à organização atingir seus objetivos estratégicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Não está completamente convencida da contribuição que os processos podem trazer para a organização e para a estratégia.
<ul style="list-style-type: none"> Incorpora o BPM como parte da prática gerencial. 	<ul style="list-style-type: none"> Gerenciamento de processos não é foco primário.
<ul style="list-style-type: none"> Envolve o BPM na estratégia. 	<ul style="list-style-type: none"> Apoia várias iniciativas isoladas de BPM.
<ul style="list-style-type: none"> Os executivos seniores possuem foco em processos, especialmente o presidente, pois os demais tendem a seguir o líder. 	<ul style="list-style-type: none"> Entende que processo é importante pelos problemas que causa (qualidade, lista de reclamações etc.).
<ul style="list-style-type: none"> Possui clara visão de seus processos e como se relacionam. 	<ul style="list-style-type: none"> Pode possuir Cadeia de Valor bem definida, lista de processos e subprocessos. Talvez até possua alguns processos modelados.
<ul style="list-style-type: none"> A estrutura da organização reflete seus processos. 	<ul style="list-style-type: none"> A estrutura da organização reflete seus departamentos.
<ul style="list-style-type: none"> Entende que podem surgir tensões entre os processos e departamentos e possui meios de sanar tais situações. 	<ul style="list-style-type: none"> Pode tornar uma tensão em frustração e criar mentalidade de punição.
<ul style="list-style-type: none"> Possui um executivo sênior destacado para área de processos e integração dos mesmos dentro da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> Funcionalidades baseadas em responsabilidade que não cruzam departamentos.
<ul style="list-style-type: none"> Recompensas e prêmios baseados em metas de processos. 	<ul style="list-style-type: none"> Recompensas e prêmios baseados em metas de departamentos.

Os processos e a estrutura organizacional

Como integrar a visão departamental, como a visão que se deve ter dos processos, dos projetos em andamento e demais atividades que atravessam departamentos? A resposta mais óbvia é então a de uma **estrutura matricial forte**, podendo ou não **ser integrada em rede**.

Os processos e a estrutura organizacional



Referências

- BALDAM, Roquemar; VALE, Rogério; ROZENFELD, Henrique. **Gerenciamento de processos de negócio**. Elsevier, 2016.