



Quem se prepara, não para.

Modelagem de Processos de Negócio

4º período

Professora: Michelle Hanne

Processo é um conjunto de atividades estruturadas que são realizadas pelas organizações para atender a um determinado cliente ou mercado. (Davenport,1994)

Processo

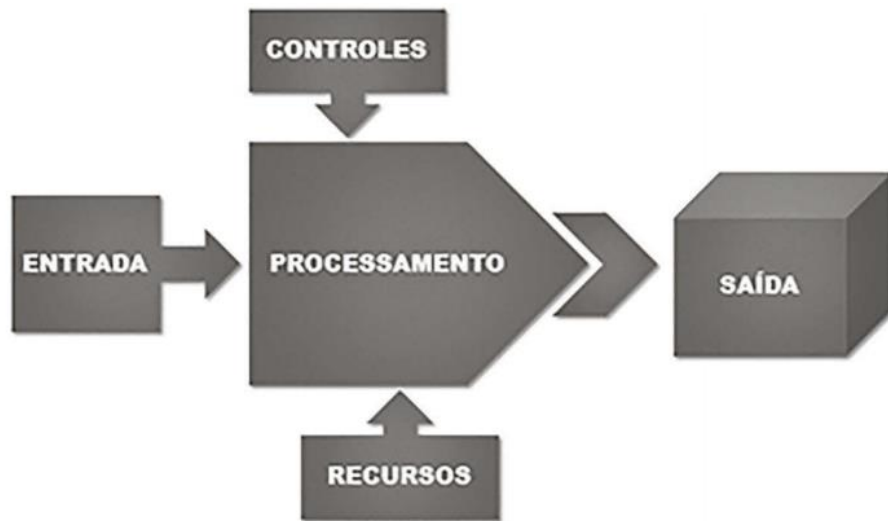


Figura 1. Propriedades específicas dos processos.

Fonte: Davenport (1994).

Entrada: Representa os insumos (materiais, informações, etc.) que são necessários para funcionamento do processo. Ou, em outras palavras, é aquilo que será transformado pelo processamento.

Controles: Representa os procedimentos e os critérios da operação, como padrões de desempenho, controle das atividades e a mensuração dos resultados.

Recursos: Representa pessoas, equipamentos, tecnologia, infraestrutura e outros itens que são envolvidos nas várias etapas da operação dos processos.

Processamento. Indica a etapa de execução do processo.

Saída. Representa os produtos, serviços ou informações geradas pelo processo.

Processo

Macroprocesso

Representa os processos que estão localizados nos níveis mais elevados, que envolvem mais de uma função na organização e que impactam nos demais processos.

Um macroprocesso pode ser dividido em vários subprocessos.

Subprocessos

Processos específicos, com objetivos bem definidos, que visam atingir o planejamento organizacional. **Esses processos são responsáveis por transformar as entradas em saídas por meio da execução de diversas atividades.**

Atividades

Representam as operações e as **tarefas que são executadas dentro dos processos** para alcançar alguns objetivos específicos, ou seja, produzem os resultados que servem de apoio para a conclusão de um ou mais processos.

Downsizing

Downsizing a técnica define como a racionalização da estrutura organizacional, diminuindo ou eliminando a burocracia e os custos administrativos, e facilitando a execução dos processos organizacionais.

- Diminuir os gastos da empresa, principalmente com mão de obra;
- Agilizar a tomada de decisões;
- Tornar a comunicação entre as áreas da empresa cada vez mais eficiente;
- Aumentar os resultados apresentados pela gestão;
- Tomar atitudes mais ágeis de acordo com a atuação da concorrência;
- Tornar o cliente o foco da empresa;
- Redução da burocracia;
- Reorganizar os funcionários por competência;
- Otimizar a produção de resultados;

Outsourcing

Outsourcing literalmente traduzido como **fonte de fora**, que serve para fazer referência à contratação de uma outra empresa para desenvolver as atividades de uma área da empresa contratante, buscando mão de obra fora do âmbito da organização, o que comumente conhecemos como **terceirização**.

Alguns dos riscos que podem surgir para a empresa contratante de uma terceirizada são:

- falta de motivação e de comprometimento dos funcionários, devido à falta de alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa contratante;
- surgimento de corrupção e desvio de valores da empresa contratante;
- exploração do trabalho dos colaboradores terceirizados.

BPM

Implantação de Controle da Qualidade Total durante os anos 1970 e 1980, a busca de aperfeiçoamentos na qualidade dos produtos, inspirados no sucesso das indústrias japonesas

Implantação em larga escala dos sistemas de informação nos anos 1980. O estilo americano de gestão sentia-se mais à vontade com um uso intensivo de computadores.

Em direção à visão de processos só se daria no final dos anos 1990, por meio da implantação dos sistemas integrados de gestão (ERP)

Difusão do gerenciamento de processos de negócios (BPM) a partir sobretudo da virada do século XX para o XXI, o Gerenciamento de Processos de Negócios (BPM).

BPM (*Business Process Management*, ou *Gestão de Processos de Negócio*) é o conjunto de práticas focadas na melhoria contínua dos processos de uma empresa. **Seu objetivo é integrar a estratégia da organização às expectativas e necessidades dos clientes.**

Disciplina gerencial, isto é, um conjunto de práticas e princípios de gestão que são aplicados aos processos.

Portanto, o BPM não é:

- Uma metodologia;
- Uma estrutura de negócio;
- Um conjunto de ferramentas.

Entre os benefícios da utilização do BPM, podemos citar:

- Eliminação/redução de tarefas manuais.
- Eliminação de esforços em duplicidade.
- Redução do lead time dos processos.
- Redução de custos.
- Melhoria de serviço ao cliente.
- Gerenciabilidade das atividades.
- Integração de sistemas desconectados.
- Direcionamento automático de problemas/exceções para os gerentes/responsáveis pelos processos.

Ciclo de vida de um processo

O ciclo de vida usual do gerenciamento de processos de negócio envolve as fases de planejamento, análise, desenho, implementação, monitoramento e controle, e refinamento

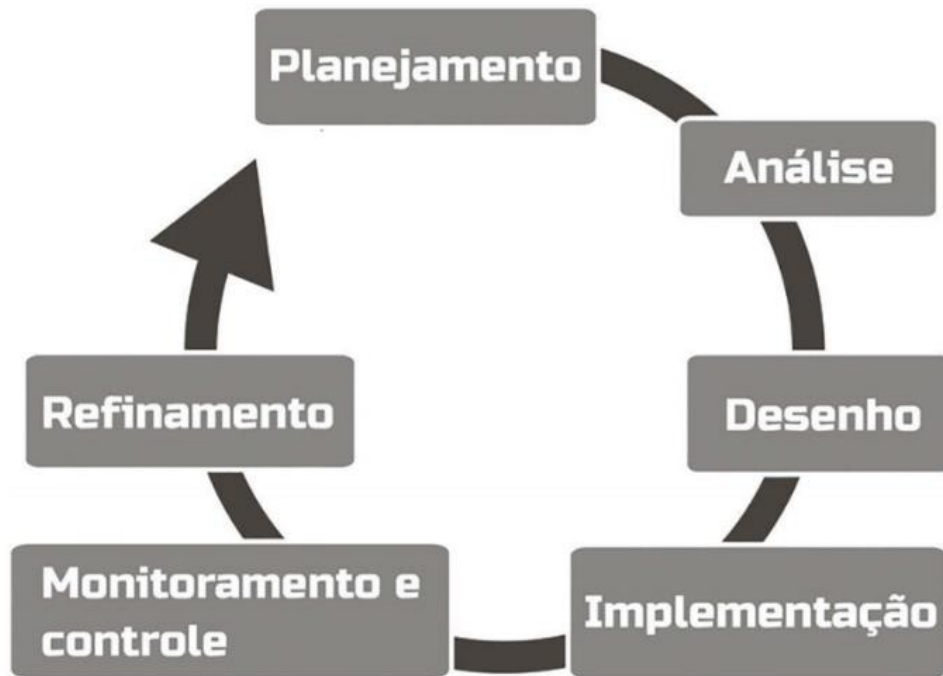


Figura 1. O ciclo de vida usual do gerenciamento de processos de negócio.

Fase de Planejamento

Compreende a análise de toda a documentação disponível sobre os processos, para que se possa entender como eles se alinham à missão da organização, aos serviços prestados e aos interesses dos clientes. **O objetivo dessa fase é obter uma visão global dos processos da empresa.**

Fase de Análise

Nessa fase, é essencial que os processos sejam observados da maneira real como acontecem na organização. Isso servirá para ter uma visão mais realista, que vai possibilitar a modelagem e a avaliação de todos os processos da organização.

Conhecido como AS-IS, que pode ser traduzido literalmente como “assim está”.

Essa fase envolve as seguintes atividades:

- entrevistar as pessoas envolvidas nos processos.
- analisar a documentação dos processos.
- documentar tudo o que foi feito durante a fase de análise.
- validar o entendimento e documentá-lo também.

Fase de Desenho

Envolve a tomada de decisões com relação ao que foi concluído na fase de análise, pois agora já devem ser conhecidos, de forma detalhada, os pontos de gargalo, as falhas, os atrasos, os retrabalhos e todas as inconsistências dos processos analisados.

Fazendo adequações que tragam melhorias aos processos ou desenhando novos processos. O estado que define o que é desejável para um processo se chama **TO-BE**, **que pode ser traduzido literalmente como “como deverá ser”**. Essa fase inclui as seguintes atividades:

- analisar as lacunas identificadas, tecendo comparações com o que deveria ser feito.
- desenhar o processo, analisando o uso de tecnologia de informação.
- executar os procedimentos de aceite das melhorias sugeridas e dos novos processos.
- criar um plano de implantação para as melhorias e novos processos.

Fase de Implementação

Compreende a **colocação dos processos em prática**, da maneira como foram definidos e documentados, entrando na rotina do trabalho da organização.

Fase de Monitoramento e Controle

Permite uma verificação sobre o alinhamento dos processos aos objetivos estratégicos da organização. É nessa etapa que são monitorados os indicadores de medição de desempenho para avaliar quais foram os resultados obtidos com os processos.

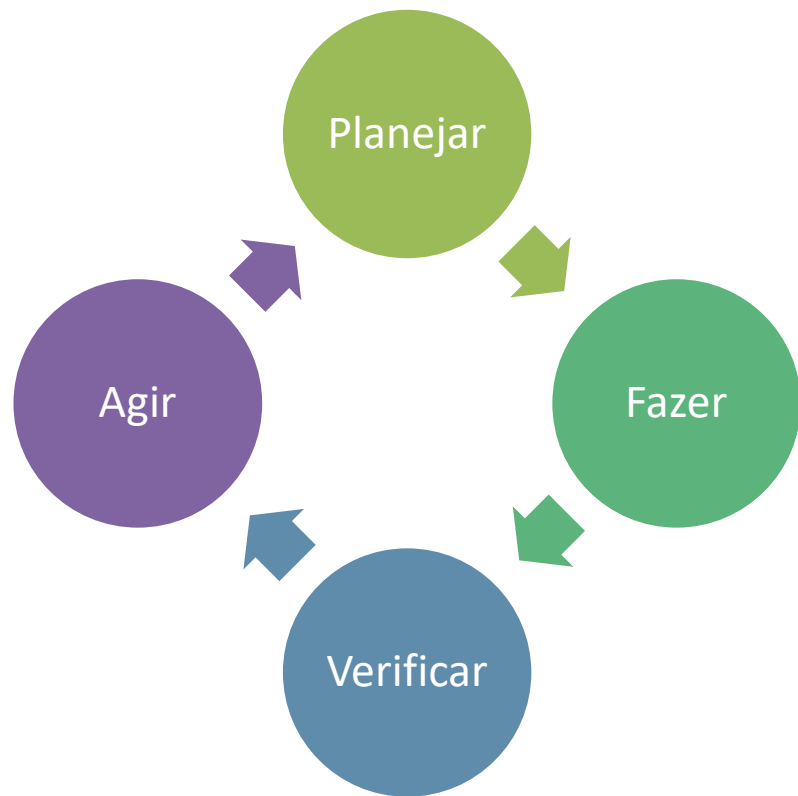
Fase de Refinamento

Caracteriza o início do procedimento de melhoria contínua dos processos. **Aqui são analisados todos os resultados esperados e o que está sendo atingido na prática**, para que os processos sejam evoluídos de forma planejada e sejam constantemente monitorados com relação aos resultados e ao valor que entregam.

Ciclo de vida de um processo

Dentre os ciclos de BPM descritos, está o PDCA, sigla em inglês para as palavras **plan, do, check e act**, que em português significam **planejar, fazer, verificar e agir**.

PDCA



Agir: envolve a tomada de ações que visem corrigir as inconsistências encontradas na fase de verificação; identifica onde devem ser feitas mudanças para a melhoria dos processos.

Planejar: estabelece os objetivos para a entrega de resultados de acordo com o que foi projetado com as metas organizacionais.

Verificar: estuda o resultado que foi coletado e medido na etapa fazer, para comparar com as expectativas da organização.

Fazer: coloca em ação a execução do plano, do processo, do produto.

Referências

- BALDAM, Roquemar; VALE, Rogério; ROZENFELD, Henrique. **Gerenciamento de processos de negócio**. Elservier, 2016.
- Affonso, H.M.R.J.D.S.B.L.M. F. *Mapeamento e modelagem de processos*. Grupo A, 2017. 9788595021471. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595021471/>. Acesso em: 01 Sep 2020