



Quem se prepara, não para.

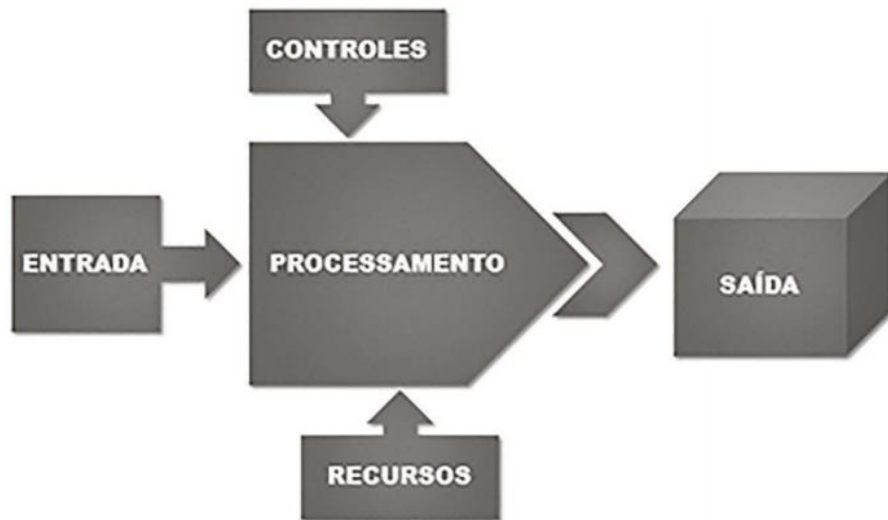
# Modelagem de Processos de Negócio

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.

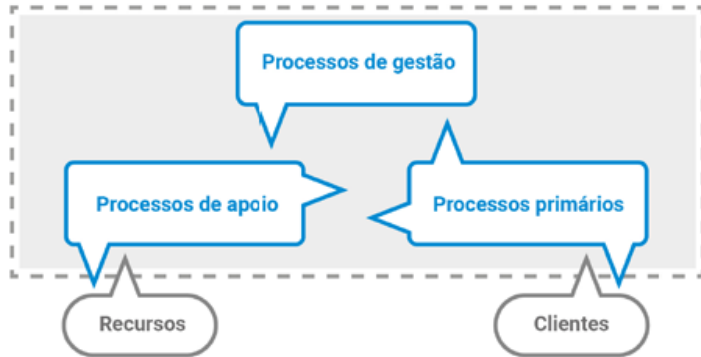
**Controles:** Representa os procedimentos e os critérios da operação, como padrões de desempenho, controle das atividades e a mensuração dos resultados.

**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.

# PROCESSOS EM UMA ORGANIZAÇÃO



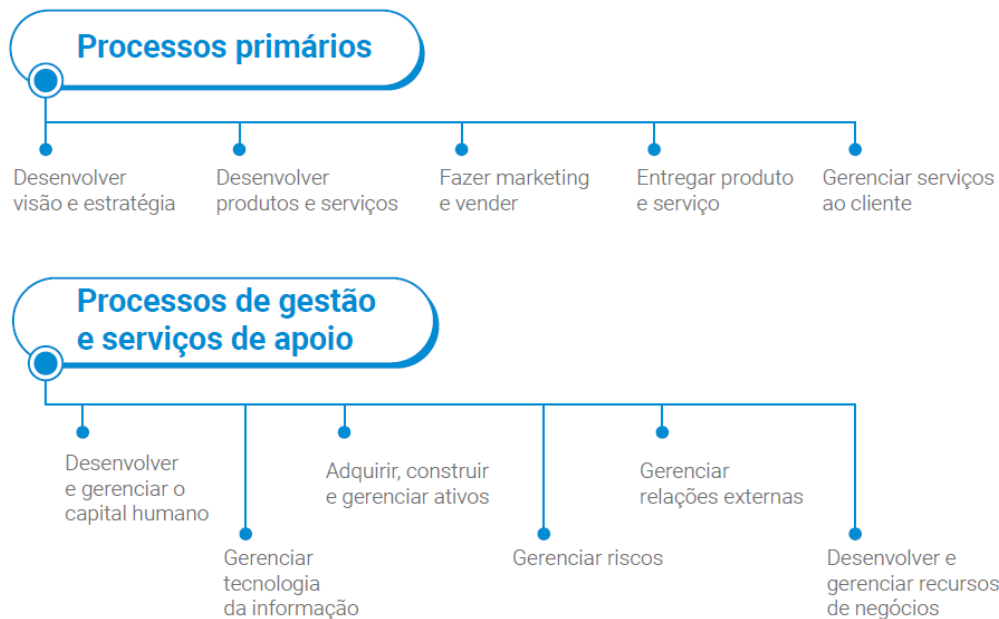
Podemos dividir os processos em três grupos: processos primários ou de negócios; **processos de suporte ou apoio**; e **processos gerenciais**.

**Os processos primários** ou de negócios têm grande importância em uma organização, por envolverem atividades de atendimento ao cliente externo para compreender suas necessidades e entregar os produtos ou serviços requisitados. Dentre esses processos, como exemplo, têm-se: processos de produção, venda, recebimento e atendimento de pedido

# Hierarquia do Processo Organizacional

- **Macroprocesso:** é um processo que tem grande impacto no funcionamento de uma organização.
- **Processo:** como você viu, o processo é um conjunto de tarefas interligadas para alcançar um objetivo específico.
- **Subprocessos:** divisões do macroprocesso com objetivos específicos, organizadas seguindo linhas funcionais. Os subprocessos recebem entradas e geram suas saídas em um único departamento.
- **Atividades:** é um conjunto de operações que acontece dentro de um subprocesso ou processo.
- **Tarefas:** é um conjunto de trabalhos mais detalhado das atividades a serem executadas, com rotinas e prazos determinados.

# Modelo PCF



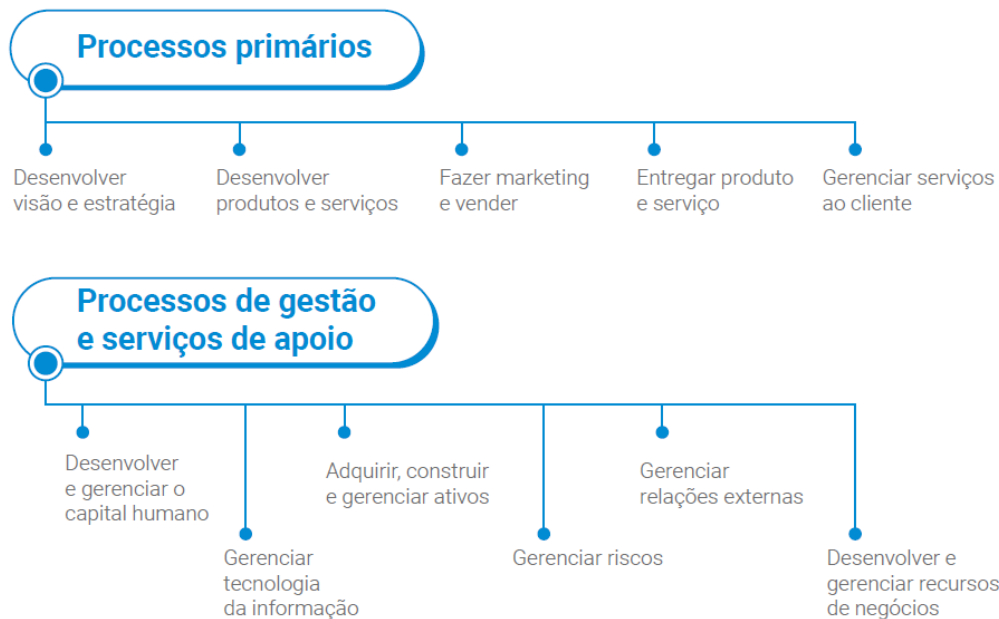
**Diagrama 6 - PCF.**

Fonte: FERTAGUS. Portefólio de atividades organizacionais. Disponível em: <https://bit.ly/2KXEzOI> Acesso em: 05 nov. 2019.

**Processos do Negócio (Primários):** engloba os processos relacionados ao próprio negócio, que vão do desenvolvimento da visão e estratégia da empresa até o gerenciamento do serviço ao cliente.

**Processos de Gestão e de Serviços de Apoio:** contemplam os processos associados ao capital humano, financeiro, riscos, tecnologia da informação (TI) e comunicação com o ambiente externo e o próprio gerenciamento dos recursos de negócios.

# Modelo PCF



**Diagrama 6 - PCF.**

Fonte: FERTAGUS. Portefólio de atividades organizacionais. Disponível em: <https://bit.ly/2KXEzOI> Acesso em: 05 nov. 2019.

**Processos do Negócio (Primários):** engloba os processos relacionados ao próprio negócio, que vão do desenvolvimento da visão e estratégia da empresa até o gerenciamento do serviço ao cliente.

**Processos de Gestão e de Serviços de Apoio:** contemplam os processos associados ao capital humano, financeiro, riscos, tecnologia da informação (TI) e comunicação com o ambiente externo e o próprio gerenciamento dos recursos de negócios.



# Modelagem de Processos Organizacionais

A modelagem de processos procuram representar de maneira completa e precisa o funcionamento dos negócios de uma organização, sejam eles referentes aos processos primários de suporte ou de gerenciamento atuais, conhecidos como **AS-IS**, ou no estado futuro, conhecido como **TO-BE**, que visa ilustrar modificações em busca de maior qualidade ou produtividade.

# Modelagem de Processos

Benefícios promovidos pela modelagem de Processos:

- Promove uma maior compreensão sobre as atividades da organização;
- Promove visão compartilhada do processo;
- Facilita a comunicação entre as pessoas;
- Evita gargalos (atrasos e desperdícios) no processo;
- Auxilia no treinamento e desenvolvimento dos funcionários;
- Documenta os processos, facilitando o monitoramento e análise das oportunidades de melhoria;
- Melhora a qualidade e produtividade dos produtos e serviços;
- Facilita a identificação de falhas e problemas.

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

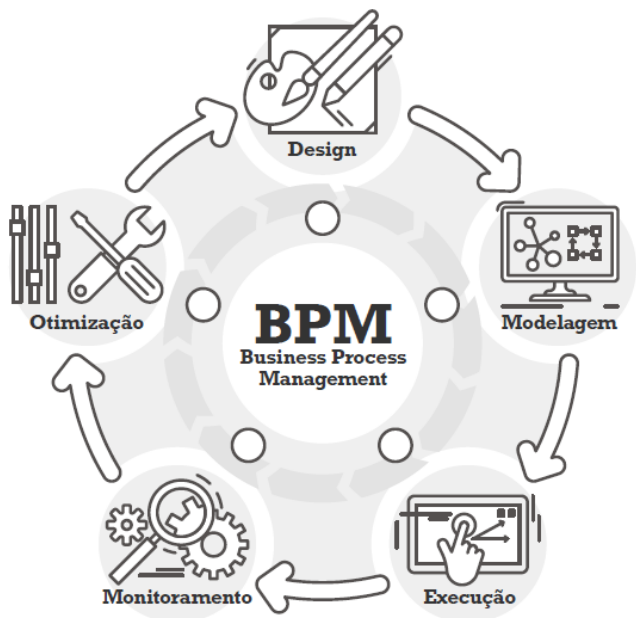
Portanto, o BPM não é:

- 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 do BPM



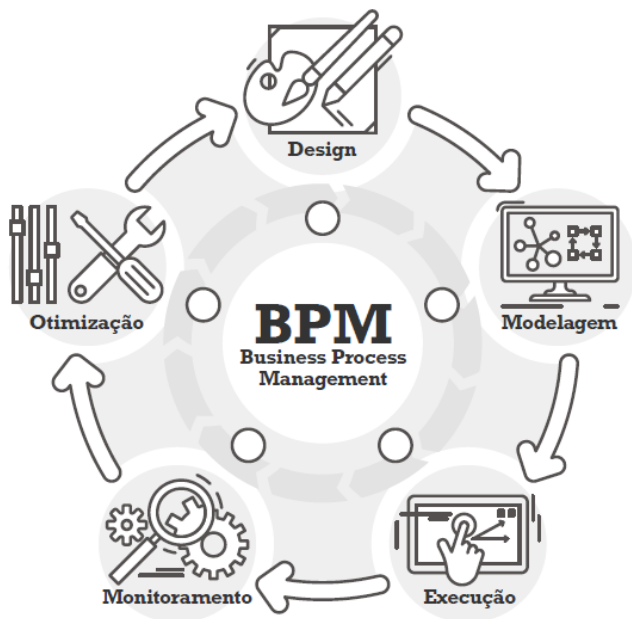
## Planejamento

Na primeira fase do ciclo BPM, procura-se compreender como os processos organizacionais funcionam, para então identificar se estão alinhados com a sua estratégia e a proposta de valor

## Análise de processos

Com todo o levantamento na fase anterior completa, é a hora de você realizar uma análise detalhada dos processos para compreender não só cada processo da organização, mas como eles são executados

# Ciclo de Vida do BPM



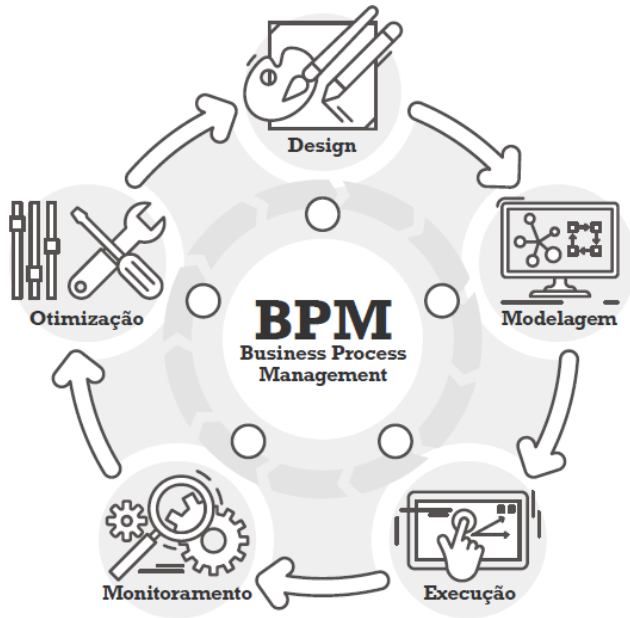
## Desenho de processos

Propõe através da esquematização da documentação a um nível de detalhes que permita otimizar seus processos, já que essa riqueza de detalhes facilita a identificação de como as atividades acontecem, suas falhas e o que pode ser melhorado com o objetivo de reduzir etapas e o seu tempo de execução, por exemplo.

## Implantação dos processos

É justamente nessa fase que tudo o que foi analisado e planejado nas fases anteriores do ciclo de vida do BPM é colocado em prática. Ou seja, todas as mudanças propostas são implementadas.

# Ciclo de Vida do BPM



## Monitoramento e controle de processos

A fase de monitoramento e controle de processos garante que os processos, colocados em prática na fase anterior, estejam sendo executados em conformidade com o que foi planejado a partir de indicadores de desempenho.

## Refinamento de processos

Nesta última fase do ciclo BPM, todos os pontos de melhoria identificados durante a fase de monitoramento precisam ser reavaliados, redesenhados e reimplementados para uma melhoria nos negócios organizacionais.

Ferramentas automatizadas <sup>1</sup> que as ajudem a gerenciar assiduamente seus processos são denominadas de sistemas de gestão de processos de negócio (*Business Process Management Systems – BPMS*),

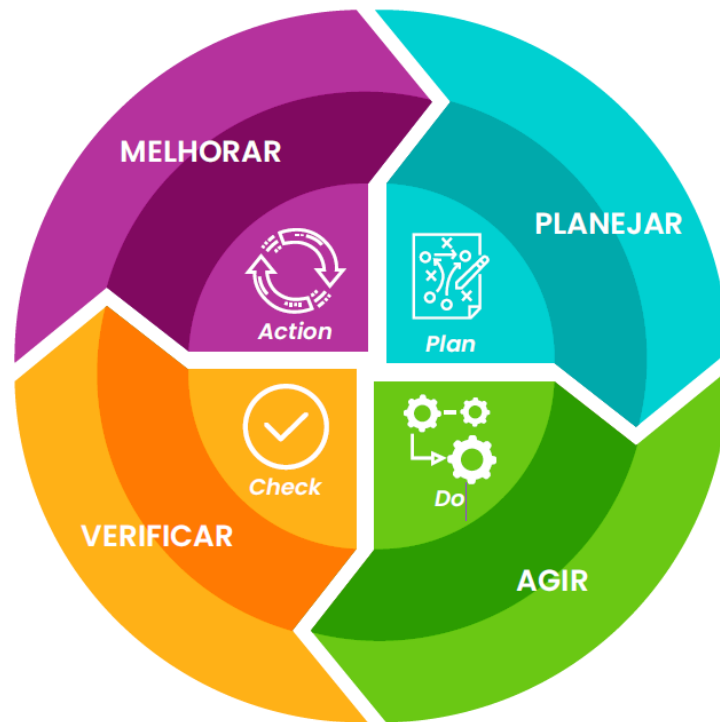


1

A notação BPMN (Business Process Modeling Notation) 2.0 é a última palavra em notações para se esquematizar e se comunicar visualmente no contexto do BPM.

# PDCA

É um método utilizado para gerenciar o atingimento das metas organizações voltadas para a manutenção ou melhoria contínua por meio de quatro etapas: planejamento, execução, verificação de resultados e ações corretivas, que se comportam de forma cíclica



# Comparação das fases do PDCAe MASP

PDCA	MASP
Plan	Problem identification
	Observation
	Analysis
	Action plan
Do	Action
Check	Verification
Act	Standarization
	Conclusion

# Método MASP

- 1- Identificação do problema (definição clara do problema e sua importância);
2. Observação (investigação das características dos problemas);
3. Análise (descoberta das causas fundamentais);
4. Plano de ação (planejar a ação de bloqueio das causas do problema);
5. Ação (executar o plano de ação para bloquear as causas dos problemas);
6. Verificação (verificar se o bloqueio foi efetivo);
7. Padronização (prevenir contra o reaparecimento do problema);
8. Conclusão: rever todo o processo e planejar ações futuras

PDCA	Etapa		Objetivo
Plan	1	Identificação do problema	Definir claramente o problema e reconhecer sua importância
	2	Observação	Investigar as características específicas do problema com uma visão ampla sob vários pontos de vista
	3	Análise	Descobrir as causas fundamentais
	4	Plano de ação	Idealizar um plano para bloquear as causas fundamentais
Do	5	Ação	Bloquear as causas fundamentais
Check	6	Verificação	Verificar se o bloqueio foi efetivo
	?	O bloqueio foi efetivo?	Se não, voltar para a etapa 2
Action	7	Padronização	Prevenir contra o reaparecimento do problema
	8	Conclusão	Recapitular todo o processo de solução do problema para o trabalho futuro

**Conhecimento do processo:** trata-se de uma avaliação entre a solução atual e a desejada obtidas por meio de observações ou opiniões dos clientes.

**Seleção de problemas:** é a priorização dos problemas de acordo com o impacto positivo ou negativo causado.

**Busca de causas:** é o levantamento das causas que impedem o atingimento da situação desejada.

**Geração de alternativas:** são propostas que objetivam gerar alternativas a partir de três possibilidades:

- **Provisória:** ocorre quando o problema tem um grande impacto ou o processo não pode ser paralisado;
- **Adaptativo:** é uma alternativa que impede ou reduz os defeitos dos problemas, caso não seja possível sua eliminação;
- **Corretivo:** é uma ação para eliminar o problema.

# MAMP - Etapas

**Avaliação de alternativas:** dentre as alternativas criadas na etapa anterior, estuda-se a que melhor estabelece critérios para a solução sob as variáveis de tempo, evidência, qualidade, quantidade, tecnologia etc.

**Planejamento de ações:** é uma etapa em que é trazida a solução, o planejamento e a implementação por meio do estabelecimento de normas e procedimentos.

**Implantação e avaliação:** é uma etapa que procura avaliar se o problema foi eliminado ou reduzido. Caso o resultado não atenda a esse critério, todo o processo deve ser reiniciado

# INDICADORES DE DESEMPENHO

Indicadores de desempenho ou **KPI** (Key Performance Indicator), é comum recorrer a uma famosa expressão “o que não se mede não pode ser gerenciado” que, de certa forma, remete a práticas de uma organização de sucesso – medir sua performance para melhorar o seu desempenho

## O uso de indicadores proporciona:

- Corrigir situações fora do controle
- Entender o que está acontecendo com os processos
- Identificar a necessidade de treinamento ou ainda
- Programar-se para atender as novas demandas dos clientes finais



# INDICADORES DE DESEMPENHO

Para alcançar os objetivos da medição de desempenho dos processos organizacionais, temos alguns princípios como:

- Consistência no elo entre os objetivos e metas do planejamento estratégico e as atividades do negócio;
- Inclusão de atividades financeiras e não financeiras no sistema de mensuração;
- Os dados de desempenho devem ser comunicados com frequência regular para auxiliar no processo de tomada de decisão e melhorar a visibilidade dos geradores de custos;
- O profissional que desempenha a atividade tem a responsabilidade sobre as medidas de desempenho;
- As relações entre os objetivos e metas individuais e da organização devem ser explicadas.

# Referências

ABPMP. **BPM CBOK** - Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócios. 1. ed. 2013. 453 p. v. 3. Disponível em:

[https://cdn.ymaws.com/www.abpmp.org/resource/resmgr/Docs/ABPMP\\_CBOK\\_Guide\\_Portuguese.pdf](https://cdn.ymaws.com/www.abpmp.org/resource/resmgr/Docs/ABPMP_CBOK_Guide_Portuguese.pdf). Acesso em: 11 nov. 2019.

GODOY, Taís Pentiado, WEGNER, Roger da Silva, GODOY, Leoni Pentiado, BUENO, Wagner Pietrobelli, NETO, Cyro Rei Prato, Iberoamerican Journal of Industrial Engineering, Florianópolis, SC, Brasil, v. 8, n. 15, p. 29-49, 2016.

RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Ações para qualidade**. 5. ed. São Paulo: LTC, 2014.