

Modelagem de Processos

(Semana 3)

1

1

Modelagem de Processos

1. Diferenças entre Gestão de Processos e Gestão por Processos

2

2

Modelagem de Processos

Gestão **de** Processos X Gestão **por** Processos

A primeira vista, parecem conceitos similares, mas possuem uma grande diferença quando estes conceitos são aplicados na prática.

Gestão **de Processos:** é a aplicação de melhorias estratégicas nos fluxos de trabalho de uma organização, independente do modelo hierárquico ou gerencial. Envolve reconhecer, mapear, modelar e automatizar os diferentes processos da empresa.

É um caminho promissor para os negócios que desejam elevar a eficiência naquilo que fazem. Contudo, este tipo de otimização de processos acontece, geralmente, dentro dos departamentos das organizações.

Portanto, na gestão de processos os recursos são alocados nas áreas e os gestores decidem como utilizá-los. Observar que muitas vezes a gestão de processos beneficia as metas do setor, ao invés de ajudar no objetivo geral da organização.

3

3

Modelagem de Processos

Gestão **de** Processos X Gestão **por** Processos

Gestão **por Processos:** é uma abordagem mais moderna baseada na reestruturação do modelo de gerenciamento da empresa.

É como se fosse uma evolução da gestão de processos, com a diferença de que os recursos (humanos e financeiros) são direcionados de acordo com as necessidades dos processos e não dos departamentos.

Neste modelo os processos ganham protagonismo, enquanto as funções e departamentos ficam num plano secundário.

Isto traz o foco para os objetivos centrais da empresa, diminuindo os destaques de determinados departamentos e fortalecendo uma cultura única voltada para resultados da organização.

4

4

Modelagem de Processos



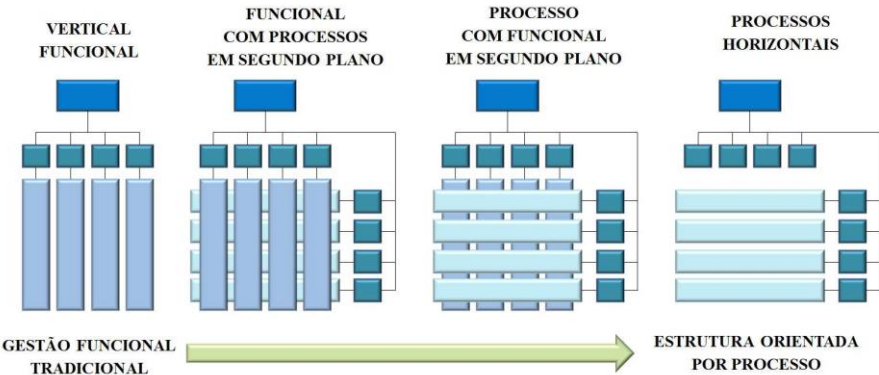
Fonte: SORDI, J. O., Gestão por Processos: Uma abordagem da moderna administração. 5ª ed. Saraiva, 2018, p.33

5

5

Modelagem de Processos

Transformação do modelo de gestão funcional para uma estrutura com orientação a processos



6

6

2. Considerações iniciais sobre modelagem de processos

7

7

Modelagem de Processos

A modelagem visa entender e repensar a organização, procurando assegurar que todos os colaboradores tenham a mesma visão, bem como todos os setores envolvidos. Portanto, a modelagem de processos é feita para:

- 1) Entender o negócio através do comportamento dos processos, permitindo a identificação de seus requisitos, retrabalhos, gargalos e ineficiências;
- 2) Padronizar conceitos, compartilhar visões e sistematizar o conhecimento, unificando a linguagem entre a equipe de processos, usuários, área de TI e demais profissionais envolvidos;
- 3) Analisar oportunidades de melhorias e monitoramento dos processos através de simulações de seu funcionamento e reengenharia dos mesmos;
- 4) Implementar soluções estruturadas baseadas em tecnologia (software), como sistemas de workflow, ERP, gestão de processos, etc.;
- 5) Melhorar a qualidade e produtividade dos produtos e serviços, por meio da racionalização dos processos;
- 6) Implementar a gestão estratégica (minimizando ameaças e potencializando oportunidades) induzindo as melhores práticas, ou modelos de gestão, na cultura organizacional, como o CMMI, gestão pela qualidade, MPS.br, seis sigma, etc.

Modelagem de Processos

É importante esclarecer que antes de começar a modelar devemos:

- Focar no que é mais importante no modelo;
- Determinar se a modelagem está no caminho certo;
- Prover uma meta a ser perseguida;
- Tornar mais fácil decidir o que é importante.

Prof. Henrique

9

9

Modelagem de Processos

Segundo Rosenfield (2008), os elementos a serem representados em um modelo de processo de empresas são:

- 1) A funcionalidade e o comportamento da empresa em termos de processo, atividades, operações básicas e eventos que os iniciam;
- 2) Processo, fluxo e pontos das decisões que tem que ser tomadas;
- 3) Os produtos, suas logísticas e ciclos de vida;
- 4) Os componentes físicos ou recursos, como máquinas, ferramentas, dispositivos de armazenagem e movimentação, layouts, capacidades, etc.;
- 5) As aplicações, softwares, em termos de suas capacidades funcionais (softwares que influenciam nas atividades que podem ser representadas no processo);
- 6) Os dados e informações, seus fluxos na forma de ordens, documentos, arquivos de dados ou base de dados complexas;
- 7) Conhecimento e know-how da empresa, regras específicas de decisão, políticas de gerenciamento interno, regulamentações, etc.;

Prof. Henrique

10

10

Modelagem de Processos

- 8) Indivíduos, especialmente suas qualificações, habilidades, regras, papéis e disponibilidades;
- 9) Responsabilidades e distribuição de autoridades sobre cada um dos elementos aqui descritos, ou seja, sobre as pessoas, materiais, funções, etc.;
- 10) Eventos excepcionais e políticas de reação a eles; e
- 11) Tempo (medidas), porque a empresa é um sistema dinâmico.

Enganos comuns na modelagem de processos (Pozza, 2008)

- a) Mapear todos os detalhes e esquecer do objetivo final do processo;
- b) Mapear os processos sem determinar, especificamente, como serão medidos os resultados;
- c) Usar as mesmas informações e fluxogramas de uma modelagem que funcionou perfeitamente em outra empresa.

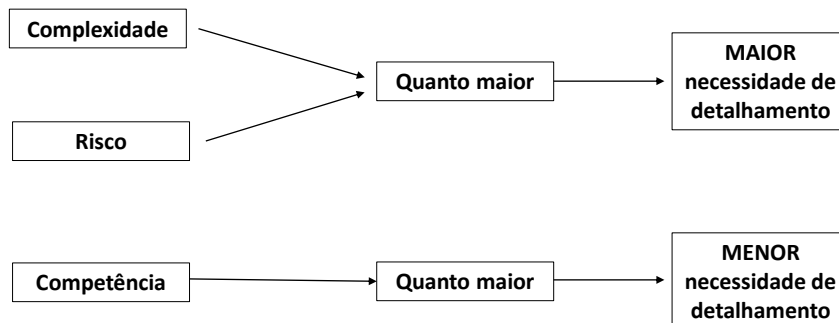
Prof. Henrique

11

11

Modelagem de Processos

Fatores que determinam o nível de detalhamento necessário a um processo



Prof. Henrique

12

12

Modelagem de Processos

Ferramentas de Modelagem de Processos

As atividades de modelagem de processos podem ser realizadas utilizando diversos softwares disponíveis no mercado, que hoje conta com mais de 300 opções.

Uma das estratégias que vem sendo seguidas por alguns fornecedores destes produtos é oferecer o módulo de desenho do processo grátis (freeware) e só cobrar pelos módulos que oferecem os recursos de análise, simulação de processos, execução e automação.

Exemplos:
BPMN



Prof. Henrique

13

13

Movimentos que envolvem a visão de processos

3. Qualificação dos processos da organização

Prof. Henrique

14

14

Qualificando os Processos

Os processos de uma organização

Os processos de uma organização tem por objetivo maior transformar insumos em produtos de valor ao cliente (que pode ser interno ou externo). **Os requisitos de um processo representam as necessidades dos clientes.**



Prof. Henrique

15

15

Qualificando os Processos

Qualificando os Processos

Depois de identificar e classificar os processos através da PCF, veremos agora uma maneira de evoluir na classificação dos processos incluindo certas características que permitem fazer a sua qualificação.

Este procedimento pode ser útil para identificar os processos que mais agregam valor ao negócio da empresa. Conhecendo esses processos fica mais fácil atribuir prioridades, destinar recursos e meios para os processos de maior importância.

O modelo que será apresentado tem a finalidade de servir de orientação na identificação e classificação dos processos sob o ponto de vista da qualificação.

Prof. Henrique

16

16

Qualificando os Processos

Principais Qualificações de Processos

Existem basicamente três tipos de qualificações de processos, ligados à cadeia de valor ou ao negócio da empresa (*core business*):

- Os processos de negócio;
- Os processos organizacionais;
- Os processos gerenciais.

Processos de Negócio

São processos definidos para permitir que a organização consiga cumprir sua missão e atender aos seus clientes. São processos centrais, que caracterizam claramente a área de atuação da empresa e que são respaldados por outros processos internos.

Prof. Henrique

17

17

Qualificando os Processos

Exemplos de processos de negócio:

- Vendas;
- Desenvolvimento de produtos;
- Distribuição;
- Cobrança;
- Atendimento de pedidos;
- Atendimento de garantias;
- Fabricação;
- Manutenção das máquinas.

Prof. Henrique

18

18

Qualificando os Processos

Processos Organizacionais

São processos definidos para integrar todos os setores da organização, viabilizando o funcionamento coordenado dos vários sistemas da organização, garantindo suporte adequado aos processos de negócio.

Estes processos normalmente não são visíveis para os clientes externos, mas são fundamentais para o funcionamento da organização.

Prof. Henrique

19

19

Qualificando os Processos

Exemplos de processos organizacionais:

- Planejamento estratégico e tático;
- Orçamento organizacional;
- Recrutamento e seleção;
- Compras;
- Treinamento operacional;
- Armazenamento.

Prof. Henrique

20

20

Qualificando os Processos

Processos Gerenciais

São processos definidos para facilitar a tomada de decisão gerencial, incluindo também processos relacionados com a avaliação de desempenho e pesquisas de opinião sobre os produtos da empresa. Portanto, são processos focados nos gerentes e nas suas relações.

Exemplos de processos gerenciais:

- Fixação de metas;
- Avaliação do resultado da organização;
- Gestão integrada;
- Destinação de recursos.

Prof. Henrique

21

21

Qualificando os Processos

Categorias de Processos nas Organizações

Processos Primários	Processos de Suporte	
Ligados à essência do funcionamento da organização São suportados por outros processos internos Resultam no produto/serviço que é oferecido ao cliente	Garantem o suporte adequado aos processos de negócios Viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização	Centrados nos gerentes e nas suas interações Incluem ações de medição e ajuste do desempenho da organização Incluem ações de suporte gerencial
Desenvolvimento de produto Vendas e distribuição Atendimento de pedidos Atendimento de garantia	Planejamento estratégico Orçamento empresarial Recrutamento / seleção / treinamento de pessoal Suprimentos	Definição de metas departamentais Avaliação de resultados Alocação de recursos
	Processos organizacionais	Processos gerenciais

Adaptado de José Ernesto de Lima Gonçalves. Revista de Administração de Empresas – Jan/Mar 2000, v. 40, n. 1, p. 6 – 19.

Prof. Henrique

22

22

Identificando os Processos



Prof. Henrique

23

23

Identificando os Processos

4. Identificação de processos Primário, Chave e Crítico

Prof. Henrique

24

24

Process Classification Framework

Identificação de Processos

Objetivos:

Identificar as necessidades de melhoria do processo, isto é eliminar as falhas, sejam elas operacionais ou gerenciais.

Existem basicamente duas etapas a serem cumpridas:

- Identificação, avaliação e seleção dos processos prioritários;
- Gestão e aperfeiçoamento dos processos selecionados.

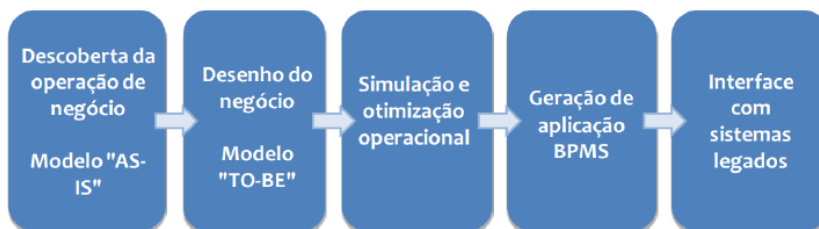
Prof. Henrique

25

25

Process Classification Framework

Etapas para identificação e melhoria de processos



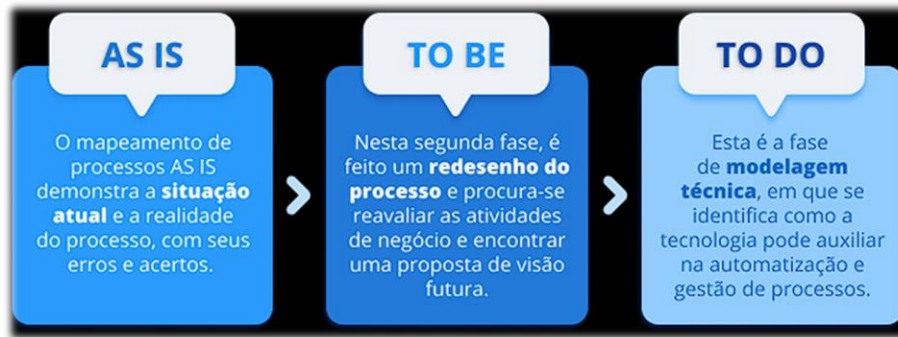
Prof. Henrique

26

26

Process Classification Framework

Mapeamento de Processos



Prof. Henrique

27

27

Modelagem de Processos

Mapeamento de processos:

A partir do momento em que implantamos processos em determinada organização, já assumimos como premissa básica a necessidade deste processo ser ajustado ao longo do tempo.

Para isso, periodicamente, o processo deve passar por uma avaliação, objetivando identificar possíveis anomalias.

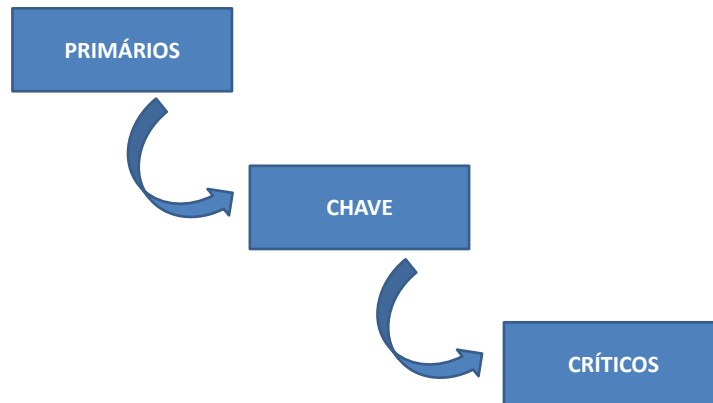
Prof. Henrique

28

28

Qualificando os Processos

Os processos primários podem ser subdivididos em processos chave e críticos, conforme ilustra a figura abaixo:



Fonte: Análise e Modelagem de Processos de Negócio – Valle e Oliveira

Prof. Henrique

29

29

Qualificando os Processos

Os **processos primários** tem relação direta com os clientes e são divididos em processos chaves e críticos.

Os **processos chave** são os processos primários que apresentam um alto custo para a organização e alto impacto para o cliente.

Os **processos críticos** estão contidos nos processos chave, lembrando que nem todo processo chave é um processo crítico. Para identificar os processos críticos, devemos analisar os processos chave que estão diretamente alinhados com a estratégia de negócio da organização.

Prof. Henrique

30

30

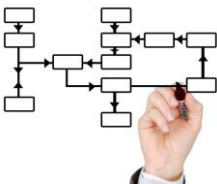
Modelagem de Processos

Processos Primários

São aqueles realizados com as atividades fins da empresa. Também são chamados de processos essenciais ou finalísticos, que representam as atividades essenciais de uma organização.

Exemplo: Processo de fabricação.

Processo Primário



Processo de Fabricação

31

31

Modelagem de Processos

Processos Primários

São processos que representam a experiência de consumo do cliente e podem, com isso, cruzar várias áreas funcionais e até mesmo organizações que influenciam e tem impacto nessa experiência. Os processos primários também são conhecidos como Core Process ou Processos Essenciais.



32

32

Qualificando os Processos

Os **processos primários** representam as atividades essenciais para que as organizações cumpram a missão fixada para seu negócio.

São processos que agregam operações que estabelecem a percepção de valor que os clientes possuem em relação à marca, aos produtos ou ao serviço da empresa. Portanto, estão diretamente conexas à experiência de consumo.

Os processos primários permitem uma visão funcional do negócio de ponta a ponta. São divididos em processos chave e críticos.

Prof. Henrique

33

33

Qualificando os Processos

Processos Chave

Os processos chave estão presentes em quatro diferentes abordagens, sob rótulos diferentes, conforme a visão de cada autor:

- Atividades primárias (Porter);
- Processos críticos (Kaplan e Norton);
- Processos primários (Gonçalves) e
- Processos centrais (Adair e Murray).

Independente de sua denominação, abrange os processos essenciais ao negócio, ou seja, aqueles capazes de proporcionar significativo valor aos clientes e gerar vantagem competitiva.

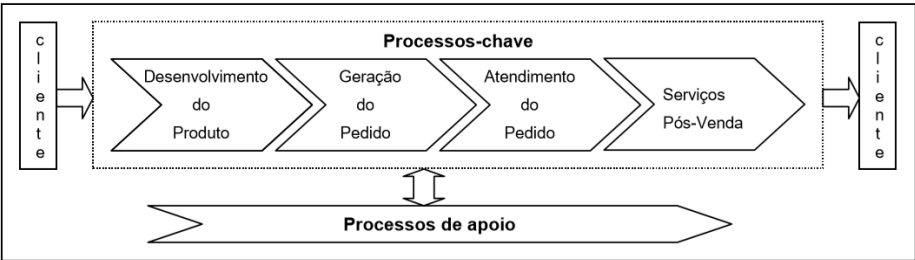
Prof. Henrique

34

34

Qualificando os Processos

Tipologia Geral de Processos-Chave



Prof. Henrique

35

35

Identificação dos Processos

Identificação dos Processos Primários

Prof. Henrique

36

36

Identificação dos Processos

Passos para a Identificação dos Processos Primários

Vamos considerar um cenário onde um processo deverá ser criado para estabelecer os meios para organizar uma empresa para que possa prestar serviços a um cliente.

Observe o fluxograma a seguir, onde numeramos cada um dos processos e subprocessos existentes:

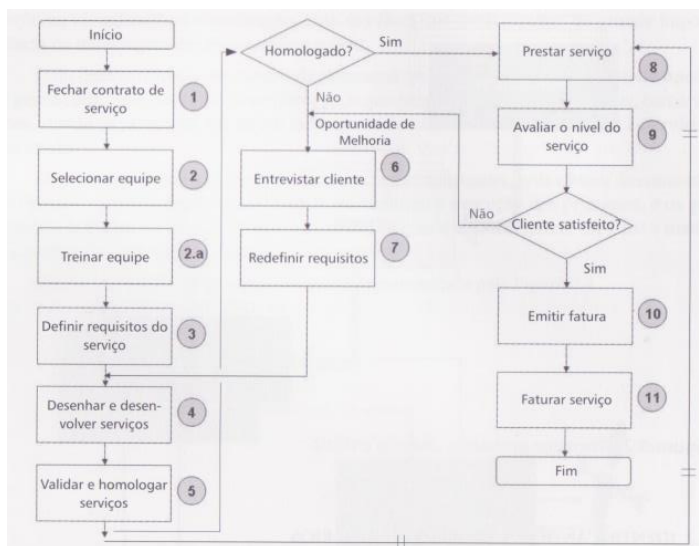
Prof. Henrique

37

37

Identificação dos Processos

Exercício



Fonte: Análise e Modelagem de Processos de Negócio – Valle e Oliveira

Prof. Henrique

38

38

Identificação dos Processos

Exercício: Identificando os Processos Primários

Para identificar os processos primários, devemos:

- Examinar e relacionar todos os processos que impactam cada cliente ou grupo específico de cliente (aqueles que tem relação direta com os clientes);
- Fazer esse exercício examinando cada um dos processos do fluxograma apresentado;
- Anotar o número de todos os processos primários que você observar (lembre-se: primários são todos os processos que impactam o cliente externo).

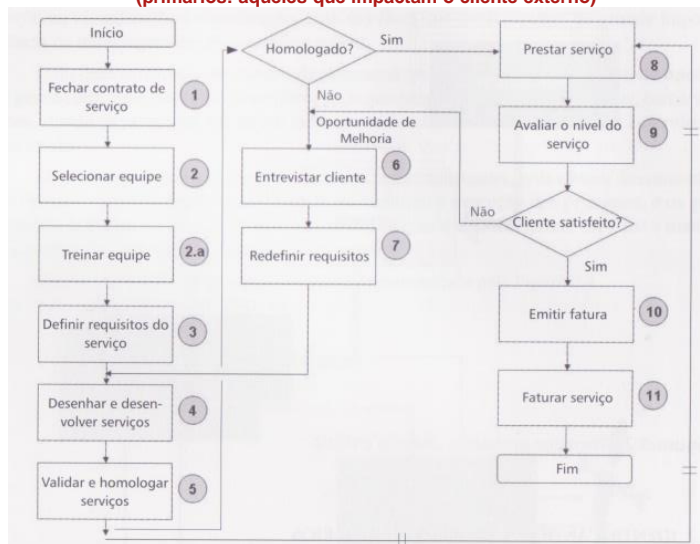
Prof. Henrique

39

39

Identificação dos Processos

**Anotar o número dos processos que você considera primários
(primários: aqueles que impactam o cliente externo)**



Fonte: Análise e Modelagem de Processos de Negócio – Valle e Oliveira

Prof. Henrique

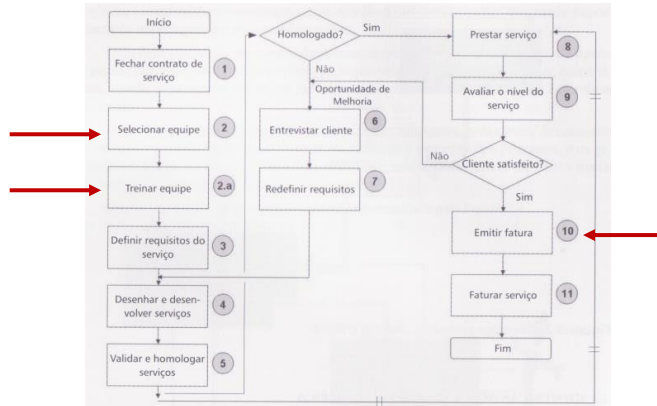
40

40

Identificação dos Processos

Resposta do Exercício

Se considerarmos que processos primários são aqueles que impactam o cliente externo, observamos no fluxograma que apenas três processos não são primários: o de número 2 (selecionar equipe), o 2.a (treinar equipes) e 10 (emitir fatura). Todos os outros tem relação com o cliente e impactam diretamente nele.



Fonte: Análise e Modelagem de Processos de Negócio – Valle e Oliveira

Prof. Henrique

41

41

Identificação dos Processos

Identificação dos Processos Chave

Prof. Henrique

42

42

Identificando os Processos Chave

Identificando os Processos Chave

Os processos chave são aqueles que apresentam alto custo para a organização e alto impacto para os clientes externos.

Para descobrirmos o custo e o impacto de cada processo, devemos fazer o seguinte:

- 1) Consultar o sistema de custo, contabilidade, etc. da sua empresa, procurando identificar os processos de alto custo (existem várias formas de calcular o custo de cada processo, que dependem dos funcionários envolvidos, matéria prima utilizada, mão de obra, volume de produção, etc.).

Prof. Henrique

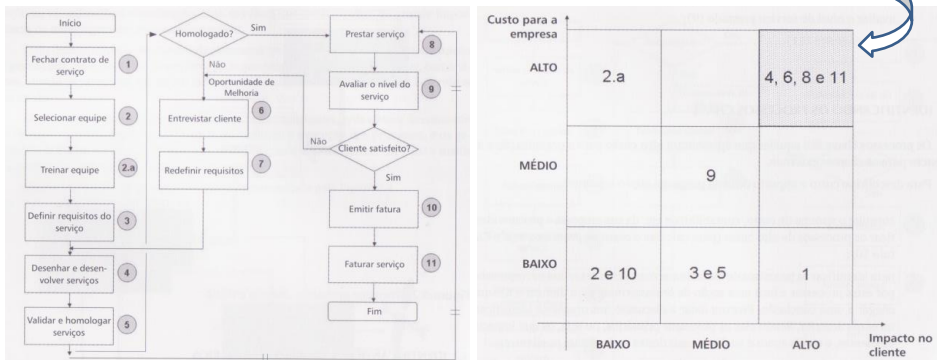
43

43

Identificando os Processos Chave

- 2) Identificar qual dos processos primários (identificados anteriormente), mais afetam os clientes. Normalmente fazemos isso com reuniões de brainstorming com os responsáveis pelos processos. Aqui vamos considerar todos os processos.

- 3) Relacionar os processos de acordo com a seguinte figura:



Fonte: Análise e Modelagem de Processos de Negócio – Valle e Oliveira

Prof. Henrique

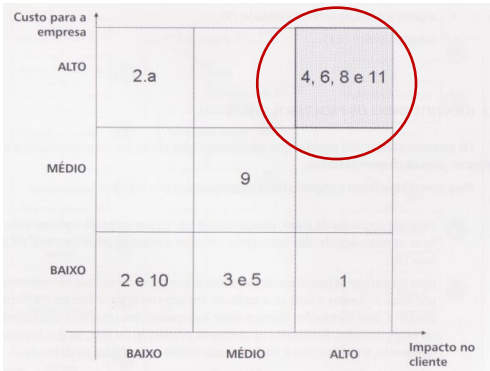
44

44

Identificando os Processos Chave

No quadro anterior podemos observar que tanto o custo como o impacto de um processo pode ser alto, médio ou baixo. Como vimos, após relacionar cada processo, devemos enquadrá-los num dos quadrantes.

Os processos chave serão aqueles que possuírem alto custo para a empresa e alto impacto para o cliente.



Identificando os Processos Críticos

Identificação dos Processos Críticos

Identificando os Processos Críticos

Identificando os Processos Críticos

Entre os processos chave estão os processos críticos, lembrando que nem todos os processos chave são críticos.

Os processos críticos são aqueles que tem relação direta com a estratégia de negócio da empresa estudada. Estão, portanto, diretamente alinhados com a estratégia de negócio.

No fluxograma apresentado podemos notar que dois dos processos chave tem relação direta com a estratégia de negócio.

Com base nessa informação, tentem identificar quais seriam os processos críticos da organização, na figura a seguir:

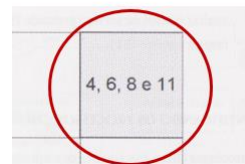
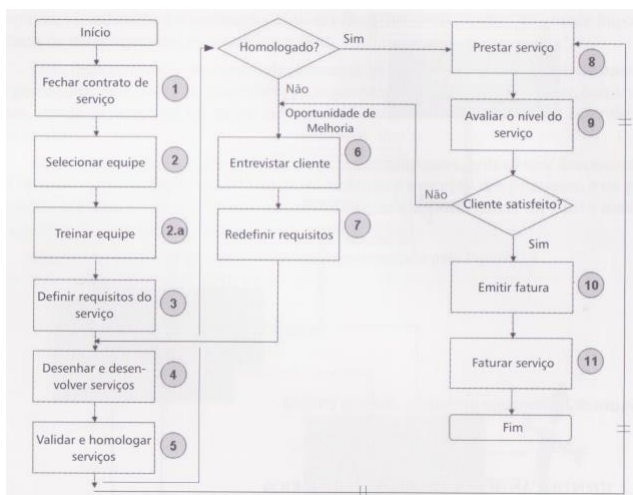
Prof. Henrique

47

47

Identificando os Processos Críticos

Quais são os processos críticos, considerando os chave identificados?



Processos chave

Prof. Henrique

48

48

Identificando os Processos Críticos

Resposta

Os processos críticos são:

- Desenhar e desenvolver serviço (4);
- Prestar serviço (8).

São críticos porque estão alinhados com a estratégia do negócio, ou seja, a maneira pela qual o serviço é desenhado, desenvolvido e prestado esta relacionada com a estratégia específica de cada empresa.

Movimentos que envolvem a visão de processos

5. Identificando e Classificando Processos pela PCF

Process Classification Framework

Identificando e Classificando Processos

Existem muitas maneiras de identificar e classificar processos de negócio. Neste curso apresentaremos um padrão de referência bastante útil nas atividades de identificação e classificação de processos, que é a arquitetura *Process Classification Framework* (PCF), da *American Productivity and Quality Control* (APQC), bastante aceita e utilizada em várias organizações em todo o mundo.



www.apqc.org

Prof. Henrique

51

51

Process Classification Framework

PCF é uma arquitetura bastante aceita e utilizada por várias organizações em todo o mundo. É, na realidade, mais um guia ou modelo de classificação de processos para facilitar o benchmarking entre as organizações.

Benchmarking é um processo de comparação de produtos, serviços e práticas empresariais, sendo um importante instrumento de gestão das empresas. É realizado através de pesquisas para comparar as ações de cada empresa.

O benchmarking tem o objetivo de melhorar as funções e processos de uma determinada empresa, além de ser um importante aliado para vencer a concorrência, pois analisa as estratégias e possibilita a outra empresa criar novas ideias em cima do que já é realizado.

Prof. Henrique

52

52

Process Classification Framework

O uso do framework de classificação de processos é simples e prático, bastando para isso seguir esta sequência de ações:

- a) listar os processos de negócio de sua organização;
- b) Buscar na PCF a descrição que mais se assemelha com cada um dos processos listados;
- c) Rebatizá-los utilizando nomes mais apropriados;
- d) Fazer sua classificação de acordo com a hierarquia da PCF.

Essa arquitetura nos ajudará a classificar os processos com base em duas orientações distintas:

- De acordo com a categoria;
- Conforme o nível dentro de cada categoria.

Prof. Henrique

53

53

Process Classification Framework

A arquitetura PCF originalmente foi criada em 1992 pela *American Productivity and Quality Control* (APQC) e um grupo de membros colaboradores, somando experiências de centenas de organizações no mundo inteiro.

É apoiada por um conselho de consultores colaboradores, conhecidos como *Open Standard Benchmarking Collaborative* (OSBC), em português: Colaboração de Benchmarking de Padrão Aberto.

A proposta é manter o banco de dados do PCF atualizado anualmente, por meio de definições adicionais, novos processos, etc.

Prof. Henrique

54

54

Process Classification Framework

Exemplos de organizações que utilizam este padrão:



Prof. Henrique

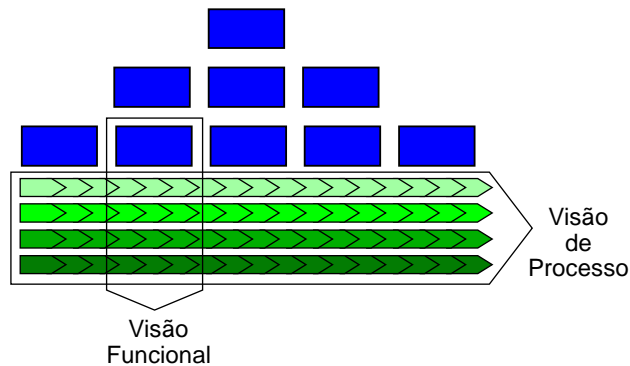
5
R

55

Process Classification Framework

A arquitetura *Process Classification Framework* (PCF)

Essa arquitetura permite que as empresas entendam as suas atividades internas do ponto de vista de processos, numa visão horizontal e não sob a forma tradicional, conhecida como visão hierárquica, funcional ou vertical.



Prof. Henrique

56

56

Process Classification Framework

Grupos considerados processos de gestão de negócios

1. Entender mercado e clientes.
2. Desenvolver visão e estratégia.
3. Projetar produtos e serviços.
4. Elaborar plano de venda e vender.
5. Produzir e entregar.
6. Prestar serviços.
7. Faturar e assistir clientes.
8. Desenvolver e gerenciar atividades de recursos humanos.
9. Gerenciar recursos de informações (TI).
10. Gerenciar recursos físicos e financeiros.
11. Executar programa de gestão ambiental.
12. Gerenciar relacionamentos externos.
13. Gerenciar melhorias e mudanças.

(Do livro "Business Process Improvement Workbook, Harrington, H. J., 1997, p.23-31)

Prof. Henrique

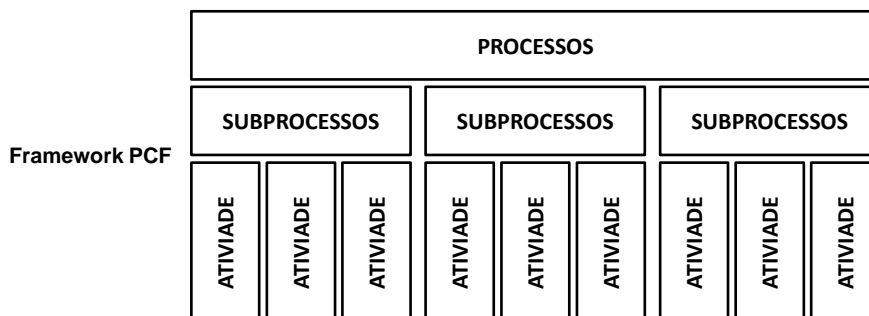
57

57

Process Classification Framework

A PCF é uma arquitetura bem abrangente que faz a **decomposição funcional dos processos** em subprocessos. Essa decomposição funcional se refere aos sucessivos desdobramentos, divisões ou à explosão de processos realizada durante a modelagem.

Segundo a PCF, os grupos de processos se decompõem em processos, os processos em subprocessos e estes em atividades.



Prof. Henrique

58

58

Process Classification Framework

Decomposição Funcional dos Processos da PCF

1) CATEGORIA: É o mais alto nível dentro da PCF, sendo indicado por números inteiros.

Exemplo: Gerenciar serviços de atendimento ao cliente (categoria de processo que poderia estar numerada com o número 1).

2) GRUPO DE PROCESSOS: É a primeira decomposição funcional, representando todos os itens numerados com um dígito decimal.

Exemplo: Desenvolver estratégias de atendimento ao cliente (grupo de processos numerados com o número 1.1)

Process Classification Framework

Decomposição Funcional dos Processos da PCF

3) PROCESSO: É a segunda decomposição funcional, representando todos os itens numerados com dois dígitos decimais.

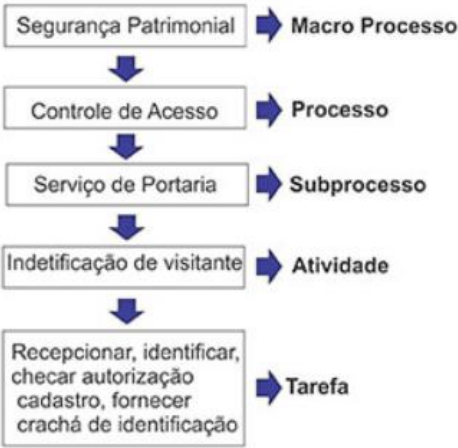
Exemplo: Priorização de cliente por perfil de consumo (processo que poderia ser numerado como 1.1.1)

4) ATIVIDADE: É a última decomposição funcional, representando todos os itens numerados com três dígitos decimais.

Exemplo: Receber pedidos de cliente (é uma atividade que poderia estar numerada como 1.1.1.1)

Process Classification Framework

Essa decomposição funcional também pode ser entendida como classificação dos processos, pois não deixa de ser uma maneira de dividi-los em classes menores dentro de determinada hierarquia.



Prof. Henrique

61

61

Modelo de Roteiro de Processos

Nome do Processo: VENDAS		Decomposição Funcional do Processo (Classificação PCF - Process Classification Framework)	
Setor	Participante	Número	Procedimento
Vendas	Chefe de vendas	1	Relacionar clientes a serem visitados
		2	Designar um vendedor para as visitas
	Vendedor	3	Entregar ao vendedor a relação de visitas
		4	Elaborar roteiro de visitas para o dia
		5	Iniciar as visitas do dia
		6	Ir a cada um dos clientes
		7	Verificar se tem algum pedido a fazer
		7.1	Se tem pedido:
		7.1.1	Emitir pedido de produtos com todos os dados do cliente
		7.2	Se não tem pedido:
		7.2.1	Registrar apenas a visita
		8	Voltar para a empresa
	Chefe de vendas	9	Entregar os pedidos ao chefe de vendas.
		10	Receber pedidos
		11	Separar pedidos em dois lotes: (a) vendas diretas; (b) vendas financiadas.
		12	Enviar vendas financiadas para o setor de análise de crédito
Finanças	Análise de Crédito	13	Enviar vendas diretas para o setor de PCP.
		14	Analisar cada pedido de venda financiada.
		15	Separar os pedidos em dois grupos: (a) financiados; (b) recusados.
	PCP (Planejamento e Controle da Produção)	16	Encaminhar pedidos financiados para o setor de PCP.
		17	Encaminhar pedidos recusados direto para os clientes.
		18	Receber os pedidos de vendas diretas e vendas financiadas aprovadas.
		19	Planejar a produção.
	Produção	20	Encaminhar para a fábrica os pedidos que serão produzidos.
		21	Fabricar os produtos recebidos.
		22	Embalar os produtos.
		23	Identificar cada produto na embalagem com o código do cliente.
	Emissão de NF	24	Enviar para a expedição os produtos embalados.
		25	Enviar para o faturamento os pedidos produzidos.
		26	Emitir notas fiscais dos pedidos recebidos.
Expedição	Recebimento	27	Enviar notas fiscais para a expedição.
		28	Emitir etiqueta de identificação do cliente com o endereço de entrega.
		29	Enviar o pedido para o cliente.
		30	Encerrar o processo de venda.

Fonte: Adaptado de: Análise e Modelagem de Processos de Negócio, Valle, R., Oliveira, S. B., 2008, pag. 35

62

62

Process Classification Framework

Como veremos mais tarde, a técnica BPMN subdivide ou decompõe os processos em: processos, subprocessos e tarefas. Nesse caso, a tarefa é a menor unidade divisível de um processo.

Contudo, a decomposição dos subprocessos em outros subprocessos de menor nível hierárquico pode continuar sucessivamente, não havendo um limite teórico de até onde podemos prosseguir com a decomposição.

Porém, na prática, isso não é desejável, pois se a arquitetura de processos for muito extensa, ao invés de facilitar, pode complicar o trabalho a ser feito e não agregar valor a modelagem de processos.

Por isso recomenda-se decompor os processos em três ou quatro níveis hierárquicos no máximo.

Process Classification Framework

Sugestões de nomes apropriados para o processo de negócio

<ul style="list-style-type: none">• Acessar• Adquirir• Atender• Atualizar• Calcular• Comercializar• Conduzir• Construir	<ul style="list-style-type: none">• Contratar• Criar• Definir• Desenvolver• Determinar• Elaborar• Especificar• Enviar	<ul style="list-style-type: none">• Examinar• Identificar• Introduzir• Manter• Negociar• Obter• Planejar• Registrar	<ul style="list-style-type: none">• Remover• Reportar• Selecionar• Testar• Verificar• Etc.
--	--	--	---

Verbo = Ação