**BPM**

BPM é a abreviação de Business Process Management, que traduzido para o português significa Gerenciamento de Processos de Negócio.

BPM é uma abordagem de gerenciamento adaptável, desenvolvido com a finalidade de sistematizar e facilitar processos organizacionais individuais complexos, dentro e fora das empresas.

O BPM tem como intuito **trazer a tona informações pertinentes de como os processos são executados para que melhorias possam ser realizadas e para que os processos possam ser gerenciados possibilitando uma melhor tomada de decisões e visão do negócio como um todo.**

A grande vantagem do BPM para uma empresa é a melhora continua dos processos permitindo que as organizações sejam mais eficientes, mais assertivas e mais capazes de mudanças do que aquelas com foco funcional, com abordagem de gerenciamento tradicional hierárquico.

Inovação, flexibilidade e integração com a tecnologia. O BPM tem como foco alcançar os objetivos das organizações, sejam elas grandes ou pequenas, por meio de melhorias, gestão e controle de métodos, técnicas e ferramentas para analisar, modelar, publicar, otimizar e controlar processos envolvendo recursos humanos, aplicações, documentos e outras fontes de informação

**Maturidade de Processos segundo o CBOK**: existe um ciclo de vida de um processo que se inicia na sua descoberta, indo até a implementação. O modelo de maturidade de processos de negócio chamado “Bussiness Process Maturity Model” divide-se em cinco níveis. Vamos conhecer:

* Inicial: execução de modo ad hoc (aqui e agora). Resultados não são fáceis de serem previstos. Gerenciamento não é consistente.
* Gerenciado: aqui existe um equilíbrio de esforços nas unidades de trabalho, existe um procedimento a ser repetido. Há compromissos primários dos grupos de trabalho. Apesar disso, é possível que diferentes unidades executem tarefas similares de maneiras distintas.
* Padronizado: padrões são consolidados tendo como base as melhores práticas. Os processos padronizados geram economia de escala e base para o aprendizado.
* Previsível: desempenho dos processos é gerenciado estatisticamente durante todo o fluxo de trabalho. As variações são controladas para se prever os resultados inclusive em estados intermediários.
* Otimizado: melhorias proativas e oportunistas buscam inovação para resolver lacunas entre a capacidade requerida e a atual.

**Maturidade de Processos segundo SDPS:** os níveis do ciclo dizem respeito às diferentes etapas do conhecimento das equipes envolvidas:

* Processos modelados: identificação dos processos se dá pelos seus valores, impactos, motivações, características, papéis, das sincronias e de seus efeitos colaterais.
* Processos simulados: ocorre a simulação dos processos por meio da introdução de dados estimados, gerando cenários distintos. Os riscos da implantação são diminuídos.
* Processos emulados: a emulação ocorrer a partir de dados da realidade junto a dados estimados, com um melhor refinamento dos cenários e seus impactos.
* Processos encenados: realização dos processos conforme o modelo. As observações geram adequações.
* Processos interoperados: execução de processos ocorre além das fronteiras organizacionais, gerando cadeias de valor.

**Pessoas Engajadas em BPM**

* **Donos de processos**, que são responsáveis em última instância pela execução de processos de negócio de acordo com as expectativas de desempenho definidas para entrega de valor para o cliente; Responsável pelo desenho do processo e pela prestação de contas.
* **Gerentes de processos**, que acompanham e monitoram a execução no dia a dia de processos de negócio, resolvem conflitos e reportam a situação a donos de processos;
* **Arquitetos de processos**, que compreendem o inter-relacionamento entre os diversos processos;
* **Analistas de processos**, que modelam o estado atual de processos ("AS-IS");
* **Designers de processos**, que modelam o estado futuro de processos ("TO-BE").

6.8.2 **Controle Estatístico de Processos.**

Controle Estatístico de Processos (*SPC - Statistical Process Control*) lida com a coleção, classificação, análise e interpretação numérica de fatos e dados. Por meio do uso de teorias matemáticas e estatísticas, o controle estatístico de processos impõe ordem e regularidade em elementos díspares agregados.

(...)

O controle estatístico de processos é usado para entender, reduzir ou eliminar variabilidade em processos que são instáveis devido a taxas de erros e/ou ineficiência. Essa redução na instabilidade do processo melhorará o processo em si. (...). Foca processos que podem trazer melhorias, portanto, recomendado para uso quando altas taxas de erros ou inconsistências de saídas são verificadas."

O **Gerenciamento de Processos de Negócio ou Gestão de Processos de Negócio** (em inglês **Business Process Management** ou **BPM**) é um conceito que une gestão de negócios e tecnologia da informação com foco na otimização dos resultados das organizações por meio da melhoria dos processos de negócio.

Modelos de processos são elaborados em vários níveis.

* Nível 1: fornece uma visão do processo interfuncional ou de ponta a ponta
* Nível 2: subprocessos decompõem o processo por **afinidade, objetivo ou resultado** desejado;
* Nível 3: ocorre o inter-relacionamento com as áreas funcionais onde o trabalho é realizado;
* Nível 4: subprocessos se conectam às atividades que são executadas;
* Nível 5: atividades são decompostas em tarefas necessárias para gerar a saída desejada.

De acordo com Bruce Silver, existem **três níveis** de modelagem de processos:

Nivel 1 - Modelagem Descritiva - Abstrata, trata-se de uma visão macro do processo, é simples de ser comunicada. Requer um entendimento de fundamentos dos conceitos como piscinas (pools) e raias (lanes), tarefas e subprocessos, e fluxo de sequência. Não envolve todas as complexidades do BPMN.

Nível 2 - Modelagem Analítica - É mais detalhada, mostra todos os passos, incluindo os caminhos de exceções. Requer entendimento das várias decisões e junções, eventos e padrões de tratamento de exceções da BPMN. Neste nível os diagramas são organizados eficientemente com representações de ponta-a-ponta do processo de negocio, ou seja, se uma parada para o coffee break for uma regra ele tem que ser mapeado.

Nivel 3 - Modelagem Executável - Onde a BPMN é parte da implementação automatizada de um processo. Neste nível os diagramas requerem algumas validações que extrapolam as especificações BPMN, ajustando-se ao sistema de gestão, ou seja, é neste nível em que a modelagem se adapta a estrutura executável não fazendo parte as etapas do processo em que não vão ser programáveis.



**Objeto de dado, dados de entrada e coleção de dados de saída.**

**Outra definição:**

**Mapeamento Descritivo:**

* Busca apenas alinhar o entendimento do processo entre os envolvidos, trazendo uma visão básica do processo.
* Primeiro nível ou alto nível;
* Mais utilizado, mais simples e fácil de entender, ignora exceções e detalhes do processo;
* Útil para alinhar o entendimento a respeito do funcionamento geral do processo e subsidiar discussões acerca de distribuição de responsabilidades e de melhorias imediatas.

**Mapeamento Analítico:**

* Destaca os eventos e tratamentos de exceção, fornecendo uma visão mais técnica do processo.
* Nível intermediário;
* Mais detalhado, mostrando os passos, incluindo as exceções e tratamentos de erros, necessários tanto para melhorar o desempenho de um processo de trabalho quanto para subsidiar o desenho de um sistema informatizado pela equipe de TI.

**Mapeamento Executável:**

* Detalha os serviços que serão implementados/automatizados, trazendo uma visão focada nos dados.
* A modelagem nesse nível criaria o sistema informatizado diretamente a partir do desenho do processo de trabalho.
* Algo como: desenhar o processo de trabalho utilizando uma notação em uma determinada ferramenta de desenho, apertar um botão e o sistema com suas telas, relatórios e bases de dados é criado!
* Exige uma forma de mapear mais voltada para os aspectos técnicos do processo de trabalho.

**Diagrama X Mapa X Modelo**

CBOK: Os termos diagrama de processo, mapa de processo e modelo de processos são muitas vezes utilizados de forma intercambiável ou como sinônimos. Contudo, diagramas, mapas e modelos têm diferentes propósitos e aplicações. Na prática, diagrama, mapa e modelo são diferentes estágios do desenvolvimento, cada qual agregando mais informação e utilidade para entendimento, análise e desenho de processos.

Um **diagrama**retrata os principais elementos de um fluxo de processo, mas omite detalhes menores de entendimento dos fluxos de trabalho. Um diagrama de processo nos ajuda rapidamente a identificar e entender as principais atividades do processo.

Um **mapa**fornece uma visão abrangente dos principais componentes do processo e apresenta maior precisão do que um diagrama.**Tenderá a agregar maior detalhe acerca do processo e de alguns dos relacionamentos mais importantes com outros elementos, tais como atores, eventos e resultad**os.

Um **modelo** implica a representação de um determinado estado do negócio (atual ou futuro) e dos respectivos recursos envolvidos, tais como pessoas, informação, instalações, automação, finanças e insumos. Como é utilizado para representar com mais precisão o funcionamento daquilo que está sendo modelado, requer mais dados acerca do processo e dos fatores que afetam seu comportamento. Frequentemente, modelagem é feita utilizando ferramentas que fornecem capacidade de simulação e geração de reportes úteis para analisar e entender o processo. Ao observar uma "ilustração" de negócio, a tabela a seguir pode ser útil para distinguir entre diagrama, mapa ou modelo de processos.

Em suma, um diagrama é mais básico, um mapa é mais detalhado e um modelo é o mais completo de todos.

**Visão lógica:**

* **Processo de negócio:** representa os processos de negócio primário, de suporte ou de gerenciamento (que será explicado a seguir);
* **Subprocessos:**decomposição do processo de negócio por afinidade, objetivo ou resultado desejado;

**Visão física:**

* **Função de negócio:** grupo de atividades e competências especializadas;
* **Atividade:** conjunto de tarefas necessárias para entregar uma parte específica e definível de um produto ou serviço;
* **Tarefa:**decomposição de atividades em um conjunto de passos ou ações para realizar o trabalho em um determinado cenário;
* **Cenário:** modalidade de execução da tarefa;
* **Passo:** ação em nível atômico.

***BPM possui 9 áreas de conhecimento***

**Perspectiva organizacional:**

* GCP - Gestão Corporativa de Processos
* OGP - Organização do Gerenciamento de Processos

**Perspectiva do processo**

* GPN - Gerenciamento de Processos de Negócios
* Modelagem de processos
* Analise de processos
* Desenho de processos
* Gerenciamento de desempenho de processos
* Transformação de processos
* Tecnologia de BPM

**Macroprocessos:** são os processos mais amplos da organização , que geralmente englobam mais de uma função organizacional e geram impactos em diversas áreas .

**Processo:** é o conjunto de atividades inter-relacionadas que recebe insumos, agregando-lhes valor e produzindo saídas para clientes internos e externos.

**Sub-processo:** é o conjunto de atividades relacionadas que executa uma parte específica de um processo, dele recebendo insumos e para ele enviando produtos. É a decomposição de processos em outros processos menores, possibilitando o seu funcionamento.

**Atividade:** é uma decomposição ainda mais detalhada. São ações que acontecem dentro de um processo ou subprocesso para que ele funcione. Geralmente são realizados dentro de uma unidade de trabalho (pessoa, departamento e etc.). E é documentada em instruções que detalham tarefas realizadas. REPRESENTAÇÃO DOS ATRIBUTOS DAS ATIVIDADES:

* LOOP => O loop é representado quando uma atividade ou processo é repetido várias vezes enquanto a condição determinada para este acontecimento for verdadeira. O loop acontece até que a condição seja falsa.
* INSTÂNCIAS MÚLTIPLAS => É um tipo de loop onde múltiplas instâncias da atividade ou processos são executadas. Por exemplo o processo para elaboração de um livro. Podem existir muitas cópias ou instâncias das atividades deste processo para se fazer um livro.
* AD HOC => As atividades do processo não são conectadas com os fluxos de sequência e podem ser executadas arbitrariamente, ou seja, não existe um gatilho bem definido para o inicio da atividade quando um processo é ad hoc, ele é controlado pelos responsáveis pela atividade. Geralmente é especificada uma condição que define quando o processo será finalizado.
* COMPENSAÇÃO => Representa um processo ou uma atividade em compensação. Quando um evento de compensação é disparado, uma atividade de compensação é iniciada.

**Tarefa:** são os menores elementos que compõem um processo, sendo o resultado da decomposição das atividades em unidades ainda mais singulares e relatam como determinado item é executado.

**Análise de sensibilidade (what-if):** busca determinar o resultado de alterações nos parâmetros ou nas atividades de um processo. (BPM CBOK V3.0, pag 130)

**Gargalo:** é uma restrição de capacidade que cria uma fila. O gargalo pode ocorrer em torno de handoffs.  (BPM CBOK V3.0, pag 124).

**Análise de causa raiz:** Técnica usada para descobrir post mortem o que realmente causou um determinado resultado e prevenir que ocorra novamente. Encontrar a causa-raiz para um resultado nem sempre é fácil, pois vários fatores podem contribuir. (BPM CBOK V3.0, pag 130).

**Handoffs:** Qualquer ponto em um processo onde o trabalho ou a informação passa de uma função para outra é um handoff nesse processo. Handoffs podem resultar em desconexões de processos e devem ser analisados com cuidado. Tipicamente, quanto menor for o número de handoffs, menor será́ sua vulnerabilidade a desconexões. (BPM CBOK V3.0, pag 122).

***Processos de negócios são classificados em três tipos:***

* **Processo primário:**interfuncional, ponta a ponta, agrega valor diretamente para o cliente, processos essenciais ou finalísticos.
* **Processo de suporte:**entregam valor para outros processos e não diretamente para os clientes.
* **Processo de Gerenciamento:**tem o propósito de medir, monitorar, controlar atividades e administrar o presente e o futuro do negócio. São necessários para assegurar que a organização opere de acordo com seus objetivos e metas de desempenho. Asseguram que processos primários e de suporte atinjam suas metas.

**Tipos de Workflow:**

* **Ad hoc WorkFlow**: no qual as regras de procedimentos podem ser modificadas ou criadas durante a operação do processo.
* **Workflow de Produção (Production Workflow)**: no qual a maioria das regras de procedimentos está definida.
* **Workflow Administrativo**: é o meio-termo entre o workflow “Ad hoc” e o de “produção”. Envolve atividades fracamente estruturadas, repetitivas, previsíveis e com regras simples de coordenação de tarefa.

**Observação em campo** e **análise de documentação** estão diretamente ligados ao mapeamento de processos e, com isso, compreender o ambiente de negócio. As técnicas mais famosas incluem: Análise SWOT, Benchmarking, entre outras.

**A identificação de gargalos** (também chamado de Ponto de estrangulamento) é uma atividade crucial para a análise dos processos e pode solucionar esse problema. Além de atrasar o fluxo do processo, o Gargalo limita o desempenho/capacidade de uma atividade/processo.

* **Piscinas** – representam processos e participantes no processo.
* **Raias** – cada piscina possui várias raias, que simbolizam os papeis áreas e responsabilidades no processo.

A transformação de processos pode ser dividida de acordo com o seu nível de impacto:

1. Melhoria de Processos
2. Redesenho de Processos
3. Reengenharia de Processos
4. Mudança de Paradigma

Vamos conhecer melhor estes níveis no próximo tópico.

Níveis de Transformação de Processos

**1. Melhoria de Processos -** Também chamada de Business Process Improvement (BPI), a melhoria de processos é a realização de reparos incrementais para melhorar um processo de negócio. Através dela, são feitas pequenas ações para garantir o alinhamento com a estratégia e a satisfação dos clientes.

### 2. Redesenho de Processos - O BPM CBOK entende que o redesenho de processos “é o repensar ponta a ponta sobre o que o processo está realizando atualmente”. Portanto, ele se difere da melhoria de processos no sentido de trazer uma visão holística e integral das atividades. No redesenho, as mudanças são feitas com base no processo existente. Por isso, ele é considerado um meio-termo entre a melhoria e a reengenharia.

### 3. Reengenharia de Processos ou Business Process Reengineering - A reengenharia de processos, por sua vez, combina o redesenho com a melhoria, mas num nível mais profundo. Seu objetivo é fazer mudanças radicais sem perder de vista a perspectiva holística e interfuncional do processo. Segundo o BPM CBOK: “Reengenharia de Processos é um repensar fundamental e um desenho radical de processos para obter melhorias dramáticas no negócio”.

### 4. Mudança de Paradigma - Como já vimos, para ter sucesso as organizações devem se reinventar permanentemente. Contudo, a maioria das empresas não possui em seu DNA uma cultura de inovação. Pois bem, a mudança de paradigma propõe uma ruptura total com a forma ortodoxa de competição: ela defende que para uma empresa ter sucesso é preciso parar de competir.

É isso mesmo: parar de competir significa investir em inovações que façam a organização única no mercado, a chamada estratégia do oceano azul. Enquanto a estratégia do oceano vermelho busca competir em mercados já existentes pela diferenciação ou preço baixo, na estratégia do oceano azul a ideia é criar mercados e quebrar a lógica do valor preço.

É aquela velha história: se Henry Ford tivesse perguntado a seus compradores o que eles desejavam, teriam dito que queriam um cavalo mais rápido.

**BPMN**

**Gateway exclusivo (Databased Exclusive Gateway) - r**epresenta uma condição de fluxo exclusiva, em que apenas um dos caminhos criados a partir do gateway será seguido, de acordo com uma informação a ser testada. Este gateway pode ser representado visualmente como o losango vazio ou com um marcador de “x”.

Quando o processo em execução atingir este gateway, o processo deverá verificar a condição indicada, e apenas uma das saídas do gateway dará seguimento. Semanticamente, este gateway funciona como um “ou”, já que ou um ou outro caminho será seguido – nunca mais de um. Os conectores de sequência de saída deste gateway podem apresentar descrições que ajudem a identificar qual a condição para que o fluxo siga por aquele caminho. Além de realizar separação de fluxos, o gateway também pode unificar fluxos distintos em uma única sequência de atividades. Neste caso, o gateway exclusivo implica no entendimento que, dos caminhos que convergem a ele, o primeiro que chegar dará continuidade no fluxo do processo.

**Gateway paralelo (Parallel Gateway) -** A paralelização de trabalho em um diagrama **BPMN** é possível com a utilização do **gateway paralelo**. Este gateway representa a divisão de um fluxo em dois ou mais que serão executados paralelamente. Todos os caminhos que saem deste gateway são executados. Este gateway é representado visualmente como o losango com um marcador de “+” dentro dele. Semanticamente, este gateway funciona como um “e”, já que um *e* outro caminho serão executados. Quando este gateway é utilizado para realizar a convergência de fluxos, ele garantirá que todos os fluxos paralelos sejam concluídos, chegando até ele antes de dar continuidade ao fluxo de saída.

**Gateway inclusivo (Databased Inclusive Gateway)** - representa uma condição de fluxo inclusiva, em que pode haver uma combinação dos caminhos criados a partir do gateway, de acordo com uma informação a ser verificada.  Este gateway é representado visualmente como o losango com um marcador de círculo dentro dele. Quando o processo em execução atingir este gateway, o processo deverá avaliar a condição relacionada, e uma ou mais das saídas do gateway poderão dar seguimento.

Semanticamente, este gateway funciona como um “e/ou”, já que o caminho a ser seguido pode ser um e/ou outro, de acordo com as informações e a lógica do negócio.

Quando este gateway é utilizado para realizar a convergência de fluxos, ele garantirá que todos os fluxos que estiverem em execução sejam concluídos, chegando até ele antes de dar continuidade à sequência de atividades.

**Gateway Complexo:** A notação correta deve ser um losango com um asterisco dentro dele. O gateway complexo representa desvios e convergências que não podem ser representadas usando os demais gateways. Esta “complexidade” é implementada por meio de uma regra definida no próprio gateway, que permite maior flexibilidade no controle do fluxo.

**Gateway Baseado em Eventos:** Dentro do losango há uma circunferência dupla, dentro da qual se encontra um hexágono. É sempre seguido por um evento intermediário ou tarefa de recebimento de mensagem. A sequência do fluxo é encaminhada para o evento ou tarefa seguinte que **ocorrer primeiro**. Normalmente usamos quando o desvio é provocado por um participante externo**. Os gateways** **baseados em evento (event-based gateways) podem indicar que a continuação do processo depende de mais dados, de aguardar algum tempo ou ainda de atender outra condição**.

**Regra de início:** Também chamada de condicional, é utilizada para iniciar um processo quando uma condição verdadeira for cumprida. Exemplo: Em um processo em que o início seja um pedido de compras, fica condicionado a realizar novo pedido, quando a quantidade em estoque for inferior a 15%. É representado por um círculo de linha simples contendo uma página com linhas.

**9 princípios da Modelagem de Processos de Negocio**

**1. Interação entre cliente e organização**

A interação entre cliente e organização é o principal momento de um trabalho que visa à modelagem de um processo para melhorar a produtividade de uma empresa. Nessa interação o cliente deve sentir que as necessidades da sua empresa serão atendidas em termos de redução de custos, de tempo e de dinheiro.

Essa interação é também conhecida como o momento verdade, pois é ela que estabelece a relação inicial de confiança sobre quem oferece e quem adquire o serviço.

**2. Agregação de valor para o cliente**

A partir do momento em que se estabelece uma relação de confiança com o cliente é necessário realizar uma modelagem de processo que agregue valor ao seu negócio, ou seja, caso as atividades do fluxo de processo não melhorem a produtividade da esfera organizacional, ele deve ser remodelado ou realizado um novo fluxo.

**3. Diminuição dos atrasos no fluxo durante as trocas de atividades**

Durante esse processo de remodelagem e construção de um novo fluxo é importante prever ao máximo os erros que podem ocorrer durante a troca de responsabilidades nas atividades do fluxo de trabalho, para que atrasos não ocorram.

**4. Evitar a automatização em excesso**

Outro fator importante é evitar a automatização em excesso dos processos. Portanto, é importante levar em consideração cinco aspectos durante a construção do fluxo:

* Ter objetivo claro;
* Cuidar para não detalhar demais o processo;
* Cuidar para não detalhar de menos o processo;
* Revisar o modelo;
* Validar o modelo com os stakeholders

**5. Padronizar os processos de negócios**

A [padronização](https://blog.neomind.com.br/padronizacao-de-processos/) na modelagem de processos é importante porque muitas vezes uma empresa possui diversos processos na sua hierarquia organizacional que estão interligados. Sendo assim, a partir do momento em que ocorre a padronização facilita a operação das atividades, aumenta a produtividade, melhora a qualidade e reduz os custos de operação.

**6. Prever as regras de negócios**

As organizações também possuem regras de negócio específicas que determinam o andamento das suas operações e de seus processos durante a execução e tomada de decisão durante as atividades do processo de negócio.

**7. Aplicar padrões de conformidade**

As empresas podem possuir padrões de conformidade que devem ser levados em consideração durante a modelagem do processo, como por exemplo, os padrões de auditoria de interna. Então é sempre importante verificar se existe alguma regra na qual se destina para um determinado tipo de organização.

**8. Validação da modelagem BPM**

A validação do modelo de negócio com as pessoas envolvidas na execução do processo é fundamental porque pode ocorrer de as pessoas não estarem familiarizadas com as notações de processo.

Por esse motivo é recomendado realizar uma prototipação inicial do processo, levando em consideração algumas recomendações como: incluir os campos essenciais; realizar a configuração simples das responsabilidades das raias; criar tarefas manuais para representar as atividades do processo e também realizar as reuniões com uma pessoa para conduzir as interações com o cliente e outra pessoa para realizar a validação e os ajustes na prototipação.

**9. Simplicidade no desenho de processos**

Essa prototipação deve ser o mais simples possível com as informações necessárias para tornar o processo executável satisfazendo as necessidades na melhoria de processos dos clientes.

**Linha tracejada** - Símbolo de fluxo de **mensagem.** Representa as mensagens entre um participante e outro do processo.

**Linha contínua** - Símbolo de fluxo de **sequência.** Conecta objetos de fluxos em uma ordem sequencial própria.

**PROCESSO =** *"é a agregação de****atividades****e comportamentos executados por humanos ou máquinas, para alcançar um ou mais resultados". CBOK 3.0, pág. 35.*

**CADEIA DE VALOR =***"Enfatiza a captura de****processos****e atividades que adicionam valor ao serviço ou produto entregue ao cliente". CBOK 3.0, pág.  93.*

**Regras de negócio** impõem restrições e direcionam decisões que impactam a natureza e o desempenho do processo. Frequentemente, regras de negócio são criadas sem suficiente compreensão dos cenários que a organização pode encontrar ou se tornam desconectadas devido a mudanças não gerenciadas. (BPM CBOK V3.0, pág. 123)

**Capacidade** testa os limites inferior e superior e determina se fatores de execução do processo podem apropriadamente diminuir ou aumentar em escala para atender a demanda. Regras de negócio impõem restrições e direcionam decisões que impactam a natureza e o desempenho do processo. Frequentemente, regras de negócio são criadas sem suficiente compreensão dos cenários que a organização pode encontrar ou se tornam desconectadas devido a mudanças não gerenciadas. (BPM CBOK V3. zero pág. 123).

**Gargalo** é uma restrição de capacidade que cria uma fila. (BPM CBOK V3.0, pág. 124)

**Medição**, **medida**, **métrica** e **indicador** são termos muitas vezes mal interpretados e usados indistintamente. A seguir, serão detalhadas suas diferenças e correlações.

* ***Medida****é a quantificação de dados em um padrão e qualidade aceitáveis (exatidão, completude, consistência, temporalidade).*
* ***Métrica****é uma extrapolação de medidas, isto é, uma conclusão com base em dados finitos.*
* ***Indicador****é uma representação de forma simples ou intuitiva de uma métrica ou medida para facilitar sua interpretação quando comparada a uma referência ou alvo.*
* **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**- Processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos - não controláveis - e atuando de forma inovadora e diferenciada. De responsabilidade dos níveis **mais altos da empresa,**diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção de cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória. O resultado do processo é um plano que serve para guiar a ação organizacional por um **prazo de três a cinco anos (longo prazo).**
* **PLANEJAMENTO TÁTICO**- Enquanto o planejamento estratégico envolve toda a organização, o planejamento tático envolve uma determinada unidade organizacional: um departamento ou divisão. É a metodologia administrativa que tem por finalidade otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico. É desenvolvido pelos **níveis organizacionais intermediários,**tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para consecução dos objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa.
* **PLANEJAMENTO OPERACIONAL**- É elaborado pelos **níveis organizacionais inferiores**para o **curto prazo,**com **foco nas atividades do dia a dia**da empresa. Preocupa-se com "o que fazer" e com o "como fazer" as atividades cotidianas da organização. Os planos operacionais cuidam da administração da rotina para assegurar que todos executem as tarefas de acordo com os procedimentos estabelecidos pela organização a fim de que esta possa alcançar os seus objetivos.

**Fonte: Prof. Heron Lemos - Estudo Dirigido para UFC - Vol.03**

**Notar as palavras chaves:**

*Planejamento Estratégico*:**Diretrizes, Metas, Objetivos, Longo Prazo.**

*Planejamento Tático*:**Departamento, Médio Prazo.**

*Planejamento Operacional:***Operadores, Ações, Curto Prazo.**

7 princípios do desenho de processos

* integração com os clientes
* atividades que adicionam valor
* redução de handoffs
* cuidado: evite automatizar em excesso!
* padronização de processos
* regras de negócio
* conformidade