

Aula 3

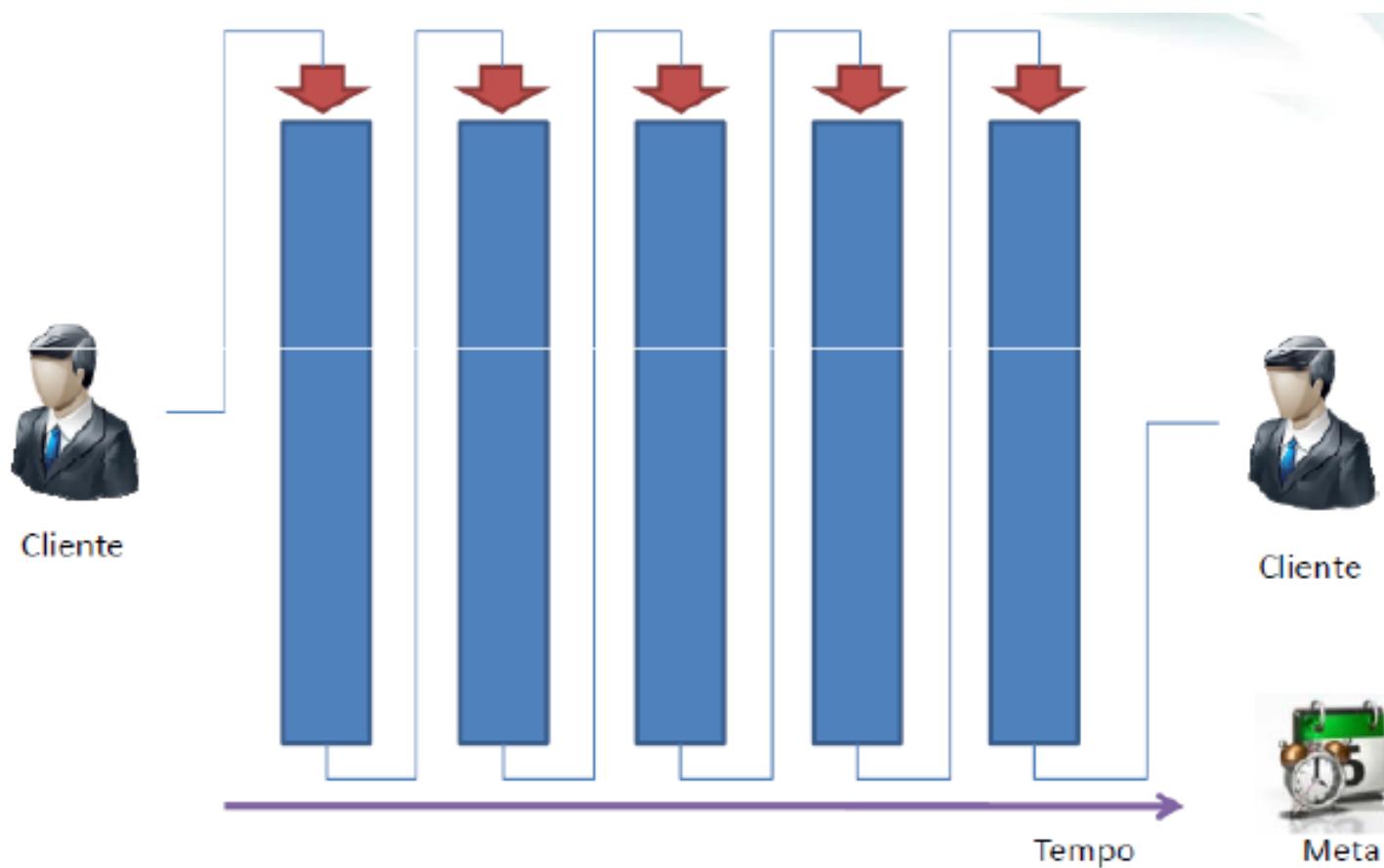
**Ciclo da Gestão de Processos de
Negócio**

Prof. Carina Frota Alves

Visão Funcional

- Origem nos conceitos de processos na **área fabril**.
- **Estrutura hierárquica rígida**, onde cada unidade organizacional é comandada por um chefe, que controla as atividades de seus subordinados.
- Cada unidade organizacional se preocupava em aperfeiçoar suas próprias atividades internas, e não as cadeias de atividades como um todo. Conhecida como **abordagem por silos** (ou chaminés).

Visão Funcional



Abordagem por Silos



Problemas de comunicação

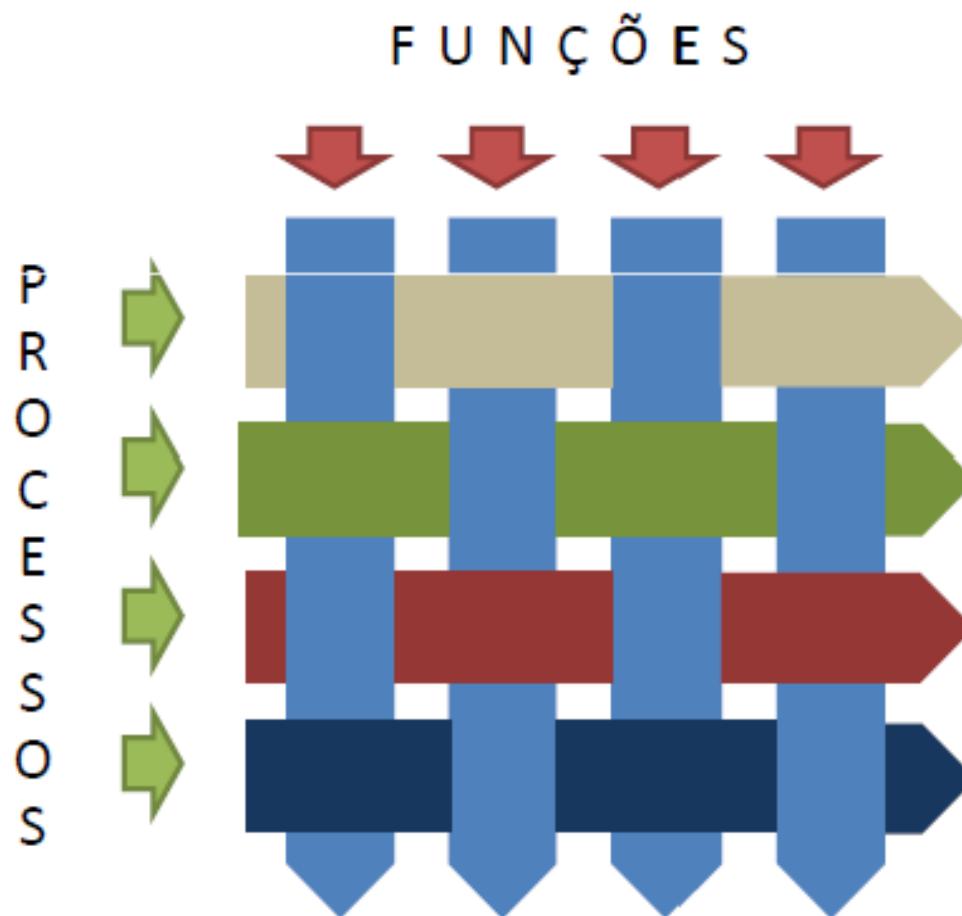


Vídeo – Organização em Silos

- **O Terror do Call Center**
- http://www.youtube.com/watch?v=baM_k3v9hzI&feature=related



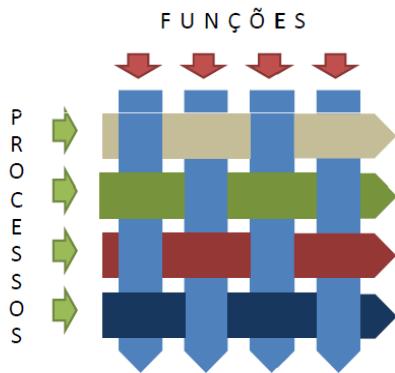
Visão por Processos



**Como fazer a mudança da visão funcional para
a visão por processos?**

**Podemos fazer a mudança para por processos
mantendo a hierarquia na organização?**

Visão Funcional x Por Processos



Estrutura hierárquica da organização é mantida, mas a visão do processo passa a ser **horizontal e completa**.

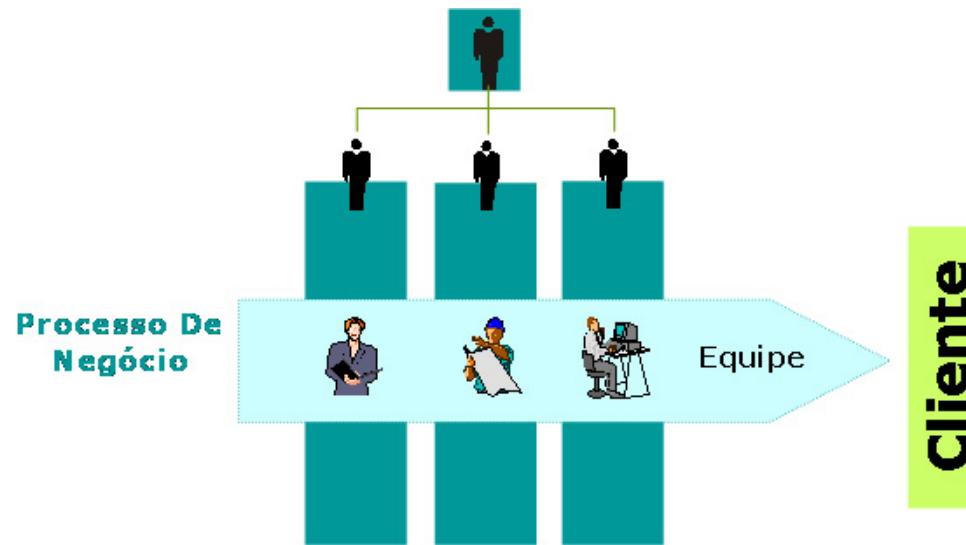
Orientação para **cliente** interno ou externo do processo: *quem receberá resultados do processo?*

Processos possuem gestores definidos, que avaliam seu desempenho e identificam problemas.

Intercâmbio entre áreas.

Visão por Processos

- Compreender o fluxo das atividades de valor não com base em uma hierarquia funcional, mas baseado na seqüência necessária para **atender clientes e gerar resultados.**
- Essa seqüência oferece uma visão horizontal e **ultrapassa as fronteiras funcionais.**



Quais são as características de uma organização centrada em processos?



Características da Visão por Processos

Visão Sistêmica do Trabalho (Ponta a Ponta)

Trabalho Colaborativo

Responsabilidades Compartilhadas

Entrega de Valor aos Clientes

ORGANIZAÇÃO CENTRADA EM PROCESSOS	ORGANIZAÇÃO NÃO CENTRADA EM PROCESSOS
Processos agregam valor significativo e facilitam à organização atingir seus objetivos estratégicos.	Não está convencida da contribuição que visão e estudos de processos podem trazer para a organização.
Incorpora o BPM como parte da prática gerencial.	Gerenciamento de processos não é o foco estratégico.
Envolve o BPM na estratégia.	Realiza várias iniciativas isoladas de BPM.
Executivos seniores possuem foco em processos, pois os demais tendem a seguir o líder.	O processo é importante pelos problemas que causa (qualidade, lista de reclamações, etc.)
Visão clara de seus processos e como se relacionam.	Cadeia de valor bem definida, lista de processos e subprocessos.
A estrutura da organização reflete seus processos.	A estrutura da organização reflete seus departamentos.
Sabe que podem surgir tensões entre os processos e departamentos e possui meios de tratar tais situações.	Pode tornar uma tensão em frustração e criar mentalidade de punição.
Executivo sênior destacado para área de processos dentro da organização.	Funcionalidades baseadas em responsabilidade que não cruzam departamentos.
Recompensas e prêmios baseadas em metas de processos.	Recompensas e prêmios baseadas em metas de departamento.

Enfim...

- Processos existem e organizações são grandes **coleções de processos**.
- A questão é **se vamos gerenciá-los** de maneira sistemática ou permitir que fluam livremente.



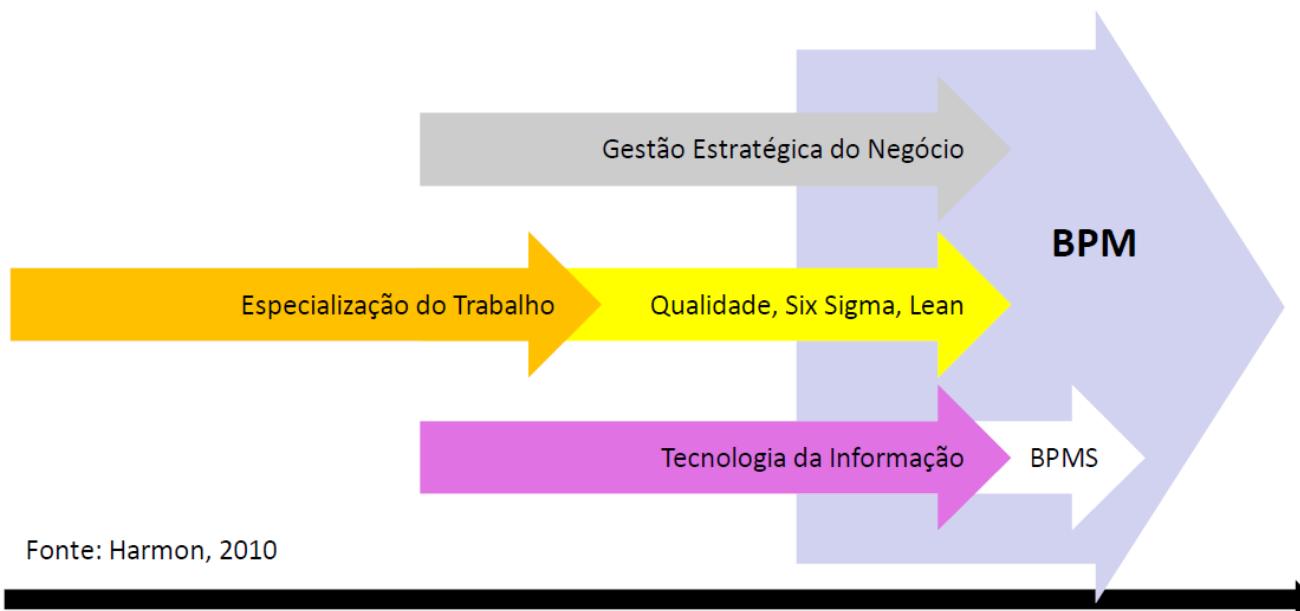
Gestão de Processos de Negócio

Gestão de Processos de Negócio é uma abordagem disciplinada para **identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos** de negócio **automatizados ou não** para alcançar os resultados pretendidos consistentes e alinhados com as metas estratégicas da organização”.

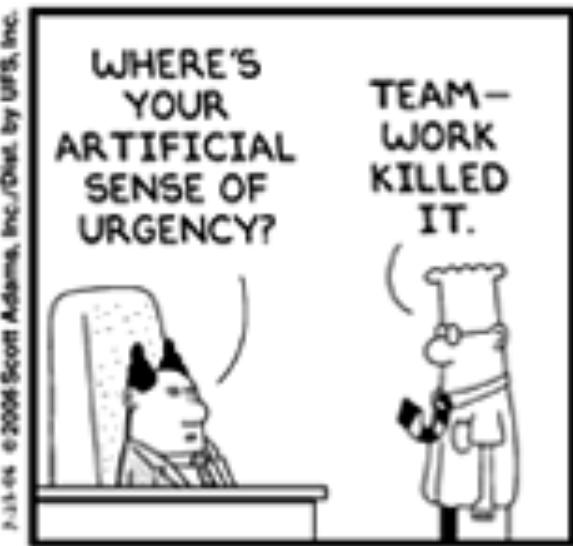
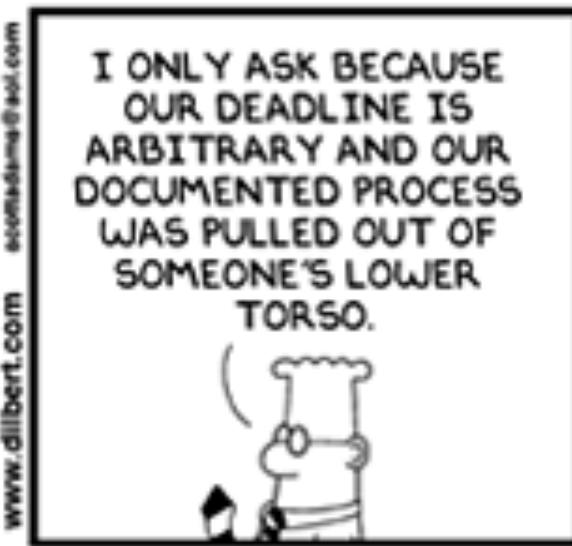
(ABPMP, BPM CBOK)

Abordagem Multidisciplinar

A Gestão de Processos de Negócio integra conhecimentos e práticas de áreas como: Administração, Engenharia de Produção e Ciência da Computação.



Mudança de Comportamento



Processos como Elo da Organização



É Fundamental Entender...

Qual estratégia irá agregar
valor para a organização,
seus colaboradores,
parceiros e clientes?

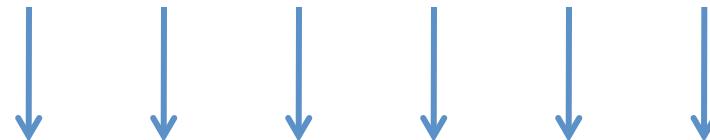




*“Melhoria organizacional
envolve pessoas, comunicação
e mudanças” O’ Connell*

Topologia de Processos

Organização

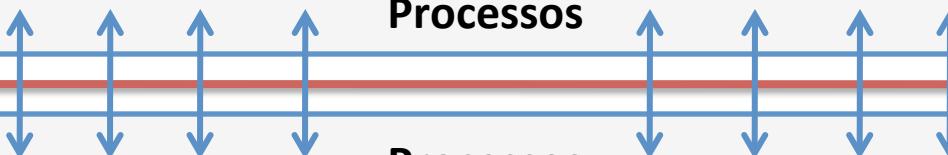


Processos

Primeiro plano

Processos

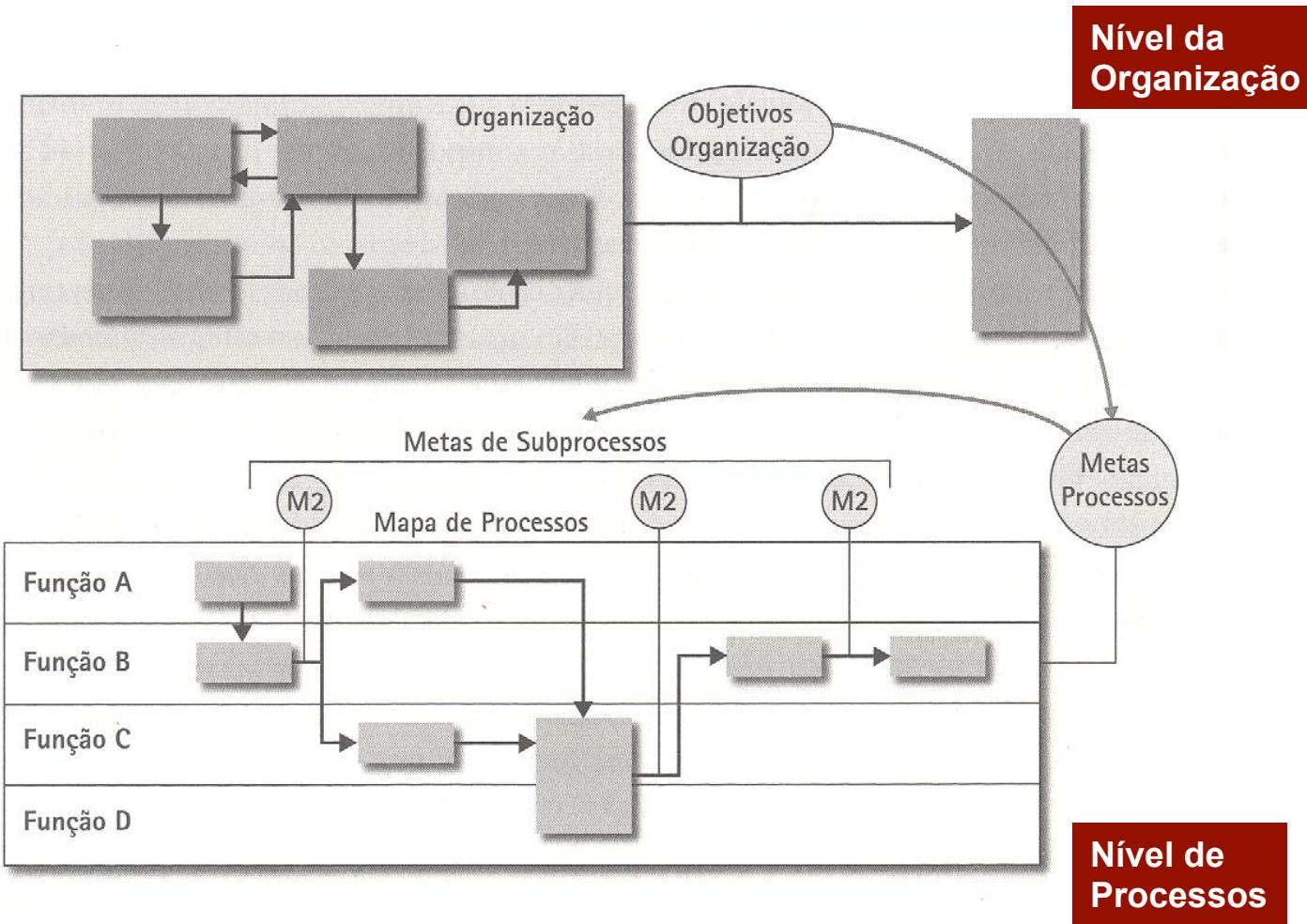
Segundo plano



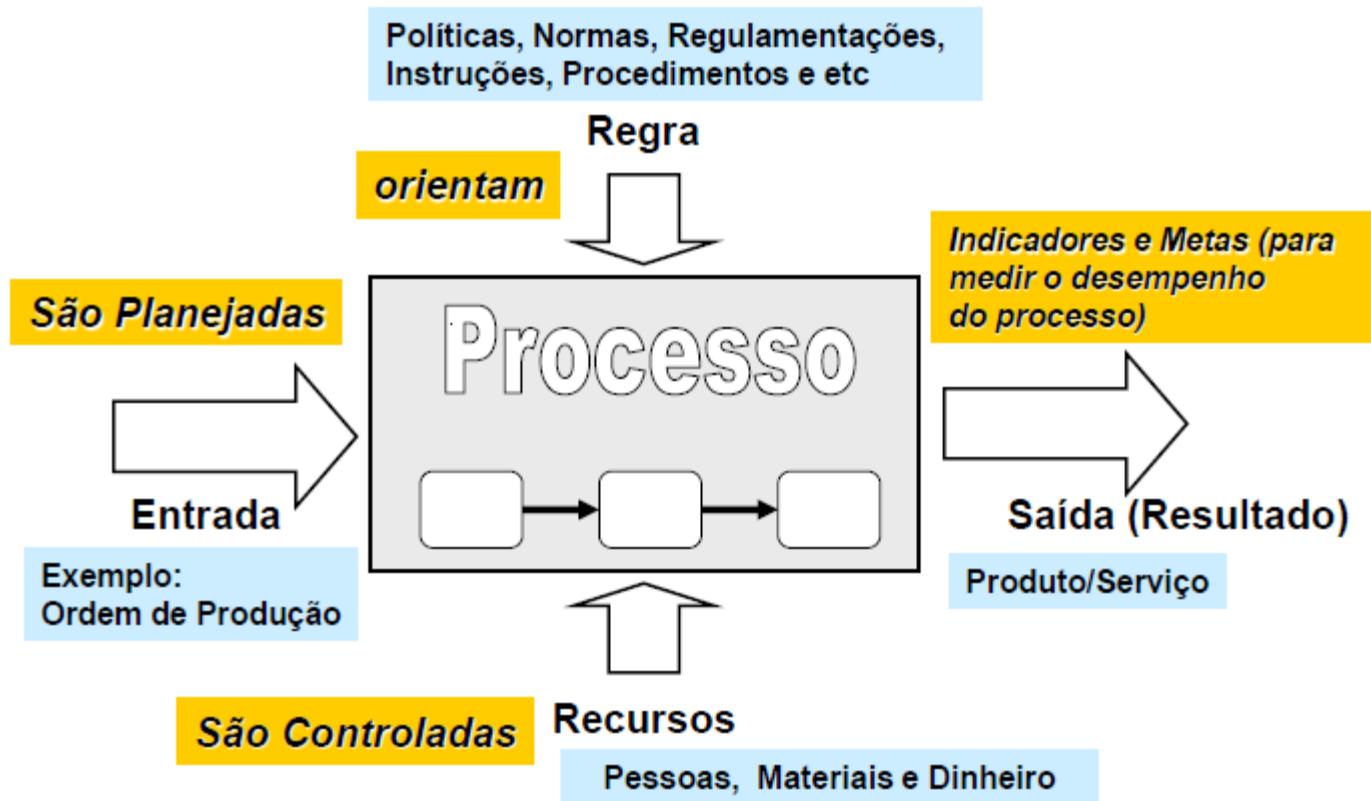
Tecnologias

Tecnologias da informação

Contexto de Processos nas Organizações

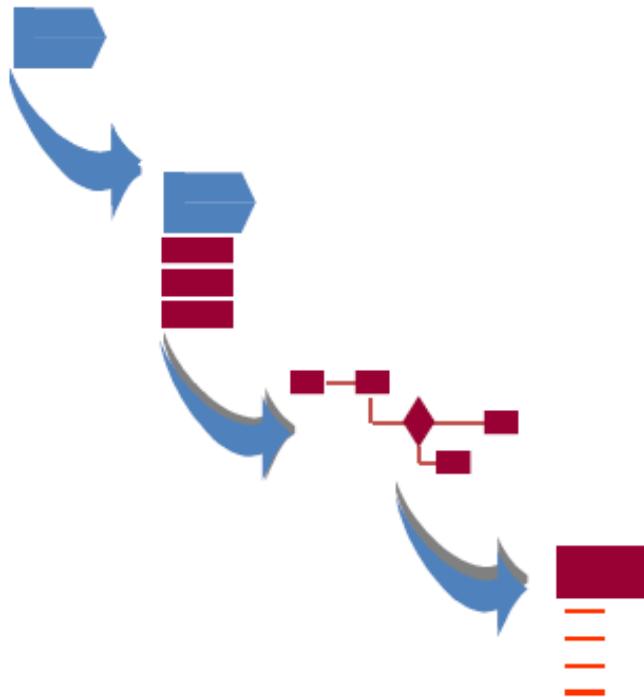


Gestão por Processos



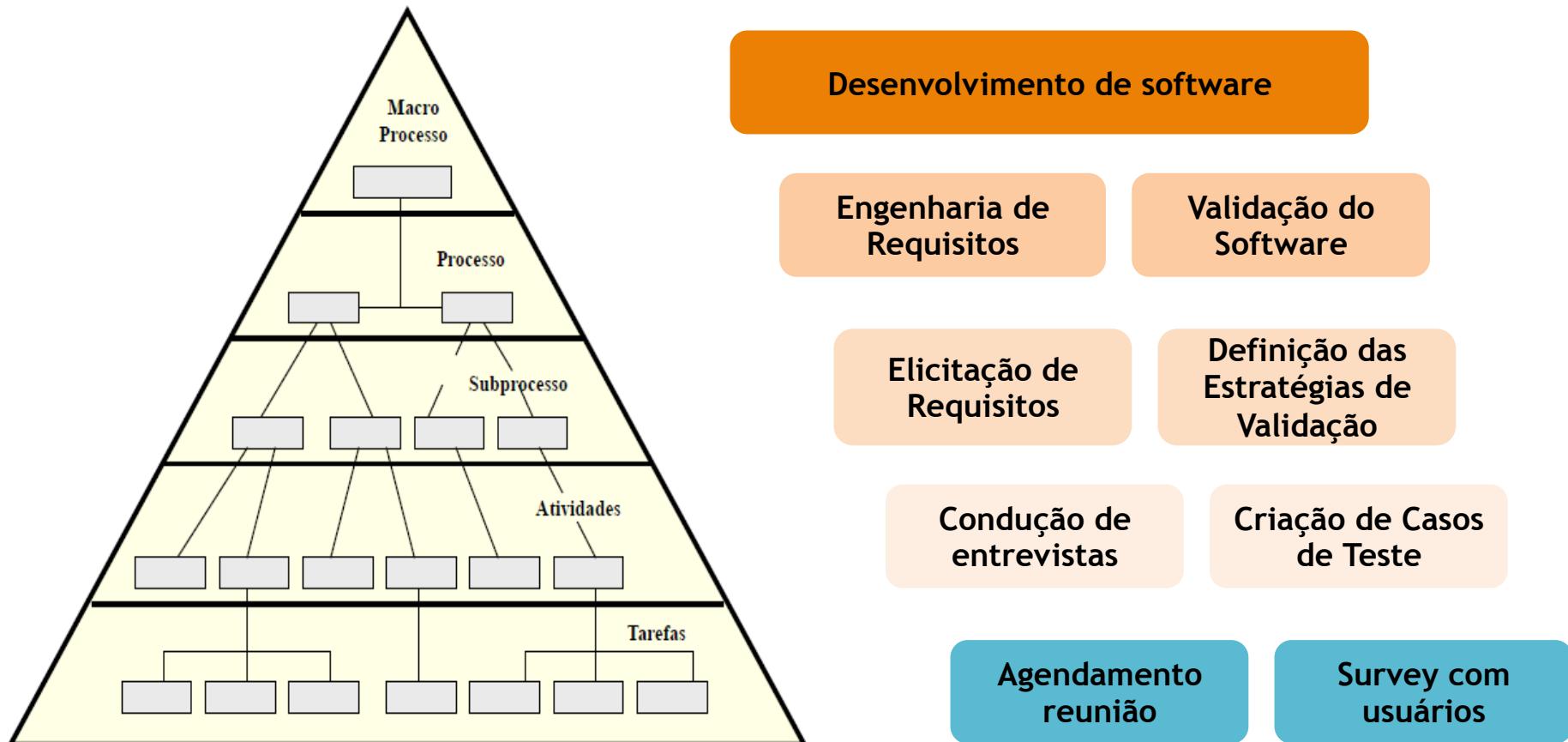
Hierarquia dos Processos

Processos cobrem toda a organização e podem ser analisados em vários níveis



- **Processo** - conjunto de subprocessos de mesma natureza, que geram valor para o cliente (podem ser classificados em Core ou de Suporte). Ex. Gerenciar Recursos Humanos
- **Subprocesso** - conjunto de atividades de mesma natureza. Ex. Gerenciar Treinamento e Desenvolvimento
- **Atividades** - conjunto de tarefas recorrentes, que cada área da empresa realiza. Ex. Identificar necessidades de treinamento.
- **Tarefas** - Passos necessários para completar uma atividade. Ex. Preencher formulário.

Hierarquia dos Processos



Tipos de Processos

Processos de Negócio

- Visão Ponta a ponta: relação direta com o cliente.
- Entregam valor ao cliente.
- Estão relacionados à atividade fim da organização.

Ex.: Processo de Prestação de Contas, Processo de Desenvolvimento do Produto.

Tipos de Processos

Processos de Suporte

- Colaboram com a realização dos processos primários.
- Fornecem suporte aos processos primários, em geral gerenciando recursos e infraestrutura.

Ex.: Processo de Aquisição, Processo de Análise de Diárias e Passagens.

Tipos de Processos

Processos de Gestão

- Coordenam atividades dos processos de apoio e de negócio.
- São relacionados ao planejamento, monitoramento e controle das atividades de negócio.

Ex.: Processo de Gestão de Atendimento, Processo de Gestão de Implantação.

Tipos de Atividades

Atividades Primárias ou de Valor Agregado

- São caracterizadas pela clara adição de valor em sua realização.
- Contribuem diretamente para a saída do processo de forma positiva.

Ex.: contatar cliente para confirmar o recebimento do produto.

Tipos de Atividades

Atividades de Apoio

- Entregam ou passam o controle do processo para outra área ou organização.
- São conhecidas como pontos de handoff (passagem de bastão).

Ex.: transferir para setor de pagamento após aprovação da solicitação de passagem.

Tipos de Atividades

Atividades de Garantia da Qualidade (Controle)

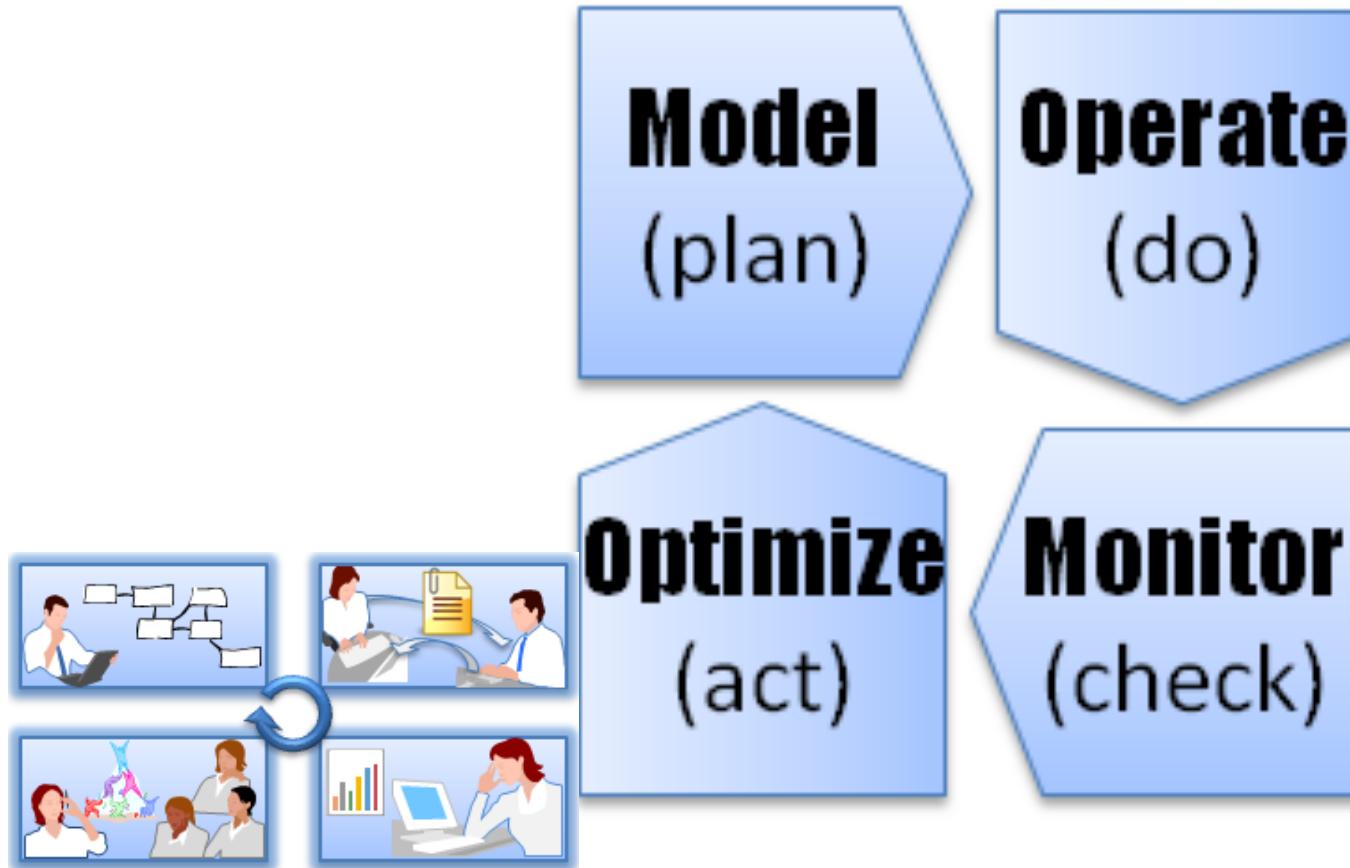
- São atividades que buscam garantir que o processo se comporta conforme planejado.

Ex.: verificar o nível de satisfação dos clientes em relação ao prazo de atendimento.

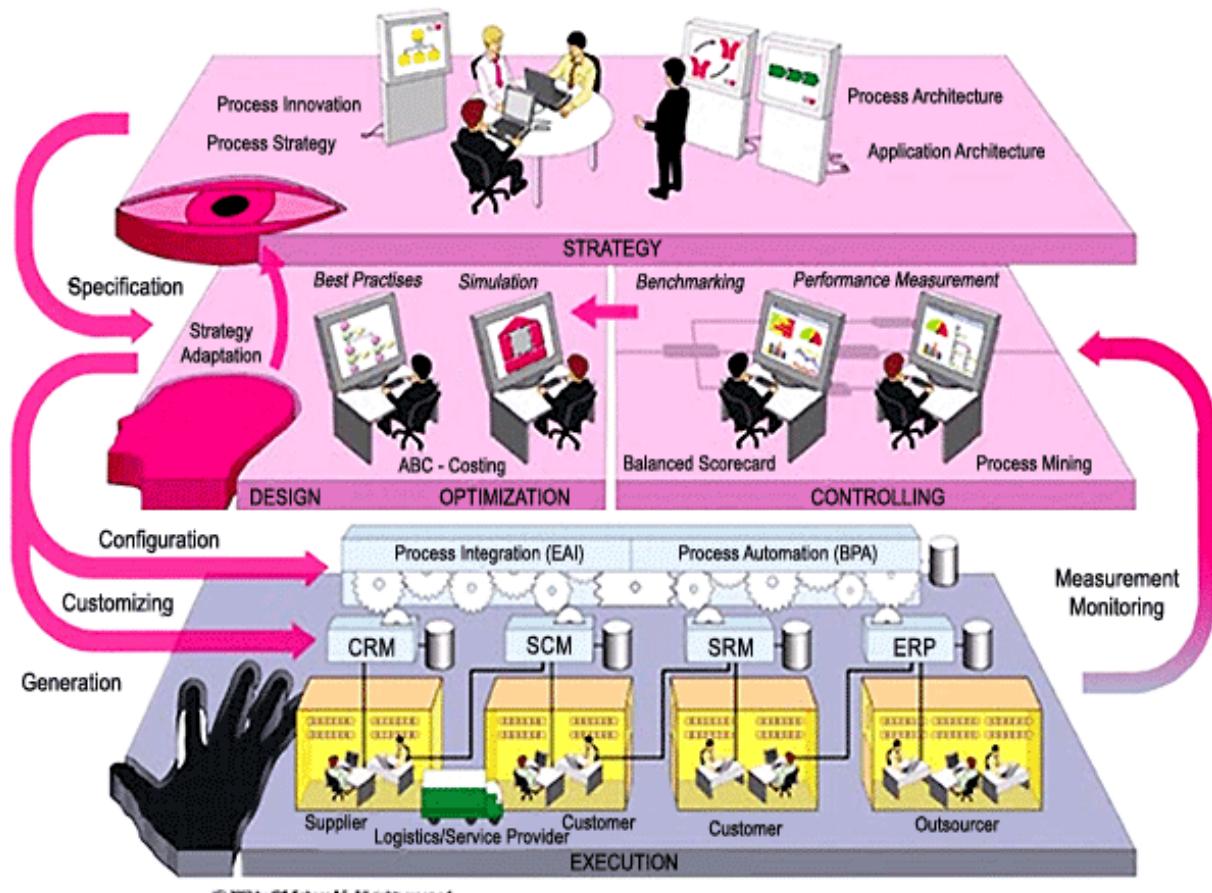
Modelos de Ciclo de Vida BPM

- Vários modelos são propostos na literatura.
- Nenhum modelo corresponde exatamente à realidade.
- Um modelo serve de **orientação para a prática**, mas as pessoas envolvidas e afetadas por ele são fundamentais para o sucesso de sua aplicação.

Ciclo Clássico PDCA



HOBE - ARIS

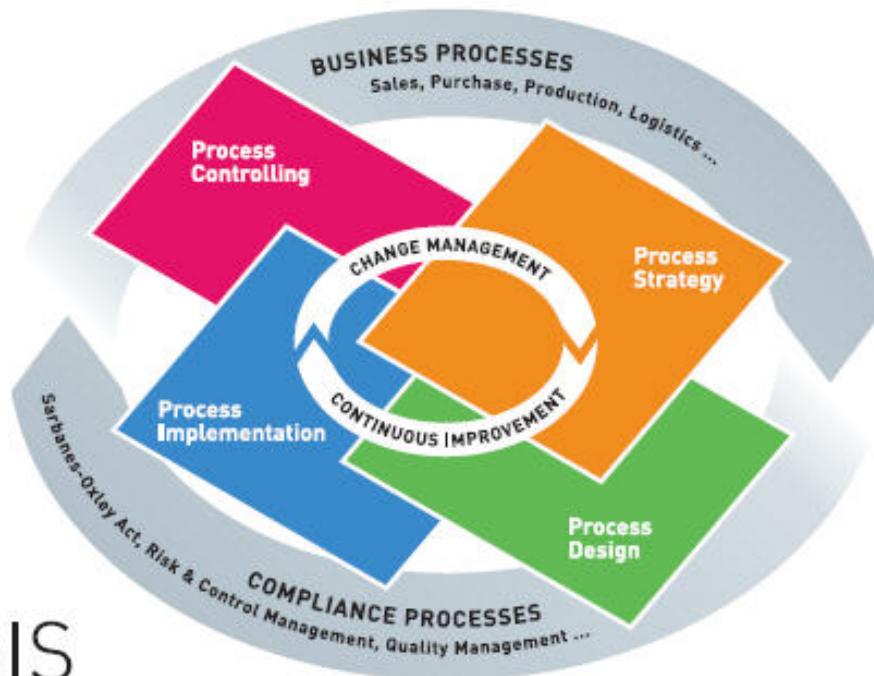


Architecture for Integrated Information Systems
House Of Business Engineering

<http://www.ids-scheer.com>

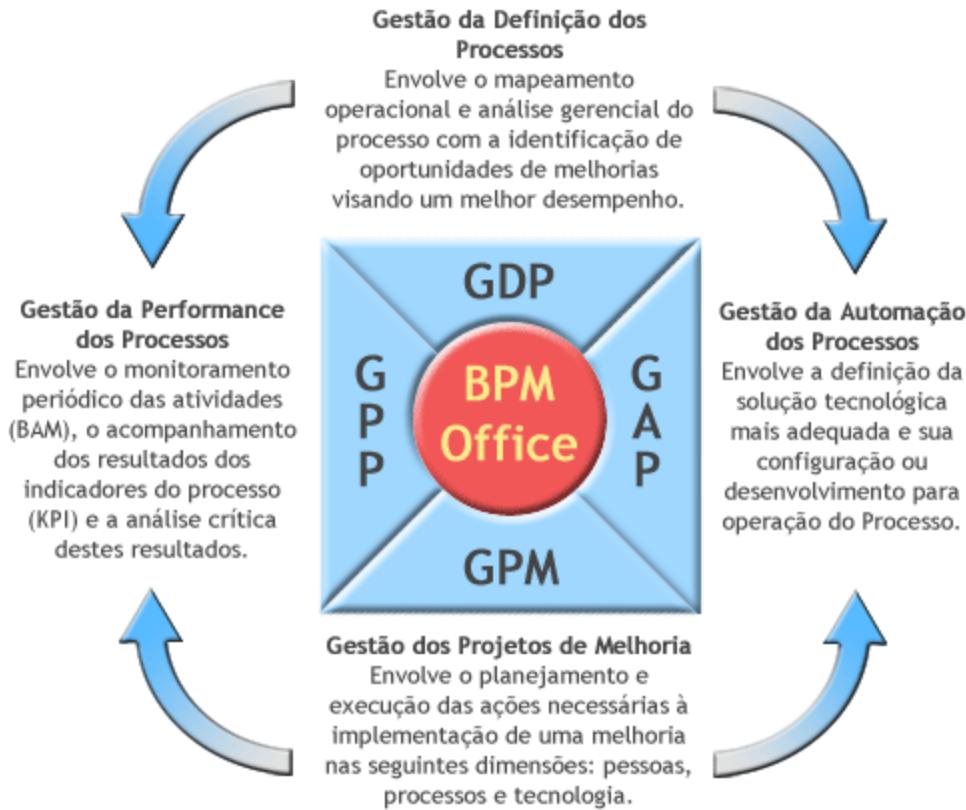
Ciclo BPM - ARIS

Business Process Management Lifecycle



ARIS
Business Process Excellence

Ciclo BPM - Process Mind

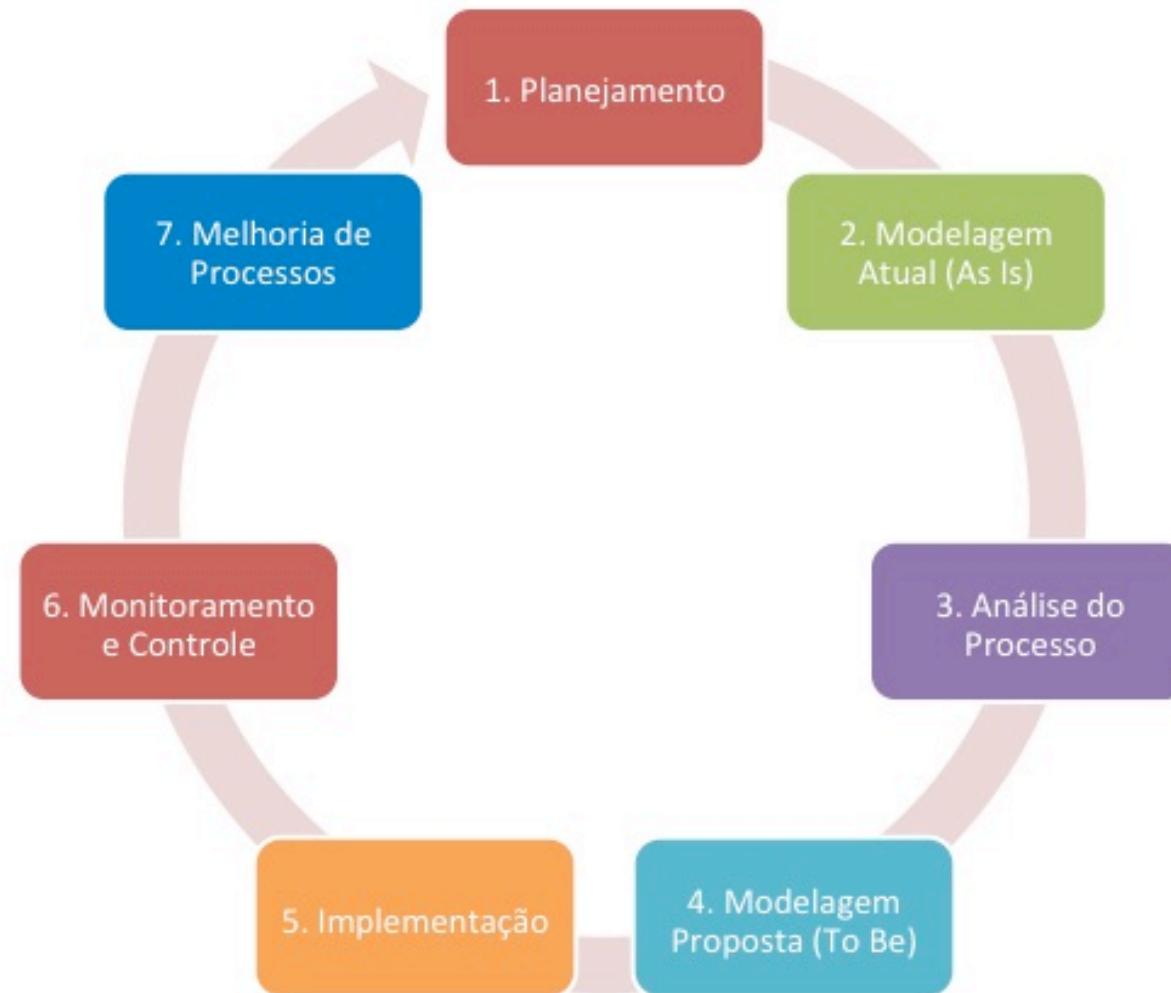


<http://www.processmind.com.br>

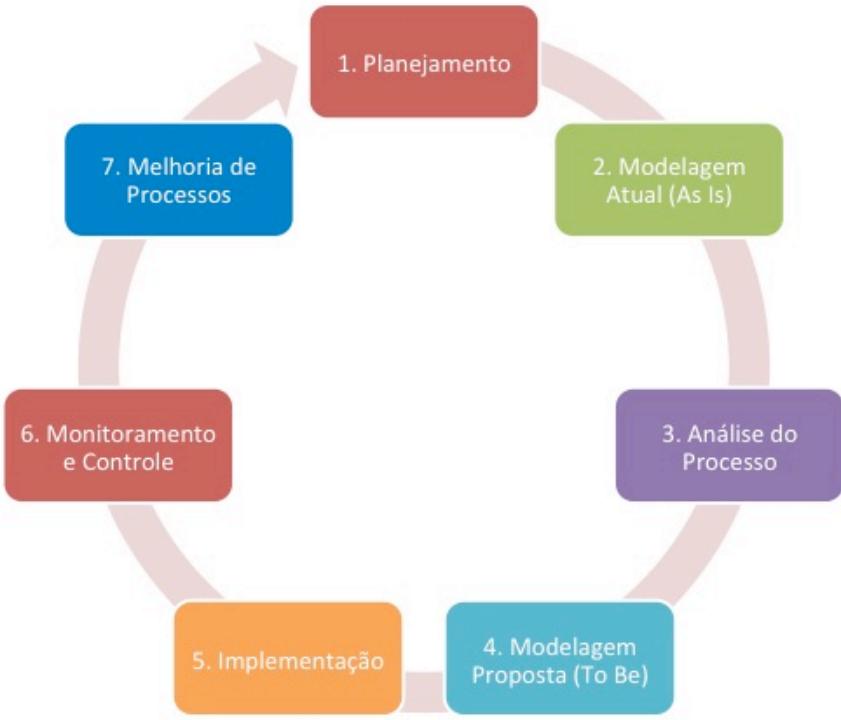
Ciclo BPM - CBOK



Ciclo BPM – TCE/PE

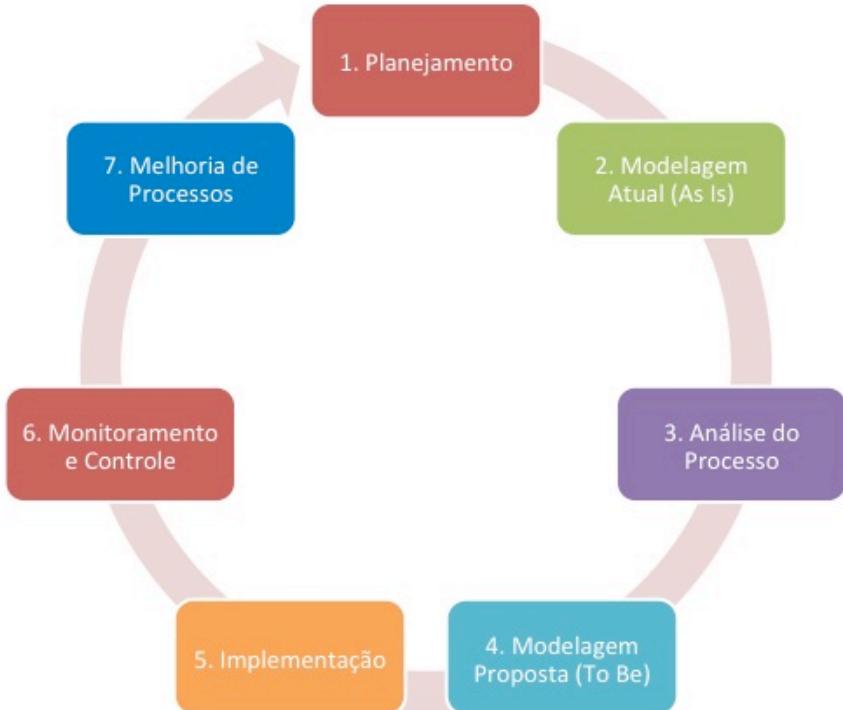


1. Planejamento



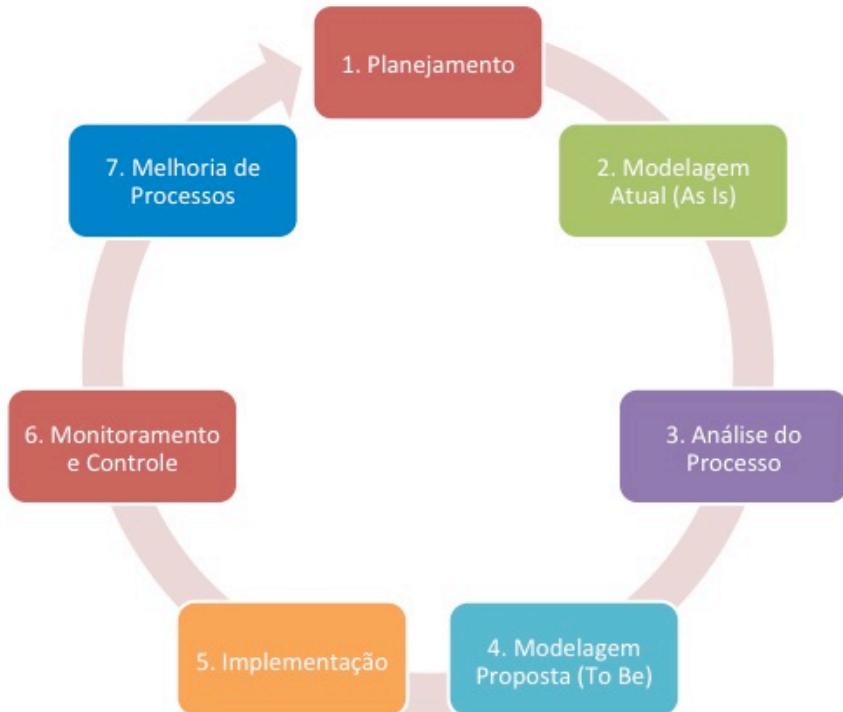
- Alinhamento entre a estratégia e a execução do projeto.
- Direcionamento e arquitetura do processo.
- Diretrizes, definição de papéis e regras para condução do projeto.
- Seleção dos Stakeholders.
- Priorização de Processos.
- Relacionamento com outros processos.

2. Modelagem Atual (As Is)



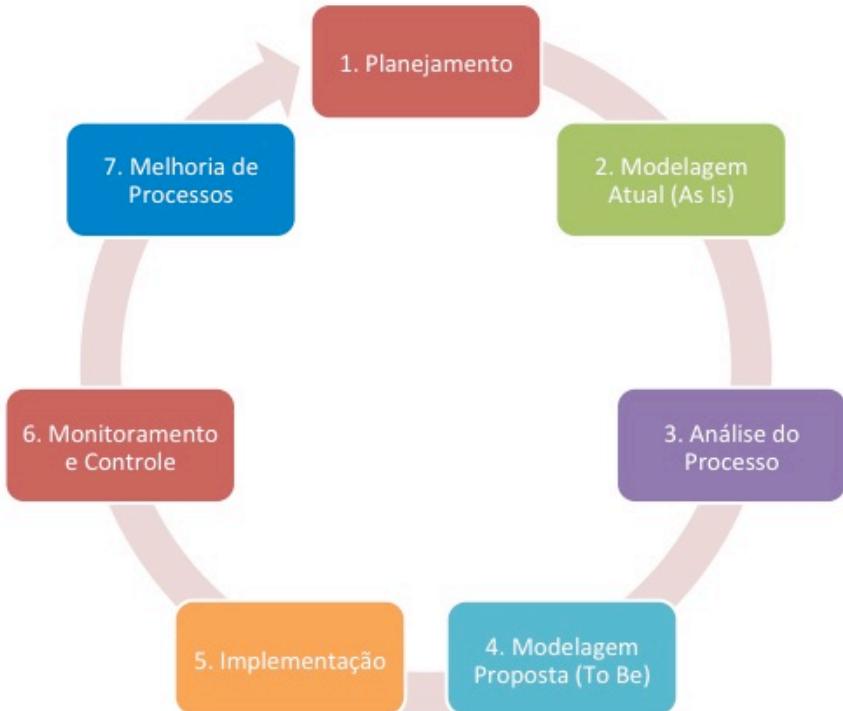
- Levantamento de informações sobre o processo.
- Análise de documentos, entrevistas com stakeholders.
- Modelagem do processo atual (As Is).

3. Análise do Processo



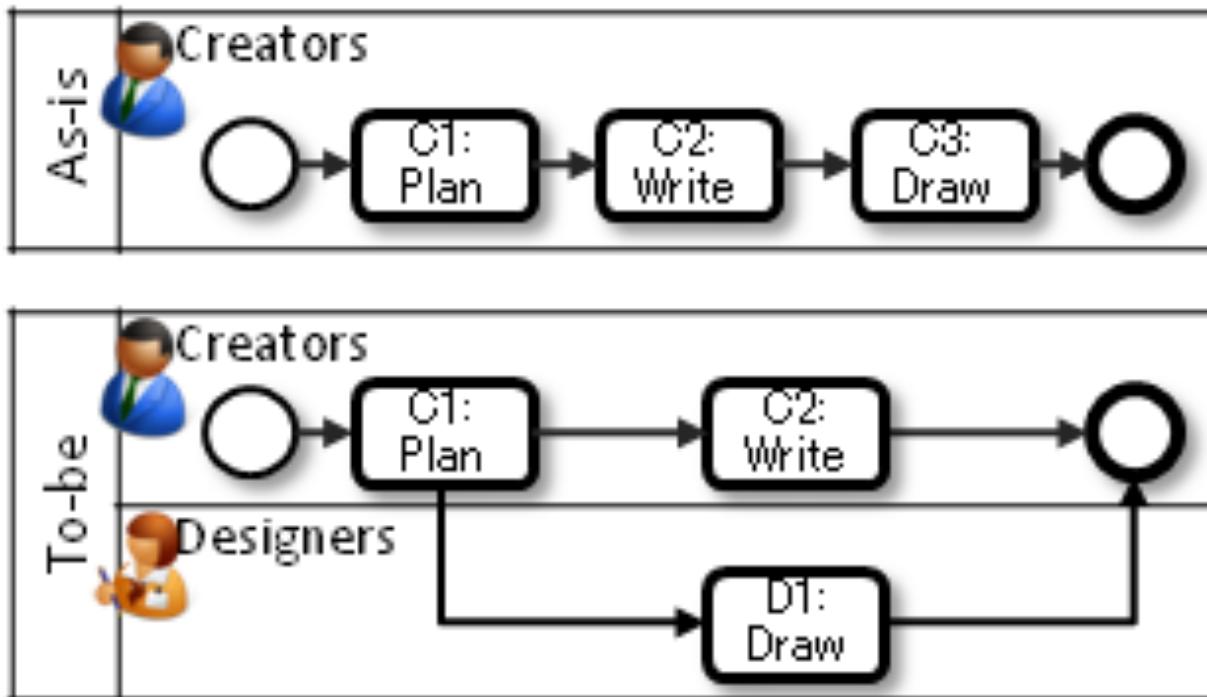
- Análise dos processos para identificar gargalos, retrabalho, riscos e outros problemas.
- Brainstorming de problemas.
- Diagrama de Causa-efeito.
- Definição de Indicadores (KPI – Key performance Indicators).

4. Modelagem Proposta (To Be)



- Desenho do processo proposto (To Be).
- Processo proposto tem a finalidade de solucionar problemas encontrados na análise.
- Simulação do processo.
- Melhoria do Processo pode envolver soluções de TI ou mudanças organizacionais.

Modelo As-Is e To-Be

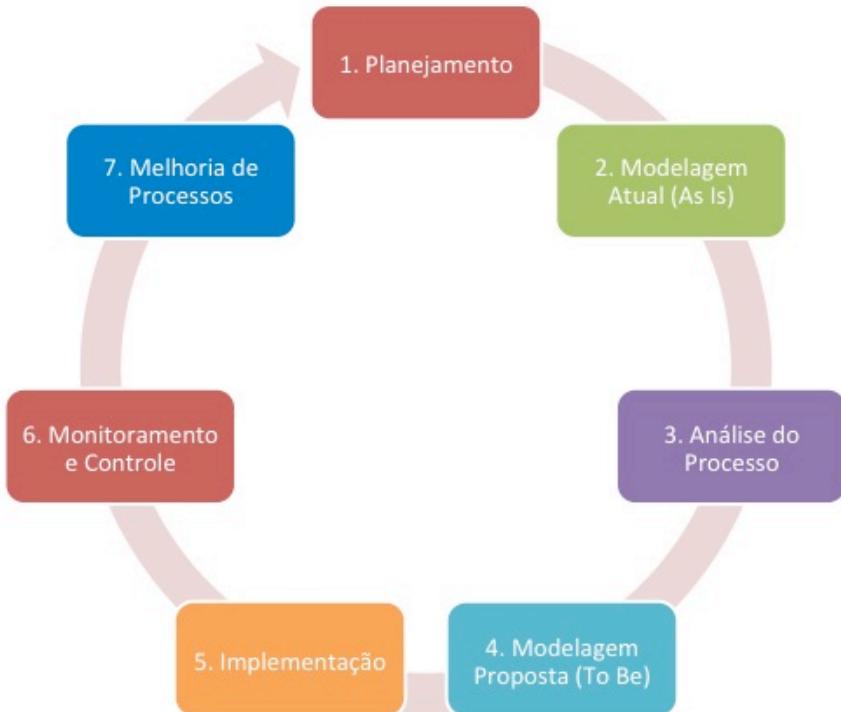


5. Implementação



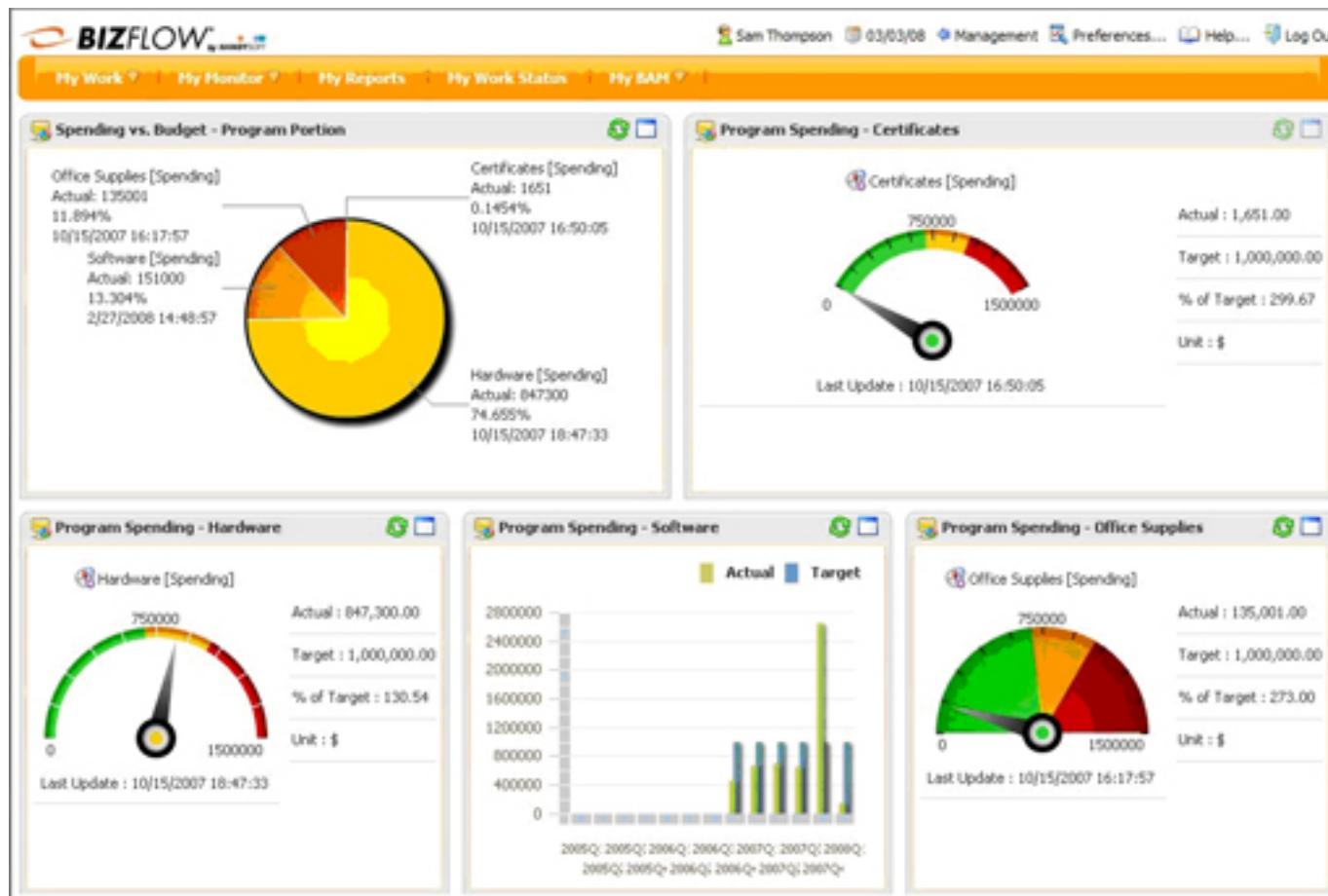
- Elaboração do processo To Run.
- Adoção de BPMS e outros sistemas de TI.
- Definição de funcionalidades.
- Acompanhamento da implementação.
- Ajustes no processo proposto.

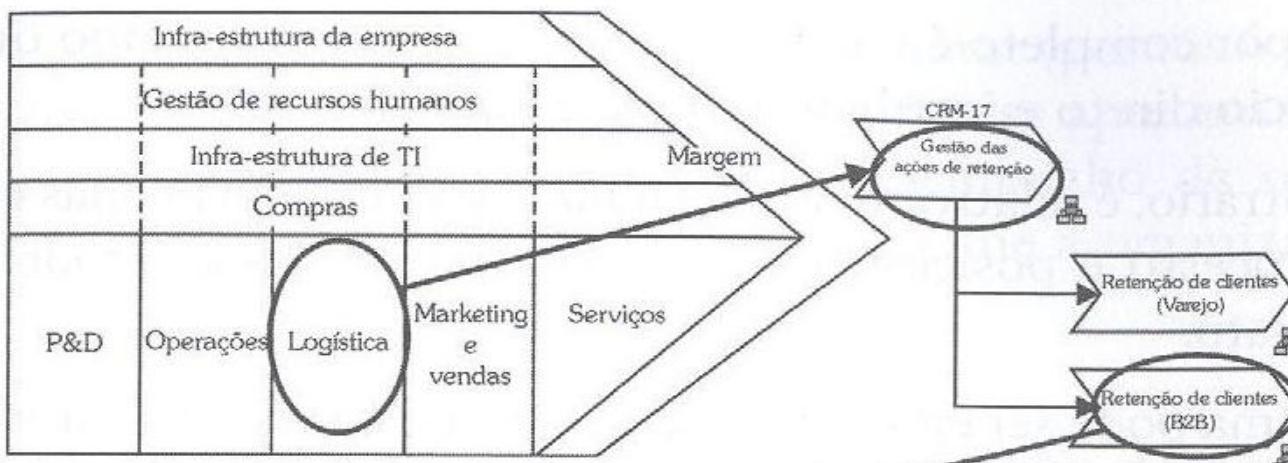
6. Monitoramento e Controle de Processos



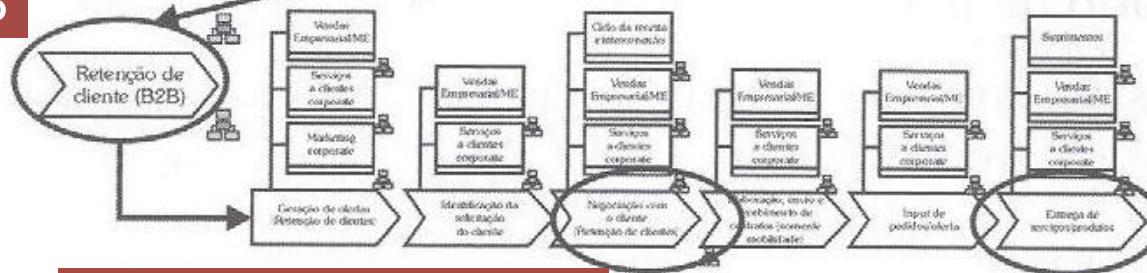
- Medição dos indicadores dos processos (KPI)
- Uso de dashboards.
- Análise crítica do Processo implementado.

Business Activity Monitoring





Processo



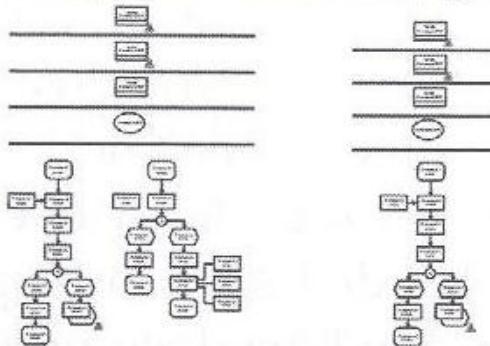
Sub-Processos

Indicadores de Desempenho

Taxa inadimplência

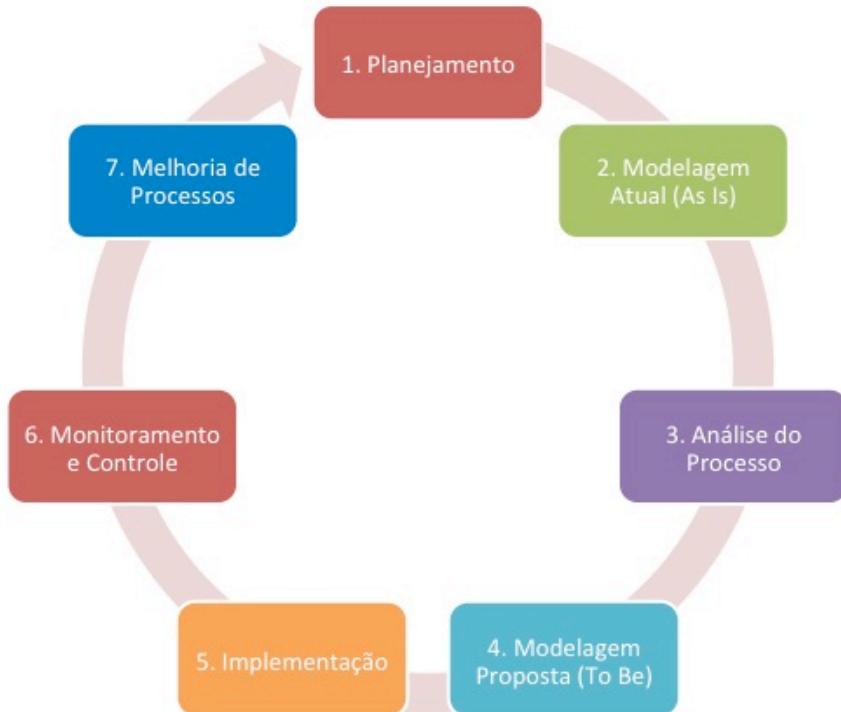
Taxa adimplentes

Atividades



Padrões

7. Melhoria de Processos



- Melhoria contínua dos processos e preparação para o próximo ciclo.
- Registrar oportunidades de melhoria.
- Pequenos ciclos de melhoria.
- Gestão da mudança e alinhamento de expectativas.