



MEG – Modelo de Excelência em Gestão

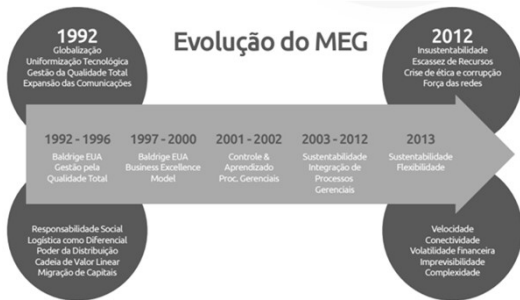
A criação desse modelo é a concretização da missão da FNQ. É a nossa maneira de estimular e apoiar as organizações brasileiras no desenvolvimento e na evolução de sua gestão para que se tornem sustentáveis, cooperativas e gerem valor para a sociedade.

➤ **Missão da FNQ:**

Estimular e apoiar as organizações brasileiras para o desenvolvimento e a evolução de sua gestão, por meio da disseminação dos Fundamentos e Critérios de Excelência.



MEG – Modelo de Excelência em Gestão

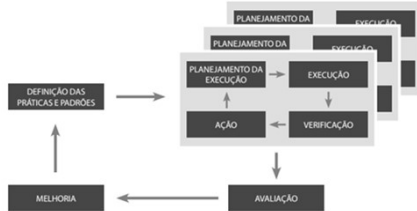


MEG – Modelo de Excelência em Gestão

Características do MEG:

➤ **Modelo sistêmico:**

Possui um conceito de aprendizado e melhoria contínua, pois seu funcionamento é inspirado no ciclo do PDCL (Plan, Do, Check, Learn).



MEG – Modelo de Excelência em Gestão

Características do MEG:

➤ **Não é prescritivo:**

Isso é possível porque o MEG é considerado um modelo de referência e aprendizado, no qual não existe prescrição na sua implementação de práticas de gestão. O modelo não dita regras, nem indica ferramentas, estrutura ou forma de gerir o negócio, mas levanta questionamentos, permitindo um exercício de reflexão sobre a gestão e a adequação de suas práticas aos conceitos de uma empresa classe mundial.



MEG – Modelo de Excelência em Gestão

Características do MEG:

➤ **Adaptável a todo tipo de organização**

O MEG permite às organizações adequar suas práticas de gestão aos conceitos de uma empresa classe mundial, respeitando a cultura existente. O modelo tem como foco o estímulo à organização para obtenção de respostas, por meio de práticas de gestão, sempre com vistas à geração de resultados que tornem a organização mais competitiva.



MEG – Modelo de Excelência em Gestão

Benefícios do MEG:

- ✓ Promove a competitividade e a sustentabilidade;
- ✓ Proporciona um referencial para a gestão de organizações;
- ✓ Promove o aprendizado organizacional;
- ✓ Possibilita a avaliação e melhoria da gestão de forma abrangente;
- ✓ Prepara para participar do Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ);
- ✓ Melhora a compreensão de anseios das partes interessadas;
- ✓ Mensura os resultados do negócio de forma objetiva;
- ✓ Gera confiança das partes interessadas nos administradores;
- ✓ Desenvolve a visão sistêmica dos executivos;
- ✓ Estimula o comprometimento e a cooperação entre as pessoas;
- ✓ Incorpora a cultura da excelência;



MEG – Modelo de Excelência em Gestão

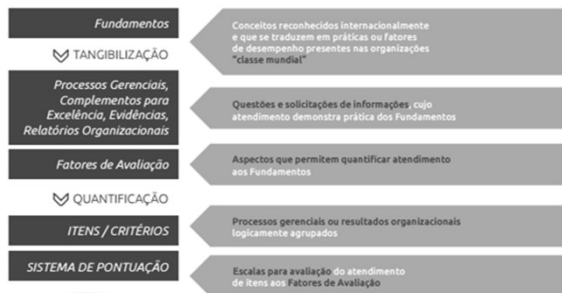
Benefícios do MEG:

- ✓ Uniformiza a linguagem e melhora a comunicação gerencial;
- ✓ Permite um diagnóstico objetivo e a medição do grau de maturidade da gestão; e
- ✓ Enfatiza a integração e o alinhamento sistêmico.



MEG – Modelo de Excelência em Gestão

Estrutura do MEG:



MEG – Modelo de Excelência em Gestão

Componentes do MEG:

8 Critérios de Excelência
características tangíveis, mensuráveis, quantificáveis ou qualitativamente propícias na forma de questões que abordam processos gerenciais e situações de resultados.

13 Fundamentos da Excelência
revelam padrões culturais presentes nas organizações classe mundial e reconhecidos internacionalmente.

1	7 para Resultados Organizacionais			Sistema de pontuação				possibilita a avaliação do grau de maturidade do gestão e mede o quão próximo a organização está das empresas consideradas classe mundial.
2	3	4						
5	6	7	8	7 para Processos Gerenciais				
1	2	3	4	5	6			
7	8	9	10	11	12	13		

MEG – Modelo de Excelência em Gestão

Critérios:

O diagrama apresenta o Modelo de Excelência em Gestão (MEG) como um círculo dividido em quatro segmentos principais: Liderança, Estratégias e Planos, Processos e Resultados. O segmento de Resultados é o maior e está centralizado. O segmento de Liderança está à esquerda, Estratégias e Planos no topo e Processos na base. O círculo é rodeado por uma faixa externa contendo os termos: 'Informações e Conhecimento' no topo e 'Clientes' no lado direito. Na base, há uma faixa com 'Sociedade' e 'Informações e Conhecimento'.

MEG – Modelo de Excelência em Gestão

Critérios:

Liderança: Este Critério aborda processos gerenciais relativos à cultura organizacional e desenvolvimento da gestão, governança, exercício da liderança e análise do desempenho da organização;

Estratégia e planos: Este Critério aborda processos gerenciais relativos à formulação e implementação das estratégias;

Clientes: Este Critério aborda processos gerenciais relativos à análise e desenvolvimento de mercado e ao relacionamento com clientes;

MEG – Modelo de Excelência em Gestão

Critérios:

Sociedade: Este Critério aborda processos gerenciais relativos à responsabilidade socioambiental e ao desenvolvimento social;

Informações e conhecimento: Este Critério aborda processos gerenciais relativos às informações da organização e ao conhecimento organizacional;

Pessoas: Este Critério aborda processos gerenciais relativos aos sistemas de trabalho, à capacitação e desenvolvimento e à qualidade de vida;



MEG – Modelo de Excelência em Gestão

Critérios:

Processos: Este Critério aborda processos gerenciais relativos aos processos da cadeia de valor, processos relativos a fornecedores e processos econômico-financeiros; e

Resultados: Este critério aborda a apresentação de resultados estratégicos e operacionais relevantes para a organização, na forma de indicadores que permitam avaliar, no conjunto, a melhoria dos resultados, o nível de competitividade e o cumprimento de compromissos com requisitos de partes interessadas, nas perspectivas econômico-financeira, socioambiental e relativas a clientes e mercados, a pessoas e aos processos da cadeia de valor.



MEG – Modelo de Excelência em Gestão

Fundamentos de Excelência:

Pensamento sistêmico: Compreensão e tratamento das relações de interdependência e seus efeitos entre os diversos componentes que formam a organização, bem como entre eles e o ambiente com o qual interagem.

Atuação em rede: Desenvolvimento de relações e atividades em cooperação entre organizações ou indivíduos com interesses comuns e competências complementares.

Aprendizado organizacional: Busca de maior eficácia e eficiência dos processos da organização e alcance de um novo patamar de competência, por meio da percepção, reflexão, avaliação e do compartilhamento de conhecimento e experiências.



MEG – Modelo de Excelência em Gestão

Fundamentos de Excelência:

Inovação: Promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias capazes de gerar ganhos de competitividade com desenvolvimento sustentável.

Agilidade: Flexibilidade e rapidez de adaptação a novas demandas das partes interessadas e mudanças do ambiente, considerando a velocidade de assimilação e o tempo de ciclo dos processos.



MEG – Modelo de Excelência em Gestão

Fundamentos de Excelência:

Liderança transformadora: Atuação dos líderes de forma inspiradora, exemplar, realizadora e com constância de propósito, estimulando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da organização, explorando as potencialidades das culturas presentes, preparando líderes e interagindo com as partes interessadas.

Olhar para o futuro: Projeção e compreensão de cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a organização, no curto e longo prazos, avaliando alternativas e adotando estratégias mais apropriadas.



MEG – Modelo de Excelência em Gestão

Fundamentos de Excelência:

Conhecimento sobre clientes e mercados: Interação com clientes e mercados e entendimento de necessidades, expectativas e comportamentos, explícitos e potenciais, criando valor de forma sustentável.

Responsabilidade social: Dever da organização de responder pelos impactos de suas decisões e atividades, na sociedade e no meio ambiente, e de contribuir para a melhoria das condições de vida, por meio de um comportamento ético e transparente, visando ao desenvolvimento sustentável.



MEG – Modelo de Excelência em Gestão

Fundamentos de Excelência:

Valorização das pessoas e da cultura: Criação de condições positivas e seguras para as pessoas se desenvolverem integralmente, com ênfase na maximização do desempenho, na diversidade e no fortalecimento de crenças, costumes e comportamentos favoráveis à excelência.

Decisões fundamentadas: Deliberações sobre direções a seguir e ações a executar, utilizando o conhecimento gerado a partir do tratamento de informações obtidas em medições, avaliações e análises de desempenho, de riscos, de retroalimentações e de experiências.



MEG – Modelo de Excelência em Gestão

Fundamentos de Excelência:

Orientação por processos: Busca de eficiência e eficácia nos conjuntos de atividades que formam a cadeia de agregação de valor para os clientes e demais partes interessadas.

Geração de valor: Alcance de resultados econômicos, sociais e ambientais, bem como de resultados dos processos que os potencializam, em níveis de excelência, e que atendam às necessidades das partes interessadas.





Gestão de Processos

CONCEITOS BÁSICOS

Principais diferenças entre Processos, Atividades e Tarefas

Significado de Processo: s.m. Ação que expressa continuidade na realização de determinada atividade; ato prolongado e contínuo; seguimento.

Significado de Atividade: s.f. Ação; capacidade ou tendência para agir, para se movimentar, para realizar alguma coisa: atividade física; atividade do espírito.

Significado de Tarefa: s.f. Trabalho que se deve executar dentro de um prazo.

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



Gestão de Processos

CONCEITOS BÁSICOS

Principais diferenças entre Processos, Atividades e Tarefas

Em conceitos próprios adotados na doutrina de "Mapeamento e Gestão por Processos – BPM" temos os seguintes conceitos:

Atividade: o que fazer;

Tarefa: como fazer.



Gestão de Processos

CONCEITOS BÁSICOS

Principais diferenças entre Processos, Atividades e Tarefas

PROCESSO															
ATIVIDADE				ATIVIDADE				ATIVIDADE				ATIVIDADE			
TAREFA	TAREFA	TAREFA	TAREFA	TAREFA	TAREFA	TAREFA	TAREFA	TAREFA	TAREFA	TAREFA	TAREFA	TAREFA	TAREFA	TAREFA	TAREFA



Gestão de Processos

CONCEITOS BÁSICOS

O que é um processo?

É uma sequência de atividades com um objetivo específico, ou seja, ao realizar um processo teremos um resultado.

```
graph LR; A[Fazer matrícula em curso] --> B[Estudar]; B --> C[Fazer prova]; C --> D[Retirar certificado];
```

As atividades são ações realizadas, geralmente, por pessoas ou atores. Ao descrever ações é mais adequado descrevê-las por verbos no infinitivo.

Gestão de Processos

CONCEITOS BÁSICOS

Objeto de dados

Ao realizar tais atividades, é comum e esperado que o processo utilize e gere informações. Essas informações, ou dados, podem ser representados no processo com o objetivo de proporcionar compreensão.

```
graph LR; A[Lista de cursos disponíveis] -.-> B[Fazer matrícula em curso]; B --> C[Estudar]; C --> D[Fazer prova]; D --> E[Retirar certificado]; E -.-> F[Certificado]; B -.-> G[Comprovante de matrícula]; C -.-> H[Notas de aula];
```

Gestão de Processos

CONCEITOS BÁSICOS

Atores

Um desenho de processo poderá apresentar uma compreensão completa das atividades que serão realizadas, e com isso indicar as pessoas que realizam as atividades.

Gestão de Processos

CONCEITOS BÁSICOS

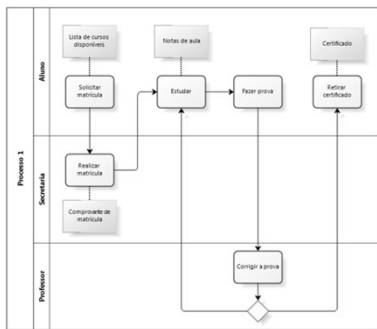
Eventos

Os eventos são fatos ocorridos ou situações definidas ao longo do processo. Uma boa prática para descrever eventos é a utilização de um verbo ou frase curta no pretérito perfeito



Gestão de Processos

CONCEITOS BÁSICOS



Gestão de Processos

CONCEITOS BÁSICOS

Tipos de Processos Organizacionais

- ✓ **Processos Primários:** são aqueles que se relacionam diretamente com o cliente da organização, ou seja, são os processos que entregam ao cliente o valor criado pela organização, conhecidos também como finalísticos.
- ✓ **Processos de Suporte:** eles não tem relação com o cliente, mas trabalham para os processos primários, e assim chamados também de processos de apoio.
- ✓ **Processos Gerenciais:** esses processos são responsáveis pela garantia da eficácia e eficiência dos processos primários e de suporte. Esses processos monitoram e gerenciam os demais buscando a melhoria ou inovação de todos os processos organizacionais.



Gestão de Processos

CONCEITOS BÁSICOS

Áreas de conhecimento

Gerenciamento de Processos de Negócio

Modelagem de Processos	Análise de Processos	Desenho de Processos	Gerenciam. Desempenho Processos	Transformação de Processos
------------------------	----------------------	----------------------	---------------------------------	----------------------------

Organização de Gerenciamento de Processos

Gerenciamento de Processos Corporativos

Tecnologias de Gerenciamento de Processos de Negócio




Gestão de Processos

CONCEITOS BÁSICOS

Modelagem de Processos

A Modelagem de Processos inclui um conjunto fundamental de habilidades e processos que permitem às pessoas compreenderem, comunicarem, avaliarem e administrarem os principais componentes dos processos de negócio.

A área de conhecimento de Modelagem de Processos fornece uma visão geral dessas habilidades, atividades e principais definições, juntamente com uma compreensão da finalidade e dos benefícios da modelagem de processos, uma discussão dos tipos e usos dos modelos de processos, técnicas, ferramentas e padrões de modelagem.



Gestão de Processos


CONCEITOS BÁSICOS

Análise de processos

A Análise de Processos envolve uma compreensão dos processos de negócio, incluindo a eficiência e eficácia dos processos. São exploradas a finalidade e as atividades de análise de processos.

Uma decomposição dos componentes e atributos do processo, técnicas analíticas e padrões dos processos também são abrangidos.

O uso de modelos de processos e de outra documentação de processos para validar e entender processos atuais e futuros também é explorado. Vários tipos de análises, técnicas e ferramentas estão incluídos nessa área de conhecimento.



Gestão de Processos

CONCEITOS BÁSICOS

Desenho de processos

O Desenho de Processos envolve a criação de especificações de processos de negócio dentro do contexto das metas de negócio e dos objetivos de desempenho dos processos. Fornece planos e diretrizes sobre a aplicação de fluxos e regras, e sobre como as aplicações do negócio, plataformas de tecnologia, recursos de dados, controles financeiros e operacionais interagem com outros processos internos e externos.

O desenho de processos é o planejamento intencional e pensado sobre como os processos de negócio funcionam e são medidos, regulados e gerenciados. Essa área de conhecimento explora os papéis, técnicas de desenho de processos e princípios de um bom projeto, juntamente com a exploração de padrões comuns de desenho e considerações sobre a conformidade, liderança executiva e alinhamento estratégico.



Gestão de Processos

CONCEITOS BÁSICOS

Gerenciamento de desempenho de processos

O Gerenciamento de Desempenho de Processos é o monitoramento formal, planejado da execução do processo e o rastreamento dos resultados para determinar a eficácia e eficiência do processo. Essas informações são utilizadas para tomar decisões sobre a melhoria ou eliminação de processos existentes e/ou introdução de novos processos para atender aos objetivos estratégicos da organização.

Tópicos abrangidos incluem as principais definições sobre o desempenho dos processos, a importância e benefícios da medição do desempenho, operações de monitoramento e controle, alinhamento dos processos de negócio e desempenho organizacional, sobre o que medir, métodos de medição, modelagem e simulação, e suporte a decisões de donos e gestores de processos e considerações sobre o sucesso.



Gestão de Processos

CONCEITOS BÁSICOS

Transformação de processos

A Transformação de Processos aborda mudanças em processos. As mudanças em processos são discutidas no contexto de um ciclo de vida do processo de negócio. Várias metodologias de melhoria, redesenho e reengenharia de processos são exploradas, juntamente com tarefas associadas à implementação da mudança.

O tópico de gerenciamento de mudanças organizacionais, elemento fundamental para a transformação bem sucedida do processo, é discutido incluindo várias metodologias de gerenciamento de mudanças organizacionais, de técnicas e melhores práticas.



Gestão de Processos

CONCEITOS BÁSICOS

Organização de gerenciamento de processos

A área de conhecimento de Organização de Gerenciamento de Processos trata papéis, responsabilidades e a estrutura de reportes para prover suporte a organizações orientadas a processos. É discutido o que define uma organização orientada a processos, juntamente com considerações culturais e de desempenho da equipe.

A importância da governança do processo de negócio é explorada, juntamente com várias estruturas de governança e o conceito de um Escritório de Processos.



Gestão de Processos

CONCEITOS BÁSICOS

Gerenciamento de processos corporativos

O Gerenciamento de Processos Corporativos é conduzido pela necessidade de maximizar os resultados dos processos de negócio consistentes com estratégias organizacionais bem definidas e com as metas funcionais baseadas em tais estratégias. O gerenciamento do portfólio de processos garante alinhamento com as estratégias da unidade corporativa ou de negócios e fornece um método para gerenciar e avaliar as iniciativas.

A área de conhecimento de Gerenciamento de Processos Corporativos identifica métodos e ferramentas para avaliar os níveis de maturidade de gerenciamento de processos, juntamente com as áreas requeridas de prática de BPM que podem melhorar as condições da organização



Gestão de Processos

CONCEITOS BÁSICOS

Gerenciamento de processos corporativos

Várias estruturas de processos de negócio são discutidas, juntamente com a noção de integração de processos, ou seja, a interação de vários processos entre si e os modelos que vinculam o desempenho, as metas, tecnologias, pessoas e controles (financeiros e operacionais) às estratégias corporativas e aos objetivos de desempenho.

Tópicos de arquitetura de processos e melhores práticas de gerenciamento de processos corporativos também são explorados.



Gestão de Processos

CONCEITOS BÁSICOS

Tecnologia de BPM

Essa área de conhecimento discute uma ampla gama de tecnologias disponíveis para prover suporte ao planejamento, desenho, a análise, operação e monitoramento dos processos de negócio.

Tecnologias incluem o conjunto de pacotes de aplicações, ferramentas de desenvolvimento, tecnologias de infra-estrutura, e de armazenagem de dados e informações que fornecem suporte aos profissionais de BPM e a colaboradores envolvidos em atividades de BPM.

São discutidos o Sistema de Gerenciamento de Processos de Negócio (BPMS), repositórios de processos e ferramentas independentes para modelagem, análise, desenho, execução e monitoramento. Padrões, metodologias e tendências emergentes de BPM também são abordados.



Gestão de Processos

CONCEITOS BÁSICOS

Ciclo de vida BPM

A prática gerencial de BPM pode ser caracterizada como um ciclo de vida contínuo (processo) de atividades integradas de BPM. Enquanto que diversas variações de ciclos de vida BPM são reconhecidas¹, a maioria dos ciclos pode ser sumarizada por um conjunto gradual e interativo de atividades que incluem: (1) Planejamento; (2) Análise; (3) Desenho e Modelagem; (4) Implantação; (5) Monitoramento e Controle; e (6) Refinamento. À medida que os processos de negócio se movem através do ciclo de vida, são habilitados ou restringidos por uma variedade de fatores incluindo os quatro fatores primários de valores, crenças, liderança e cultura.



Gestão de Processos



Gestão de Processos

CONCEITOS BÁSICOS

Valores, crenças, liderança e cultura

A prática de BPM é definida por um conjunto de valores, crenças, liderança e cultura que formam os alicerces do ambiente no qual uma organização opera. Influenciam e guiam o comportamento e a estrutura da organização.

A organização fornece oportunidades a seus profissionais para uma discussão aberta e crescimento pessoal e profissional e forma a base para relacionamentos externos com seus clientes, fornecedores e comunidade em geral.

Tais valores, crenças, cultura e estilos de liderança determinam o sucesso ou fracasso da organização sob as perspectivas organizacional e financeira.



Gestão de Processos

CONCEITOS BÁSICOS

Valores, crenças, liderança e cultura

BPM se concentra em processos de negócio ponta-a-ponta que fornecem valor aos clientes. Um compromisso com o valor do processo e do cliente é o alicerce da prática de BPM. Como pedra angular, uma discussão sobre valores, crenças, liderança e cultura que sustentam e habilitam BPM é tecida nas Áreas de Conhecimento contidas no Guia para o BPM CBOK®.



ADMINISTRAÇÃO



Gestão de Processos

MODELAGEM DE PROCESSOS

Arquitetura de processos e arquitetura de negócio:

Uma dúvida comum entre pessoas envolvidas em modelagem é a diferença entre arquitetura de processos e arquitetura de negócio. Arquitetos de negócio criam modelos de negócio, mas esses modelos estão em um alto nível de abstração e lidam com capacidades de negócio – a capacidade de executar ou entregar algo.

Modelos de arquitetura de negócio são, dessa forma, conceituais e lidam com O QUE no negócio. Por outro lado, modelos de arquitetura de processos lidam com o COMO do negócio e definem como um entregável, produto ou serviço é construído e entregue.

Dessa forma, modelos de arquitetura de processos, quando decompostos em maior nível de detalhe, definem as atividades que um negócio deve ser capaz de realizar.



Gestão de Processos

MODELAGEM DE PROCESSOS

Arquitetura de processos e arquitetura de negócio:

Como cada atividade se relaciona transitivamente a uma determinada capacidade, modelos de arquitetura de negócio relacionam as atividades necessárias e estão preocupados com a eficácia.

Modelos de arquitetura de processos focam as atividades físicas e seu gerenciamento. Esses modelos focam o modo como o trabalho é executado e estão preocupados com a eficiência.

Quando combinados, permitem ir além das atividades de desenho para assegurar que nenhum trabalho seja executado se não estiver relacionado com a entrega de uma determinada capacidade de negócio. Isso assegura efetividade.



Gestão de Processos

MODELAGEM DE PROCESSOS

Notações de modelagem de processos:

Notação é um conjunto padronizado de símbolos e regras que determinam o significado desses símbolos.

Por exemplo, a notação musical inclui símbolos universalmente reconhecidos por notas e claves. Analogamente, uma notação de modelagem de processos de negócio inclui ícones (figuras) e conectores que ajudam a mostrar o relacionamento entre diversos componentes de processos de negócio.

Existem diversos padrões de notação de modelagem e realizar a melhor escolha dentre as opções disponíveis pode não ser uma tarefa simples.



Gestão de Processos

MODELAGEM DE PROCESSOS

Notações de modelagem de processos:

No entanto, a seleção de uma abordagem que siga normas e convenções bem conhecidas oferece amplas vantagens:

- ✓ Conjunto de símbolos, linguagem e técnicas comuns para que as pessoas possam se comunicar
- ✓ Consistência em forma e significado dos modelos de processos resultantes
- ✓ Importação e exportação de modelos de processos entre diferentes ferramentas
- ✓ Geração de aplicações a partir de modelos de processos



Gestão de Processos

MODELAGEM DE PROCESSOS

Notações de modelagem de processos:

Notação	Notação
BPMN (Business Process Model and Notation)	Padrão criado pelo Object Management Group, útil para apresentar um modelo para públicos-alvo diferentes
Fluxograma	Originalmente aprovado como um padrão ANSI (American National Standards Institute), inclui um conjunto simples e limitado de símbolos não padronizados, facilita entendimento rápido do fluxo de um processo
EPC (Event-driven Process Chain)	Desenvolvido como parte da estrutura de trabalho ARIS, considera eventos como "gatilhos para" ou "resultados de" uma etapa do processo; útil para modelar conjuntos complexos de processos
UML (Unified Modeling Language)	Mantido pelo Object Management Group, consiste em um conjunto-padrão de notações técnicas de diagramação orientado à descrição de requisitos de sistemas de informação
IDEF (Integrated Definition Language)	Padrão da Federal Information Processing Standard dos EUA que destaca entradas, saídas, mecanismos, controles de processo e relação dos níveis de detalhe do processo superior e inferior; ponto de partida para uma visão corporativa da organização
Value Stream Mapping	Do Lean Manufacturing, consiste em um conjunto intuitivo de símbolos usado para mostrar a eficiência de processos por meio do mapeamento de uso de recursos e elementos de tempo



Gestão de Processos

MODELAGEM DE PROCESSOS

Business Process Model and Notation (BPMN):

A aceitação do BPMN tem crescido sob várias perspectivas com sua inclusão nas principais ferramentas de modelagem. Essa notação apresenta um conjunto robusto de símbolos para modelagem de diferentes aspectos de processos de negócio. Como na maioria das notações, os símbolos descrevem relacionamentos claramente definidos, tais como fluxo de atividades e ordem de precedência.

Em BPMN, raias dividem um modelo em várias linhas paralelas. Cada uma dessas raias é definida como um papel desempenhado por um ator na realização do trabalho.




Gestão de Processos

MODELAGEM DE PROCESSOS

Business Process Model and Notation (BPMN):

PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS

- ✓ Ícones organizados em conjuntos descritivos e analíticos para atender a diferentes necessidades de utilização
- ✓ Notação permite indicação de eventos de início, intermediário e fim; fluxo de atividades e mensagens; comunicação intranegócio e colaboração internegócio




Gestão de Processos

MODELAGEM DE PROCESSOS

Business Process Model and Notation (BPMN):

QUANDO USAR

- ✓ Para apresentar um modelo de processos para públicos-alvo diferentes
- ✓ Para simular um processo de negócio com um motor de processo
- ✓ Para gerar aplicações em BPMS a partir de modelos de processos




Gestão de Processos

MODELAGEM DE PROCESSOS

Business Process Model and Notation (BPMN):

VANTAGENS

- ✓ Uso e entendimento difundido em muitas organizações
- ✓ Versatilidade para modelar as diversas situações de um processo
- ✓ Suportado por ferramentas BPMS



Gestão de Processos

MODELAGEM DE PROCESSOS

Business Process Model and Notation (BPMN):

DESVANTAGENS

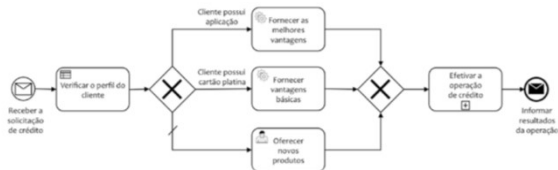
- ✓ Exige treinamento e experiência para uso correto do conjunto completo de símbolos
- ✓ Dificulta visualização do relacionamento entre vários níveis de um processo
- ✓ Diferentes ferramentas podem ser necessárias para apoiar diferentes subconjuntos da notação
- ✓ Origem na tecnologia da informação inibe seu uso por pessoal de negócio



Gestão de Processos

MODELAGEM DE PROCESSOS

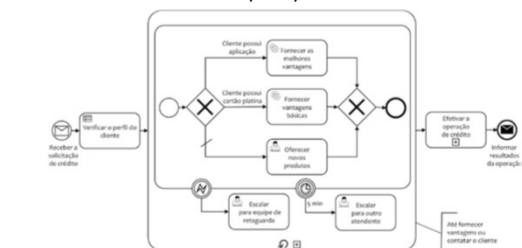
Business Process Model and Notation (BPMN):



Gestão de Processos

MODELAGEM DE PROCESSOS

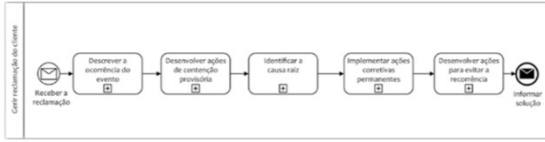
Business Process Model and Notation (BPMN):



Gestão de Processos

MODELAGEM DE PROCESSOS

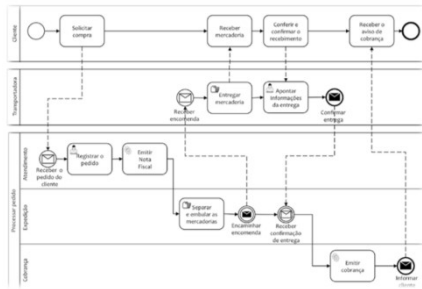
Business Process Model and Notation (BPMN):



Gestão de Processos

MODELAGEM DE PROCESSOS

Business Process Model and Notation (BPMN):



Gestão de Processos

MODELAGEM DE PROCESSOS

Fluxograma:

Fluxogramas têm sido utilizados por décadas e são baseados em um conjunto simples de símbolos para operações, decisões e outros elementos de processo. A notação para o mapeamento de fluxo mais comum foi aprovado como um padrão ANSI em 1970 para representar fluxos de sistemas.

Outras notações de fluxogramas têm sido utilizadas por engenheiros industriais com símbolos diferentes e esquemas para mapeamentos industriais específicos. Fluxogramas são usados para descrever o fluxo de materiais, papéis e trabalho ou a colocação de máquinas, análise de saídas e entradas em centros de expedição.



Gestão de Processos

MODELAGEM DE PROCESSOS

Fluxograma:

Um típico fluxograma pode ter os seguintes tipos de símbolos:

- ✓ Símbolos de início e fim representados por retângulos arredondados geralmente contendo a palavra "Início" ou "Fim", ou outra frase sinalizando o começo ou término de um processo como "submeter consulta" ou "receber produto"
- ✓ Setas provenientes de um símbolo e terminando em outro, indicando que o controle passa de um símbolo para o próximo
- ✓ Passos de processamento representados como retângulos
- ✓ Entradas e saídas representadas por paralelogramos



Gestão de Processos

MODELAGEM DE PROCESSOS

Fluxograma:

Um típico fluxograma pode ter os seguintes tipos de símbolos:

- ✓ Condição ou decisão representada como losango, geralmente contendo teste de sim/não ou verdadeiro/falso. Esse símbolo é único na medida em que possui duas setas saindo, geralmente a partir da extremidade inferior e extremidade direita, uma correspondente a sim ou verdadeiro e uma correspondente a não ou falso. As setas devem ser rotuladas. Mais de duas setas podem ser utilizadas, mas é normalmente um indicativo claro de que uma decisão complexa está para ser tomada, caso que pode necessitar ser mais detalhado ou substituído por um símbolo de "processo predefinido"



Gestão de Processos

MODELAGEM DE PROCESSOS

Fluxograma:

PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS

- ✓ Usado com ou sem raiais
- ✓ Muitas variações para diferentes propósitos
- ✓ Conjunto central simples de símbolos
- ✓ Precursor de notações modernas




Gestão de Processos

MODELAGEM DE PROCESSOS

Fluxograma:

QUANDO USAR

- ✓ Para capturar rapidamente um fluxo de processo para compartilhar, onde os detalhes não exigem documentação
- ✓ Para começar um projeto de modelagem onde não haja financiamento disponível para ferramentas com recursos mais completos
- ✓ Para desenvolver diagramas detalhados para uso em codificação tradicional de sistemas




Gestão de Processos

MODELAGEM DE PROCESSOS

Fluxograma:

VANTAGENS

- ✓ Bem entendido por engenheiros de software e de sistemas
- ✓ Em alto nível, ajuda a criar consenso
- ✓ Adequado para ilustrações de "caminhos felizes"
- ✓ Aprendizado rápido
- ✓ Suportado por ferramentas de baixo custo, incluindo ferramentas gráficas de uso geral e de visualização




Gestão de Processos

MODELAGEM DE PROCESSOS

Fluxograma:

DESVANTAGENS

- ✓ Apesar da influência dos padrões ANSI, existem muitas variações
- ✓ Pode ser impreciso quando usado para descrever processos complexos de negócio
- ✓ Objetos não têm um conjunto de atributos descritivos
- ✓ Modelos construídos são "planos", exigindo o uso de símbolos de conexão para mostrar onde segmentos de processo continuam



Gestão de Processos

MODELAGEM DE PROCESSOS

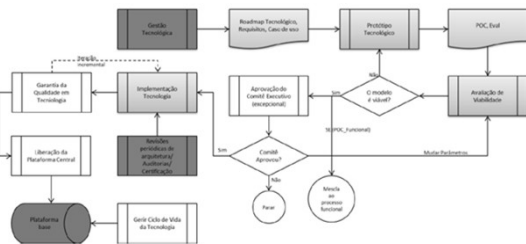
Fluxograma:



Gestão de Processos

MODELAGEM DE PROCESSOS

Fluxograma:



Gestão de Processos

MODELAGEM DE PROCESSOS

Event-driven Process Chain (EPC):

EPC varia do muito simples ao muito complexo e descreve eventos desencadeantes ou resultantes de uma etapa do processo, chamada de "função". Assim, o fluxo é normalmente evento-função-evento.

EPC se baseia em operadores lógicos E, OU e OU EXCLUSIVO chamados "regras". Regras expressam decisões, testes, paralelismo e convergência no fluxo de processo. Um EPC simples consiste de apenas esses objetos mais setas que definem suas relações.



Gestão de Processos

MODELAGEM DE PROCESSOS

Event-driven Process Chain (EPC):

PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS

- ✓ O método EPC foi desenvolvido no ambiente ARIS pelo Prof. August-Wilhelm Scheer no Institut für Wirtschaftsinformatik da Universität des Saarlandes no início da década de 1990
- ✓ Pode ser usado para modelagem, análise e redesenho de processos de negócio
- ✓ Pode ser utilizado com raias verticais ou horizontais
- ✓ Possui um conjunto central de símbolos facilmente reconhecidos, ampliado com vários objetos opcionais ou de uso especial



Gestão de Processos

MODELAGEM DE PROCESSOS

Event-driven Process Chain (EPC):

QUANDO USAR

- ✓ Construção rápida de modelos de fácil compreensão
- ✓ Modelagem de conjuntos complexos de processos com várias interfaces e submodelos de processos
- ✓ Para preencher os detalhes dos processos abaixo dos níveis normalmente abordados por outras notações
- ✓ Para modelar processos para importação para sistemas ERP



Gestão de Processos

MODELAGEM DE PROCESSOS

Event-driven Process Chain (EPC):

VANTAGENS

- ✓ Utilizado em várias organizações
- ✓ Um EPC adequadamente construído pode ser lido como um conjunto de sentenças
- ✓ Pode ser usado como um meio de colaboração entre grupos de especialistas que possuem pouca experiência com modelos
- ✓ É possível melhorar os modelos por meio do uso de objetos opcionais que descrevem executores, sistemas de apoio, informação ou raias
- ✓ Versatilidade para identificação de restrições do processo




Gestão de Processos

MODELAGEM DE PROCESSOS

Unified Modeling Language (UML):

PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS

- ✓ Conjunto de técnicas de diagramação e notações relacionadas
- ✓ Descreve relacionamentos laterais e de pai-filho
- ✓ O conjunto de símbolos varia de acordo com o tipo de modelo
- ✓ Um importante subconjunto é geralmente utilizado para descrever sistemas e sistemas de sistemas




Gestão de Processos

MODELAGEM DE PROCESSOS

Unified Modeling Language (UML):

QUANDO USAR

- ✓ Desenvolvimento de casos de uso
- ✓ Descrição de requisitos de sistemas de informação
- ✓ Representação de fluxos de processos de negócio em um nível mais detalhado
- ✓ Captura ou desenho de estruturas de dados




Gestão de Processos

MODELAGEM DE PROCESSOS

Unified Modeling Language (UML):

VANTAGENS

- ✓ Comunidade de usuários bem estabelecida
- ✓ Utilizada em muitas organizações
- ✓ Ampla disponibilidade de referências bibliográficas



Gestão de Processos

MODELAGEM DE PROCESSOS

Unified Modeling Language (UML):

DESVANTAGENS

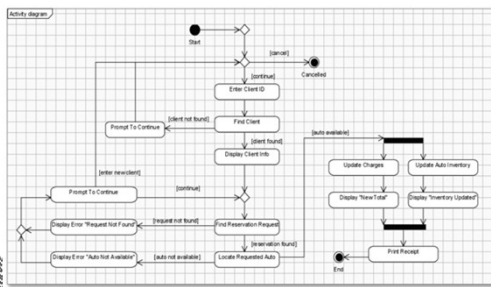
- ✓ Desenhado para modelagem de aplicações de software
- ✓ Modelagem de processos de negócio é um uso secundário
- ✓ Representações da notação podem variar de ferramenta para ferramenta



Gestão de Processos

MODELAGEM DE PROCESSOS

Unified Modeling Language (UML):



Gestão de Processos

MODELAGEM DE PROCESSOS

IDEF:

IDEF é um padrão federal de processamento de informação (FIPS – Federal Information Processing Standard) desenvolvido pela Força Aérea dos EUA. É uma notação e técnica que faz parte da metodologia para definir processos de trabalho e sistemas de informação em ambientes de manufatura. Foi utilizado e disponibilizado em várias ferramentas de modelagem e agora é de domínio público.

A notação emprega um conjunto simples de símbolos, consistindo de caixas de processo com setas mostrando entradas, saídas, controles e mecanismos. Apesar de cada nível do modelo ser lido da esquerda para a direita e de cima para baixo, o sistema de numeração usado para a maioria dos passos é representado de forma a possibilitar fácil associação entre níveis de pais e filhos de decomposição no processo. Sendo assim, uma caixa de processo A1.3 é interpretada como um processo-filho de um diagrama-pai A1. Cada nível consecutivo de decomposição usa outro ponto decimal para continuar a rastreabilidade de descendência.




Gestão de Processos

MODELAGEM DE PROCESSOS

IDEF:

PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS

- ✓ Níveis superiores definem o tópico a ser modelado
- ✓ Níveis subsequentes mostram a decomposição do nível acima através de séries de caixas
- ✓ Passos no processo possuem entradas, saídas, controles e mecanismos representados por setas rotuladas
- ✓ Sistema de rotulagem indica o exato relacionamento com o próximo nível acima (B3.2 é o segundo subpasso de processo do passo de processo B3)



Gestão de Processos

MODELAGEM DE PROCESSOS

IDEF:

QUANDO USAR

- ✓ Pode ser utilizado para qualquer nível de modelagem de atividades
- ✓ Em Manufatura Integrada Auxiliada por Computador (ICAM – Integrated Computer Aided Manufacturing)




Gestão de Processos

MODELAGEM DE PROCESSOS

IDEF:

VANTAGENS

- ✓ Representação precisa
- ✓ Facilidade para seguir a decomposição lógica dos níveis do modelo
- ✓ Documentação exaustiva disponibilizada pelo governo federal dos EUA ou fontes de mercado



Gestão de Processos

MODELAGEM DE PROCESSOS

IDEF:

DESVANTAGENS

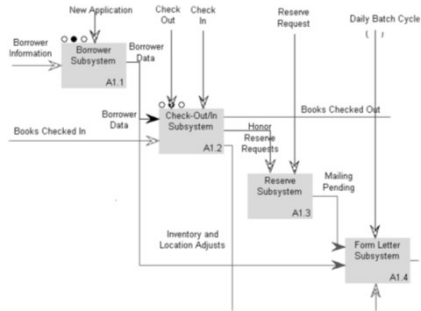
- ✓ Implementações são, em geral, visualmente pouco amigáveis
- ✓ Notação consistindo principalmente de caixas e setas pode parecer confusa e poluída



Gestão de Processos

MODELAGEM DE PROCESSOS

IDEF:



Gestão de Processos

MODELAGEM DE PROCESSOS

Value Stream Mapping:

Mapeamento do fluxo de valor (Value Stream Mapping) é uma técnica utilizada em Lean. Não devendo ser confundido com notação de cadeia de valor (Value Chain notation), o mapeamento do fluxo de valor expressa o ambiente físico e o fluxo de materiais e produtos.

Na Toyota, onde se originou, a técnica é conhecida como "mapeamento de fluxo de materiais e informações" (Material and Information Flow Mapping).

O mapeamento do fluxo de valor é utilizado para adicionar custos de recursos do processo e elementos de tempo em um modelo de processos para incorporar uma visão da eficiência do processo.




Gestão de Processos

MODELAGEM DE PROCESSOS

Value Stream Mapping:

PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS

- ✓ Conjunto simples de símbolos




Gestão de Processos

MODELAGEM DE PROCESSOS

Value Stream Mapping:

QUANDO USAR

- ✓ Para aumentar o envolvimento dos executores do processo em atividades de análise
- ✓ Para ajudar a guiar executores na autoidentificação de oportunidades para otimização do processo
- ✓ Em qualquer projeto que não obrigue o uso de ambientes de modelagem completos
- ✓ Em ambientes onde custos do processo e requisitos de tempo são facilmente identificados




Gestão de Processos

MODELAGEM DE PROCESSOS

Value Stream Mapping:

VANTAGENS

- ✓ Simples e fácil de usar



Gestão de Processos

MODELAGEM DE PROCESSOS

Value Stream Mapping:

DESVANTAGENS

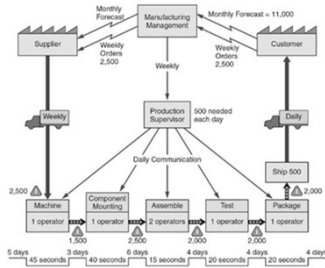
- ✓ Modelos planos
- ✓ Não há repositório
- ✓ Impróprio para uso em situações muito complexas



Gestão de Processos

MODELAGEM DE PROCESSOS

Value Stream Mapping:



Gestão de Processos

MODELAGEM DE PROCESSOS

Raias de piscina (Swim lanes):

Raias de piscina não representam uma notação específica, mas uma construção útil para outras notações. Introduzidas por Rummler and Brache2, raias são um complemento a "caixas e setas" que representam como os fluxos de trabalho cruzam funções ou transferem o controle de um papel para outro.

Realizado por meio da utilização de linhas dispostas horizontal ou verticalmente (raias), representam uma área funcional, papel ou, em alguns casos, organização externa.

Essas linhas lembram as faixas de marcação em piscinas de natação. Ao organizar o fluxo de atividades e tarefas entre essas linhas é mais fácil visualizar handoffs no trabalho, um aspecto-chave da análise de processos de Rummler-Brache que se concentra em minimizar e gerenciar handoffs.




Gestão de Processos

MODELAGEM DE PROCESSOS

Raias de piscina (Swim lanes):

PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS

- ✓ As raias representam executores ou combinações de executores
- ✓ Raias podem indicar papéis, organizações, sistemas ou qualquer outro executor, ou ainda uma combinação deles




Gestão de Processos

MODELAGEM DE PROCESSOS

Raias de piscina (Swim lanes):

QUANDO USAR

- ✓ Para distinguir claramente em que ponto a responsabilidade pela execução é transferida
- ✓ Para aumentar o entendimento entre as partes interessadas no processo




Gestão de Processos

MODELAGEM DE PROCESSOS

Raias de piscina (Swim lanes):

VANTAGENS

- ✓ Auxilia a colaboração na medida em que os executores do processo são capazes de distinguir seus papéis em relação aos demais
- ✓ Define claramente os pontos de handoff em um processo
- ✓ Pode descrever fluxos de precedência operacional, material e mensagens



Gestão de Processos

MODELAGEM DE PROCESSOS

Raias de piscina (Swim lanes):

DESVANTAGENS

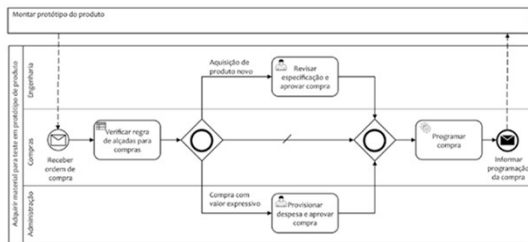
- ✓ Torna-se complexo em áreas em que a responsabilidade pelo desempenho é compartilhada
- ✓ Em certos casos, pode preservar uma mentalidade de silo de processo



Gestão de Processos

MODELAGEM DE PROCESSOS

Raias de piscina (Swim lanes):



Gestão de Processos

MODELAGEM DE PROCESSOS

Abordagens especializadas para modelagem de processos:

As três abordagens a seguir podem ser usadas em iniciativas de modelagem ou de melhoria de processos. São consideradas abordagens especializadas, cada uma proporcionando uma análise de perspectiva organizacional.




Gestão de Processos

MODELAGEM DE PROCESSOS

Abordagens especializadas para modelagem de processos:

Notação	Descrição
Cadeia de valor	Desenvolvida por Michael Porter, essa notação enfatiza a captura de processos e atividades que adicionam valor ao serviço ou produto entregue ao cliente. Proporciona uma visão geral, mas não uma visão detalhada dos processos de negócio
SIPOC (Supplier, Input, Process, Output and Customer)	Um estilo de documentação de processo usado em Lean Six Sigma para enfatizar as fontes de entradas (suppliers) e o alvo das saídas (customer)
Dinâmica de sistemas (System Dynamics)	Modelos de dinâmica de sistemas apresentam uma visão dinâmica do desempenho dos sistemas de negócio



Gestão de Processos


MODELAGEM DE PROCESSOS

Abordagens especializadas para modelagem de processos:

CADEIA DE VALOR

Cadeia de valor é utilizada para demonstrar um fluxo simples contínuo da esquerda para direita dos processos que diretamente contribuem para produzir valor para os clientes. O conceito de cadeia de valor foi introduzido por Michael Porter em seus trabalhos sobre estratégia corporativa e é tipicamente aplicado à modelagem corporativa em nível de planejamento.

Diversas abordagens para cadeia de valor empregam seu próprio conjunto de símbolos, mas, em geral, são facilmente interpretados e frequentemente empregam uma seta ou um traço horizontal para expressar cada passo na cadeia. Cadeias de valor geralmente têm o fluxo da esquerda para a direita descrevendo os subprocessos que contribuem diretamente para produzir valor para os clientes.




Gestão de Processos

MODELAGEM DE PROCESSOS

Abordagens especializadas para modelagem de processos:

SIPOC

SIPOC é sigla para Supplier, Input, Process, Output, and Customer. É um estilo de documentação de processos utilizado em Lean Six Sigma. Não há padrão ou conjunto de notação preferida e essa técnica pode ser aplicada por meio do preenchimento de uma tabela com os elementos que compõem a sigla. O modelo SIPOC é aplicado com mais frequência em situações em que é necessário obter um consenso sobre quais aspectos de um processo devem ser estudados.



Gestão de Processos

MODELAGEM DE PROCESSOS

Abordagens especializadas para modelagem de processos:

DINÂMICA DE SISTEMAS

Mais que apenas uma notação diferente, modelos de dinâmica de sistemas são diagramas "atividade na seta" em vez de diagramas "atividade na caixa" como em outras notações. Modelos de dinâmica de sistemas são especialmente úteis no desenvolvimento de modelos dinâmicos de ciclo de vida que focam o desempenho geral de sistemas e o impacto de mudar variáveis-chave que afetam o desempenho geral.

São mais frequentemente usados para modelar uma organização completa ou linha de negócio em vez de modelos de fluxo de trabalho de baixo nível.



Gestão de Processos

MODELAGEM DE PROCESSOS

Participantes da modelagem:

Muitas pessoas podem estar envolvidas na criação do conjunto de modelos que representem por completo os processos. Estrategistas de negócio, gestores de negócio, analistas financeiros, auditores, analistas de conformidade, analistas de desempenho de processo, analistas de negócio, analistas de sistemas ou outros podem criar modelos de processos diferentes para seus propósitos particulares.

Os especialistas no assunto podem ser:

- ✓ Liderança executiva expressando a dinâmica de negócios de alto nível
- ✓ Gerência intermediária definindo mecanismos de monitoramento e controle
- ✓ Executores que realmente realizam o trabalho sendo modelado



Gestão de Processos

MODELAGEM DE PROCESSOS

Níveis de processos:

Uma estrutura de trabalho pode variar de simples pirâmide conceitual a um complexo conjunto de produtos de modelagem com representação por meio de regras.

Na pirâmide, cada nível de modelo sumariza o nível abaixo e decompõe o nível acima. A pirâmide pode ter uma cadeia simples de valor no nível superior que fornece um resumo geral instantâneo sobre o que o conjunto de modelos irá explicar.

Os níveis mais baixos geralmente introduzem os principais eventos, executores, atividades operacionais e fluxo de processo mais detalhado.

Às vezes, um nível está incluído abaixo dos níveis de processos detalhados para mostrar estrutura de dados e detalhes dos componentes organizacionais ou de sistema.



Gestão de Processos

MODELAGEM DE PROCESSOS

Abordagens de modelagem:

Abordagens de modelagem de processos podem ser de cima para baixo (top-down), do meio para fora (middle-out) ou de baixo para cima (bottom-up). Alguns métodos de desenvolvimento de modelos de processos exigem uma abordagem iterativa de processo que requer várias passagens sucessivas para o desenvolvimento do modelo. A abordagem usada varia de acordo com o propósito e escopo do esforço.

A chave é determinar o propósito do esforço de modelagem e, então, aplicar a melhor abordagem para esse propósito. Uma vez que a abordagem é selecionada, pode-se considerar o uso de uma abordagem alternada para cruzar resultados. Por exemplo, fazer alguma modelagem de baixo para cima para assegurar que o modelo de cima para baixo está completo.



Gestão de Processos

MODELAGEM DE PROCESSOS

Problemas com modelagem de processos:

- ✓ Não considerar a modelagem como um problema de comunicação. O conhecimento externalizado tem de ser plenamente compreendido pelas partes interessadas. Isso é o que caracteriza a comunicação
- ✓ Modelar sem um objetivo claro. A falta de um objetivo claro leva a modelos sem conexão com prioridades ou necessidades
- ✓ Limitar-se a uma única notação. Um modelo de processos pode servir a objetivos públicos diferentes e a aplicação de uma única notação de modelagem poderá não servir a todos os propósitos
- ✓ Não gerir expectativas em relação ao objetivo da modelagem. A modelagem de processos não é um fim si mesmo, mas um meio para se alcançar um objetivo. É fundamental entender e deixar claro o que se espera da modelagem



Gestão de Processos

MODELAGEM DE PROCESSOS

Problemas com modelagem de processos:

- ✓ Modelar sem um contexto de comunicação de processos bem definido. É necessário identificar o propósito do processo, o que ele faz e como faz antes de identificar e descrever suas atividades
- ✓ Não identificar e organizar as partes antes de modelá-las. Uma abordagem de decomposição sucessiva de "entenda o todo – entenda as partes – escolha uma parte" auxilia na organização e compreensão do modelo
- ✓ Não ter critério para definir o nível de detalhamento adequado ao objetivo da modelagem. Partir diretamente para os detalhes pode levar à construção de modelos muito grandes e de difícil compreensão



Gestão de Processos

MODELAGEM DE PROCESSOS

Problemas com modelagem de processos:

- ✓ Não avaliar corretamente a capacidade de transmissão do conhecimento do modelo elaborado. O modelo deve ser validado também por aqueles que vão utilizá-lo e não somente pelos que forneceram informações sobre ele
- ✓ Confundir entendimento de processos com padronização de processos. A modelagem de processos não representa uma institucionalização do processo como um padrão de trabalho
- ✓ Colocar informações de auxílio à execução de processos nos procedimentos. A quantidade adequada de informação no contexto definido e com acesso direto aos pontos desejados é o que torna o modelo útil e relevante



ADMINISTRAÇÃO



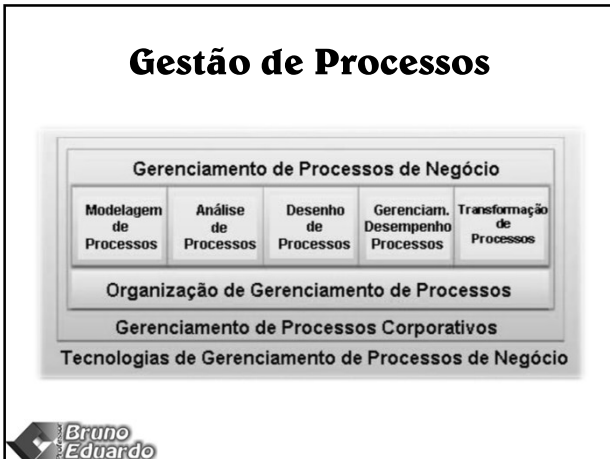
110

Gestão de Processos

Conteúdo:

Análise de processos.





Gestão de Processos


ANÁLISE DE PROCESSOS

Introdução:

A análise de processos é muito mais do que produzir modelos. Análise de processos pode ser conduzida em vários níveis, desde uma visão resumida da organização (uma análise em nível conceitual) até uma ordem detalhada de passos no nível de execução.

No nível conceitual, é uma poderosa técnica visual para identificar, holisticamente, desconexões na organização. Pode ser usada para fazer a liderança executiva se comprometer com uma forma diferente de pensar sobre os processos, elevando a conversa para um nível estratégico e utilizando a análise para tomar decisões sobre prioridades.

No nível tático, é útil para fundamentar futuros esforços de aumento de produtividade, padronização da execução do trabalho e criação de uma rotina de trabalho mais eficiente.




Gestão de Processos

ANÁLISE DE PROCESSOS

Introdução:

Análise de processos é um meio, não um fim. O resultado do trabalho deve ser o de gerar valor para a organização. Um dos erros mais frequentemente cometidos é ficar por um longo tempo paralisado na análise do "AS-IS" documentando cada detalhe.

O primeiro passo para definir um novo processo ou atualizar um que já exista é criar um entendimento comum do estado atual ("AS-IS") do processo e como ele cumpre seus objetivos. Esse entendimento é alcançado através da análise de processos.



Gestão de Processos

ANÁLISE DE PROCESSOS

A análise de processos de negócio

A análise de processos proporciona uma compreensão das atividades do processo e os resultados dessas atividades e dos processos em relação à sua capacidade de atender as metas pretendidas. Analisa também as restrições e rupturas que interferem no desempenho do processo.

É realizada por meio de várias técnicas, incluindo modelagem, entrevistas, simulações, entre outras. Muitas vezes, contempla estudo do ambiente de negócio, contexto organizacional do processo, fatores que contribuem para o ambiente operacional, características do segmento de negócio, regulamentações governamentais e do segmento de negócio, pressões de mercado e da concorrência.



Gestão de Processos

ANÁLISE DE PROCESSOS

Por que fazer análise de processos?

A criação de uma compreensão completa do negócio pode ter um benefício imediato pela padronização de regras e partes dos fluxos de trabalho. Pode também ajudar a gerência a tomar decisões de negócio que poderão melhorar a operação mesmo antes que a análise do fluxo de processo inicie.



Gestão de Processos

ANÁLISE DE PROCESSOS

Por que fazer análise de processos?

A informação gerada a partir da análise de processos inclui:

- ✓ Uma compreensão da estratégia, metas e objetivos da organização
- ✓ O ambiente de negócio e o contexto do processo (por que o processo existe)
- ✓ Uma visão do processo na perspectiva interfuncional
- ✓ As entradas e saídas do processo, incluindo fornecedores e clientes
- ✓ Os papéis e handoffs de cada área funcional no processo
- ✓ Uma avaliação da escalabilidade, utilização e qualificação de recursos
- ✓ Uma compreensão das regras de negócio que controlam o processo
- ✓ Métricas de desempenho que podem ser usadas para monitorar o processo
- ✓ Resumo das oportunidades identificadas para aumentar a eficiência e a eficácia




Gestão de Processos

ANÁLISE DE PROCESSOS

Quando efetuar a análise?

A análise de processos pode ser realizada em resposta a desvios em desempenho de processos ou acionada por eventos externos ou temporais (análise programada).

- ✓ Estratégia organizacional
- ✓ Problemas de desempenho
- ✓ Novas tecnologias
- ✓ Fusão, aquisição, cisão
- ✓ Mudanças em regulamentações




Gestão de Processos

ANÁLISE DE PROCESSOS

1. Iniciando a análise

Embora os processos a serem analisados possam ter sido determinados no contexto corporativo, podem haver casos de prioridades concorrentes entre processos que precisam ser analisados. Por essa razão, análise interfuncional deve incluir uma governança que estabeleça critérios de priorização e ordenação dos processos a serem analisados.




Gestão de Processos

ANÁLISE DE PROCESSOS

1. Iniciando a análise

Por exemplo, uma organização pode identificar os seguintes critérios:

- ✓ Processos primários, experiência de consumo e "momentos da verdade" da interação do cliente com a organização
- ✓ Rentabilidade das operações
- ✓ Suporte a processos primários
- ✓ Impacto de mudança interfuncional
- ✓ Impacto na estratégia de negócio
- ✓ Desempenho (custo, prazo, capacidade e qualidade)



Gestão de Processos

ANÁLISE DE PROCESSOS

Benchmarking

Muitas organizações iniciam suas atividades em decorrência de uma oportunidade de mercado, não exatamente porque traçaram um objetivo de negócio.

Não raro, objetivos de negócio são alterados em função de novas oportunidades abertas. Mas é certo que as organizações não podem simplesmente buscar oportunidades sem ter um objetivo claro que as oriente.

O sucesso está diretamente relacionado à definição do que a organização faz, sua missão e objetivos. A capacidade de se produzir coisas perenes ou efêmeras, amplas ou restritas, definirá um posicionamento duradouro ou temporário.



Gestão de Processos

ANÁLISE DE PROCESSOS

Benchmarking

Durante a análise, é uma boa prática comparar o desempenho de um processo com processos semelhantes no segmento de negócio por meio de benchmarking.

Benchmarking se baseia na aprendizagem das melhores práticas de organizações similares e ajuda a explicar o que envolve um excelente desempenho de processo.

Essa informação pode ser obtida através de pesquisas em publicações, web sites, eventos, entre outros.



Gestão de Processos

ANÁLISE DE PROCESSOS

Análise SWOT

Técnica que pode ser utilizada para comparar a organização com seus concorrentes diretos. Analisa como os processos se comparam com os processos concorrentes e considera as vantagens competitivas.

A análise SWOT, sigla para Strengths (pontos fortes), Weaknesses (pontos fracos), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças) é uma estrutura de trabalho para identificar tópicos-chave em análise competitiva.

É utilizada quando se lida com situações complexas em um espaço de tempo limitado, consistindo em avaliar a visão interna dada pelos pontos fortes (+) e fracos (-) e a visão externa dada pelas oportunidades (+) e ameaças (-).



Gestão de Processos

ANÁLISE DE PROCESSOS

Análise SWOT

Técnica que pode ser utilizada para comparar a organização com seus concorrentes diretos. Analisa como os processos se comparam com os processos concorrentes e considera as vantagens competitivas.

A análise SWOT, sigla para Strengths (pontos fortes), Weaknesses (pontos fracos), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças) é uma estrutura de trabalho para identificar tópicos-chave em análise competitiva.

É utilizada quando se lida com situações complexas em um espaço de tempo limitado, consistindo em avaliar a visão interna dada pelos pontos fortes (+) e fracos (-) e a visão externa dada pelas oportunidades (+) e ameaças (-).



Gestão de Processos

ANÁLISE DE PROCESSOS

Análise SWOT

A criação da técnica é creditada a Albert Humphrey que liderou um projeto de pesquisa na Universidade de Stanford nas décadas de 1960 e 1970 usando dados de corporações listadas na revista Fortune 500.

Entretanto, há indícios de sua utilização por Sun Tzu por volta de 500 a.C. ao citar em epígrafe um conselho: "Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças".



Gestão de Processos

ANÁLISE DE PROCESSOS

Análise SWOT

Como em um radar, a equipe de análise SWOT atua como uma antena captando sinais de diferentes fontes, sejam elas formais ou informais, estruturadas ou não, aportando conteúdo informacional a ser analisado.

Depois de decodificada a informação e transformada em inteligência, é possível perceber padrões e tendências.

A finalidade da equipe de análise SWOT é gerar informações que permitam posicionamento, tomada de decisão estratégica frente às possibilidades captadas do ambiente externo à organização.




Gestão de Processos

ANÁLISE DE PROCESSOS

Análise SWOT

	Ajuda	Atrapalha		
Interna (organização)	Forças	Fraquezas	Ambiente interno	Pontos fracos
	Oportunidades	Ameaças		Pontos fortes
Externa (ambiente)			Ambiente externo	
			Predominância de	
			Oportunidades	Sobrevivência
			Ameaças	Manutenção
				Crescimento
				Desenvolvimento



Gestão de Processos


ANÁLISE DE PROCESSOS

Melhores práticas

Outro tipo de análise de comparação identifica processos que são semelhantes ao processo que está sendo analisado em outros segmentos.

Permite à equipe de análise escapar da síndrome do "pensamento de grupo" que muitas vezes existe quando as organizações só olham para dentro de seu próprio segmento de negócio.

Isso pode ser feito por meio do estudo de organizações em outros segmentos ou pelo uso de modelos de referência.




Gestão de Processos

ANÁLISE DE PROCESSOS

2. Escopo de análise

Estabelecer o escopo dos processos incluídos na análise é uma das primeiras ações da equipe. Escopo é fundamental para decidir até que ponto a análise avançará e quanto será envolvido das funções de negócio. Por exemplo, para analisar um processo de recrutamento de recursos humanos, o escopo da análise pode incluir triagem do candidato no processo de seleção.

Uma segunda possibilidade seria analisar a triagem no processo de admissão. Esse último escopo estenderia além dos processos tradicionais de recrutamento de recursos humanos para incluir uma nova orientação de contratação, registro de benefícios de empregado e processos de provisionamento.



Gestão de Processos

ANÁLISE DE PROCESSOS

2. Escopo de análise

A seleção do escopo deve considerar os objetivos e resultados desejados da análise. O impacto nos processos relacionados antes e depois deve ser considerado apesar desses processos não fazerem parte do escopo. Se o objetivo estiver relacionado a processos de suporte, o entendimento dos processos para os quais proveem o suporte é essencial.

Uma vez determinado o escopo da análise, deve-se considerar a profundidade da análise; evitar a paralisia por análise é primordial.



Gestão de Processos

ANÁLISE DE PROCESSOS

3. Escolha das estruturas analíticas de trabalho

Não há um único modo correto para analisar processos de negócio. Tópicos a serem estudados, métodos para estudá-los e ferramentas a serem utilizadas dependerão da natureza do processo e da informação disponível quando a análise é iniciada.

Alguns projetos podem começar com um modelo completo que pode ser usado para análise, enquanto outros demandam o desenvolvimento de um modelo ou pelo menos a validação do desenho do modelo.



Gestão de Processos

ANÁLISE DE PROCESSOS

3. Escolha das estruturas analíticas de trabalho

A equipe de análise deve revisar e selecionar a abordagem analítica e metodológica. Uma vez que a equipe de análise seleciona a abordagem, pode decidir quais técnicas e ferramentas serão requeridas para prover suporte ao trabalho. Se for selecionado um método formal, a equipe deve receber treinamento ou contar com um facilitador experiente.

Também é importante considerar o segmento de negócio e a tecnologia relacionada ao processo. Se o processo é conduzido dentro de parâmetros de qualidade, métodos formais apoiados por dados e medições da qualidade são uma abordagem apropriada. Se os dados não estiverem disponíveis ou se o processo não for estruturado, uma revisão pragmática pode ser a melhor abordagem. Essa análise pragmática do processo pode se basear na sequência básica de passos "Plan – Do – Ckeck – Act" do ciclo de vida PDCA.



Gestão de Processos

ANÁLISE DE PROCESSOS

4. Definição de padrões de coleta de informação

Padrões de coleta de informação devem ser definidos para determinar quais informações serão coletadas, por quem, a forma como será validada, a maneira como será armazenada e organizada, a forma como será atualizada e como será utilizada. Sem esses padrões, cada integrante da equipe de análise irá coletar informações diferentes e vários modelos surgirão com convenções distintas de modelagem. A adoção de padrões também deve se estender ao uso de ferramentas, pois se esse uso não for governado por padrões, a inconsistência persistirá.

Inconsistências por falta de padrões causarão problemas na criação do modelo corporativo de processos e a equipe poderá falhar na coleta ou validação da informação necessária. Este será um conjunto fundamental de informações para assegurar que um mínimo de entendimento da operação seja construído. É esperado que projetos individuais adicionem informações específicas a esse padrão e isso é verdadeiro tanto para um esforço automatizado quanto para um esforço manual.



Gestão de Processos

ANÁLISE DE PROCESSOS

5. Definição da equipe de análise

Em qualquer esforço para analisar processos ponta a ponta, a organização precisará de uma equipe com profissionais de várias disciplinas. Provavelmente, haverá múltiplas equipes e, dentro das equipes, múltiplos pares de pessoas que realizam entrevistas ou workshops.

Diferentes pessoas analisarão atividades, regras e problemas. A experiência tem mostrado que é imperativo que a informação coletada seja consistente ao longo do esforço. Se não for, a qualidade será suspeita, alguma informação importante poderá faltar e será difícil prover uma visão acertada do negócio.



Gestão de Processos

ANÁLISE DE PROCESSOS

5. Definição da equipe de análise

Papel	Responsabilidade
Gerente do projeto de análise	<ul style="list-style-type: none"> Decide com as partes interessadas a profundidade e o escopo da análise e como o processo será analisado Gerencia o projeto de análise e facilita o avanço dos trabalhos Ajuda o grupo na aplicação das técnicas analíticas escolhidas
Analista de processos	<ul style="list-style-type: none"> Coleta informações, elabora modelos e realiza análise Providencia documentação e reportes para partes interessadas
Especialista	<ul style="list-style-type: none"> Provê insights nos processos de negócio Provê insights na infraestrutura técnica e de negócio que provê suporte ao processo



Gestão de Processos

ANÁLISE DE PROCESSOS

6. Obtendo informações sobre o processo e o ambiente de negócio

O próximo passo na análise é reunir o máximo de informações relevantes sobre o processo e o ambiente de negócio. Os tipos de informação obtidos dependem do negócio e do processo em análise, e podem incluir:

- ✓ Informações estratégicas sobre a organização, tais como planejamento estratégico de longo prazo, mercados, ameaças e oportunidades
- ✓ Desempenho da organização em comparação a seus pares ou competidores (benchmarking), ou a outros segmentos de negócio (melhores práticas)
- ✓ Justificativa para a análise de processos e quem solicitou
- ✓ Pessoas que deveriam estar envolvidas na análise



Gestão de Processos

ANÁLISE DE PROCESSOS

6. Obtendo informações sobre o processo e o ambiente de negócio

Adicionalmente deve-se buscar uma compreensão geral da razão para que o processo exista dentro do ambiente de negócio, respondendo a perguntas como:

- ✓ Por que foi criado?
- ✓ Onde o processo se encaixa na cadeia de valor da organização?
- ✓ O processo está apoiando objetivos estratégicos da organização?
- ✓ Provê valor para a organização?
- ✓ O que o processo está tentando realizar?
- ✓ Qual é sua criticidade?
- ✓ Por que esse processo está sendo alvo de uma análise?
- ✓ Quão bem funciona no ambiente atual de negócios e quão bem poderia se adaptar a um ambiente em mudanças?
- ✓ Quais são os riscos para o processo (ambiente externo e interno)? O processo pode se adaptar para sobreviver a esses riscos?
- ✓ Quais são os sistemas necessários para apoiar ou habilitar o processo e quão sustentáveis são esses sistemas?



Gestão de Processos

ANÁLISE DE PROCESSOS

6. Obtendo informações sobre o processo e o ambiente de negócio

Métodos de levantamento de informações:

- ✓ Pesquisa
- ✓ Entrevista
- ✓ Workshop estruturado
- ✓ Conferência via web
- ✓ Observação direta
- ✓ Fazer em vez de observar
- ✓ Análise de vídeo
- ✓ Simulação de atividades



Gestão de Processos

ANÁLISE DE PROCESSOS

6. Interações com clientes

Esse tópico deve abordar as seguintes questões:

- ✓ Quem é o cliente? Por que os clientes escolhem participar do processo em vez de ir para outro lugar?
- ✓ Quais sugestões os clientes têm para melhorar o processo?
- ✓ Quantas vezes o cliente interage no processo? Existem redundâncias nas interações?
- ✓ Quão coerente é o processo e a utilização das informações dos clientes, a partir da perspectiva do cliente?
- ✓ Quais são as métricas de satisfação do cliente? Estão dentro do desejado?
- ✓ Qual é a expectativa do cliente com o processo?
- ✓ Para processo de suporte, quais são os impactos ou efeitos indiretos para o cliente?



Gestão de Processos

ANÁLISE DE PROCESSOS

7. Desempenho de processo

Problemas de desempenho podem ser definidos como lacunas entre como o processo está sendo executado e como deveria executar para conectar as estratégias organizacionais ao foco do cliente.

Uma análise metódica pode ajudar a compreender a natureza dessas lacunas, por que existem e como a situação pode ser corrigida. Um elemento-chave dessa análise é identificar métricas acionáveis e auditáveis que, com precisão, indiquem o desempenho do processo.

Essas métricas permitirão identificar ONDE e COMO um processo deveria ser ajustado.



Gestão de Processos

ANÁLISE DE PROCESSOS

7. Desempenho de processo

Principais questões a serem respondidas durante essa discussão podem incluir:

- ✓ O processo está alcançando seus objetivos de desempenho?
- ✓ Qual é o nível de serviço aceito para o processo? Os tempos de resposta estão de acordo com as metas?
- ✓ Como podemos saber se o processo tem melhorado? Por exemplo, se tempo é uma medida do processo, o custo pode ser ignorado? Ou, se custo é uma medida do processo, o tempo pode ser ignorado?
- ✓ Como o monitoramento de processos é gerenciado? Quais são as principais métricas e como os desvios são tratados?
- ✓ Existem métricas de desempenho ou painéis de indicadores revistos continuamente para que o processo seja monitorado?



Gestão de Processos

ANÁLISE DE PROCESSOS

8. Analisando o processo

Questionar tudo, nada pode ser deixado de fora.

A verdade não pode ser escondida na análise, embora questões políticas desempenhem sua parte. Onde existem fronteiras políticas, a análise precisará ser ajustada para trabalhar com restrições. Nesses casos, poderá fazer parte da equipe de análise um facilitador com o papel de criar uma "ponte" entre os atores políticos e alcançar uma solução de compromisso que satisfaça as partes.

À medida que as informações são revisadas surgem oportunidades de melhoria. Essa é a base para mudanças que serão recomendadas para a etapa de desenho. Geralmente se enquadram em duas categorias:

- ✓ Melhorias imediatas, rápidas e de baixo custo (quick wins)
- ✓ Melhorias mais invasivas, de longa duração e custo mais alto



Gestão de Processos

ANÁLISE DE PROCESSOS

8. Analisando o processo

A equipe de análise deve empregar as técnicas que melhor explicarão o tipo de dado desejado para o processo analisado.

- ✓ Análise de custos
- ✓ Análise de tempo de ciclo
- ✓ Análise de padrão
- ✓ Análise de causa-raiz
- ✓ Análise de sensibilidade (what-if)
- ✓ Análise de riscos
- ✓ Análise de layout do local de trabalho
- ✓ Análise de alocação de recursos
- ✓ Análise de motivação e recompensa



Gestão de Processos

ANÁLISE DE PROCESSOS

8. Analisando o processo

- ✓ Análise da qualidade
- ✓ Análise do valor
- ✓ Análise de conformidade legal
- ✓ Análise de redes sociais



Gestão de Processos

ANÁLISE DE PROCESSOS

9. Gerenciando a informação coletada e analisada

À medida que a informação é coletada e analisada, a equipe de análise deve organizar e consolidar uma significativa quantidade de dados.

Os dados coletados, a forma como os dados são manipulados e o nível de detalhe capturado serão influenciados pela ferramenta utilizada para apoiar a equipe. Isso também determinará o volume de dados que poderá ser gerenciado e a forma como a informação será mantida, recuperada e consumida.

Ferramentas de modelagem podem ser usadas como um repositório dessa informação, pois propiciam diferentes níveis de detalhe de processos.



Gestão de Processos

ANÁLISE DE PROCESSOS

10. Documentação da análise

A documentação da análise é útil para vários propósitos. Serve como um acordo formal entre os que contribuíram para a precisão da análise. Em seguida, embasa a apresentação dos resultados da análise para as partes interessadas. Essa documentação pode incluir qualquer um dos seguintes itens, conforme apropriado ao processo analisado:

- ✓ Visão geral do ambiente de negócio atual
- ✓ Propósito do processo (por que existe?)
- ✓ Processos mostrando subprocessos e suas interações
- ✓ Fluxo de trabalho dentro da área funcional mostrando as atividades que são executadas – pode ser subdividido em modelos de níveis mais baixos para exibir as tarefas que são executadas dentro das atividades
- ✓ Requisitos de medição de desempenho



Gestão de Processos

ANÁLISE DE PROCESSOS

10. Documentação da análise

- ✓ Métricas (equipe, volumes, taxas de erro)
- ✓ Lacunas no desempenho do processo
- ✓ Razões e causas para as lacunas de desempenho do processo
- ✓ Redundâncias no processo que poderiam ser eliminadas e economias esperadas
- ✓ Regras documentadas e não documentadas que controlam o trabalho
- ✓ Problemas e seus impactos em um ou mais subprocessos, funções de negócio, atividades ou tarefas
- ✓ Aplicações de tecnologia da informação utilizadas e onde são usadas no negócio
- ✓ Funcionalidade básica provida por sistemas aplicativos
- ✓ Dado que é coletado, onde é armazenado, como é editado e como é usado
- ✓ Política e requisitos de auditoria interna
- ✓ Oportunidades para melhoria e benefícios esperados
- ✓ Riscos e seus impactos nos processos



Gestão de Processos

ANÁLISE DE PROCESSOS

11. Considerações para o sucesso da análise

A seguir, uma descrição de fatores-chave de sucesso, práticas sugeridas e problemas a evitar durante a análise de processos.

- ✓ Liderança executiva: um dos fatores mais importantes para assegurar o sucesso da análise de processos é o suporte e encorajamento direto pela liderança executiva.
- ✓ Maturidade em processos de negócio: Se a análise de processos é parte de uma ampla revisão dos processos, é importante entender a maturidade da organização em relação a uma escala de maturidade em processos.
- ✓ Evitar o desenho de soluções durante a análise: frequentemente durante o processo de análise, irão surgir soluções para os problemas de processos.
- ✓ Paralisia por análise: paralisia por análise é quando a equipe fica parada na fase de análise e a análise se torna uma atividade sem fim.



Gestão de Processos

ANÁLISE DE PROCESSOS

11. Considerações para o sucesso da análise

- ✓ Alocação apropriada de recursos e tempo: frequentemente, recursos alocados para análise de processos possuem outras responsabilidades de missão crítica na organização.
- ✓ Foco do cliente: são comuns declarações distintas da liderança executiva e colaboradores sobre a razão fundamental de uma organização existir.
- ✓ Entendimento da cultura organizacional: parte do processo de análise é entender a cultura organizacional e as regras não escritas que determinam COMO e POR QUEM o trabalho é realizado.




ADMINISTRAÇÃO




Gestão de Processos


Conteúdo:
Desenho de processos.



Gestão de Processos



The diagram illustrates the components of Business Process Management (BPM). At the top is 'Gerenciamento de Processos de Negócio'. Below it is a central box containing five stages: 'Modelagem de Processos', 'Análise de Processos', 'Desenho de Processos', 'Gerenciam. Desempenho Processos', and 'Transformação de Processos'. Below this central box are three additional levels: 'Organização de Gerenciamento de Processos', 'Gerenciamento de Processos Corporativos', and 'Tecnologias de Gerenciamento de Processos de Negócio'.




Gestão de Processos

DESENHO DE PROCESSOS

Introdução:

Desenho de processos vai além de resolver problemas de curto prazo ou atender a uma lista de desejos de uma área funcional. O desenho trata a mudança de processo que irá impactar no alcance de metas e estratégias organizacionais e satisfazer o cliente através de uma perspectiva "de fora para dentro".



Gestão de Processos

DESENHO DE PROCESSOS

O que é desenho de processos?

Conforme visto, processos são constituídos por um conjunto de atividades e comportamentos desempenhados por humanos e/ou máquinas para atingir um ou mais resultados independentemente de onde as atividades são executadas. Atividades são mostradas no contexto de seu relacionamento umas com as outras a fim de propiciar uma interpretação de sequência e fluxo.

Processos são iniciados por eventos específicos e têm uma ou mais saídas que podem resultar na conclusão do processo ou handoff para outro processo. No contexto de BPM, um processo de negócio pode cruzar fronteiras e encontrar o seu caminho por diversas áreas funcionais necessárias para entregar um produto ou serviço por completo. Assim, qualquer desenho de processos deve considerar o trabalho em nível de processo (interfuncional) e as atividades (intrafuncional) que são executadas em diferentes áreas funcionais e por várias pessoas.



Gestão de Processos

DESENHO DE PROCESSOS

O que é desenho de processos?

Uma área funcional pode executar atividades para diferentes processos. Essas atividades são geralmente agrupadas por tipo de trabalho necessário para executá-las e são instanciadas e realizadas em uma ordem que promova eficiência.

O trabalho e seu ordenamento em uma área funcional é denominado fluxo de trabalho. É importante que a equipe de desenho de processos reconheça a diferença entre fluxo de processo e fluxo de trabalho.

Definição:

Fluxo de trabalho é uma agregação de atividades em uma área funcional com foco em eficiência e a modelagem mostrará o trabalho como um fluxo que descreve o relacionamento de cada atividade com as demais atividades executadas na área funcional.



Gestão de Processos

DESENHO DE PROCESSOS

O que é desenho de processos?

Para ser efetivo, o desenho de processo deve considerar o nível de fluxo de processo (visão interfuncional) e o nível de fluxo de trabalho (visão intrafuncional). A razão é que é possível maximizar a eficácia do fluxo de processo e seriamente comprometer a eficiência de fluxos de trabalho. O inverso também é verdadeiro, portanto, a consideração do impacto de mudanças nos níveis de fluxo de processo e fluxo de trabalho deve ser analisada cuidadosamente a fim de evitar problemas.



Gestão de Processos


DESENHO DE PROCESSOS

O que é desenho de processos?

Fluxo de processo →

The diagram illustrates a process flow across three functional areas: Área Funcional 1, Área Funcional 2, and Área Funcional i. Each area contains a sub-process flow. In Área Funcional 1, activities A1.1 and A1.2 lead to A1.j. In Área Funcional 2, activities A2.1 and A2.2 lead to A2.j. In Área Funcional i, activities A1.1 and A1.2 lead to A1.j. Arrows indicate the flow from Área Funcional 1 to Área Funcional 2, and from Área Funcional 2 to Área Funcional i. A large arrow at the top points from left to right, labeled 'Fluxo de processo'.

Área Funcional 1 Área Funcional 2 Área Funcional i




Gestão de Processos

DESENHO DE PROCESSOS

O que é desenho de processos?

O desenho de processos é a definição formal de objetivos e entregáveis, e a organização das atividades e regras necessárias para produzir um resultado desejado. Inclui o ordenamento das atividades em um fluxo com base nos relacionamentos das atividades e a identificação e associação de competências, equipamento e suporte necessários para executar as atividades.




Gestão de Processos

DESENHO DE PROCESSOS

Por que realizar desenho de processos?

Processos definem o fluxo de atividades e o mapa de como atividades operacionais contribuem para produzir um produto ou serviço. Como tal, definem o que será feito e como será feito.

No entanto, poucos processos têm sido formalmente desenhados na maioria das organizações. A maioria simplesmente evoluiu com o tempo para entregar produtos ou serviços específicos. Essa evolução tem sido normalmente baseada na necessidade de "concluir o trabalho". E devido a todo negócio ser dinâmico, a necessidade de "concluir o trabalho" tem exigido mudanças constantes no trabalho e no modo como é executado. Assim, apesar de ser operacionalmente bem-sucedida, a maioria dos processos é implementada de forma menos eficiente e eficaz do que poderia ser.



Gestão de Processos

DESENHO DE PROCESSOS

Por que realizar desenho de processos?

Isso geralmente é aceito como verdadeiro mesmo em organizações que estiveram envolvidas antes com modelagem de processos. Embora existam exceções, poucas organizações entendem o trabalho em um nível mais alto do que aquele contido em uma área funcional. A razão é que tendem a focar o nível tático e operacional.



Gestão de Processos

DESENHO DE PROCESSOS

Fundamentos de desenho de processos

O desenho de um novo processo, por definição, deve considerar atividades independentemente das áreas funcionais que realizam o trabalho. Isso é devido à natureza interfuncional de processos. As considerações no nível de processo devem também ser visualizadas no nível de subprocesso onde o trabalho é alinhado com as áreas funcionais para execução das atividades.

Dentro das áreas funcionais as atividades são combinadas para formar fluxos de trabalho. O desenho deve considerar mudança em todos esses níveis. Se tudo não for considerado, é possível que seja criada uma mudança que gere dano em um sentido mais amplo.



Gestão de Processos

DESENHO DE PROCESSOS

Fundamentos de desenho de processos

Atividades de desenho são as mesmas: o ponto final deve ser o desenho de uma nova operação construída para mudar iterativa e rapidamente a fim de acompanhar necessidades de mudanças futuras. Pode incluir minimizar handoffs, assegurar que cada ação agregue valor ao processo e gerenciar entradas de dados próximo à fonte.

Para proporcionar mudança significativa para a organização com baixo risco, a equipe deve rever o processo para assegurar que os participantes executem com precisão as mesmas melhores práticas. A equipe pode desenhar o processo de forma eficiente e eficaz por meio de uma revisão pragmática da melhor prática corrente e das variações do processo em uso. Em seguida, pode desenhar controles de processo e guias para assegurar a execução da melhor prática e reduzir ou eliminar erros, exceções e variações.



Gestão de Processos

DESENHO DE PROCESSOS

Fundamentos de desenho de processos

Diferentes abordagens (melhoria contínua, redesenho, reengenharia, mudança de paradigma) podem ser utilizadas para focar desenhos iterativos e melhorar problemas específicos ou incorporar transformações radicais, mas devem corresponder à necessidade e ao objetivo para assegurar que serão usadas da maneira certa.

Ao abordar desenho de processo é importante entender se será tratado um processo interfuncional ponta a ponta ou a solução de um problema específico, com esforço concentrado em fluxo de trabalho. Essa distinção é crítica na determinação do escopo, abordagem, nível de esforço, governança, resultados e benefícios.



Gestão de Processos

DESENHO DE PROCESSOS

Entendimento do estado atual

Mudanças devem ser iniciadas com o entendimento do estado atual. Isso não deve ser omitido. Não se pode simplesmente começar do zero como se a organização e sua operação não tivessem algum passado. Também é importante notar que nenhuma organização opera no vazio. São redes complexas de clientes, fornecedores, parceiros, executores, regras, entre outros. Juntos, esses itens formam a organização. Nenhuma mudança pode ignorá-los. Isso é crítico ao se desenhar uma mudança implementável ou um roteiro de mudanças que guiará a evolução da organização.

Infelizmente, alguns profissionais foram ensinados a abordar o início com uma folha de papel em branco e desenhar, a partir da teoria, uma operação ideal. O problema é que sem a compreensão da operação atual e seus problemas, regras e desafios, a equipe frequentemente esquecerá atividades-chave de negócio e falhará na compreensão das causas dos problemas, tendendo a criar desenhos que não são efetivos operacionalmente ou em custo.



Gestão de Processos

DESENHO DE PROCESSOS

Entendimento do estado atual

"Aqueles que ignoram a história estão condenados a repeti-la" se aplica ao desenho de processos.

Compreender a história e a operação atual é a base para qualquer novo desenho, independentemente do escopo de transformação. O novo desenho deve resolver problemas existentes ou aproveitar oportunidades, possibilitando que a organização se beneficie. Tentativas de pular a análise inicial têm apresentado diferentes resultados – de soluções que simplesmente não funcionam da forma como as pessoas acham que deveriam funcionar a soluções que até pioram a situação. Então, neste ponto, devemos aceitar que esta informação é necessária e seu entendimento é fator-chave.



Gestão de Processos

DESENHO DE PROCESSOS

Determinando a natureza da mudança

Mudanças devem começar com um firme entendimento da forma como o negócio opera atualmente, seus problemas e desafios. Não é possível ver a mudança como se fosse capaz de começar do zero, sem história corporativa, sem cultura para lidar, sem limitações do legado de tecnologia da informação, sem limitações de custo e sem consideração das partes do negócio que simplesmente não são parte do escopo do desenho. Também não se pode produzir um modelo de estado futuro e esperar implementá-lo sem construir uma capacidade para movê-lo do presente para o futuro.



Gestão de Processos

DESENHO DE PROCESSOS

Determinando a natureza da mudança

Essa fundamentação, todavia, é uma imagem que muda constantemente, já que a organização estará se ajustando à realidade dos negócios e à pressão de mercado todo o tempo. Por essa razão, a forma como o negócio operava há algumas semanas ou meses, provavelmente, já não é mais como funciona hoje. Modelos e informações de tecnologia da informação, arquitetura de negócio ou arquitetura de processos estão quase sempre desatualizados e podem prejudicar o novo desenho se forem usados. Por essa razão é necessário iniciar sempre com uma revalidação das informações existentes e onde são usadas, criando uma extensão da informação e dos modelos para mostrar a operação como funciona atualmente.



Gestão de Processos

DESENHO DE PROCESSOS

Determinando a natureza da mudança

O desenho de qualquer estado futuro ("TO-BE") deve então considerar as realidades do estado atual e os problemas e oportunidades que existirem. Deve também considerar as regras de negócio, requisitos de tempo, a necessidade de balancear a carga de trabalho entre as equipes, as realidades de políticas e padrões corporativos, requisitos de reportes, requisitos de auditoria, entre outros.

Poucas organizações oferecem oportunidades virgens de desenho para tratar o negócio como um todo ou com uma função totalmente nova. Porém, quando uma iniciativa proporciona uma oportunidade de se trabalhar a partir do zero na totalidade de uma nova operação, a equipe pode prosseguir sem muitas preocupações limitantes, embora não esteja totalmente livre de restrições. Deve ainda considerar como a nova operação se amoldará ao negócio e como será suportada por infraestrutura e tecnologia.



Gestão de Processos

DESENHO DE PROCESSOS

Determinando a natureza da mudança

O escopo do desenho irá determinar a natureza da transformação. Se for interfuncional e tratar o processo ponta a ponta, então a mudança será de natureza mais estratégica e irá demandar um compromisso de longo prazo. Uma intervenção nesse nível é invasiva e rompe com o estado atual. Planejamento e controle são também muito diferentes em projetos com esse tipo de escopo. Aqui é sugerido que, uma vez criado o modelo "AS-IS" de alto nível, o projeto seja subdividido em componentes menores e redesenhado em partes que deverão se encaixar posteriormente. Para isso, serão necessários desenho e gerenciamento em dois níveis para assegurar que os componentes realmente se encaixem e combinem para prover uma nova abordagem para execução do processo.

Se a natureza da mudança estiver relacionada à solução de um problema específico ou ao atendimento de um determinado objetivo, o escopo é geralmente reduzido e normalmente centrado em fluxo de trabalho.



Gestão de Processos

DESENHO DE PROCESSOS

Gerenciando o desenho de processos

Devido ao fato de que na maioria das organizações há poucas abordagens formais para desenho de processos, as equipes ficam abertas para definir a abordagem que irão utilizar. Isso resulta em cada projeto de desenho ser abordado e conduzido de forma diferente. Como se pode esperar, cada abordagem possuirá pontos fortes e fracos quando observados no contexto da organização, sua cultura e suporte de tecnologia.

Para se beneficiar dessa experiência, as equipes devem revisar projetos anteriores de desenho e definir abordagens a partir de lições aprendidas. Isso ajudará a criar uma abordagem de uso das melhores práticas na organização e definir uma metodologia específica que irá assegurar assertividade, qualidade e sucesso. Para quem busca uma abordagem mais estratégica, também ajudará a assegurar que informações relevantes sejam coletadas para o projeto e para se juntar à informação de outros projetos.



Gestão de Processos

DESENHO DE PROCESSOS

Gerenciando o desenho de processos

À medida que a organização amadurece em projetos de desenho de processos, o método se torna padronizado e apresentado às equipes como um padrão da organização a ser utilizado em esforços continuados. Qualquer método padronizado deve ser monitorado para assegurar que seja seguido e esse controle pode ser realizado pelo escritório de processos. Se isso for feito, o trabalho se encaixará como um todo e os participantes conseguirão entender qualquer modelo ou informação.

Entretanto, para evitar uma camisa de força, o método a ser seguido deve ser customizado a cada projeto de desenho e refletir a complexidade, escopo e importância, buscando beneficiar o projeto. Esse método poderá, então, ser usado para guiar o planejamento do projeto e se juntar à abordagem organizacional de gerenciamento de projetos para fornecer um plano focado de projeto.




Gestão de Processos

DESENHO DE PROCESSOS

Níveis de modelo

Modelos de processos são elaborados em vários níveis. O primeiro nível fornece uma visão do processo que pode ser interfuncional e ponta a ponta. No segundo nível, subprocessos decompõem o processo por afinidade, objetivo ou resultado desejado. No terceiro nível ocorre o inter-relacionamento com as áreas funcionais (funções de negócio) onde o trabalho é efetivamente realizado. No quarto nível os subprocessos se conectam-se às atividades que são executadas. No quinto nível as atividades são decompostas em tarefas necessárias para gerar a saída ou o resultado desejado (no nível de tarefas é possível obter informações para atribuir regras às especificações).




Gestão de Processos

DESENHO DE PROCESSOS

Níveis de modelo

Processo é uma visão lógica sobre a visão física de atividades. É análogo ao conceito de dados em que há visões lógicas sobre tabelas físicas de dados. Representa uma pré-modelagem de serviços físicos (atividades) para que posteriormente possam ser orquestrados para formatar um fluxo de processo. Assim, ocorre um relacionamento de "muitos para muitos" entre processo e atividade, sendo que um processo poderá orquestrar várias atividades e uma atividade poderá ser orquestrada por vários processos. O posicionamento das atividades é interno às funções de negócio diferentemente de processo que se estabelece em um plano horizontal.



Gestão de Processos

DESENHO DE PROCESSOS

Níveis de modelo


↑

Visão lógica
(Processo)

↓

Visão física
(Função)

Processo de negócio	Representa processo de negócio primário, de suporte ou de gerenciamento
↓	
Subprocesso	Decomposição do processo de negócio por afinidade, objetivo ou resultado desejado
↓	
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



Gestão de Processos

DESENHO DE PROCESSOS

Níveis de modelo

Processo está para atividade assim como fluxo de processo está para fluxo de trabalho. Novamente, essa distinção entre processo e atividade, e entre fluxo de processo (frequentemente interfuncional) e fluxo de trabalho (intrafuncional) é crítica e diferença-chave em todo o BPM CBOOK.

Organizações diferentes podem usar um número diferente de níveis e também chamá-los de forma diferente de acordo com os métodos e convenções adotados. O importante é o processo ser desdobrado em um nível baixo o suficiente para entender as tarefas e respectivos passos que serão executados e como funcionam em conjunto para alcançar a meta do processo.



Gestão de Processos

DESENHO DE PROCESSOS

Desenhando o estado futuro do processo

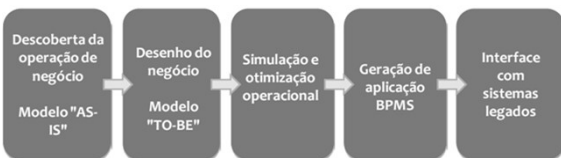
Nesse ponto, o modelo de estado atual "AS-IS" terá sido analisado para criar ideias sobre como transformar a operação. Limitações e requisitos também terão sido formalmente definidos para serem utilizados em qualquer mudança necessária. Agora, o trabalho passa a ser de desenho das operações de negócio. O desenho é onde a criatividade é elemento crítico e as pessoas devem pensar "fora da caixa" empregando os enfoques de transformação.



Gestão de Processos

DESENHO DE PROCESSOS

Desenhando o estado futuro do processo



Gestão de Processos

DESENHO DE PROCESSOS

Desenhando o estado futuro do processo

Antes do início, uma ferramenta de modelagem de processos adequada à organização deveria ter sido selecionada para fornecer suporte aos objetivos desejados de desenho do processo. Uma ferramenta de modelagem pode ter sido utilizada na análise que não permita o desenho da solução, simulação ou geração de aplicações. A opção desde o início por ferramenta BPMS possibilitaria a integração dos esforços de análise, desenho, implementação e execução dos novos processos em um mesmo ambiente acelerando, assim, a transformação do processo.



Gestão de Processos

DESENHO DE PROCESSOS

Desenhando o estado futuro do processo

Durante a fase de análise, sugestões de mudanças para processos, subprocessos, funções e atividades em partes da organização que estão no escopo de trabalho são listadas, ponderadas e priorizadas. Isso revela um retrato dos pontos fracos dos processos atuais e ajuda a decidir o que será desenhado e em que ordem. Uma vez selecionadas as áreas funcionais que serão mudadas, o grau de mudança pode ser avaliado para serem feitas mudanças incrementais ou em larga escala sistêmica. Às vezes, fazer pequenas mudanças frequentes pode ter um efeito igualmente significativo no desempenho do processo, assim como as mudanças radicais, desde que haja uma visão clara e aceita do "TO-BE".



Gestão de Processos

DESENHO DE PROCESSOS

Desenhando o estado futuro do processo

Qualquer mudança para uma saída em qualquer nível no modelo de processos pode ter impactos ocultos. É possível que não haja impactos na próxima atividade do fluxo de trabalho, mas seja prejudicada, seriamente, a capacidade de alguma atividade de componentes posteriores do fluxo, inclusive de algumas atividades externas ao escopo do projeto. Também pode ser provável melhorar uma dada atividade ou operação de negócio e comprometer a qualidade da mudança no decorrer do fluxo. Por essa razão, a equipe deve entender os componentes do fluxo e assegurar que nenhum dano será causado por uma mudança.



Gestão de Processos

DESENHO DE PROCESSOS

Desenhando o estado futuro do processo

Algumas dessas atividades-chave mais comuns são:

- ✓ Desenho do novo processo nos diversos níveis de detalhe apropriados
- ✓ Definição de atividades internas ao novo processo e identificação do fluxo de trabalho e dependências
- ✓ Definição de cenários de operação de negócio e modularização em torno desses cenários
- ✓ Definição das necessidades de dados
- ✓ Definição de regras que controlam atividades
- ✓ Definição de handoffs de processos entre áreas funcionais
- ✓ Definição de valor para o cliente a partir da mudança e vinculação à medição do sucesso
- ✓ Definição de métricas desejadas no novo processo



Gestão de Processos

DESENHO DE PROCESSOS

Desenhando o estado futuro do processo

- ✓ Definição e desenho de reportes de desempenho
- ✓ Comparações com análises existentes
- ✓ Criação de requisitos e especificações de mudança de sistemas técnicos e de negócio
- ✓ Criação de desenho físico
- ✓ Análise e desenho de infraestrutura de tecnologia da informação
- ✓ Simulação de modelo, teste e aceitação
- ✓ Desenho e construção de interfaces para dados e sistemas legados
- ✓ Geração ou construção de aplicativos de suporte
- ✓ Teste de atividades de negócio com suporte a aplicativos, interfaces com o legado, e regras
- ✓ Criação e execução de um plano de implementação



Gestão de Processos

DESENHO DE PROCESSOS

Desenho do novo processo

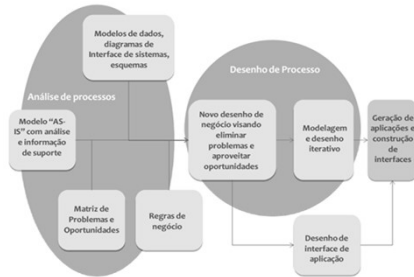
As organizações funcionam por meio de seus processos e os processos funcionam conforme direcionado pelas regras de negócio. Qualquer capacidade da organização atuar de forma efetiva é, portanto, resultado direto de bons processos e regras. Porém, um elemento adicional deve ser acrescentado a esse mix, que é a capacidade de absorver e ajustar-se à mudança rapidamente. As organizações mais maduras têm controle sobre esse mix e são capazes de aproveitar os elementos com fluidez, constantemente mudando a abordagem para suas operações.



Gestão de Processos

DESENHO DE PROCESSOS

Desenho do novo processo



Gestão de Processos

DESENHO DE PROCESSOS

Desenho do novo processo

Muitas organizações, no entanto, têm partes desse mix implementadas e sob controle. Contudo, poucas realmente entendem seus processos ponta a ponta e como otimizar o nível de fluxo de processo (interfuncional) e o de fluxo de trabalho (intrafuncional); ainda menos ter uma capacidade de prover suporte a mudanças rápidas ou controlar a maior parte das mudanças que ocorrem. Parte do motivo é que a velocidade de mudanças nessas organizações está muitas vezes vinculado à velocidade de mudança de seu ambiente de tecnologia da informação e sistemas legados, e a maioria das áreas de Tecnologia da Informação está sobrecarregada de solicitações de alteração de aplicativos às quais não consegue atender.



Gestão de Processos

DESENHO DE PROCESSOS

Criação do "TO-BE"

O desenho de processos será baseado na ideia de que o estado atual deve ser desafiado e que o processo precisa ser melhorado. Nessa abordagem, nenhuma parte da operação deve ficar fora de questionamento. Tudo deve ser analisado e revisto como oportunidade para reduzir esforço, melhorar qualidade, eliminar problemas, aumentar produtividade, eliminar desperdícios e defeitos, e inovar. Problemas identificados durante a análise precisam ser considerados em um novo desenho, eliminando-os ou mitigando-os, mas a primeira opção deve ser sempre eliminá-los. Somente isso já traria importantes benefícios, mas é apenas o início do desenho.



Gestão de Processos

DESENHO DE PROCESSOS

Criação do "TO-BE"

Com base no modelo "AS-IS", deve-se fazer algumas perguntas para cada atividade. Essas perguntas proveem suporte ao conjunto básico de questões de análise e desenho de O QUE, ONDE, QUANDO, POR QUE, COMO e POR QUEM. O requisito básico, entretanto, é visualizar essas perguntas sob a perspectiva de como cada uma das respostas pode ser usada para transformar as operações de negócio e o valor fornecido para os clientes.



Gestão de Processos

DESENHO DE PROCESSOS

Criação do "TO-BE"

As perguntas abaixo são alguns desses questionamentos que poderiam ser realizados:

- ✓ Qual é o propósito do processo e subprocesso e respectivas conexões com função, atividade e fluxo de trabalho?
- ✓ É redundante ou semelhante a outra atividade que já está sendo realizada?
- ✓ Quais são os problemas, questões de qualidade e governança e por que estão ocorrendo?
- ✓ Por que esse passo é necessário?
- ✓ Qual é o seu propósito?
- ✓ Onde deve ser feito?
- ✓ Quando deve ser feito?
- ✓ Quem está mais bem qualificado para executá-lo?



Gestão de Processos

DESENHO DE PROCESSOS

Criação do "TO-BE"

- ✓ Está devidamente apoiado por automação?
- ✓ Quais são seus principais problemas?
- ✓ Como os problemas podem ser eliminados?
- ✓ Como a operação pode ser realizada com maior eficácia possível (apenas fazer o que tem de ser feito)?
- ✓ Como a operação pode ser realizada com maior eficiência possível (eliminando atividades e tarefas desnecessárias)?
- ✓ Como desperdícios percebidos podem ser removidos?
- ✓ Existem padrões que precisam ser atendidos?
- ✓ Como podemos monitorar a atividade e assegurar que alvos de desempenho sejam atingidos?
- ✓ Quais são os fatores limitantes sobre as mudanças em processo, subprocesso, função, fluxo de trabalho, atividade ou tarefa?



Gestão de Processos

DESENHO DE PROCESSOS

Definição de atividades no novo processo

É necessário olhar para o desenho do negócio a partir de vários níveis de detalhes para assegurar que nenhum dano será causado na sequência do fluxo de trabalho ou trabalho recebido ou passado a grupos externos. Os modelos de processo "TO-BE" no nível de atividade criados antes e seus níveis de detalhe relacionados por meio de função, atividade e tarefas serão usados para prover suporte a essa visão multicamada do negócio.



Gestão de Processos

DESENHO DE PROCESSOS

Definição de atividades no novo processo



Gestão de Processos

DESENHO DE PROCESSOS

Desenho de tarefas

Os problemas identificados na Matriz de Problemas precisam ser tratados e eliminados em suas causas-raízes. No "ponto de quebra" (lugares no fluxo de trabalho onde erros e problemas são percebidos) a equipe deve avaliar como os problemas ocorrem e definir as características que determinam um erro ou problema. Essas características são utilizadas para conectar atividades predecessoras no fluxo em um nível de detalhe necessário para determinar como os problemas iniciam e depois evoluem.

Com esse entendimento, muitos problemas podem ser eliminados. No entanto, em alguns casos em que a causa está fora do escopo do desenho, será necessário observá-la e então desenhar uma maneira para mitigar o problema – lidar com ele, encapsulá-lo, melhorar a qualidade – assim que informações, documentos, produtos cruzem a fronteira do escopo de desenho. Isso irá demandar trabalho e, portanto, custo, mas será bem menos oneroso corrigir o problema nessa fronteira, onde começa, do que mais tarde ao final do fluxo de trabalho.



Gestão de Processos

DESENHO DE PROCESSOS

Desenho de tarefas

Oportunidades de melhoria identificadas na Matriz de Oportunidades precisam ser endereçadas no novo desenho nesse ponto. As mudanças necessárias para aproveitar a oportunidade devem ser definidas e o desenho precisa ser modificado para comportar as oportunidades. Aqui, contudo, a medição do desempenho deve ser inserida no fluxo de trabalho para medir os benefícios e reportar o benefício esperado em comparação ao benefício alcançado.

Após o novo desenho não apresentar mais trabalho desnecessário, os problemas na operação terem sido eliminados ou mitigados, e as oportunidades de melhoria sido aproveitadas deve-se agora definir os requisitos que o tornariam o mais ideal possível dentro das restrições existentes.



Gestão de Processos

DESENHO DE PROCESSOS

Desenho de tarefas

As informações em cada formulário devem ser identificadas e definidas.

As fontes para esses dados, incluindo novos documentos, chamadas de clientes, sistemas legados, parceiros de negócio, devem ser identificados e alinhados com os pontos de captura de dados. As edições de dados relacionadas à qualidade devem também ser definidas e alinhadas com a captura de dados e pontos de utilização. Isso estabelece a base para a identificação de uso de sistemas legados, requisitos de mudança e consolidação.

Também define os requisitos para interface de dados e novas transformações de dados. O resultado dessa parte do desenho é um conjunto de uso de dados e requisitos de interface.



Gestão de Processos

DESENHO DE PROCESSOS

Desenho de tarefas

Neste ponto:

- ✓ O desenho deve estar completo
- ✓ O trabalho que não agrega valor terá sido eliminado
- ✓ Os problemas terão sido tratados
- ✓ As oportunidades de melhoria de negócio terão sido tratadas
- ✓ As regras terão sido justificadas e normalizadas
- ✓ Os "espaços em branco" terão sido eliminados
- ✓ Os cenários de negócio terão sido aperfeiçoados



Gestão de Processos

DESENHO DE PROCESSOS

Desenho de tarefas

- ✓ As mudanças terão sido revisadas quanto a impacto nos níveis do modelo de processos
- ✓ O uso de dados, transformações e fontes terão sido identificados e as interfaces com sistemas legados terão sido definidas
- ✓ O fluxo terá sido simplificado
- ✓ As novas automações e substituição de trabalho manual terão sido definidas e desenhadas
- ✓ O desenho terá sido comparado com o original "AS-IS" e avaliado quanto à melhoria
- ✓ A governança do novo desenho de negócio terá sido concebida
- ✓ O gerenciamento de desempenho, alertas e outros reportes terão sido desenhados



Gestão de Processos

DESENHO DE PROCESSOS

Regras de negócio

Se dados são o "sangue" que dá vida à operação, flui e mantém tudo vivo, regras de negócio, em uma analogia semelhante, são os "cérebros do grupo". As regras definem O QUE será feito, QUANDO será feito, ONDE será feito, POR QUE será feito, COMO será feito e como tudo será gerenciado e governado. A necessidade por qualidade nas regras que conduzem o negócio é fundamental. Se as regras são ineficazes, a operação de negócio será ineficaz.



Gestão de Processos

DESENHO DE PROCESSOS

Desenho de serviços

Um processo adquire vida quando métodos, pessoas e tecnologias operam em conjunto. Bons processos consistem de métodos otimizados, pessoas preparadas e tecnologia apropriada. Todavia, no setor de serviços há outro elemento que é parte do processo. Pensando no eCommerce ou Internet Banking que elemento seria?

Quando dizemos que processo = métodos + pessoas + tecnologia, estamos fazendo referência a pessoas seguindo um método e suportadas por tecnologias para atingir um objetivo. Para serviços, o quarto componente é o cliente. Tomando como exemplo uma empresa de eCommerce ou uma companhia aérea, os clientes buscam o que querem e quando querem, comparam opções e selecionam, colocam o pedido, escolhem o método de pagamento, selecionam a opção de entrega, monitoram a entrega e avaliam os produtos e serviços fornecidos em uma perspectiva ponta a ponta.



Gestão de Processos

DESENHO DE PROCESSOS

Terceirização de processos

O termo "terceirização de processos de negócio" foi cunhado no paradigma da organização orientada por funções e normalmente está associado à terceirização de funções de negócio (Recursos Humanos, Compras, Tecnologia da Informação, Jurídico). Contudo, devido à perspectiva horizontal de processo interfuncional ponta a ponta, o termo terceirização de processos de negócio (BPO – Business Process Outsourcing) deveria se transformar em "terceirização de funções de negócio" (BFO – Business Function Outsourcing). Como esse tipo de mudança de terminologia provavelmente não deverá ocorrer na prática, é importante entender que não se terceiriza processos de negócio, mas funções.

Terceirização ocorre quando uma terceira parte externa à organização toma controle sobre parte de uma função de negócio, ou toda ela, ou mesmo várias funções de negócio que antes estavam dispostas de forma interna na organização. Como resultado, a geração de valor flui horizontalmente nessa organização estendida atravessando funções de negócio internas e externas (terceirizadas).



Gestão de Processos

DESENHO DE PROCESSOS

Terceirização de processos



Gestão de Processos

DESENHO DE PROCESSOS

Sustentabilidade social e ambiental

Pela visão organizacional, muitos processos de negócio têm sido desenhados para grande consumo de recursos, pilhagem do meio ambiente, emprego de tóxicos, geração de lixo, degradação, desperdício e produção ineficiente. Resultado frequente de uma mentalidade produtiva atrasada e pedagogia do desperdício que podem tornar o negócio insustentável em longo prazo. Em vez de transformar seus processos e melhorar a capacitação das pessoas, muitas organizações preferem perpetuar seus métodos obsoletos por meio de tecnologia melhorada.



Gestão de Processos

DESENHO DE PROCESSOS

Sustentabilidade social e ambiental

Negócios não sustentáveis	Negócios sustentáveis
Desperdício como padrão organizacional e social	Fazer melhor, fazer mais e com o mesmo
Business as usual	Planeta, pessoas e rentabilidade em harmonia
Impactos não contabilizados	Padrões transparentes
Ineficiência	Produtividade, extensão do ciclo de vida
Custo	Valor
Geração de resíduos	Geração de nutrientes



Gestão de Processos

DESENHO DE PROCESSOS

Sustentabilidade social e ambiental

Todos pensam no processo de construção, mas poucos pensam no processo de desconstrução. A abordagem do *Triple Bottom Line* promove o desenvolvimento sustentável por meio do atendimento das necessidades atuais sem comprometer a capacidade de futuras gerações atender as suas. A abordagem considera três perspectivas fundamentais:

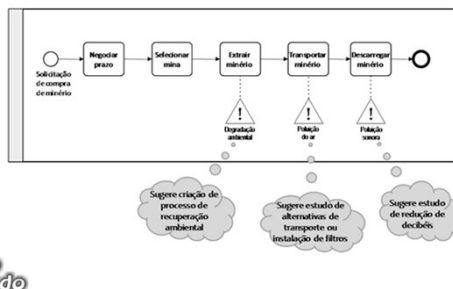
- ✓ Prosperidade econômica (Profit)
- ✓ Qualidade ambiental (Planet)
- ✓ Equilíbrio social (People)



Gestão de Processos

DESENHO DE PROCESSOS

Sustentabilidade social e ambiental



Gestão de Processos

REVISÃO

CESPE - 2013 - TCE-RS - Oficial de Controle Externo

Julgue os itens subsecutivos a respeito de gestão de processos.

Um dos grandes benefícios da modelagem de processos é possibilitar a documentação, a compreensão, a análise e a interação entre negócio e ambiente.

CERTO



Gestão de Processos

DESENHO DE PROCESSOS

Ideal versus possível

Duas abordagens básicas podem ser seguidas na criação do novo desenho. A primeira é criar um estado futuro que deverá ser implementado na sua totalidade de uma só vez. A segunda é criar um "TO-BE" ideal, mas que não seja possível no momento. Talvez seja muito oneroso, muito revolucionário, exija uma mudança tecnológica inviável – a lista de motivos pode ser longa. Porém, o fundamental é que o desenho seja um bom alvo final que definirá a base para a mudança.

Nesse caso, um ou vários desenhos intermediários que vão em direção ao estado ideal podem ser feitos. Cada um desses desenhos resolverá um problema e adicionará um estágio de transformação. E cada evolução será construída sobre a base das que foram construídas e implementadas anteriormente. Dessa forma, a organização irá progredir por um caminho planejado.



Gestão de Processos

DESENHO DE PROCESSOS

Simulação de processo

Simulações de processo são uma forma de teste de hipótese ou prova de conceito que fornece informações valiosas sobre a dinâmica do processo. Simulações demandam dados suficientes para permitir que o processo seja matematicamente simulado sob vários cenários, diferentes cargas ou outras condições. Simulação pode ser utilizada para alcançar o seguinte:

- ✓ Validar um modelo de processo demonstrando que conjuntos de transações reais, quando executados através do modelo exibido, produzem as mesmas características de desempenho do processo atual
- ✓ Prever o desempenho do desenho do processo sob cenários diferentes, por exemplo, variando, ao longo do tempo, o número de transações e o número de atores
- ✓ Determinar quais variáveis têm a maior influência no desempenho do processo
- ✓ Comparar o desempenho de diferentes desenhos de processos sob as mesmas circunstâncias



Gestão de Processos

DESENHO DE PROCESSOS

Simulação de processo

Simulação também é valiosa para testar dois cenários:

- ✓ "Tiranias das pequenas decisões". Situação em que um número de decisões tomadas em uma instância de processo individualmente pequeno em tamanho e perspectiva de tempo cumulativamente leva a um resultado que não é ótimo ou desejado para o processo como um todo
- ✓ "Tragédia dos comuns". Dilema que surge de uma situação na qual instâncias de processo individualmente pequenas em tamanho e perspectiva de tempo, irão esgotar um recurso limitado para o processo mesmo quando está claro que não é do interesse de longo prazo do processo que isso ocorra



Gestão de Processos

DESENHO DE PROCESSOS

Gerenciando a mudança

Bons projetos falham porque as equipes não proveem atenção suficiente ao gerenciamento de mudança e aceitação dessa mudança pelas partes interessadas. O simples fato é que as pessoas que precisam realizar uma nova tarefa de negócio, usar uma nova aplicação, medir desempenho, entre outros, resistirão se não tiverem aceitado a mudança ou se sentirem desconfortáveis.

Existe vasta literatura sobre cultura corporativa e gerenciamento de mudança. Algumas organizações têm respondido a essa necessidade de conquistar aceitação da mudança pelos colaboradores por meio da formação de grupos formais de gerenciamento da mudança e padrões para lidar com a mudança. Em algumas organizações, esse desejo de controlar a reação à mudança faz com que as equipes incluam a perspectiva humana e formas de comunicar as intenções, desenhos e razões para os colaboradores.



Gestão de Processos

DESENHO DE PROCESSOS

Gerenciando a mudança

Mudança é vista de duas maneiras. Ou se está fazendo algo para alguém ou se está fazendo algo com alguém. Essa última é, obviamente, o que a equipe precisa construir. A abordagem tradicional de um especialista técnico dedicado que decidia o que seria feito e como as coisas iriam funcionar provou ser inadequada em BPM.

As mudanças são simplesmente muito invasivas quando o objetivo é uma nova maneira de se conduzir o negócio. Um especialista técnico funcionava bem quando havia uma ferramenta (ou aplicação) a ser implementada no topo das operações de negócio, mas o desenho integrado de ferramenta com atividade de negócio e uso de BPM tem criado um nível diferente de envolvimento de atores de processos.



Gestão de Processos

DESENHO DE PROCESSOS

O novo desenho e a infraestrutura de tecnologia da informação

Desenhos de novos processos de negócio podem causar impacto na infraestrutura de tecnologia da informação e na necessidade de suporte de comunicação. Adicionalmente, as necessidades de suporte funcional e de dados do novo desenho causarão, provavelmente, necessidades de interface com sistemas legados e requisitos para movimentação de dados que podem ter um impacto ainda mais profundo sobre a estratégia e a infraestrutura de tecnologia da informação, incluindo o uso e a retenção de documentos, armazenamento e disponibilização de dados.



Gestão de Processos

DESENHO DE PROCESSOS

O novo desenho e a infraestrutura de tecnologia da informação

Alguns problemas que a área de Tecnologia da Informação precisará observar:

- ✓ Qual software ou sistema tem melhor aderência às necessidades dos processos?
- ✓ Há limitações na atual infraestrutura que restringem o desenho?
- ✓ O desenho pode ser implementado rapidamente?
- ✓ Como uma mudança de tecnologia impacta na organização?
- ✓ Uma abordagem iterativa pode ser aplicada?
- ✓ Quais serão os custos da nova implementação (incluindo treinamento e aquisição de tecnologia)?
- ✓ Há fornecedores que podem apoiar na implementação?




ADMINISTRAÇÃO




Gestão de Processos

Conteúdo:
Gerenciamento de desempenho de processos.



Gestão de Processos




Gerenciamento de Processos de Negócio

Modelagem de Processos	Análise de Processos	Desenho de Processos	Gerenciam. Desempenho Processos	Transformação de Processos
------------------------	----------------------	----------------------	---------------------------------	----------------------------

Organização de Gerenciamento de Processos

Gerenciamento de Processos Corporativos

Tecnologias de Gerenciamento de Processos de Negócio




Gestão de Processos

GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO DE PROCESSOS

Introdução:

Gerenciar o negócio por processos requer que medidas, métricas e indicadores de desempenho estejam disponíveis para monitorar os processos de forma que estes atendam às suas metas.

Envolve simultaneamente a compreensão do que medir e de como medir. O gerenciamento de desempenho bem-sucedido requer o domínio desses dois lados da questão, além da delimitação de uma abordagem evolutiva customizada para determinar o desempenho real da organização de acordo com os seus processos individuais.



Gestão de Processos

GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO DE PROCESSOS

O que é gerenciamento de desempenho de processos?

O termo gerenciamento de desempenho de processos é usado para indicar o gerenciamento tanto em nível de fluxo de processo (interfuncional) quanto em nível de fluxo de trabalho (intrafuncional).

No contexto de BPM, indica ainda que algum grau de gerenciamento de fluxo está ocorrendo para identificar atrasos e deslocar ou redistribuir trabalho, além de identificar problemas de qualidade a tempo de corrigi-los.

Isso implica controle de como o trabalho se desenvolve, resposta consistente a eventos, medição da qualidade (em tempo real) e controle sobre regras que direcionam o trabalho.



Gestão de Processos

GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO DE PROCESSOS

O que é gerenciamento de desempenho de processos?

Essa definição se aplica ao nível de fluxo de processo e de fluxo de trabalho de maneira diferenciada – o escopo e nível de monitoramento mudam conforme se avança de fluxo de trabalho para fluxo de processo.

Em nível de fluxo de trabalho, o foco deve ser no movimento físico de trabalho de uma atividade para a próxima e nos locais onde os problemas ocorrerem. Em nível de fluxo de processo, o foco é no movimento de trabalho entre áreas funcionais e no que é entregue para a próxima área na sequência do trabalho ou fluxo de processo.

Em ambos os níveis, entretanto, as medições devem ser consistentes – tempo, custo, capacidade e qualidade. A diferença é de contexto e em como a informação pode ser aplicada para melhorar a operação.



Gestão de Processos

GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO DE PROCESSOS

O que é gerenciamento de desempenho de processos?

A questão do nível de fluxo de processo no gerenciamento de desempenho é que muitas organizações realmente não têm um bom controle sobre o que são os seus processos ou como funcionam – em geral, definem processo como um trabalho que ocorre dentro de uma área funcional. Processo, conforme definido, é frequentemente interfuncional e contempla o trabalho necessário para criar e entregar um produto ou serviço. Um processo pode ser decomposto em subprocessos e estes serem associados a atividades inter-relacionadas em fluxos de trabalho em áreas funcionais.

Embora existam maneiras diferentes de identificar e agrupar processos, basicamente eles podem ser definidos analisando-se o negócio de trás para frente a partir do produto ou serviço final, ou "de fora para dentro" (outside in) a partir da perspectiva do cliente. Isso implica que os processos são uma visão de mais alto nível sobre todo o trabalho necessário para entregar o produto ou serviço para os clientes.



Gestão de Processos

GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO DE PROCESSOS

O que é gerenciamento de desempenho de processos?

Considerações:

- ✓ Por que estamos nesse negócio? Ele é exclusivo?
- ✓ Em que mercados estamos? Quais os desafios desses mercados?
- ✓ Quem é nosso cliente? O que ele procura?
- ✓ Estamos fornecendo o que os clientes querem? O que pensam de nós?
- ✓ O que organizações similares fazem melhor do que nós?
- ✓ O que precisamos fazer para apoiar o negócio?
- ✓ O processo de negócio atual apoia os objetivos estratégicos?
- ✓ Quais são os maiores problemas ou desafios que enfrentamos?
- ✓ Quais problemas precisamos resolver primeiro?
- ✓ O que precisamos fazer para resolvê-los?



Gestão de Processos

GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO DE PROCESSOS

Medição de desempenho guiando o gerenciamento de processos

Poucas organizações adotam uma visão de processos para o gerenciamento de desempenho.

Muitas gerenciam funcionalmente e olham para indicadores financeiros que fornecem uma indicação limitada do desempenho ou de como melhorá-lo. Outras têm implementado programas de qualidade e tentam inferir desempenho com base em variações estatísticas de padrões de mercado ou outros padrões. São abordagens válidas e um bom começo para a melhoria de desempenho, mas carecem de uma estrutura de trabalho para entender realmente o que os dados estão mostrando e, ainda, que ações tomar para aproveitar a informação.

Também são bons indicadores de que algo está acontecendo, mas não POR QUE ou COMO.



Gestão de Processos

GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO DE PROCESSOS

Solucionando o problema errado

Um gestor pode estar excessivamente familiarizado com um determinado processo a ponto de não notar falhas existentes. Para muitos, um processo pode parecer "correto", porém pontos fracos e esforços desnecessários são frequentemente encontrados quando ele é objetivamente analisado.

Nesse momento, um novo conjunto de preocupações em identificar o que medir se torna relevante.

Cada atividade tem um resultado que será utilizado pela atividade seguinte e esta pode ser prejudicada por resultados inesperados da atividade anterior. Medir resultados esperados e desvios é um bom começo, bem como medir exceções.



Gestão de Processos

GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO DE PROCESSOS

1. O que é desempenho de processos?

Pelo fato de as organizações operarem com níveis diferentes de compreensão e capacidades, o significado de desempenho de processos pode ter várias definições.

No BPM CBOOK, a definição adotada de desempenho de processo é:

Rendimento de um processo em termos de extrapolações de tempo, custo, capacidade e qualidade



Gestão de Processos

GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO DE PROCESSOS

1. O que é desempenho de processos?

Algumas questões sobre o que significa desempenho de processos:

- ✓ De qual tipo de desempenho estamos falando?
- ✓ Custo? Em comparação a qual variável?
- ✓ Qualidade? Qualidade do quê? Quais critérios são considerados para definir o que é qualidade?
- ✓ Rapidez? Mas rapidez com qualidade?



Gestão de Processos

GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO DE PROCESSOS

1. O que é desempenho de processos?

Objetivo da medição	Item a medir	Parâmetro de comparação				
Objetivo da medição	Item a medir	Parâmetro de comparação	Onde medir			
Objetivo da medição	Item a medir	Parâmetro de comparação	Onde medir	O que medir		
Objetivo da medição	Item a medir	Parâmetro de comparação	Onde medir	O que medir	Como será medido	
Objetivo da medição	Item a medir	Parâmetro de comparação	Onde medir	O que medir	Como será medido	Responsável pela medição



Gestão de Processos

GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO DE PROCESSOS

2. O que medir

O que medir no gerenciamento do desempenho de processos tem sido um mistério para uns e um dilema para outros. A melhor maneira de entender o que medir em um processo é compreender primeiro o resultado desejado. A informação necessária para medir as dimensões de um processo pode ser obtida tanto na entrada quanto na saída do subprocesso, bem como no início e término do processo. A informação para satisfação do nível de serviço. Métricas como taxas de erro e defeitos são exemplos de métricas baseadas na qualidade.

A informação demandada para medir a dimensão de custo é comumente baseada nos recursos necessários para realizar o processo em si, embora o custo de oportunidade também possa surgir a partir de uma informação de saída. A informação de capacidade surge a partir das informações de saída do processo. A informação da métrica relacionada à dimensão tempo é obtida a partir do processo como um todo.



Gestão de Processos

GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO DE PROCESSOS

3. Medição, medida, métrica e indicador

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



Gestão de Processos

GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO DE PROCESSOS

3.1. Medição de desempenho

Para fins do BPM CBOK, engloba o trabalho de captura de medidas de desempenho de processos, criação de métricas e indicadores e interpretação de resultados. Nesse sentido, medição de desempenho relaciona-se diretamente à capacidade de entendimento sobre o desempenho de processos de negócio. A medição de desempenho de processos compreende as dimensões de tempo, custo, capacidade e qualidade.



Gestão de Processos

GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO DE PROCESSOS

3.1. Medição de desempenho - Tempo

Tempo está associado à duração do processo. Tempo de ciclo mede o tempo que leva desde o início do processo até seu término em termos do produto gerado pelo processo. Alguns exemplos relacionados à dimensão tempo são:

- ✓ Tempo de entrega a partir da data da solicitação
- ✓ Tempo de preenchimento do pedido
- ✓ Tempo de espera
- ✓ Tempo médio entre falhas (MTTF – Mean Time To Failure)
- ✓ Tempo de ciclo e entrega



Gestão de Processos

GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO DE PROCESSOS

3.1. Medição de desempenho - Custo

Custo é valor (normalmente monetário) associado ao processo. Pode assumir diferentes perspectivas, por exemplo, custo do recurso é a medida de valor associado aos recursos (humanos ou não) necessários para completar o processo e custo de oportunidade é o valor que é perdido no processo por não ter obtido seu resultado esperado. Alguns exemplos relacionados à dimensão custo são:

- ✓ Custo de vendas
- ✓ Custo de produção
- ✓ Custo de logística
- ✓ Custo de mão de obra



Gestão de Processos

GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO DE PROCESSOS

3.1. Medição de desempenho - Capacidade

Capacidade é o montante ou volume de saídas viáveis de um processo. Um exemplo pode ser o número de transações associadas a um processo. Capacidade normalmente tem conotação de rentabilidade. Se uma linha de produção pudesse melhorar o rendimento (reduzir a variação) da linha, então, em resumo, o número de produtos bons que poderiam ser vendidos a clientes aumentaria, aumentando assim a receita do produtor.

- ✓ Número de transações por unidade de tempo
- ✓ Carga máxima possível para processamento
- ✓ Carga mínima viável para processamento



Gestão de Processos

GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO DE PROCESSOS

3.1. Medição de desempenho - Qualidade

Qualidade normalmente é expressa como um percentual do real em relação ao ótimo (ou máximo). Em termos de processo, porém, pode assumir muitas formas. Por exemplo, variação é uma métrica de qualidade para a quantidade, extensão, taxa ou grau de mudança e é geralmente expressa como a diferença entre o resultado real e o resultado-alvo (ou esperado). Outros exemplos relacionados à dimensão qualidade são:

- ✓ Erro ou taxa de defeito associado à saída de um processo
- ✓ Expectativa de nível de serviço por parte do cliente
- ✓ Variação de lançamento de produto
- ✓ Precisão da previsão
- ✓ Confiabilidade do produto, confiabilidade do serviço
- ✓ Percepções do produto ou serviço pelo cliente, experiência de consumo



Gestão de Processos

GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO DE PROCESSOS

3.1. Medição de desempenho - Qualidade

Qualidade normalmente é expressa como um percentual do real em relação ao ótimo (ou máximo). Em termos de processo, porém, pode assumir muitas formas. Por exemplo, variação é uma métrica de qualidade para a quantidade, extensão, taxa ou grau de mudança e é geralmente expressa como a diferença entre o resultado real e o resultado-alvo (ou esperado). Outros exemplos relacionados à dimensão qualidade são:

- ✓ Erro ou taxa de defeito associado à saída de um processo
- ✓ Expectativa de nível de serviço por parte do cliente
- ✓ Variação de lançamento de produto
- ✓ Precisão da previsão
- ✓ Confiabilidade do produto, confiabilidade do serviço
- ✓ Percepções do produto ou serviço pelo cliente, experiência de consumo



Gestão de Processos

GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO DE PROCESSOS

3.2. Medida

Medida é a quantificação de dados em um padrão e qualidade aceitáveis (exatidão, completude, consistência, temporalidade).

Por exemplo, 10 centímetros poderia ser um exemplo de medida. Centímetros são a unidade de medida em um padrão e 10 identifica quantos múltiplos ou frações dessa unidade estão sendo verificadas. Todos os processos podem ter medidas associadas ao trabalho ou resultado do processo que é executado. Medida representa um dado.



Gestão de Processos

GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO DE PROCESSOS

3.2. Métrica

Métrica é uma extrapolação de medidas, isto é, uma conclusão com base em dados finitos.

Métrica representa uma informação. Por exemplo, o número de defeito de produtos pelo número total de produtos produzidos (número de defeitos ÷ produção total) ou erros identificados pelos executores nos primeiros 18 meses de atividade (número de erros ÷ tempo).



Gestão de Processos

GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO DE PROCESSOS

3.3. Indicador

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.

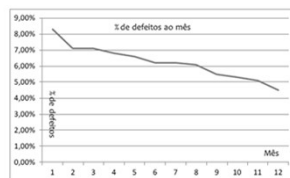
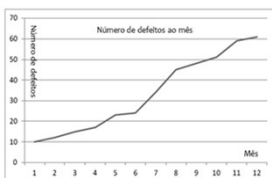
Indicadores representam informações e ao construí-los devemos tomar alguns cuidados para que não induzam a conclusões equivocadas da realidade. Por exemplo, se criarmos um painel somente mostrando a quantidade de reclamações de clientes mês a mês ao longo do ano e a curva sempre aumentar, não significa forçosamente que o negócio está piorando. Trata-se de uma visão absoluta e não relativa da realidade. Efetuar 1000 vendas e ter 10 reclamações (1% de defeito) é uma situação melhor do que efetuar 100 vendas e ter 5 reclamações (5% de defeito). Assim, um indicador válido deveria refletir uma métrica (número de reclamações ÷ número de vendas) e não somente uma medida (número de reclamações).



Gestão de Processos

GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO DE PROCESSOS

3.3. Indicador



Gestão de Processos

GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO DE PROCESSOS

4. Evoluindo no gerenciamento de desempenho

Apesar de a teoria ser ótima, a prática é diferente. Organizações que têm seus processos bem definidos e monitorados ainda são exceção.

Para avançar em direção ao gerenciamento de desempenho de processos é importante reconhecer que é temporário aquilo que a gerência inicialmente considera um importante indicador de desempenho. Na medida em que mais informações sejam disponibilizadas e que possam ser manuseadas de forma mais flexível, as prioridades para o gerenciamento do desempenho irão mudar. Embora não possam ser previstas as necessidades exatas de reportes, é certo que o uso das informações se tornará mais sofisticado ao longo do tempo.



Gestão de Processos

GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO DE PROCESSOS

4. Evoluindo no gerenciamento de desempenho

O reporte de desempenho de processos irá evoluir, ainda que possam ocorrer algumas falhas no início, tais como dados incompletos, parcialmente errados ou de uso limitado. Entretanto, conforme melhora o entendimento dos gestores sobre a informação e como pode ser utilizada, as necessidades de informação mudarão. Isso cria uma evolução.

A velocidade dessa evolução é baseada no uso real da informação de desempenho – quanto mais a informação é usada, mais os gestores aprenderão sobre suas necessidades reais de reporte. E como todas as coisas boas, quanto mais benefícios fornece, maior será a demanda.



Gestão de Processos

GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO DE PROCESSOS

5. Alinhamento de processos de negócio e desempenho corporativo

Desempenho corporativo e métricas correspondentes são mais bem expressos quando dizem respeito à experiência de consumo de produtos e serviços pelo cliente. Alguns exemplos de processos interfuncionais que direcionam métricas corporativas são:

- ✓ Do Pedido ao Caixa
- ✓ Da Compra ao Pagamento
- ✓ Da Campanha à Cotação
- ✓ Do Planejamento à Execução
- ✓ Da Produção à Distribuição
- ✓ Do Problema à Solução




Gestão de Processos

GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO DE PROCESSOS

6. Aspectos comportamentais e de estrutura organizacional

Quando o gerenciamento de desempenho de processos foca objetivos de negócio e favorece a transparência pode criar um ambiente saudável para que a organização prospere. Outro aspecto importante em gerenciamento de desempenho de processos é a estrutura organizacional de suporte. Alguns pontos a considerar são:

- ✓ Alinhamento de competências. Assegurando que as pessoas que irão realizar o gerenciamento de desempenho de processos possuem as competências necessárias para alcançar os resultados desejados
- ✓ Papéis e responsabilidades. Assegurando que papéis e responsabilidades estão claramente definidos e comunicados
- ✓ Estrutura organizacional. Assegurando que a estrutura organizacional está preparada para acomodar o gerenciamento de desempenho de processos




Gestão de Processos

GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO DE PROCESSOS

6. Aspectos comportamentais e de estrutura organizacional

- ✓ Autonomia com responsabilidade. Assegurando que aqueles que possuem autonomia para transformar o processo são também responsáveis pelo resultado dessa transformação
- ✓ Resultados de desempenho de processos. Assegurando que não apenas os objetivos estão atrelados aos papéis, mas também o comportamento direcionando incentivos e compensações em conjunto com o resultado
- ✓ Uso correto. Certificando que medições de desempenho são utilizadas da forma correta para a razão certa evitando os sete pecados da medição






ADMINISTRAÇÃO




243

Gestão de Processos

Conteúdo:
Transformação de processos.



Gestão de Processos




Gerenciamento de Processos de Negócio

Modelagem de Processos	Análise de Processos	Desenho de Processos	Gerenciam. Desempenho Processos	Transformação de Processos
------------------------	----------------------	----------------------	---------------------------------	----------------------------

Organização de Gerenciamento de Processos

Gerenciamento de Processos Corporativos

Tecnologias de Gerenciamento de Processos de Negócio



Gestão de Processos


TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS

Introdução:

A volatilidade do mundo atual nos remete inexoravelmente a uma situação na qual a estabilidade nunca é alcançada. A economia deixou de ser contínua para se tornar inesperada e as organizações e indivíduos têm encontrado dificuldades em mudar na mesma velocidade que o mundo ao seu redor. As pessoas parecem estar à espera de um estado de estabilidade para, a partir de então, agir e realizar.

Mas ninguém mais sabe exatamente o que é estabilidade; quando há indícios e fatos que nos levam a acreditar que isso está para ocorrer, surgem novos acontecimentos que desestabilizam o ambiente. A história mostra que o mundo nunca foi estável, pois o ser humano não é previsível e a sociedade é um sistema vivo, mutável e instável.

O problema reside na velocidade das mudanças e na nossa capacidade de absorvê-las nessa mesma taxa de velocidade.



Gestão de Processos

TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS

Princípios:

1º princípio: Torne os valores explícitos;

Gestão de Processos

TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS

Princípios:

2º princípio: Caracterize os valores;

Gestão de Processos

TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS

Princípios:

3º princípio: Represente transições em vez de atividades;

Gestão de Processos

TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS

Princípios:

4º princípio: Identifique os elementos do processo;

Normas jurídicas (referência)
 Exposição de motivos (insumo)
 Competência do advogado (infraestrutura)

Parecer técnico (resultado)

Bruno Eduardo

Gestão de Processos

TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS

Princípios:

5º princípio: Inverta o sentido da modelagem;

Valor inicial
 Necessidade

Transição 1

Valor 2
 Valor final
 Demanda satisfeita

Sentido da modelagem (linha do tempo)

Valor inicial
 Necessidade

Transição final

Valor final
 Valor final
 Demanda satisfeita

Sentido da modelagem (linha do tempo)

Bruno Eduardo

Gestão de Processos

TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS

Princípios:

6º princípio: Inverta o enfoque (em vez de focar o problema, focar a solução);

7º princípio: Envolver o maior número de pessoas e trabalhe em paralelo ;

Bruno Eduardo

Gestão de Processos

TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS

Princípios:

8º princípio: Gere subprocessos a partir do processo;

Bruno Eduardo

Gestão de Processos

TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS

Princípios:

9º princípio: Simule seus modelos;

10º princípio: Emule os modelos;

Bruno Eduardo

Gestão de Processos

TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS

Princípios:

11º princípio: Promova a integração de linguagens;

Bruno Eduardo

Gestão de Processos

TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS

Existem diversos motivos para a transformação de processos, dentre os quais:

- ✓ Construir processos com foco do cliente
- ✓ Aumentar produtividade
- ✓ Reduzir defeitos
- ✓ Reduzir desperdícios
- ✓ Garantir a sustentabilidade das operações
- ✓ Reduzir o tempo de ciclo dos processos
- ✓ Melhorar a qualidade
- ✓ Aumentar a capacidade
- ✓ Aproveitar ou desenvolver oportunidades
- ✓ Inovar
- ✓ Mudar paradigma
- ✓ Reduzir risco
- ✓ Reduzir custo



Gestão de Processos

TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS

O que é transformação de processos ?

Na transformação, o objetivo é encontrar a melhor maneira de o processo realizar seu trabalho. Pode significar um novo equipamento de produção, novas aplicações, nova infraestrutura de tecnologia da informação, novas abordagens de negócio, ou seja, novas capacidades.

Transformação é, por natureza, difícil de implementar e requer uma significativa investigação do que é viável (ideias, técnicas, conceitos, ferramentas), bem como a identificação do suporte organizacional necessário.

É também um afastamento das abordagens e pensamentos tradicionais que poderá gerar desconforto para gestores e equipes.



Gestão de Processos

TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS

O que é transformação de processos ?

Entretanto, o fardo pode ser diluído de forma que a transformação seja implementada de forma gradual e que a ruptura seja melhor administrada, se ajustando à realidade financeira da organização, sua capacidade em absorver mudanças e de incorporar uma nova cultura.

Esses são exemplos de fatores limitantes, mas sempre haverá fatores limitantes à criatividade e à inovação.

Tais fatores devem ser identificados logo no início da transformação para que se possa evitar retrabalho e desperdício de investimento em recursos.



Gestão de Processos

TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS

O que é transformação de processos ?

Transformação deve envolver a busca de ideias tanto dentro quanto fora da organização. Contudo, deve-se ter clareza que aquilo que funciona para uma organização pode não funcionar para outra. Isso é verdadeiro em relação a ideias, níveis de recurso, abordagens e melhores práticas.

Toda informação coletada no início do esforço de transformação deve ser verificada quanto a sua adequabilidade à organização. Falha nessa análise pode causar problemas quando se tenta copiar outra organização para oferecer menor custo ou alguma outra característica que os gestores pensam ser melhor do que possuem em sua própria organização. As razões para esse cuidado podem variar, mas incluem diferentes culturas de gerenciamento, diferentes infraestruturas e capacidades tecnológicas, diferentes ambientes de produção e possíveis diferenças em requisitos regulatórios. Logo, deve-se insistir no realismo ao definir metas de transformação.



Gestão de Processos

TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS

1. Amplitudes de transformação

- ✓ Melhoria de processos
- ✓ Redesenho de processos
- ✓ Reengenharia de processos
- ✓ Mudança de paradigma



Gestão de Processos

TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS

1.1. Melhoria de processos

Melhoria de processos de negócio (BPI – Business Process Improvement) é uma iniciativa específica ou um projeto para melhorar o alinhamento e o desempenho de processos com a estratégia organizacional e as expectativas do cliente.

Melhoria contínua é uma evolução incremental de um processo utilizando uma abordagem disciplinada para assegurar que o processo continue atingindo seus objetivos.



Gestão de Processos

TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS

1.1. Melhoria de processos – Six Sigma

Em muitas organizações, Six Sigma significa simplesmente uma abordagem de melhoria de processos que se esforça para aproximar as operações da perfeição. Six Sigma é uma abordagem para eliminar defeitos com base em fatos e dados estatísticos em qualquer processo, desde a manufatura até o transacional e do produto ao serviço. Direciona a seis desvios padrão entre a média e o limite de especificação mais próximo.

A representação estatística de Six Sigma descreve quantitativamente como um processo é executado. Ao atingir seis sigmas, um processo obtém a capacidade de apresentar não mais que 3,4 defeitos por milhão de oportunidades de defeito. Um defeito em Six Sigma é definido como qualquer item fora das especificações do cliente. Uma oportunidade de defeito em Six Sigma é, então, a quantidade total de chances para um defeito. Six Sigma não representa um meio de realinhamento de processos corporativos para diferenciação no mercado, mas um meio comprovado para eliminar defeitos de processos existentes.



Gestão de Processos

TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS

1.1. Melhoria de processos – TQM

Gerenciamento da Qualidade Total (TQM – Total Quality Management) é um conjunto de práticas ao longo da organização para assegurar que esta consistentemente satisfaça ou exceda os requisitos do cliente. TQM coloca forte ênfase em medição e controles de processo como um meio para melhoria contínua. A análise estatística é utilizada para monitorar o comportamento de processos e identificar defeitos e oportunidades de melhoria.

TQM é considerado um precursor do Six Sigma. Para assegurar os ganhos reais das práticas de TQM, é necessário que os requisitos de clientes sejam pensados de "fora para dentro" (outside in) integrando o cliente no processo de definição desses requisitos – uma vez que a ênfase na conformidade com necessidades que tenham origem em suposições da organização podem levar a liderança executiva à tomada de decisões equivocadas, gerando perda de competitividade do negócio.



Gestão de Processos

TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS

2. Redesenho de processos

É diferente de melhoria de processos, pois toma uma perspectiva holística para o processo em vez de identificar e implementar mudanças incrementais.

Definição: *Redesenho de processos é o repensar ponta a ponta sobre o que o processo está realizando atualmente.*

No entanto, embora possa levar a mudanças significativas, essas mudanças continuam a ser baseadas em conceitos fundamentais do processo existente. Isso o torna diferente da reengenharia que começa a partir do zero e se baseia em uma mudança radical para o processo.




Gestão de Processos

TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS

3. Reengenharia de processos

Reengenharia de processos (BPR – Business Process Reengineering) é um repensar fundamental e um redesenho radical de processos para obter melhorias dramáticas no negócio.

O objetivo é a aplicação criativa de novas abordagens de negócio, modelos de gestão, técnicas e tecnologias. Nesse repensar fundamental de negócio, nenhuma ideia está descartada.



Gestão de Processos


TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS

4. Mudança de paradigma

Em vez de competir, a coisa mais razoável a se fazer é não competir. Em vez de otimizar processos para competir melhor, a mudança de paradigma em processos posiciona a organização como a única opção, sem concorrentes, como um monopólio temporário.

O capitalismo estabelece que a competição de mercado é fundamental para aperfeiçoamento das organizações, proporcionando aumento de oferta e redução de preços.


No entanto, um fato que passa despercebido é que toda organização busca, na realidade, tornar-se monopólio e a única opção disponível por meio de suas metas crescentes de participação de mercado.



Gestão de Processos

TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS

Fator de comparação	Melhoria e redesenho	Reengenharia e mudança de paradigma
Nível de mudança	Incremental a holística	Radical a sem precedentes
Ponto inicial	Processo "AS-IS"	Quadro branco, novas ideias
Frequência de alteração	Contínua a regular	Eventual
Risco	Baixo a moderado	Alto
Habilitador primário	Controle estatístico	Novos paradigmas e tecnologias



Gestão de Processos

TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS

Visão para a iniciativa de transformação

Deve haver uma visão clara e específica para a iniciativa de transformação – como será vista a nova operação e como será seu desempenho.

Essa visão da nova operação incluirá a estrutura organizacional necessária para a governança, novos conhecimentos e habilidades da equipe e uso de ferramentas apropriadas de produtividade. Em alguns casos, também iniciará o movimento do negócio em direção a uma visão orientada por processos.



Gestão de Processos

TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS

Comprometimento gerencial

Transformações de processos mudam a forma como o negócio é abordado e realizado, portanto, exigem compromisso executivo de longo prazo, compromisso em termos de tempo (inclusive para analisar ideias), recursos (incluindo financeiros) e apoio. A liderança executiva também deve prover orientações sobre como o desenho da nova operação deverá prover suporte a estratégias organizacionais.

Além disso, haverá problemas políticos e prioridades conflitantes à medida que a transformação é conduzida. O patrocinador deve ter autoridade para resolver esses conflitos ou ter acesso aos que possuem essa autoridade.

A transformação também irá provocar alterações na cultura do negócio ou da parte da organização que será transformada. Esse nível de mudança deve ser apoiado pelos gestores dos diversos níveis, incluindo o nível executivo, que deverá definir a nova cultura e determinar a forma de criá-la. Se o envolvimento e apoio executivo falharem, a iniciativa de transformação não será totalmente bem-sucedida.



Gestão de Processos

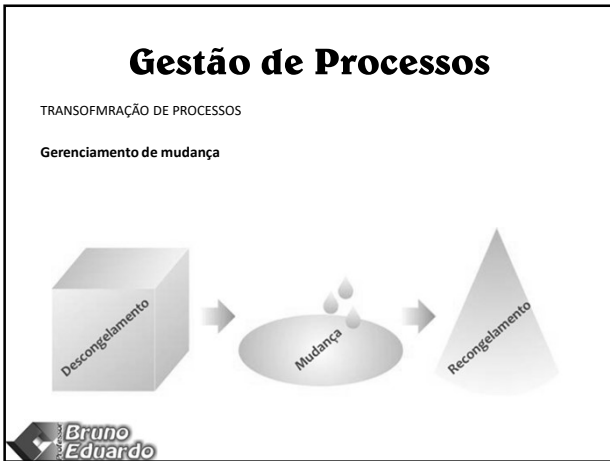
TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS

Gerenciamento de mudança

Gerenciamento de mudança é um processo iterativo que utiliza um conjunto de técnicas para auxiliar uma organização e seus colaboradores na transição de um estado atual para um estado futuro sustentável. Promove o alinhamento na organização em momentos de mudança, provê condições para obtenção de capacidades e conhecimentos necessários, foca objetivos certos, prepara a organização para a mudança e motiva os colaboradores a alcançar resultados sustentáveis.







Gestão de Processos

TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS

Gerenciamento de mudança

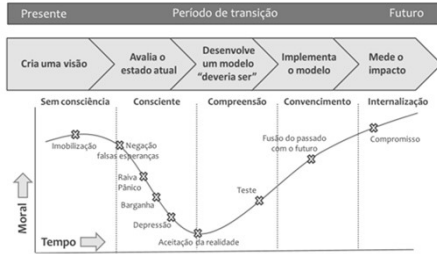
Estágio	Descr.	Conteúdo
1	Descongelamento	Criar motivação e prontidão para mudança (ou desaprender o comportamento atual da tarefa) por meio de: <ul style="list-style-type: none"> • Comunicação e aceitação da informação não confirmada – admissão de que algo não está funcionando adequadamente – “uma ponte em chamas” • Conexão de informação não confirmada com uma meta pessoal compromissada para reduzir ansiedade ou culpa • Criação de um sentimento de “segurança psicológica” para minimizar perda de autoestima
2	Mudança	Através de treinamento e reestruturação cognitiva, perceber, julgar, sentir e fazer as coisas de forma diferente, com base em uma nova perspectiva, por meio de: <ul style="list-style-type: none"> • Identificação com um líder de conduta, mentor, instrutor ou consultor para ver as coisas por outra perspectiva • Exploração do ambiente pessoal de alguém em busca de informação que valide as mudanças propostas
3	Recongelamento	Ajudar a integrar o novo ponto de vista e comportamento por meio de: <ul style="list-style-type: none"> • Nova perspectiva e comportamento se adequando com os incentivos e autoconceito do indivíduo • Consistência com os principais comportamentos novos dos outros e potencialmente uma nova cultura organizacional

Bruno Eduardo

Gestão de Processos

TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS

Gerenciamento de mudança



Gestão de Processos

TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS

Preparando-se para a transformação de processo

A transformação de processos deve iniciar com a estratégia e também com sua confirmação (ou atualização). É preciso lidar com o lado estratégico da transformação de processo, a direção que a organização irá tomar e por quê. Entretanto, uma vez confirmada a estratégia pela liderança executiva, a transformação avança do conceitual para o físico, o que significa mudanças reais para a operação.

A equipe de transformação e a organização entenderão por que a mudança está sendo feita e o que é esperado em termos de mudança, objetivos e suporte para um novo direcionamento operacional.



Gestão de Processos

TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS

Conduzindo a transformação

O desenho do estado futuro deve começar com uma firme compreensão do estado atual. O repensar irá se mover para a definição das limitações – que é a realidade basicamente. Essa compreensão requer análise de informação sobre o negócio, suas regras, o uso de tecnologias, seus problemas, o uso de terceirização, requisitos legais, entre outros, que simplesmente se torna muito grande para controlar manualmente – ainda que suportado por processadores de texto e planilhas eletrônicas.

Por essa razão, uma ferramenta BPMS pode dar importante contribuição à transformação. Isso não apenas permitirá o controle das informações e dos modelos, mas também permitirá um ambiente automatizado para o desenho da solução, simulação, modificação e evolução operacional. Sem um BPMS, é mais difícil mudar rapidamente o negócio e essa falta de capacidade em fornecer uma rápida mudança irá limitar flexibilidade e futuras opções.



Gestão de Processos

TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS

Conduzindo a transformação

Processos de Gerenciamento

- Pesquisa e desenvolvimento de melhores consistências do produto e embalagem
- Pesquisa e desenvolvimento de novos métodos produtivos e de distribuição

Processos Primários

- Da identificação da necessidade de consumo ao tratamento do resíduo sólido pós consumo
- Da identificação de hábitos de consumo à educação do consumidor

Processos de Suporte

- Da matéria-prima ao produto acabado
- Da importação ao estoque
- Do produto em estoque ao ponto de consumo
- Do ponto de consumo ao destino final
- Do estado de hábitos de consumo à identificação de necessidades e identificação de necessidades e requisitos
- Da formulação da estratégia educacional ao follow-up de mudança comportamental
- Do produto acabado à entrega

Cliente

Cliente

Gestão de Processos

TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS

Conduzindo a transformação

Visão orientada ao produto ou serviço	Visão orientada ao cliente
Negócio construído "de dentro para fora" (inside out)	Negócio construído "de fora para dentro" (outside in)
Foco no cliente	Foco do cliente
Cliente interno e externo	Cliente é aquele que se beneficia do valor criado pela organização
"Empurrar" o produto ou serviço para o cliente	Cliente "puxa" o produto ou serviço
Levantamento de necessidades e grau de satisfação de clientes	Fazer o papel de cliente, consumir o próprio produto ou serviço
Baseada em área funcional, visão para dentro	Baseada em processo interfuncional de negócio com visão para fora
Meta funcional e vertical	Meta compartilhada e horizontal
Departamentalização, hierarquia, comando e controle (efeito silo)	Gerenciamento horizontal ponta a ponta com integração funcional
Cadeia de valor	Percepção de valor
Ênfase na eficiência	Ênfase na eficácia

Gestão de Processos

TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS

Conduzindo a transformação

Gestão de Processos

TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS

Desempenho do novo processo

Em determinadas culturas corporativas, as pessoas ficam receosas de serem mensuradas e monitoradas. Se as medições tiverem sido utilizadas para punir gestores e colaboradores, terá criado um clima de desconfiança, pois é da natureza humana odiar quem avalia por motivos questionáveis. A quebra de velhas barreiras levará tempo à medida que liderança executiva constrói uma nova confiança.

Na transformação, os alvos de desempenho devem ser claramente definidos. A simulação do modelo "AS-IS" proverá uma linha-base do desempenho atual para que gestores de negócio e suas equipes possam comparar com futuras linhas-base de desempenho como resultado da transformação. É essencial se certificar de que o novo processo e alvos de desempenho se alinhem a cada objetivo de avaliação de desempenho individual. Pessoas são motivadas a conhecer suas metas de desempenho individuais para obter reconhecimento positivo de seus superiores e algum ganho associado a um bom desempenho.



Gestão de Processos

TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS

Sustentando a otimização

Tradicionalmente, uma vez que uma grande mudança ocorre, gestores acreditam que as operações de negócio podem ser deixadas sozinhas por um tempo considerável. Essa perspectiva é equivocada, pois, uma vez que a operação é transformada, o desafio é mantê-la em um nível ótimo de desempenho conforme mudam as condições de negócio e de mercado. A questão é se isso será feito de forma gerenciada ou simplesmente de forma descontrolada, jogando com os gestores um jogo infundável de "agarre-me se puder".

Transformação, se realizada da maneira certa, vai ter eliminado problemas, desperdícios e custos desnecessários, melhorado o valor para os clientes e evoluindo o negócio para permitir respostas mais rápidas às oportunidades de mercado. Em alguns casos, medição e reporte de desempenho terão sido implementados para ajudar a operação a encontrar e focar mudanças menores, enquanto sedimenta a nova operação.




ADMINISTRAÇÃO



Gestão de Processos

Conteúdo:
Indicadores de processos.



Gestão de Processos


INDICADORES DE DESEMPENHO DE PROCESSOS

Introdução:

Tratando-se de medidas estatísticas, os indicadores podem ser utilizados com boa ou má intenção. Seu uso de maneira equivocada trará sérios prejuízos para a organização.

O processo decisório baseado em falsos indicadores tem consequências desastrosas, o que coloca em risco a estabilidade organizacional.

Ao aplicarmos o Ciclo PDCA de Deming como ferramenta gerencial aplicada à melhoria contínua dos sistemas de gestão, nos deparamos com o fato de que o "checar" se constitui num dos elementos mais críticos da administração moderna, até porque, mesmo de forma não estruturada, todas as organizações fazem planejamento e realizam alguma coisa. O que poucas fazem de modo sistematizado é a melhoria contínua do seu desempenho.



Gestão de Processos

INDICADORES DE DESEMPENHO DE PROCESSOS

Ciclo PDCA:



- Action (Agir):**
 - Ação corretiva no insucesso
 - Padronizar e treinar no sucesso
- Plan (Planejar):**
 - Localizar problemas
 - Estabelecer planos de ação
- Do (Fazer):**
 - Execução do plano
 - Colocar plano em prática
- Check (Checar):**
 - Verificar atingimento de meta
 - Acompanhar indicadores



Gestão de Processos


INDICADORES DE DESEMPENHO DE PROCESSOS

PDCA:

O uso consistente da Gestão por Processos leva aos seguintes resultados:

- ✓ Prover serviço consistente ao cliente;
- ✓ Prover direção para atividades de melhoria;
- ✓ Reter os ganhos criados pelas atividades de melhoria;
- ✓ Gerenciar a qualidade dos processos com foco nos objetivos estratégicos.

Assim, a Gestão por Processos maximiza a eficácia e eficiência dos processos, seja por melhorias incrementais ou pelo reprojeto do processo.




Gestão de Processos

INDICADORES DE DESEMPENHO DE PROCESSOS

PDCA:

Uma norma igualmente importante e menos divulgada da família ISO 9000 é a ABNT NBR ISO 9000:2005, e dela foi tirado alguns parágrafos que suportam a Gestão por Processos:

- a) O foco é a melhoria contínua da satisfação dos clientes através da conformidade do produto e desempenho dos processos da organização;
- b) A Gestão por Processos (PDCA) visa assegurar a contínua adequação e eficácia do atendimento à Política e Objetivos da Qualidade;
- c) Os processos devem ser considerados em termos de sua importância e valor agregado;
- d) Quando os resultados planejados de desempenho dos processos não forem alcançados, as correções devem ser efetuadas e executadas as ações corretivas, como apropriado.





Gestão de Processos

INDICADORES DE DESEMPENHO DE PROCESSOS

PDCA:

A melhoria contínua é evidenciada pela evolução das metas estabelecidas para objetivos da qualidade, o que é possível graças à melhoria no desempenho dos processos críticos da organização.



Gestão de Processos

INDICADORES DE DESEMPENHO DE PROCESSOS

PDCA:

Quando focada em um sistema de gestão da qualidade, esta abordagem enfatiza a importância de:

- ✓ Entendimento e atendimento dos requisitos;
- ✓ Necessidade de considerar os processos em termos de valor agregado;
- ✓ Obtenção de resultados de desempenho e eficácia de processo; e
- ✓ Melhoria contínua de processos baseada em medições objetivas.



Gestão de Processos

INDICADORES DE DESEMPENHO DE PROCESSOS

PDCA:

Um documento do ISA/TC176 (Diretriz sobre conceito e uso da abordagem de processo para sistemas de gestão) apresenta uma sequência de etapas para implementação da abordagem por processos:

- ✓ Identificação dos processos da Organização;
- ✓ Planejamento do processo;
- ✓ Implementação e medição do processo;
- ✓ Análise do processo;
- ✓ Ação corretiva e melhoria do processo.



Gestão de Processos

INDICADORES DE DESEMPENHO DE PROCESSOS

MATURIDADE DAS ORGANIZAÇÕES:

Outro aspecto que deve ser considerado se refere à maturidade das organizações. O Professor J. Joy (2008), da *University of Queensland*, Austrália, apresenta um modelo que descreve a maturidade das organizações em cinco níveis:

- a) Regressivo;
- b) Reativo;
- c) Planejado;
- d) Proativo; e
- e) Resiliente.



Gestão de Processos

INDICADORES DE DESEMPENHO DE PROCESSOS

MATURIDADE DAS ORGANIZAÇÕES:

No caso do regressivo o erro é aceito, não existe investigação das causas raízes e também inexistem auditorias.

No caso do reativo, as investigações são limitadas aos casos de erro, porém de forma reativa.

No modelo planejado, as organizações buscam cumprir, integralmente, a legislação, já tendo em sua estrutura a análise de causas e auditorias implementadas para adoção de análise crítica e melhoria contínua.

No caso do modelo proativo, a auditoria e suas ações são a base para as investigações de possíveis falhas.

No modelo resiliente, a gestão da organização é integrada, com ações proativas de investigação e auditorias independentes e regulares.



Gestão de Processos

INDICADORES DE DESEMPENHO DE PROCESSOS

TIPOLOGIA DE INDICADORES:

Quanto à tipologia, um indicador pode ser quantitativo, qualitativo ou quantitativo-qualitativo; de uso permanente, final ou de controle; podendo ser simples, composto, direto, indireto, específico, global, direcionados ou resultante.

O indicador é a representação objetiva de características do processo que devem ser acompanhadas ao longo do tempo para avaliar e melhorar seu desempenho. Medem a eficiência e eficácia dos processos. Os indicadores precisam ser:

- ✓ Simples, com facilidades de entendimento e interpretação;
- ✓ Gerais nas suas aplicações;
- ✓ Sólidos e com confiabilidade, validades e bem fundamentados, técnica e cientificamente;



Gestão de Processos

INDICADORES DE DESEMPENHO DE PROCESSOS

TIPOLOGIA DE INDICADORES:

- ✓ Mensuráveis e comparáveis com referências adequadas;
- ✓ Seletivos, representando assim a característica-chave para a qual foi criado;
- ✓ De baixo custo de implementação, em relação ao seu fim;
- ✓ Sistematizáveis para coleta de dados, se possível de forma automática;
- ✓ Rastreáveis, permitindo registro e recuperação de dados e informações;
- ✓ Atualizados, quando necessário;
- ✓ Importantes para o negócio da organização;
- ✓ Baseados nos requisitos das partes interessadas.



Gestão de Processos

INDICADORES DE DESEMPENHO DE PROCESSOS

DEFINIÇÕES:

- ✓ **Indicador de capacidade:** expressão que representa a reprodutibilidade do processo, sempre relacionada ao tempo;
- ✓ **Indicadores de capacitação:** expressam informações sobre a estrutura de produção, também relacionada ao tempo;
- ✓ **Índices:** são os resultados numéricos obtidos a partir dos indicadores;
- ✓ **Padrões:** são valores de índices definidos como referência para um processo;
- ✓ **Problema:** desvio do índice de suas faixas de tolerância;
- ✓ **Metas:** índices desejados num determinado período;
- ✓ **Item de controle:** é uma característica da produção representada pelo indicador; e
- ✓ **Item de verificação:** acusa potencial de problemas.





Gestão de Processos

Conteúdo:

Reunião e decomposição de processos.



Gestão de Processos

REUNIÃO E DECOMPOSIÇÃO DE PROCESSOS

Brainstorming:

Brainstorming significa tempestade cerebral ou tempestade de ideias. É uma expressão inglesa formada pela junção das palavras "brain", que significa cérebro, intelecto e "storm", que significa tempestade.

O *brainstorming* é uma dinâmica de grupo que é usada em várias empresas como uma técnica para resolver problemas específicos, para desenvolver novas ideias ou projetos, para juntar informação e para estimular o pensamento criativo.



Gestão de Processos

REUNIÃO E DECOMPOSIÇÃO DE PROCESSOS

Brainstorming:

Brainstorming é um método criado nos Estados Unidos, pelo publicitário Alex Osborn, usado para testar e explorar a capacidade criativa de indivíduos ou grupos, principalmente nas áreas de relações humanas, dinâmicas de grupo e publicidade e propaganda.

A técnica de *brainstorming* propõe que um grupo de pessoas se reúnam e utilizem seus pensamentos e ideias para que possam chegar a um denominador comum, a fim de gerar ideias inovadoras que levem um determinado projeto adiante. Nenhuma ideia deve ser descartada ou julgada como errada ou absurda, todas devem estar na compilação ou anotação de todas as ideias ocorridas no processo, para depois evoluir até a solução final.



Gestão de Processos

REUNIÃO E DECOMPOSIÇÃO DE PROCESSOS

Brainstorming:

Para uma sessão de *brainstorming* devem ser seguidas algumas regras básicas: é proibido debates e críticas às ideias apresentadas, pois causam inibições, quanto mais ideias melhor; nenhuma ideia deve ser desprezada, ou seja, as pessoas têm liberdade total para falarem sobre o que quiserem; para o bom andamento, deve-se reapresentar uma ideia modificada ou combinação de ideias que já foram apresentadas; por fim, igualdade de oportunidade - todos devem ter chance de explorar suas ideias.



Gestão de Processos

REUNIÃO E DECOMPOSIÇÃO DE PROCESSOS

Brainstorming:






Gestão de Processos

REUNIÃO E DECOMPOSIÇÃO DE PROCESSOS

Agregação:

- ✓ Processos que não agregam valor devem ser eliminados, pois consomem recursos e não produzem resultados.
- ✓ O resultado financeiro de uma organização é o somatório dos valores agregados de todos os seus processos.
- ✓ A quantidade de agregação de valor global é diretamente proporcional à combinação da eficiência e da eficácia de todos os processos de uma organização.




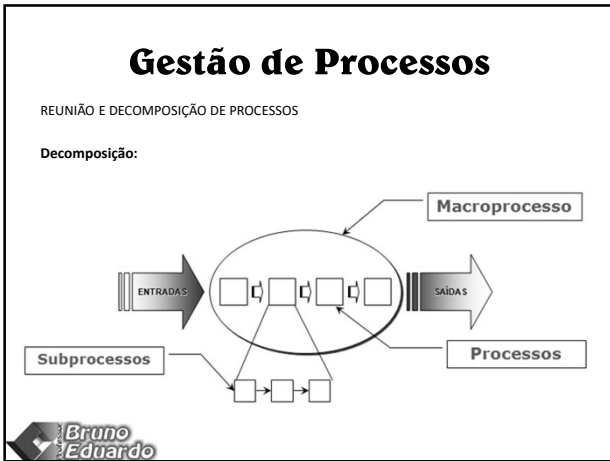
Gestão de Processos

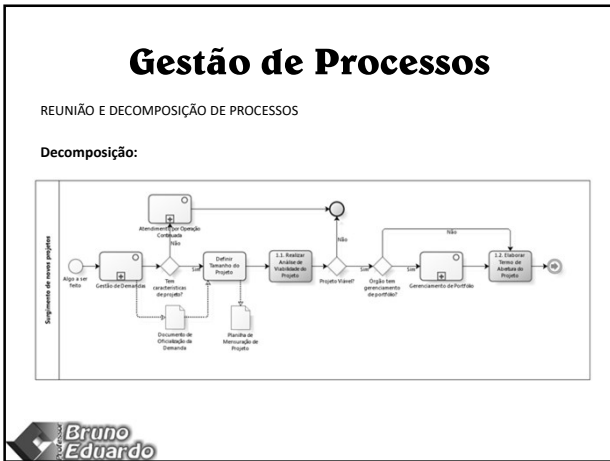
REUNIÃO E DECOMPOSIÇÃO DE PROCESSOS

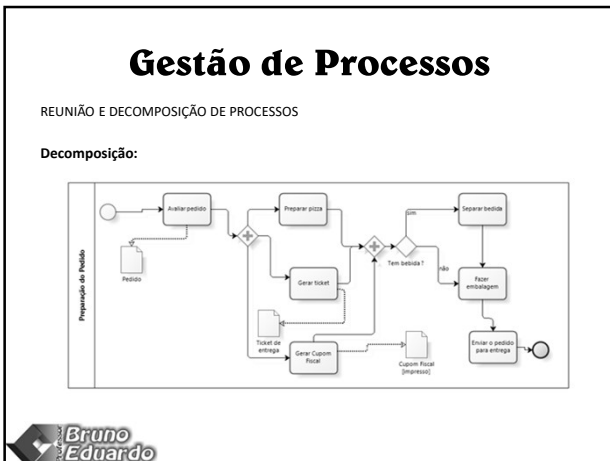
Decomposição:

- ✓ Macroprocessos: são os processos mais abrangentes da organização;
- ✓ Processos: são as subdivisões dos macroprocessos;
- ✓ Subprocessos: são as subdivisões dos processos.









Gestão de Processos

REUNIÃO E DECOMPOSIÇÃO DE PROCESSOS

Fluxograma:

	Início ou fim		Entrada/Saída
	Processamento		Decisão
	Direção do fluxo dados		Módulo, sub-rotina, procedimento, função





ADMINISTRAÇÃO



311
