

# Guia para Formação de Analistas de Processos

Gart Capote

1ª Edição  
2011

Presente - 25 Julho 2013

Presente - 25 Julho 2013

Copyright © 2011 de Gart Capote

Todos os direitos reservados. Proibida a reprodução total ou parcial, por qualquer meio ou processo, especialmente por sistemas gráficos, microfilmicos, fotográficos, reprográficos, fonográficos, videográficos, internet, e-books. Vedada a memorização e/ou recuperação total ou parcial em qualquer sistema de processamento de dados e a inclusão de qualquer parte da obra em qualquer programa juscibernético. Essas proibições aplicam-se também às características gráficas da obra e à sua editoração.

O Autor acredita que todas as informações aqui apresentadas estão corretas e podem ser utilizadas para qualquer fim legal. Entretanto, não existe qualquer garantia explícita ou implícita, de que o uso de tais informações conduzirá sempre ao resultado desejado. Os nomes de sites, pessoas e empresas, porventura mencionados, foram utilizados apenas para ilustrar situações e exemplos, não tendo vínculo nenhum com o livro, não garantindo a sua existência nem divulgação. Eventuais erratas estarão disponíveis para referência no site do Autor (<http://www.gartcapote.com>).

### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil.

Guia para Formação de Analistas de Processos - BPM Volume I / Gart Capote de Britto. – 1. ed. – Rio de Janeiro : Gart Capote, 2011.

Bibliografia.

ISBN-13: 9781456366018

ISBN-10: 1456366017

1. Fluxo de Trabalho – Administração 2. Controle de Processos 3. Negócios – Planejamento 4. Organizações 5. Tecnologia de Informação I. Capote, Gart

CDD-658.4063

### **Índices para catálogo sistemático**

1. BPM : Business Process Management : Administração de empresas 658.4063
2. Gerenciamento de Processos de Negócio : Administração de empresas 658.4063

### **Marcas Registradas**

Todas as siglas e termos mencionados e reconhecidos como Marca registrada e/ou comercial são de responsabilidade de seus proprietários. O autor informa não ser associado a nenhum produto e/ou fornecedor citado nesta obra. No decorrer da mesma, imagens, nomes de produtos e fabricantes podem ter sido utilizados, e desde já o autor informa que o uso é estritamente ilustrativo e/ou educativo, não visando qualquer favorecimento ou desmerecimento de produto/fabricante.

Presente - 25 Julho 2013

## Revisão

José Davi Furlan

- ✓ VP of Education Services - ABPMP International.
- ✓ Vice-presidente da ABPMP Brasil.
- ✓ Pesquisador e autor/coautor de sete livros, sendo precursor desses temas para países de língua portuguesa:
  - “Modelagem de Objetos através da UML”
  - “Modelagem de Negócio”
  - “Sistemas de Informação Executiva”
  - “Reengenharia da Informação”
  - “Megatendências da Tecnologia da Informação”
  - “Como elaborar e implementar o Planejamento Estratégico de Sistemas de Informação”
  - “Engenharia da Informação”.
- ✓ Consultor executivo, estrategista, palestrante e instrutor especializado em Business Process Management (BPM).
- ✓ Mestre em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP).
- ✓ Certified Business Process Professional (CBPP) pela ABPMP International.
- ✓ Membro do Comitê de Manutenção do BPM CBOK da ABPMP International.
- ✓ Avaliador oficial da ABPMP para exames de certificação profissional CBPP.
- ✓ Revisor técnico de publicações relacionadas à Tecnologia da Informação e Administração de Empresas.

Presente - 25 Julho 2013

# Conteúdo

<b>Apresentação</b>	13
<b>Organização do Livro</b>	17
<b>Capítulo 1</b>	
<b>Introdução ao Gerenciamento de Processos de Negócio</b>	25
Fatos sobre BPM	29
Motivadores Clássicos	33
BPM e o impacto no Negócio	37
Definições Complementares	47
BPM CBOK e as nove áreas de Conhecimento	55
Conceitos Fundamentais	69
<b>Capítulo 2</b>	
<b>Entendimento Estratégico Essencial</b>	85
As 5 perguntas essenciais	88
Estruturas das Organizações	94
Concepção estratégica essencial	101
A Estratégia, a Gestão e a Operação	109
<b>Capítulo 3</b>	
<b>Levantamento e Modelagem de Processos de Negócio</b>	113
O que é Modelagem de Processos de Negócio	115
Perspectivas de representação da modelagem de processos	122
Três níveis de modelagem	124
Atividades essenciais para a modelagem de processos	135
Indicadores de desempenho	139
Regras de negócio	145
<b>Capítulo 4</b>	
<b>Análise de Processos</b>	
Quando deve ser feita uma Análise de Processos	149
Preparação para Análise de Processos	153
Atividades da Análise de Processos	163
Estratégias e Técnicas de Análise de Processos	169

## **Capítulo 5**

<b>Desenho de Processos</b>	185
Funções e Envolvimento	188
Atividades de Desenho de Processos	189
Princípios do Desenho de Processo	193

## **Capítulo 6**

<b>Tecnologia de Apoio</b>	203
O que é BPMS	206
Funcionalidades de um BPMS	209
Arquitetura básica de um BPMS	211
Classificação de um BPMS	213

## **Capítulo 7**

<b>Metodologia</b>	217
Objetivo da Metodologia	219
Papéis e Responsabilidades	219
Custeio de Atividades	223
Notação para Modelagem de Processos	227
Prática para a Modelagem de Processos	229
Elementos BPMN	231
Realização do Ciclo de Vida	232
Fase 01 - Planejamento e Alinhamento Estratégico	233
Fase 02 - Análise de Processos	245
Fase 03 - Desenho de Processos	257
Fase 04 - Implantação de Processos	271
Fase 05 - Monitoria de Processos	295
Fase 06 - Refinamento de Processos	303
<b>Mapa Metodológico</b>	313
<b>Bibliografia</b>	327

## Agradecimentos

*Deixo registrado aqui o meu amor e agradecimento a minha adorada esposa, Erika, que acredita e me incentiva desde o nosso primeiro encontro. Com o nascimento do nosso tão querido filho, Pedro, você se superou mais uma vez. Muito obrigado por me fazer tão feliz e completo.*

*Quero deixar também os meus agradecimentos a minha querida Mãe e meu amado Pai – sempre presentes.*

Presente - 25 Julho 2013

Presente - 25 Julho 2013

*“O caminho para a entrega das melhores experiências deveria ser o processo mais importante nas organizações.”*

*Gart Capote*

Presente - 25 Julho 2013

Presente - 25 Julho 2013

## Apresentação

Sou um profissional de tecnologia, mas ao mesmo tempo, estudioso e ligado à gestão por essência. Meu envolvimento com gerenciamento de processos de negócio começou há não muito tempo atrás. Digo isso, pois, se considerar os diversos colegas de profissão que trabalham com processos desde a época de *O&M*, realmente, dizer que sou consultor há menos de uma década pode parecer pouco tempo em relação ao mercado. Adiante vou apresentar um pouco do meu histórico profissional, citando parte dos trabalhos realizados ainda neste século. Devo começar dizendo que até o ano de 2002 já havia trabalhado no suporte aos diversos sistemas operacionais em Unix, já havia atuado como especialista em banco de dados, desenvolvimento de sistemas, e naquele ano (2002) estava envolvido em um grande projeto de integração de sistemas corporativos – conhecido atualmente com o EAI/ESB. Foi a partir deste ponto que tudo começou a mudar. Durante este grande projeto de integração de sistemas corporativos (EAI/ESB), com o envolvimento dos mais modernos sistemas de planejamento de recursos (ERP), sistemas de gerenciamento de relacionamento de clientes (CRM), e diversos outros sistemas e tecnologias legadas, nós tínhamos a necessidade de criar um ambiente único que garantisse toda essa comunicação heterogênea.

Com a visão de um grande arquiteto de soluções, o Sr. Lucio Mattos, a equipe começou a desenvolver um produto conceitualmente revolucionário para a época. Estava sendo criado ali não apenas mais uma solução pontual para um problema da organização, mas um produto que hoje é utilizado amplamente no mundo inteiro. Com a entrega deste projeto/produto, e em pouco tempo, novos desafios foram lançados para a equipe, até o ponto onde precisávamos representar os processos de negócio, que eram altamente mutáveis, dentro da camada de integração de sistemas das organizações. Como premissa, tudo deveria ser muito aderente ao negócio, ter fácil manutenção, possuir uma modelagem visual, rápida configuração, e com uma gestão bastante simples, quase intuitiva.

Como fazer isso tudo sem criar novos sistemas?

Foi neste ponto que entrou a aplicação dos conceitos de BPM e as tecnologias de desenho e execução de processos, e em 2003, nasceu essa relação que mantenho até hoje com tanta dedicação.

Antes da vinda ao Brasil do empreendedor e estudioso de métodos de simulação e modelagem de processos, o Germânico Kurt Wiener, confesso que tratava o assunto gerenciamento de processos com uso de ferramentas de TI, da mesma forma como compreendia as soluções de ERP.

Considerava apenas uma padronização e descrição comum de rotinas operacionais, e sua consequente execução sistêmica.

Nosso professor e guru à época, o Sr. Kurt Wiener, não compartilhava dessa visão, e no dia a dia foi apresentando ao grupo os conhecimentos e habilidades necessárias para o gerenciamento de processos efetivo. No início eu ainda considerava o gerenciamento de processos de negócio (BPM) apenas mais um conjunto monolítico disfarçado e bastante pesado de regras de negócio, processos operacionais e administrativos inseridos em uma grande ferramenta, e que toda mudança necessária seria tratada como uma longa e custosa jornada de customização.

Além de pouco atraente, também considerava a ideia como “mais do mesmo”, apenas mais um acrônimo que duraria uns cinco anos. Modismo. TI por TI.

Felizmente, após muito estudo, dedicação, diversos projetos, muitos erros, e também, muitos acertos, descobri que Eu estava completamente enganado!

Com o refinamento e evolução dos conceitos absorvidos, além do estudo continuado desde então, fui constatando e vendo cada vez mais que BPM procura tratar da melhoria da capacidade competitiva da organização, e não da aplicação de novas tecnologias disponíveis para um melhor controle. Queira você ou não, os processos existem e precisam ser melhorados constantemente. Somente com o real entendimento, e com os devidos controles, poderemos ajudar uma organização a realizar sua missão com eficiência e eficácia. Mantendo este intróito no século atual, posso dizer que desde 2001 muitas ferramentas de execução de processos foram criadas, compradas, vendidas, evoluídas, e descontinuadas.

Muitas notações já foram utilizadas para representar os processos e atividades, e muitas outras ainda serão criadas.

A cada semestre temos novas opções no campo da tecnologia de suporte à execução de processos de negócios, os chamados BPMS – *Business Process Management Suites/Systems*, mas em 2008 um importante entendimento se estabeleceu nas terras brasileiras:

O BPM trata e serve para melhorar a forma como os negócios das organizações são realizados e administrados.

Este foi o ano em que tive a honra de contatar e conhecer a Associação de Profissionais de Gerenciamento de Processos de Negócio – *Association of Business Process Management Professionals / ABPMP*.

No ano de 2008 tive a felicidade de encontrar, José Davi Furlan, Leandro Jesus, Mauricio Bitencourt e Sérgio Mylius, quatro novos companheiros dispostos a caminhar ao meu lado nessa longa jornada de divulgação de conhecimentos, formação, realização de estudos, contínuos trabalhos, e claro, reconhecimento do BPM como importante elemento da gestão moderna.

Assim, e ainda no ano de 2008, fundamos o Capítulo Brasileiro da ABPMP ([www.abpmp.org](http://www.abpmp.org)), chamado ABPMP Brasil ([www.abpmp-br.org](http://www.abpmp-br.org)).

Desde sua fundação sou um orgulhoso voluntário que, com muito empenho e perseverança, preside esta vitoriosa associação. Tenho tido contato com pessoas extraordinárias, e totalmente apaixonadas e dedicadas ao que fazem. Esse é o grupo fundador e gestor da ABPMP Brasil, e com o trabalho de todos os seus membros, hoje a ABPMP Brasil é reconhecida como o maior Chapter de todos, além de ser referência internacional em atividade, resultados, qualidade e inovação.

A maior prova da mudança que a ABPMP Brasil trouxe para os profissionais de processos do nosso país é a adesão a sua certificação internacional profissional. Ainda em 2010 o comitê executivo da ABPMP Brasil fez a prova internacional de certificação, e após apuração de resultados e aprovação, recebemos os nossos títulos de CBPP – *Certified Business Process Professional* (Profissional de Processos Certificado).

Devidamente certificados, tornava-se realidade a nossa missão de trazer e implantar no Brasil um programa de certificação profissional acreditado internacionalmente e completamente independente de fabricantes de produtos ou outras organizações com fins lucrativos.

Desde março de 2010 lançamos o programa de certificação CBPP no Brasil, e já somos o país com segundo maior número de profissionais certificados... E caminhando para a liderança!

Essa é uma das grandes mudanças que a ABPMP Brasil também nos possibilitou tornar realidade. Estamos ajudando a mudar a cultura do país, que antes era tradicionalmente seguidor, para um país que começa a pensar e agir como líder e formador de opinião. E o mais gratificante; Essa é a visão que os chapters dos outros países têm sobre nós. Por esses e outros motivos, hoje tenho uma visão muito mais completa, e holística do assunto. Acredito que vejo sua utilização e seu impacto como um todo, não mais como um produto, uma iniciativa ou resposta isolada, nem mesmo como apenas um projeto. Hoje entendo realmente como BPM pode ajudar a organização a vender e lançar mais produtos e serviços, como reduzir custos, como aumentar o lucro, como reduzir riscos, como melhorar a qualidade, enfim, como ter mais sucesso.

Hoje entendo cada vez mais como BPM pode mudar a realidade do Brasil em relação aos seus serviços públicos e sua administração como um todo.

Pode parecer paradoxo, mas acredite, muitos ainda entendem, vendem, e realizam projetos de BPM como se fossem iniciativas isoladas de gestão departamental. Tenho encontrado algumas perniciosas simbioses entre a tecnologia moderna e as ferramentas e sistemas legados. Isso não é gerenciamento de processos de negócio (BPM), e ajudar a acabar com esse tipo de prática, é um dos principais motivos para escrever este livro.

Nesta obra pretendo mostrar para o leitor, que, se BPM não for adotado para ajudar a cuidar do relacionamento do cliente/cidadão com a organização, nenhum outro esforço de melhoria de processo faz sentido. Para encerrar este intróito, e explicar o motivo de escrever este livro, gostaria de resumir em dois pontos principais:

- 1- Até o momento nenhum livro brasileiro tratou do assunto com esta abordagem;
- 2- Para criar um material de apoio aos treinamentos, que fosse conciso, mas suficientemente abrangente e livre de tecnicidades.

Dessa forma, podemos definir o público alvo deste livro, como:

*Qualquer pessoa que perceba a constante necessidade de melhoria nas organizações, e enxergue, na regularidade perene de mudança, o único caminho para a sobrevivência corporativa.*

Sendo assim, vamos tratar aqui desde os conceitos mais básicos de gerenciamento de processos, até o cuidado no relacionamento humano, extremamente necessário para a obtenção do sucesso nas iniciativas de gerenciamento de processos de negócio. Vamos caminhar evolutivamente pelo conteúdo. Se você é iniciante em BPM, ou não possui vivência ou conhecimento em uma metodologia de trabalho apurada, procure realizar a leitura respeitando a sequência dos capítulos e utilize a metodologia proposta ao final. Uma vez todo o conteúdo lido, você poderá utilizá-lo como um guia de referência, selecionando o assunto e indo diretamente ao capítulo específico. Leia o livro com bastante calma e atenção. Questione sempre!

Agradeço desde já pela honra de poder contribuir um pouco para a sua formação neste tão abrangente e importante tema.

Boa leitura!

Gart Capote

## Organização do Livro

Durante 2009 e 2010, e antes de começar a escrever este livro eu me questionei por diversas vezes:

- ✓ O que posso adicionar a comunidade de profissionais de processos?
- ✓ O que o mercado Brasileiro, neste momento, mais está precisando?

Ao responder estas questões, nascia este livro.

Guia para Formação de Analistas de Processos.  
BPM – Volume I

Com este título pretendo remeter o leitor aos elementos essenciais para a formação de analistas de processos, tratando dos conhecimentos, das atividades, das técnicas, e das habilidades que este novo profissional precisará desenvolver. Este foi o motivo pelo qual decidi escrever este material.

O meu objetivo é ajudar os estudantes e os profissionais a entender mais sobre o que é preciso para atuar profissionalmente como um analista de processos. Esta decisão também teve forte influência da grande dificuldade que encontramos diariamente ao buscar um profissional devidamente capacitado em BPM.

A missão deste livro pode ser definida como:

“Formar analistas de processos, com os conhecimentos necessários sobre BPM, tornando-os aptos para realização das atividades relacionadas à profissão e com uso das técnicas e habilidades essenciais.”

Para tentar realizar esta pouco trivial missão, estruturei o livro buscando alcançar a necessária completude, clareza, aplicabilidade e utilidade na informação aqui existente.

Antes de ser o autor deste material, sou um profissional de mercado, e assim, convivo diariamente com as dúvidas dos menos experientes, tanto durante os projetos que participo, quanto nas aulas que ministro.

Portanto, tornar este livro aplicável na prática, é a maior evidência de sucesso da estrutura de trabalho aqui descrita.

Presente - 25 Julho 2013

## Estrutura proposta

Vamos ver a seguir cada um dos seus elementos essenciais.



Figura 1 Estrutura Conceitual do Livro

Uma ontologia, basicamente, e de acordo com o contexto deste livro, pode ser definida como uma estrutura formal que é responsável pela manutenção dos domínios de conhecimento, e por isso, responsável pela sua facilidade de entendimento, manutenção e referência.

Este é exatamente o propósito da estrutura apresentada na figura anterior, e para a melhor compreensão do livro pelo leitor, vamos analisar cada um dos elementos utilizados.

Além das áreas de conhecimento citadas a seguir, ao final do livro descrevo uma metodologia completa abrangendo todas as fases do ciclo de vida de BPM.

## Elementos estruturais

### 1. Áreas de Conhecimento

Assim como qualquer corpo de conhecimentos comuns, a estrutura aqui utilizada também se baseia no entendimento e agrupamento de áreas de conhecimento. Neste livro estou adotando a definição das nove áreas de conhecimento descritas no BPM CBOK v2.0 da ABPMP Internacional. Porém, como o objetivo do livro é apoiar o leitor na sua capacitação como analista de processos, detalharei as áreas de conhecimento com maior demanda, afinidade e necessidade imediata para a atuação profissional – sendo:

- **Gerenciamento de Processos de Negócio**  
Conceitos Fundamentais e Alinhamento Estratégico.
- **Modelagem de Processos de Negócio**  
Propositamente tratando em maior detalhe apenas a notação BPMN e com referência ao uso de ferramentas.
- **Análise de Processos**  
Com referência ao uso de ferramentas de BPMS em suas atividades.
- **Desenho de Processos**  
Com referência ao uso de ferramentas de BPMS em suas atividades.
- **Tecnologias de Apoio**  
Com apresentação da arquitetura interna das ferramentas e suas capacidades.

## **2. Atividades**

Atividades podem ser subdivididas em tarefas menores, e dependendo do seu contexto, também podem ser agrupadas e formar processos ou subprocessos maiores. O seu objetivo principal é descrever como a área de conhecimento é operacionalizada, ou, realizada na prática.

Com este conceito em mente, considere também que cada atividade pode se valer de diversas técnicas e habilidades para a realização, e ainda, uma mesma atividade pode também ser necessária, ou realizada, em outras áreas de conhecimento.

## **3. Técnicas**

As técnicas descrevem como as atividades podem ser realizadas. Uma técnica pode descrever procedimentos, passos, modelos e outros recursos utilizados para a realização de determinada atividade.

Apresentarei aqui algumas das técnicas mais comumente utilizadas no mercado. Tratarei também das técnicas mais aplicáveis no dia a dia de projetos e das atividades corporativas.

Cada técnica está subdividida conceitualmente e intrinsecamente entre Geral ou Específica.

### **3.1 Técnicas Gerais**

Podem ser consideradas as técnicas de uso e adoção mais comum pelos praticantes.

### **3.2 Técnicas Específicas**

Podem ser consideradas as técnicas de menor adoção geral, ou mais ainda, são as técnicas mais elaboradas conforme a especificidade da sua atividade diretamente relacionada.

## 4. Habilidades

As habilidades procuram descrever as capacidades adquiridas ou aprendidas e necessárias ao profissional. A realização de atividades requer, além de técnicas e conhecimentos, requer habilidades específicas.

Conceitualmente as habilidades foram agrupadas entre Básicas e Intelectuais.

### 4.1 Habilidades Básicas

Podemos dizer que são habilidades elementares para a realização das atividades relacionadas à área de conhecimento, como uso de sistemas da informação.

### 4.2 Habilidades Intelectuais

Podemos dizer que são habilidades cognitivas e que são trabalhadas pelo profissional, tais como pensamento crítico, capacidade de planejamento, organização e até mesmo, aprendizado e colaboração.

Sendo assim, e para encerrar a parte de esclarecimento sobre a estrutura deste livro, é importante salientar que;

- Metodologias são procedimentos específicos para determinados fins. Não é o objetivo apresentar uma metodologia definitiva, mas ao menos um ponto de partida já consolidado pelos diversos projetos que já realizei.
- O leitor, com a compreensão dos conhecimentos, atividades, técnicas e habilidades apresentadas neste livro, deve se sentir capaz de iniciar a sua prática com base metodológica – sabendo desde já que, este é um trabalho de constante refinamento de conhecimentos e amadurecimento de conceitos e práticas.

Gostaria de evidenciar que, assim como todo trabalho de gerenciamento de processos de negócio, tenho plena certeza de que este livro já nasce com a necessidade de melhoria e evolução, e assim sendo, o trabalho de criação de volumes complementares e melhorias teve início concomitantemente a sua concepção. Esse é o ciclo evolutivo natural.

*Como o leitor já deve ter percebido, este é um livro que trata de assuntos sérios, mas não necessariamente de forma sisuda e impessoal. Portanto, gostaria de solicitar a participação de cada um. Aguardo seu contato.*

[www.gartcapote.com](http://www.gartcapote.com)

Presente - 25 Julho 2013

# Capítulo 1

## Introdução ao Gerenciamento de Processos de Negócio

*“Existimos e competimos no século XXI, mas continuamos utilizando  
práticas de gestão do século XX.”*

*Gary Hamel*

Presente - 25 Julho 2013



Presente - 25 Julho 2013

**V**amos começar a falar sobre BPM citando um trecho do código de ética dos profissionais de BPM associados à ABPMP Mundial, e que em uma tradução livre seria:

*“Se um projeto de gerenciamento de processos de negócio (BPM), não puder demonstrar que adicionará valor ao negócio, ele não deveria ser realizado.”*

Antes de tratarmos de qualquer outro conceito de BPM, acho que é essencial fixarmos o conceito de adição de valor. Uma forma bastante simples, e suficiente para atender ao objetivo deste conceito no livro, é perguntar:

Qual o objetivo da organização que o processo atende ou suporta?

O projeto de BPM desse processo irá adicionar algum valor ao produto, ou serviço?

Se você tiver dificuldades para responder a essas perguntas, está na hora de ao menos; avaliar melhor a real necessidade da iniciativa, buscar ajuda especializada, tentar descobrir se este é o momento certo e viável para a realização deste tipo de projeto.

O conceito de adição de valor é bastante extenso, e por isso mesmo, descrito em diversos livros sobre gestão de negócios, estratégias e inovação, mas para os fins deste livro, tente entender que, se você despende esforço e consome recursos da organização para a realização de alguma atividade, essa atividade deve adicionar algo positivo e favoravelmente perceptível pelos clientes no momento de uso do seu produto ou serviço.

Se a atividade não colabora com a percepção de melhoria por parte do cliente, ou em outras palavras, não ajuda na satisfação do cliente, provavelmente, esta é uma atividade que não agrega ou adiciona valor suficiente ao negócio.

Além de agregar valor, outro conceito bastante interessante, porém muito menos trivial em sua aplicação, é a “inovação de valor”, amplamente apresentado por Prahalad e Mauborgne no livro “*Blue Ocean Strategy*”, ou Estratégia do Oceano Azul.

Uma das principais diferenças entre adicionar valor e, inovar com valor, é o produto do trabalho. Para simplificar, veja a diferença a seguir.

### **Adição de Valor**

Você pode adicionar valor a algo que já existe. Pode adicionar valor a um produto ou serviço já conhecido e utilizado no mercado. Ao adicionar valor você estará ajudando no resultado final deste produto ou serviço, mas com um importante limitante: O mercado está cada vez mais disputado, e conseqüentemente, em constante redução do tamanho da participação das organizações – Conhecido também como *Market Share*.

### **Inovação de Valor**

Quando você busca inovar com valor, a sua busca deve visar à criação de novas oportunidades de negócio, expansão e criação de mercado, criação de novos produtos e serviços. Na inovação de valor, não basta melhorar o que já existe. É preciso criar algo que tenha valor real para os clientes, e que, ao mesmo tempo, os seus concorrentes não tenham realizado. Simples?

Nem um pouco. Por isso mesmo existem técnicas e ferramentas de análise e avaliação de mercado, fronteiras, negócios, capacidade competitiva, matriz de valores etc.

O grande ponto em comum, tanto para o profissional ou organização que busca melhorar algo que já existe (adicionando valor), quanto para o profissional ou organização que busca criar algo novo e de grande valor para o cliente (inovando com valor), é que tudo isso só é possível de se alcançar, e sustentar, com o entendimento de como as coisas acontecem, e isso nos leva ao entendimento dos processos de negócio.

BPM, ou gerenciamento de processos de negócio, trata da gestão das organizações, e para isso, assim como qualquer prática moderna de gestão, se vale das mais diversas tecnologias disponíveis.

Sendo assim, vamos analisar o BPM, e antes de olharmos detalhadamente o conceito maior, vamos ver alguns fatos importantes sobre o motivo pelo qual devemos gerenciar processos de negócio.



### 1. Os Processos já existem

Eles só precisam ser entendidos, avaliados, melhorados e gerenciados.

Se você já esperou em alguma fila para atendimento, já percebeu e vivenciou esta necessidade.

Quantas vezes nos perguntamos por que algo é feito de determinada forma? Você já parou para se questionar por que o cliente que compra menos da organização, é o mais beneficiado?

Na sua próxima ida ao mercado, repare na quantidade de caixas exclusivamente dedicados a atender as filas “expressas” - caixas dedicados para clientes que compraram somente 10 ou 15 itens.

Qual a verdadeira lógica disso? Esta é a personificação da economia de escala, uma tentativa de redução do custo da hora trabalhada, ou apenas um ótimo conceito, que está sendo aplicado da pior forma possível?

A loja não deveria incentivar e atender cada vez melhor os clientes que compram mais produtos?

Esse é um breve e simples exemplo, mas que nos permite imediatamente perceber um ponto de análise em um processo vigente, estabelecido, e virtualmente, praticado por todas as organizações da indústria de vendas de varejo (mercados).

Seria essa a melhor forma de ser realizado?

## **2. As pressões do Mercado**

Mais rápido! Melhor! Mais barato!

Você é líder? Deseja continuar?

Esse é um fato inquestionável e um verdadeiro consenso mundial. Qual organização, independente de setor, não está sujeita às pressões do mercado e da competição internacional – cada vez maior e mais presente? Sua organização pode vender seus produtos para algumas regiões e estados do país, mas, hoje em dia, ela pode estar disputando diretamente os seus clientes com a China, Índia, Singapura etc.

Cada vez mais as organizações precisam controlar muito bem os seus processos produtivos e administrativos, afinal, se não houver eficiência e eficácia aplicada, pode se tornar inviável a permanência em um mercado aonde o custo da mão de obra dos seus concorrentes, chega a ser um décimo da nossa realidade nacional. Preocupante?

## **3. Gestão de Qualidade e Conformidade**

ISO, CMMI, SIX SIGMA, SOX, ITIL.

A gestão da qualidade, e a obtenção de certificados de conformidade, são alguns dos maiores fatores motivadores das iniciativas de gerenciamento de processos. Com relevante representação nas indústrias e nas grandes organizações, a necessidade de garantia da qualidade produtiva é, sem dúvida, um aliado bastante eficaz nos projetos de gerenciamento de processos de negócio. As certificações buscam garantir que as atividades necessárias serão de conhecimento de todos no processo, mas não conseguem garantir que as mesmas estejam sendo realmente executadas da melhor forma.

Para garantir que os processos definidos e avaliados sejam realizados da forma como estão descritos, precisamos levar em conta diversos fatores, e se utilizar de técnicas e tecnologias disponíveis. Veremos mais adiante no livro como aplicar os conhecimentos em BPM a favor da gestão da qualidade e garantia e obtenção de níveis de conformidade.

#### 4. Arquitetura Corporativa

Tradicionalmente, BPM vem sendo divulgado e trabalhado por fabricantes de produtos e softwares de modelagem, simulação, execução e controle de processos (hoje chamados de BPMS). Esse vínculo legado acabou por gerar certa confusão de conceitos, e um uso equivocado do termo BPM, mas, felizmente, isso vem mudando.

Com o trabalho de diversos profissionais, escritores, e associações – como a associação de profissionais de gerenciamento de processos de negócio, a ABPMP, esse tipo de confusão conceitual vem sendo eliminada com muita rapidez.

No Brasil, e aproximadamente até 2006, falar sobre BPM era praticamente a mesma coisa que falar sobre ferramentas de software. Hoje a comunidade profissional entende que BPM trata de gestão de negócios, e como qualquer outra atividade moderna, utiliza a tecnologia disponível para a sua melhor realização.

Esta inicial apropriação do termo BPM pela área de tecnologia, ainda que involuntária, acabou produzindo grandes demandas de desenvolvimento de soluções e projetos de modelagem de processos, sendo que a sua maior parte eclodiu da crescente necessidade de integrações de sistemas legados nas grandes e médias organizações. Hoje essa realidade já é outra. A área de TI não considera BPM como uma ferramenta ágil para desenvolvimento de software e integração de sistemas via *webservices*. A grande liberdade, e necessidade de compra e desenvolvimento de software nas organizações nos últimos 20 anos, geraram um enorme número de sistemas, bancos de dados, e aplicações legadas, e que são mantidas até hoje, gerando constante manutenção corretiva e evolutiva.

A arquitetura corporativa busca alcançar uma visão maior da organização, localizando as camadas de negócio e suas tecnologias. Veremos maiores detalhes sobre arquitetura corporativa, a tecnologia da informação atual e a utilização e adoção de BPM mais adiante no livro.

## 5. Gerenciamento de Desempenho

Relatórios de *Business Intelligence* (BI), custeio baseado em atividades, apuração de resultados por período, avaliação de produtividade, cálculo de retorno de investimento e propriedade etc. Quantas vezes por ano uma organização despende esforços e recursos na realização de algumas das atividades acima?

Podemos dizer que essas atividades tem um fim, ou serão constantemente realizadas?

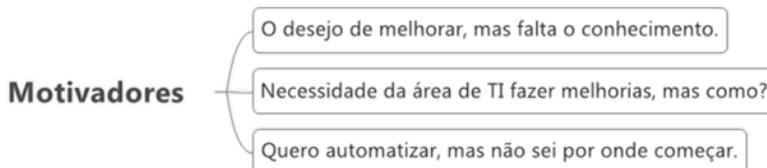
Uma organização precisa se dedicar com muito afinco na gestão e monitoria de seu desempenho, mas não basta avaliar os resultados do mês, do bimestre ou do trimestre passado, isso não é mais suficiente.

No mercado moderno as organizações precisam buscar trabalhar os dados quase que em tempo real. É preciso ter a capacidade de transformar dados em informação.

Os resultados precisam ser medidos no momento em que acontecem, não basta apenas uma avaliação de dados históricos.

Podemos dizer que é preciso alcançar certo nível de predição. Tentamos alcançar tal predição com forte apoio na monitoria das atividades de um processo em execução com o cruzamento dos dados históricos do processo. Esse também é um dos papéis de BPM, principalmente quando apoiado pelas novas tecnologias de monitoria ativa de atividades de processo (*Business Activity Monitoring* - BAM).

## Motivadores Clássicos:



### 1. O desejo de melhorar, mas falta o conhecimento.

Os Processos estão escondidos e camuflados nas atividades diárias dos colaboradores e da própria gestão. Praticamente todos os dias algum contorno é criado para que um pedido seja atendido, um relatório seja criado, um produto seja lançado etc. Este contorno, também conhecido popularmente como “jeitinho”, é feito em todos os níveis da organização, e para resolver praticamente todos os tipos de imprevistos. Além de tudo isso, a gerência luta contra a inconsistência nas informações recebidas.

Toda vez que é preciso gerar um relatório, uma correria é juntamente iniciada, culminando em algumas viradas de noite no trabalho, e um consequente sentimento de herói incompreendido por parte dos colaboradores. Afinal, se não fosse o esforço de um grupo ou recurso, o relatório não teria ficado pronto. Parece familiar?

E o que dizer sobre a qualidade desses dados?

Sempre que um colaborador desenvolve uma solução alternativa, e resolve um problema da organização, ele acaba por eliminar mais um possível ponto de controle, conhecimento, ou até mesmo de uma possível melhoria. Neste momento é criado um elemento externo, ou adicional ao processo, e que muito provavelmente, não será documentado, discutido, ou aprovado.

Esse contorno passará a residir nas atribuições veladas do colaborador, e no caso de sua saída, com ele será levado o conhecimento, ficando mais uma vez a organização sem a atualização da sua base de conhecimento corporativo.

Quanto ao conhecimento corporativo, podemos definir como um conjunto elementar e essencial de;

- a) Processos (Primários, de Apoio, e de Gestão)
- b) Regras de negócio e condições
- c) Bases de informação
- d) Demais recursos – humanos e sistêmicos

## **2. Necessidade da área de TI fazer melhorias, mas como?**

Essa é uma situação que não agrada nem um pouco às áreas de negócio da organização. É uma eterna luta entre áreas, e que acaba na constante demanda de desenvolvimento de melhorias de software, e que em sua grande parte, é entregue fora do prazo necessário para o negócio. É importante lembrar que tudo tem um tempo e uma forma de ser feito, e principalmente, é preciso ter a consciência de que o modelo atualmente utilizado não está funcionando. Normalmente, encontramos o seguinte cenário:

A área de tecnologia, após breve contato com a demanda, começa com a descrição técnica dos requisitos, faz o desenho da solução, entra em fase de desenvolvimento, realiza os testes isolados, realiza os testes integrados, e quando está pronta para entregar a solução para a área de negócio, e possivelmente entrar em homologação, ou está “faltando” alguma característica no projeto da solução, ou já não adianta mais. O tempo de entrega da solução não correspondeu ao *time to market* necessário, e o concorrente, mais uma vez, saiu na frente...

Qual a interação entre os sistemas, ou das suas constantes melhorias, com relação às outras áreas de negócio?

Sabemos que as organizações vêm desenvolvendo, mantendo, e modernizando suas soluções tecnológicas constantemente.

Quando realizamos uma mudança ou melhoria em determinado sistema, teria algum efeito não previsto no uso de outros sistemas?

Quais sistemas e dados que são realmente necessários ao bom andamento dos processos?

Uma visão dos processos de negócios é uma ótima forma de se evidenciar todos os sistemas envolvidos, os dados trafegados, e principalmente, em que ponto e de que forma eles se fazem realmente necessários.

Com essa visão poderemos decidir se devemos, e como podemos compor e reutilizar aplicações e sistemas, como manter a integridade e consistências dos dados, e quiçá, criar os tão desejados serviços a partir desta visão.

### **3. Quero automatizar, mas não sei por onde começar.**

Esse é um fato importantíssimo e que deve ser tratado como tal.

Por inúmeras vezes fui solicitado para fazer “apenas algumas automatizações no processo”.

Como profissionais responsáveis que somos, não podemos permitir que esse tipo de leviandade continue acontecendo.

Em um projeto de BPM estamos falando e tratando dos processos de negócio da organização.

Estamos trabalhando preocupados em como, em que sequência, sob quais regras, e porque determinadas atividades serão realizadas. Não estamos vendendo ou desenvolvendo um produto que pode ser substituído a qualquer momento. Estamos lidando com o DNA da organização.

Sem fazer um levantamento da situação atual, sem realmente entender, sem mapear, sem modelar, propor melhorias, simular e então aprovar o novo processo junto a quem entende do negócio, como saberemos se não estamos automatizando algo ruim, pernicioso ao negócio, e talvez, dando maior velocidade ao problema?

Vamos realizar o pior processo de forma mais rápida?

Agindo dessa forma, qual o resultado que realmente podemos projetar?

Automatizar atividades do negócio sem uma boa análise, é o mesmo que praticar automedicação. É diagnosticar doenças sem, no mínimo, auscultar o paciente.

Qual o risco envolvido?

É preciso reconhecer que – nenhuma organização – conhece cem por cento os seus processos, e é imaturidade profissional assumir riscos desnecessários propondo pseudomelhorias, sem que se tenha uma base mínima de conhecimentos sobre o negócio, seus objetivos, processos, pessoas, dados, metas e tecnologias envolvidas.

Se você faz parte de pequenas e médias organizações, não imagine que somente a realidade destas organizações é permeada de dúvidas diárias quanto a que rumo tomar.

É importante salientar e evidenciar aqui o quão comum é encontrar em grandes organizações, muito mais avançadas na gestão de seus processos, e nos investimentos tecnológicos, certas questões que também são pertinentes ao gerenciamento de processos entre os seus fornecedores, clientes e concorrentes – independentemente do porte. São questões bastante comuns e presentes nas organizações dos mais variados portes e indústrias:

- ✓ Qual o impacto nos meus custos quando do aumento da produtividade?
- ✓ Qual o impacto da ociosidade no custo do meu produto final?
- ✓ Quanto custará aumentar minha produção?
- ✓ Como ter agilidade e ainda integrar os sistemas, o negócio, e as pessoas?

## BPM e o Impacto Direto no Negócio

Se você perguntar qual o impacto positivo de se aplicar as práticas e tecnologias de apoio ao gerenciamento de processos de negócio nas organizações, minimamente teremos os seguintes pontos de melhoria, que já estão evidenciados e comprovados pelo mercado – nacional e internacional.

### Impacto no Negócio

Entendimento e Formalização dos Processos Corporativos

Visão da cadeia de valor e processos componentes

Agilidade na disponibilização de novos serviços e produtos para os clientes

Reutilização de recursos tecnológicos e reaproveitamento de legado

Gestão proativa das tarefas e atividades do processo e monitoria em tempo real

Expressiva redução de custos e tempo na adoção de novas soluções

Melhor uso dos recursos humanos e sua consequente valorização

Quebra dos silos e feudos da gestão corporativa tradicional

Simulação e ensaio de melhorias em ambiente controlado

## **1. Entendimento e Formalização dos Processos Corporativos**

Qualquer iniciativa de gerenciamento de processos de negócio deve começar com uma análise da situação atual da organização, seus objetivos, processos, pessoas e tecnologias envolvidas. Esse tipo de descoberta leva ao real entendimento do negócio, e com um consequente trabalho de mapeamento e modelagem, teremos a formalização dos processos corporativos.

Ao criarmos este mapa *estratégico-processo-operacional*, estamos criando conhecimento. Conhecimento este que deverá ser utilizado na avaliação, simulação e proposição de melhorias futuras ao negócio.

Somente este ponto já pode ser considerado um ganho extraordinário para as organizações.

É algo equivalente ao direcionamento estratégico do negócio e a sua tradução em um plano de negócio bem elaborado, claramente descrito, com objetivos e metas bem definidas, e passos evidenciando a sua realização.

Ainda não temos este nível de reconhecimento em uníssono, mas é uma questão de pouco tempo para que o mercado – principalmente nacional – reconheça o valor e a importância de um bom levantamento de processos para o futuro do negócio, e obviamente, a melhoria da sua capacidade competitiva.

## **2. Visão da cadeia de valor e processos componentes**

Muito se propagou e trabalhou nas últimas décadas para a absorção corporativa do conceito de cadeia de valor. Hoje ouvimos em todos os lugares as pessoas utilizando frases com “adicionar valor” em seu conteúdo. Virou um jargão. Mas o que realmente quer dizer adicionar valor em relação à cadeia de valor das organizações?

Segundo o criador do conceito formal, Michael Porter, descreve em seu livro de 1985: *Vantagem Competitiva: Criando e Mantendo Desempenho Superior*, e de forma bastante reduzida, podemos dizer que cadeia de valor é um conceito de gestão de negócio onde analisamos o conjunto de atividades inter-relacionadas que adicionam valor ao produto ao longo de sua criação.

Essas atividades encadeadas adicionam mais valor ao produto que a soma do valor de cada atividade individual. Considere o exemplo da lapidação de diamantes.

A atividade de lapidar um diamante bruto possui um custo relativamente baixo, e o produto produzido – o diamante lapidado – possui um valor bastante alto. Não é possível ter uma percepção suficientemente acurada da cadeia de valor de uma organização sem que seja feito um esforço de levantamento, análise e modelagem dos seus processos.

Sem ter a visão da cadeia de valor, não é possível avaliar quanto valor cada atividade do processo adiciona, e se adiciona.

Se uma organização pretende gerenciar efetivamente seus recursos, medir seu custo, compor seus preços, e buscar resultados mensuráveis e factíveis, é imperativo o entendimento, a visualização, a análise e controle da sua cadeia de valor.

Sem isso, toda iniciativa para alcançar esses resultados será, quer você queira ou não, baseada em informações ultrapassadas, opiniões, vontades, desejos, necessidades e pressões.

Esse é o cenário da organização sem uma completa visão e gestão de seus processos de negócio.

Esse é um dos impactos positivos que o uso e adoção do BPM, com uso de suas ferramentas de apoio modernas, busca entregar para as corporações preocupadas com não apenas o seu crescimento sustentável, mas até mesmo com sua sobrevivência em médio prazo.

### **3. Agilidade na disponibilização de novos serviços e produtos para os clientes**

- Por quanto tempo uma organização poderá ficar sem aplicar os conceitos, técnicas e tecnologias relacionadas ao BPM?

Acredito que a resposta com maior capacidade de acerto seria:

- Até quando o seu concorrente permitir!

Imagine a seguinte situação.

Por quanto tempo um estudante poderá ficar sem conhecer o mínimo do uso de computadores e aplicativos de escritório (Planilhas, editores de texto etc)?

Se ele não aderir rapidamente a essa realidade, seus colegas terão acesso às vagas e oportunidades que ele já não mais será apto a disputar. Conhecer e usar computadores e aplicativos de escritório não é garantia de emprego ou qualquer forma de destaque atualmente, mas uma coisa é certa; não saber é uma inabilidade fatal.

O mesmo ocorre com as organizações atuais e as novas práticas, técnicas, e tecnologias de apoio à gestão. Com o BPM não é, e não será diferente.

As organizações que demorarem a aderir, irão se tornar cada vez mais lentas nas respostas e ofertas ao mercado.

Considerando a pressão da concorrência e sua adesão às novas tecnologias, em questão de pouco tempo as organizações fora desta rede terão a sua capacidade competitiva drasticamente reduzida. Portanto, a agilidade na disponibilização de novos serviços e produtos para o mercado já está diretamente relacionada à capacidade de gerenciamento dos processos de negócio das organizações.

O uso do BPM, e das tecnologias de apoio, tem esse impacto positivo e vertiginoso na oferta de serviços e produtos das organizações. Além da capacidade de inovar, da qualidade dos produtos e serviços, bem como a absorção do mercado, a agilidade no atendimento às demandas é um importante diferencial competitivo moderno.

#### **4. Reutilização de recursos tecnológicos e reaproveitamento de legado**

Não menos importante que a aquisição de novos recursos tecnológicos é a reutilização da tecnologia legada existente.

As organizações sabem que toda nova iniciativa – naturalmente - vem atrelada a novas tecnologias disponíveis e custos. Isso não deve ser considerado como um ponto negativo, mas sim uma constatação da capacidade de inovação e constante evolução que vivemos nas últimas décadas.

Desde a invenção do computador pessoal muito mudou, e com o nível mundial de automação e interação, as mudanças ocorrerão com intervalos cada vez menores. Sabemos que nem tudo que é novo é essencial, mas não podemos dar as costas às possibilidades e alternativas que andam juntas com essas novas ofertas.

Levando isso em consideração, podemos constatar que, o atual legado tecnológico da organização, um dia já foi novidade, e assim como toda novidade, teve um alto investimento para sua aquisição, utilização e aprendizado.

Devemos nos desfazer imediatamente deste capital legado?

Os sistemas são tão obsoletos que são incapazes de atender as demandas do negócio?

A troca total da tecnologia utilizada é realmente necessária e viável?

Não podemos reaproveitar esse conjunto de tecnologias e soluções?

Essas perguntas, certamente, vão encontrar uma resposta mais facilmente se houver o gerenciamento dos processos de negócio aplicado.

Com o uso das tecnologias de apoio ao BPM (BPMS, ESB etc), a reutilização dos sistemas, bases de dados e tecnologias legadas em geral, se tornou quase uma questão de opção.

Atualmente é impressionantemente mais simples a conexão entre os sistemas atuais e os sistemas legados. Quase tudo feito por meio de adaptadores tecnológicos pré-fabricados e disponíveis para compra mundialmente.

Essa vantagem também é uma característica da gestão moderna com uso de BPM e as novas tecnologias como BPMS.

## **5. Gestão proativa das tarefas e atividades do processo e monitoria em tempo real**

Uma das grandes promessas do gerenciamento de processos moderna, e com uso das tecnologias disponíveis, é a capacidade de acompanhar a realização das atividades do processo – durante a sua execução. Essa capacidade está diretamente atrelada à utilização de soluções tecnológicas de apoio ao BPM, conhecidas como BPMS (*Business Process Management Suite/Systems*).

Mas, qual o impacto, direto e positivo, desta capacidade nos negócios e processos da organização?

Gestão Proativa é a resposta.

Podemos definir uma gestão como sendo proativa quando, os elementos direcionadores definidos, e seus recursos aplicados, permitem a coleta, a análise, e uma rápida tomada de decisão, com base em dados reais extraídos durante a execução do processo e suas atividades, bem como a aplicação e monitoria constante de indicadores de desempenho e resultado disponíveis.

Esse conjunto de condições possibilita a criação de algo equivalente a uma torre de controle de processos. Com a automação das atividades do processo, e a aplicação de uma camada de monitoria de atividades de negócio (BAM – *Business Activity Monitoring*), a organização adquire a capacidade de observar como as atividades estão sendo realizadas, se estão atendendo às regras e condições descritas e aplicadas, e principalmente, passam a contar com uma importantíssima capacidade de análise de desempenho operacional.

Essa mesma capacidade permite ao gestor a coleta de informações cruciais para o negócio e o seu direcionamento estratégico-operacional. É praticamente escolher entre:

- a) Se anteceder ou perceber o problema e atuar diretamente na redução de seu impacto.  
ou
- b) Tardiamente ser avisado, ou descobrir, que o problema ocorreu e então calcular o prejuízo.

## **6. Expressiva redução de custos e tempo na adoção de novas soluções**

Considerando que o gerenciamento dos processos de negócio da organização pode se valer das tecnologias de automação de atividades, integração de sistemas e dados, e da execução dos seus processos de negócio, podemos atribuir uma considerável redução de custos e de tempo na adoção de novas tecnologias e soluções corporativas. Mas, como isso acontece?

De uma forma bem simples e prática, podemos resumir da seguinte forma:

Quando se desenvolve software para criar aplicações e sistemas, está se buscando resolver, com o uso da tecnologia, alguns problemas identificados e evidenciados no nível operacional. Muito comumente se realiza um ciclo de desenvolvimento, homologação e testes no software, para então se verificar sua real aplicabilidade e eficiência.

Quando se levanta, entende, avalia e melhora processos, está se buscando resolver problemas de negócio, operacionais e de gestão. Tudo com uma visão inicialmente atrelada aos objetivos críticos para o negócio.

Em um projeto de BPM começamos olhando o processo como ele é, para então avaliar e propor melhorias, que nem sempre demandam mudanças ou desenvolvimento de software.

Além desta visibilidade única, com a adoção de ferramental tecnológico de apoio (BPMS), a inclusão de novas tecnologias se dá de forma muito mais simples. Quando temos a visão dos processos e os recursos de TI utilizados, temos a visão necessária para decidir entre, desenvolver nova aplicação, reutilizar as existentes na composição de novos serviços, ou ainda, apenas mudar uma regra de negócio.

## **7. Melhor uso dos recursos humanos e sua consequente valorização**

Um fato bastante comum nas organizações é a alta rotatividade de colaboradores e a insatisfação funcional, mas por que isso é tão comum?

Não tenho a pretensão de exaurir o tema nestas poucas linhas, mas um ponto pacífico que posso apresentar é; a insatisfação com a função.

É normal sentir-se insatisfeito com o trabalho que realizamos diariamente, e que em alguns casos, beira a robotização do trabalhador. Como o BPM pode ajudar a reduzir, e até mesmo eliminar tal sentimento?

Imagine que uma das suas atribuições diárias é realizar a entrada de dados em um sistema de pagamentos, e para que você possa fazer esta atividade, você consulta uma base de dados corporativa, verifica as informações no cadastro principal, e se preciso for, faz os ajustes necessários. Quando tudo isso está feito, você acessa o sistema de pagamentos, e finalmente entra com os dados cadastrais. Repetitivo? Sujeito a erros? Enfadonho? Com certeza.

Pense no custo da pessoa que está encarregada de realizar tal atividade. Pense na quantidade de pontos de falha. Pense na insatisfação diária de ter que realizar tal atividade sem fim.

Quando analisarmos o processo onde esta atividade está inserida, fatalmente encontraremos pontos de quebra e repetição de procedimentos humanos.

Isso já é uma oportunidade de melhoria simples e de grande ganho para todos – tanto para a organização, quanto para o colaborador.

Quando criamos o novo processo, e usamos a tecnologia disponível, devemos providenciar uma entrada única de dados, uma validação e garantia de sua consistência, e claro, vamos eliminar a necessidade de realimentação da informação.

Ao fazer isso a organização ganhará maior confiança nos dados e nas informações trafegadas, agilidade operacional, qualidade nos dados, e principalmente, estará ganhando um novo colaborador.

Esse novo colaborador, que até então, gastava grande parte de seus dias abastecendo sistemas e validando dados, agora é um profissional livre para ajudar o negócio de uma forma maior. Agora ele está livre para se tornar realmente um colaborador – não mais um realizador.

Tenho visto nas organizações uma impressionante e positiva mudança de atitude dos profissionais quando se encontram livres da burocracia desnecessária. É um sentimento de valorização profissional. É uma abertura de oportunidades de crescimento – mesmo que horizontal.

Podemos considerar tal realização como um benefício indireto aos colaboradores, pois eles mesmos são os primeiros a reconhecer esta valorização do capital humano e intelectual.

Pergunte ao RH da sua organização se esse sentimento de valorização é importante.

## **8. Quebra dos silos e feudos da gestão corporativa tradicional**

- Quantos setores e áreas a sua organização possui?
- Quantos gerentes e coordenadores para cada área ou setor? Muitos, não?
- Quem conhece todo o processo de desenvolvimento de novos produtos / serviços?
- Quem é o responsável pelo êxito ou fracasso de determinada interação com cliente?

Difícil responder?

Essas são características bastante comuns nas organizações desde sempre. As organizações e seus gestores foram ensinados, e estão acostumados, a pensar setorialmente.

Foram formatados para analisar a situação geral da organização olhando setores, áreas, responsáveis, resultados e desempenhos individuais. É sabido que não temos a necessária eficiência agindo desta forma.

As organizações continuam existindo, umas tendo lucros, alguma prejuízos, e outras sem ter a menor ideia da sua realidade corporativa.

Enquanto não for incorporada a visão de que, o importante para o negócio é como ele é realizado no todo, continuaremos olhando, culpando e buscando soluções setoriais e pontuais.

Quando um setor realiza suas atividades com extrema eficiência, e outro atrasa, o resultado continua sendo insatisfatório. E pior ainda, nesse mesmo caso, a percepção do cliente em relação à qualidade da organização continuará comprometida.

Essas áreas / setores corporativos acabaram por se transformar verdadeiros silos *informativos*, ou pior, se tornaram feudos defendidos por seus senhores com toda competência e paixão, mas que continuam disputando com outros. Isso não é bom para o reinado.

Os silos e feudos precisam ser evitados e eliminados. Isso não é uma tarefa simples e rápida. Essa tarefa envolve, principalmente, uma visão de processos e a gestão das carreiras dos seus profissionais.

Com a adoção de BPM, a visão, e o gerenciamento dos processos, a organização deve buscar o melhor resultado geral na realização de suas atividades, independentemente de onde estas atividades são realizadas, afinal não importa o setor, mas o resultado do processo. O foco da entrega deve estar no cliente. Os processos devem contribuir.

## **9. Simulação e ensaio de melhorias em ambiente controlado**

Imagine a seguinte situação. Você precisa melhorar um importante serviço que sua organização já realiza e que constantemente é alvo de críticas e reclamações de seus clientes. Como desenvolver estas mudanças, e mais, como testá-las antes da sua implantação?

Uma das mais práticas e modernas funcionalidades das ferramentas de apoio à gestão por processos (BPMS) é a possibilidade de simulação dos mais diversos cenários dos processos – e tudo em ambiente controlado sem exposição ao cliente.

A simulação pode ser feita sem o uso específico de ferramental de BPMS se valendo de cartões de execução de tarefas, scripts de atores e atividades, e a aplicação dos parâmetros definidos. Algo parecido com um teatro corporativo em ambiente igualmente controlado. Não é algo muito trivial de ser realizado, mas se levarmos em consideração o uso de alternativas tecnológicas, teremos um grande ganho de tempo na realização das simulações e gerações de relatórios.

Com o uso de BPMS na camada de simulação temos condições de muito rapidamente aplicar os cenários desejados no processo, ver sua execução em ambiente de simulação, gerar relatórios e avaliar os resultados. Tudo isso permite ao gestor uma tomada de decisão com muito mais base informacional prática e avaliação de números reais.

É a possibilidade de criação de um ambiente de negócio virtual, onde todas as informações que foram levantadas e modeladas sobre o processo estão disponíveis, e o trabalho do gestor, é aplicar as alternativas definidas e avaliar seus resultados.

## Definições Complementares

A partir de agora vamos trabalhar algumas definições formais e necessárias sobre os componentes conceituais para o completo e correto entendimento do que é BPM. Com o entendimento dos elementos a seguir você deve compreender definitivamente o que é *Business Process Management – BPM*, e principalmente, apoiado pelo conjunto de conhecimentos comuns na área, o BPM CBOK (*Business Process Management Common Body of Knowledge*), terá a correta compreensão da definição formal mais aceita e utilizada pelos profissionais de processos em todo o mundo.

Vale a ressalva de que as declarações a seguir estão completamente alinhadas aos BPM CBOK, e por isso mesmo, servem como insumo para os estudos do profissional que pretende se preparar para a conquista de sua certificação internacional CBPP®.

Sendo assim, vamos às definições:

### Processo

Conjunto de atividades inter-relacionadas na realização de um trabalho visando atender necessidades específicas.

### Atividades

Tarefas ou trabalhos (humanos ou sistêmicos) realizados por recursos específicos.

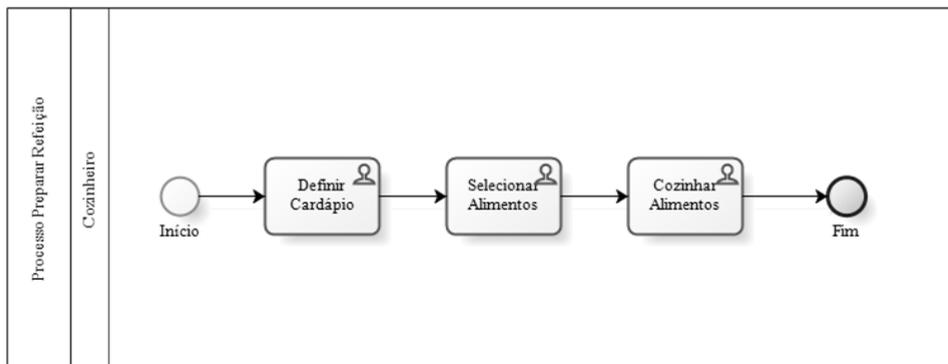


Figura 2 Um Processo e suas Atividades

Didaticamente, e segundo o BPM CBOK®, podemos evoluir com as definições necessárias e apresentar o seguinte:

- **Negócio**

Grupo de indivíduos interagindo para realizar um conjunto de atividades e entregar valor aos clientes (fins lucrativos ou não, e governamental).

- **Processo de Negócio**

É um trabalho realizado Fim-a-Fim, que ultrapassa qualquer fronteira funcional necessária, e que entrega valor aos clientes.

Finalmente, conforme definição do conjunto de conhecimentos comuns a área de gerenciamento de processos de negócio (BPM CBOK®), temos a seguinte declaração formal sobre o que é BPM:

## **BPM**

*Business Process Management*

Gerenciamento de Processos de Negócio

É uma abordagem disciplinar para **identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar** processos de negócio, automatizados ou não, para alcançar resultados consistentes e alinhados com os objetivos estratégicos da organização.

De forma complementar a definição de BPM, anteriormente apresentada, teremos ao menos dois outros acrônimos de grande utilização por fabricantes, autores, profissionais da área e que é bastante difundido no mercado em geral. Vamos entender o que é cada um, e quais os seus propósitos.

## **BPMS**

*Business Process Management Suite – Systems*

Software/Sistemas auxiliares na realização de BPM

Um BPMS, ou *Business Process Management Suite* ou *System*, é uma ferramenta complexa que, em linhas gerais, é responsável pela realização de grande parte do ciclo de vida do gerenciamento de processos de negócio.

Durante o início da utilização e adoção da disciplina de BPM, muita confusão entre BPM e BPMS foi criada. Devido às características de abordagem mercadológica, os até então, fabricantes de produtos (software) de integração de sistemas e workflow, utilizavam a sigla BPM para se referir aos seus produtos e tecnologias, e com isso, algumas corruptelas conceituais foram criadas.

Com o maior conhecimento do assunto por parte do mercado consumidor, que vem aprendendo sobre o tema desde 2003, esse desvio de uso do conceito está gradativamente reduzindo, tanto que, hoje em dia, é cada vez menos comum que os fabricantes de produtos de modelagem, monitoria, integração e execução de processos se referenciem aos mesmos como “fabricantes de BPM”. Atualmente, o mais comum é encontrarmos referências do tipo “Sistemas de BPM”, “Ferramental BPM”, “Motores de Processos” etc.

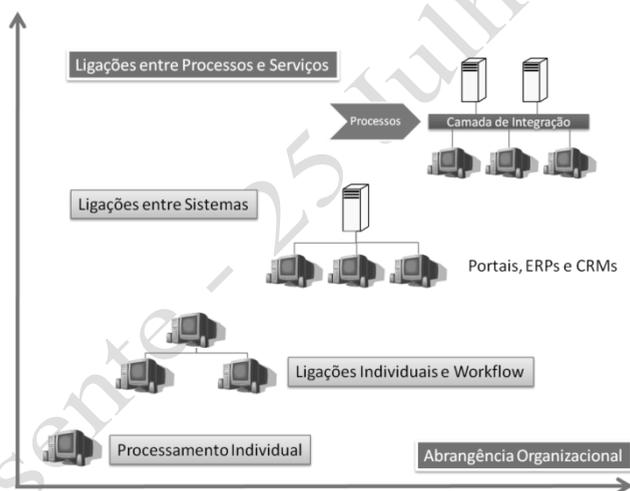


Figura 3 Evolução Tecnológica e BPMS

Portanto, neste ponto do livro, é importante que o leitor entenda e fixe em sua mente que BPM é a disciplina de gestão, e BPMS um dos seus ferramentais de apoio. Fazendo uma simples analogia, seria o equivalente a dizer que administração financeira é a disciplina, e a planilha eletrônica uma das ferramentas de apoio. A seguir uma pequena lista de algumas ferramentas de apoio ao BPM, modelagem de processos, ou BPMS, existentes no mercado.



Figura 4 Ferramentas de Apoio BPM e BPMS

É muito provável que durante a criação desta obra muitas das ferramentas aqui apresentadas tenham sido compradas, descontinuadas, migradas, vendidas etc. O mercado de ferramentas é muito competitivo e dinâmico. Certamente, a cada edição trarei as últimas novidades e atualizações sobre as ferramentas e suas capacidades.

Ao longo do livro, e com maiores detalhes no capítulo de “Tecnologias de Apoio”, apresentarei as capacidades mais comuns das ferramentas de BPMS, suas principais características e sua adoção ao longo da disciplina BPM.

## **BPMN**

### *Business Process Modeling Notation*

Notação da Object Management Group para modelagem de Processos

Segundo a própria OMG – mantenedora da notação, BPMN é uma notação gráfica que descreve as etapas de um processo de negócio. BPMN descreve o fluxo ponta a ponta de um processo de negócio.

A notação foi projetada especificamente para coordenar a sequência de processos e as mensagens que fluem entre os diferentes participantes do processo em um conjunto relacionado de atividades.

Um processo de negócio pode abranger vários participantes e a sua coordenação pode ser bastante complexa. Com o uso de BPMN é possível fornecer aos usuários uma notação livre e de larga adoção, além de fácil entendimento.

Fazendo um paralelo com a área de tecnologia da informação e sistemas, podemos dizer que a adoção da notação vai beneficiar os usuários de forma incontestável, assim como o UML padronizou o mundo da engenharia de software. Já existem diversos cursos de capacitação, livros e um corpo de conhecimento que os usuários podem acessar gratuitamente, a fim de melhor representar e implantar processos de negócio.

Atualmente, a maior parte das ferramentas de BPMS, ou apenas modelagem de processos, adota esta notação.

Para o leitor que pretende aprender a modelar processos com BPMN, sugiro desde já que faça o download gratuito da notação no site da OMG – BPMN em <http://www.bpmn.org/>

Com a leitura da notação será possível entender os seus elementos, regras e objetivos, mas não será trivial utilizar todos os seus componentes com propriedade, clareza e objetividade.

Para aprender a modelar com mais qualidade usando BPMN, sugiro a leitura do livro de Bruce Silver - “*BPMN Method and Style*”, Cody-Cassidy, 2009.

Este livro de Bruce Silver é bastante simples de compreender e seguir, mas ao mesmo tempo, revolucionário, pois é o primeiro livro que ensina o leitor a utilizar padrões de modelagem, que segundo o inspirado autor, seguem métodos e estilos específicos para cada objetivo.

Além da melhoria da capacidade de modelagem, o autor nos apresenta 3 níveis de descrição e detalhamento de processos que são muito úteis quando em tempo de projeto e nas atividades diárias.

Ainda sobre BPMN e as suas ferramentas de modelagem de processos, uma tendência já bastante concretizada atualmente é a modelagem “guiada” pelo próprio software. Ou seja, a ferramenta impede que o usuário, durante a diagramação, cometa uma grande parte dos erros previstos e relacionados ao uso dos elementos da notação. Esse tipo de facilidade é muito importante quando lembramos que, inicialmente, o principal objetivo da notação era padronizar e aproximar a área de negócio da própria especificação dos processos.

Veremos mais características da modelagem com BPMN e ferramentas no capítulo “Tecnologias de Apoio”.

### **Corpo de Conhecimentos Comuns em BPM - BPM CBOK®**

Antes de evoluirmos nas áreas de conhecimento da disciplina de BPM, é importante evidenciar a iniciativa de criação, manutenção e evolução das essenciais informações para a prática da profissão. Estou me referindo a *Association of Business Process Management Professionals*, ou apenas ABPMP (Associação de Profissionais de Gerenciamento de Processos de Negócio). Sem a fundação e o empenho da ABPMP não teríamos a nossa disposição o maior repositório e equalizador de conceitos e fundamentos da disciplina de BPM – O Corpo Comum de Conhecimentos em Gerenciamento de Processos de Negócio, ou apenas – BPM CBOK® (*Business Process Management Common Body of Knowledge*). Para traduzir o motivo deste reconhecimento de importância neste livro, vou contar sucintamente como surgiu o capítulo da ABPMP no Brasil.

Em 2007 eu estava procurando uma certificação profissional em BPM, afinal, já estava caminhando para o quarto ano de prática na área, e com muito estudo sobre a disciplina e suas tecnologias correlatas. Em uma das inúmeras buscas pela internet encontrei o site da ABPMP Internacional. Confesso que era o site mais antiquado, desatualizado e estático que havia encontrado, mas ao mesmo tempo, era único em sua proposta. Nele encontrei uma declaração de missão que diz:

- ✓ Promover a prática de Gerenciamento de Processos de Negócio.
- ✓ Desenvolver o conjunto de conhecimentos comuns nesta área.
- ✓ Contribuir para o avanço e desenvolvimento das competências profissionais dos que trabalham nesta área.

Para sustentar essa árdua missão, a ABPMP estabeleceu suas fundações como uma associação de profissionais da área de gerenciamento de processos de negócio, sem fins lucrativos, independente de fornecedores, dedicada à promoção dos conceitos e práticas de BPM. Ao ler a missão e a sua declaração institucional, sabia que tinha encontrado algo completamente diferente, mas não foi apenas isso, a seguir eu iria descobrir o seu maior atrativo. O BPM CBOOK.

Fundada em 2003, na Cidade de Chicago – IL – EUA, por Brett Champlin, Chris Jensen e Richard Lovell, e com o apoio inicial de Howard Smith (Coautor do grande divisor de águas “*Business Process Management, The Third Wave*”), a ABPMP International foi gradativamente crescendo nos EUA, e com a colaboração dos grandes autores e praticantes de BPM, deu-se início ao complexo trabalho de estabelecimento de conceitos e conhecimentos comuns.

Era o início da equalização internacional e padronização de termos e princípios da disciplina. Foi com esse movimento que a ABPMP criou - colaborativamente - a primeira versão do BPM CBOOK.

Faço questão de frisar que a sua criação foi colaborativa para evitar que se pense que a própria associação cunhou os termos e conceitos existentes no CBOOK. Na verdade, o maior trabalho ao se criar e manter esse tipo de literatura é chegar ao necessário consenso e transcrevê-lo universalmente.

Ainda em 2007 me associei ao grupo, ficando como membro convidado do capítulo da Flórida, e com isso tive acesso ao documento. Naquele ano o BPM CBOOK ainda estava em sua primeira versão, e possuía diversos pontos de melhoria. Isso não era um problema, mas sim, uma oportunidade.

Durante esse período de reconhecimento da associação e do BPM CBOOK, surgiu uma ideia - até então bastante etérea.

Pensei; Por que não trazer para o Brasil a ABPMP?

Estava estabelecido ali um objetivo pessoal, e assim, comecei a procurar colegas para essa difícil jornada.

Resumidamente, em 2008, Eu, José Davi Furlan, Leandro Jesus, Mauricio Bittencourt e Sérgio Mylius fundamos o chapter nacional da associação. Nascia naquele ano a ABPMP Brasil.

Em 2008 divulgamos todas as nove áreas de conhecimento do BPM CBOK com seminários via internet.

Em 2009 treinamos ao vivo e via internet centenas de profissionais de processos dos mais diversos pontos do Brasil, levando igualdade de conhecimento e oportunidade para os mais remotos.

Em 2010 após traduzirmos o CBOK para o português, finalmente, trouxemos para o Brasil a prova de certificação profissional internacional – CBPP - *Certified Business Process Professional*. É uma certificação totalmente independente de fabricantes, consultorias, instituições de treinamentos e outros vetores, além de ser reconhecida no mundo inteiro como referência de qualidade, seriedade e isonomia de acesso.

Você lembra o motivo que me levou a encontrar a ABPMP em 2007?

Sim. Eu estava procurando uma certificação internacional isenta, com qualidade e que fosse independente.

Somente em 2010 consegui o que queria.

Para conhecer melhor a ABPMP acesse o site da ABPMP Brasil em <http://www.abpmp-br.org>.

Dito tudo isso, vamos voltar agora ao caminho original, e passar brevemente pelas nove áreas de conhecimentos do BPM CBOK.

Neste ponto vale a ressalva que:

O objetivo deste livro é apresentar ao leitor os conceitos fundamentais sobre BPM e aprofundar os seus conhecimentos nas áreas do BPM CBOK com maior afinidade imediata as atividades relacionadas à profissão de Analista de Processos.

Não irei apresentar neste livro todos os conceitos, princípios, atividades e técnicas existentes no BPM CBOK. Para conhecê-lo devidamente, o leitor deve lê-lo. Fica registrada aqui a minha indicação.

## O BPM CBOK e as Nove Áreas de Conhecimento

No intuito de facilitar a organização e assimilação dos conhecimentos relacionados à disciplina de BPM, o BPM CBOK foi estruturado em nove áreas específicas de conhecimento, sendo todas inter-relacionadas e evolutivamente complementares.

1. Gerenciamento de Processos
2. Modelagem de Processos
3. Análise de Processos
4. Desenho de Processos
5. Gerenciamento de Desempenho
6. Transformação de Processos
7. Organização de Processos
8. Gerenciamento de Processos Corporativos
9. Tecnologias de Gerenciamento de Processos

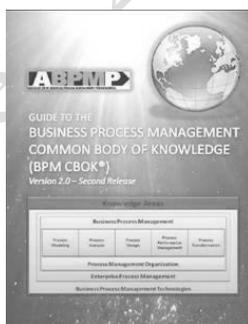


Figura 5 ABPMP BPM CBOK® v 2.0

As áreas de conhecimento agrupadas conforme definição do BPM CBOOK.



Figura 6 Nove Áreas de Conhecimento do BPM CBOOK

Além do agrupamento em suas áreas de conhecimento, o BPM CBOOK também propõe e apresenta um ciclo de vida das fases de realização do gerenciamento de processos de negócio. Vamos entender rapidamente o propósito de cada área de conhecimento do BPM CBOOK.

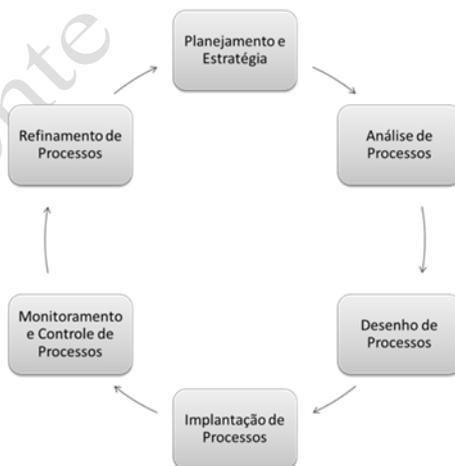


Figura 7 Ciclo de Vida BPM CBOOK

## Área 1

### Gerenciamento de Processos de Negócio

Este capítulo do BPM CBOOK trata dos conceitos fundamentais de BPM. Nesta área de conhecimento as principais definições conceituais da disciplina são estabelecidas e apresentadas. Definições como;

O que é negócio, o que é processo, o que é BPM, quais os tipos de processos, como é o ciclo de vida proposto, e outras. Um dos maiores ganhos que esta área de conhecimento traz para a comunidade profissional internacional é o estabelecimento formal de que BPM é uma disciplina de gestão, e não apenas uma tecnologia (BPMS). Neste ponto também é reconhecida a necessidade real de compromisso contínuo da organização para que as iniciativas de BPM tenham o impacto esperado.

Nota do autor:

*Particularmente, acredito que este capítulo é um dos mais importantes, pois a partir dos conceitos ali apresentados, toda uma padronização de discurso e conhecimentos se torna possível. Até bem pouco tempo atrás, antes do lançamento do BPM CBOOK, para cada pesquisa que fosse feita sobre um termo ou conceito de BPM, encontraríamos tantas definições quanto autores e praticantes. Até mesmo a sigla BPM possui as mais distintas definições.*

## Área 2

### Modelagem de Processos

Este capítulo do BPM CBOOK trata do conjunto crítico de habilidades e processos que habilitam pessoas a compreender, comunicar, medir e gerenciar os componentes primários de processos de negócio. Ou seja, nesta área de conhecimento, temos as definições gerais sobre tudo que envolve a modelagem de processos – e não apenas a sua diagramação. As diferenças entre modelo e diagrama serão apresentadas no capítulo “Levantamento e Modelagem de Processos”. Outro ponto importante relacionado a esta área de conhecimento do BPM CBOOK é o reconhecimento formal das mais diversas notações e formas de representação de processos, independentemente de seu fabricante, cobrindo, por exemplo, técnicas de modelagem e notações como Flow Charting, IDEF, BPEL, BPMN etc.

Nota do autor:

*Durante a minha prática diária tenho encontrado profissionais com muita dificuldade em diferenciar o que é um modelo de processos, do que é um diagrama de processos. Isso acontece entre os mais diversos níveis hierárquicos. Além disso, uma dúvida comum aos estudantes do BPM CBOOK, e que talvez seja causada pela diagramação do ciclo de vida versus as nove áreas de conhecimento: O que vem primeiro, a análise de processos, ou a modelagem? Ora, depende!. Se você possui processos diagramados e com informação atrelada, parta para a análise, caso contrário, levantamento e modelagem são necessários.*

## Área 3

### Análise de Processos

Este capítulo do BPM CBOOK trata das atividades, princípios e técnicas utilizados para a compreensão dos processos de negócio. É nesta área de conhecimentos que ratificamos o momento e a necessidade de se buscar uma visão real do atual estado dos processos. Neste capítulo são apresentadas atividades que buscam a avaliação do ambiente do negócio, o levantamento e a definição de necessidades do negócio.

É nesta área de conhecimento que estão cobertas as técnicas e Atividades de análise de processos aceitas e adotadas internacionalmente pela comunidade de processos. Neste ponto do ciclo de vida a análise se concentra na situação do momento atual, também conhecido como análise “As Is” (Como é).

Nota do autor:

*No capítulo de análise de processos deste livro iremos trabalhar a fundo as principais atividades, técnicas e habilidades necessárias para a realização de uma boa análise de processos, afinal, este é o nosso foco.*

*Uma pequena observação sobre o mercado brasileiro atual. Nos últimos anos tenho percebido uma “migração” profissional imediata, onde profissionais que um dia trabalharam com alguma forma de representação e gerenciamento de processos, assumem que estão imediatamente habilitados a atuar como analistas de processos segundo BPM – Isso é um perigoso equívoco.*

## Área 4

### Desenho de Processos

Este capítulo do BPM CBOOK trata da criação das especificações para processos de negócios após a realização da sua análise, cobrindo desde as atividades e técnicas mais essenciais, até atividades mais específicas tal qual a simulação de cenários. É nesta área de conhecimento que os princípios de desenho de processos de negócio são estabelecidos.

As atividades relacionadas ao desenho de processos visam a realização do projeto de novos ou melhores processos, também conhecidos no mercado em geral com “Melhoria” ou “Projeto” de processos. A diferença implícita mais evidente é a localização distinta na linha de tempo, onde análise trata do entendimento do presente, e o desenho, é orientado para o futuro. Conhecido popularmente como “*To Be*” (Por Ser).

Nota do autor:

*No capítulo de desenho de processos iremos trabalhar as principais atividades, técnicas e habilidades necessárias para um eficiente projeto de melhoria de processos.*

*A melhoria dos processos, só deveria ser realizada após a análise dos mesmos, mas, infelizmente, ainda é muito comum encontrar profissionais negligenciando a importância da análise para um bom desenho.*

*Desenhar um processo (ou projetar sua melhoria), sem antes ter realizado a sua análise é tão correto quanto um médico receitar os remédios sem ter feito anteriormente um diagnóstico.*

## Área 5

### Gerenciamento de Desempenho de Processos

Este capítulo do BPM CBOK trata das definições de formas de monitoria e gerenciamento do desempenho dos processos. Além disso, estabelece que seu monitoramento deve estar relacionado ao controle efetivo das operações corporativas e o seu alinhamento em relação aos objetivos da organização.

A premissa básica desta área de conhecimento pode ser reconhecida como “aquilo que não pode ser medido também não pode ser gerenciado”. Sendo assim, os esforços para melhoria e transformação de processos devem estar diretamente relacionados à capacidade corporativa de monitoria e gerenciamento do seu resultado – desempenho.

Como pontos principais abordados pelo BPM CBOK para esta área de conhecimento, podemos apontar a busca pelo estabelecimento dos objetivos da medição, especificação clara de medidores e suas medidas, provimento da comunicação dos resultados e a análise dos dados coletados.

Nota do autor:

*Tratarei com mais detalhes do gerenciamento de desempenho durante os capítulos de análise e desenho de processos, pois os mesmos estão centralmente ligados ao entendimento dos processos, seus resultados atuais e suas proposições de melhoria – incluindo os seus pontos de monitoria de desempenho – tanto operacional, como estratégico. Tratarei das quatro dimensões essenciais de métrica de monitoria ao longo do livro: Tempo; Custo; Capacidade; Qualidade.*

## Área 6

### Transformação de Processos

Este capítulo do BPM CBOOK trata da transformação dos processos corporativos de maneira disciplinada e planejada. O objetivo desta abordagem é assegurar que os processos continuem suportando os objetivos do negócio e que sua evolução seja tratada de forma planejada e estruturada por métodos conhecidos e largamente adotados pelo mercado, tais como Seis Sigma, Lean, TQM, SCOR, VCOR, Custeio Baseado em Atividades, APQC e outros. Como premissa para a transformação de processos é evidenciada a grande importância e necessidade da fase de implantação dos processos, que, tal qual um produto de software, precisa respeitar as etapas de validação e testes para então entrar em execução – mesmo que de forma humana. A orientação da transformação de processos está diretamente norteadada pela melhoria contínua com entendimento de modelos e padrões.

#### Nota do autor

*Este livro não pretende ensinar metodologias específicas para a transformação de processos (6 Sigma, Lean etc), porém, como resultado do estudo e entendimento dos capítulos aqui apresentados, o leitor irá aprender quais as atividades e capacidades necessárias para a sua eficiente realização (Técnicas e Habilidades).*

## Área 7

### Organização de Gerenciamento de Processos

Este capítulo do BPM CBOK trata das mudanças estruturais decorrentes da aplicação da gestão por processos no ambiente corporativo. Caracteriza claramente como é uma organização centrada em processos, descrevendo sua estrutura, organização, gerenciamento, e medição a partir dos seus processos primários.

Apresenta também as possibilidades mais comuns de configuração da estrutura funcional corporativa, o estabelecimento de escritórios de processos e centros de excelência, comitês gestores de processos e algumas outras variações comuns até o momento no mercado.

Como principais pontos desta área de conhecimento, podemos considerar a declarar das responsabilidades e características dos participantes de uma organização gerida por processos, tais como Dono do Processo, Gerente do Processo, Analistas e Desenhistas de Processos, Arquitetos de Processos etc.

#### Nota do autor

*Este livro não pretende cobrir os conhecimentos, atividades, técnicas e habilidades necessárias para o estabelecimento de escritórios de processos, mas com a leitura e entendimentos dos capítulos aqui apresentados, o leitor terá pleno discernimento sobre as necessidades reais para um estabelecimento efetivo do gerenciamento de processos e de uma gestão por processos.*

## Área 8

### Gerenciamento de Processos Corporativos – EPM

Este capítulo do BPM CBOOK trata da grande necessidade de se maximizar resultados dos processos de negócio de acordo com as estratégias do negócio.

Estas estratégias precisam ser bem definidas, e os objetivos funcionais estabelecidos precisam ser baseados nessas estratégias. Este capítulo apresenta claramente a transição que acontece para permitir o estabelecimento de estratégias não apenas gerais, ou financeiras, mas com o EPM, as estratégias são atreladas aos processos e suas atividades interfuncionais.

Além desses elementos, estabelece e apresenta três requisitos essenciais ao gerenciamento de processos corporativos:

- ✓ A medição centrada em clientes
- ✓ Processos em nível organizacional
- ✓ Plano de gerenciamento e melhoria de processos em nível organizacional

#### Nota do autor

*Este livro pretende apoiar o leitor na sua capacitação profissional como Analista de Processos, e desde a sua concepção inicial, busca apresentar os conhecimentos necessários para o correto entendimento da importância da orientação a clientes e o realinhamento corporativo decorrente.*

## Área 9

### Tecnologias de BPM

Este capítulo do BPM CBOOK trata das tecnologias que facilitam a aplicação prática da disciplina de BPM, e dessa forma, apresenta a arquitetura comum aos produtos encontrados no mercado atual, bem como suas características específicas que os caracterizam formalmente como ferramentas de execução, monitoria e gerenciamento de processos, ou – *Business Process Management Systems/Suites* - BPMS. Como pontos comuns as arquiteturas vigentes nas ferramentas de BPMS, são destacadas as suas capacidades globais de:

- ✓ Visualização e simulação de processos
- ✓ Gerenciamento e monitoria de atividades
- ✓ Estabelecimento, uso e gestão das regras de negócio
- ✓ Capacidade de integração sistêmica e de dados
- ✓ Adoção e realização de atividades segundo Workflow
- ✓ Adoção de elementos de notações de processos
- ✓ Suporte e biblioteca de melhores práticas de mercado

#### Nota do autor

*Este livro não é um livro sobre ferramentas, mas devido à grande importância do BPMS e a sua adoção pelo mercado, tratarei ao longo do livro sobre as diversas facilidades e capacidades tecnológicas que o profissional tem a seu dispor com o uso de ferramentas de BPMS no ciclo de vida das iniciativas de gerenciamento de processos de negócio.*

## Resumo

Conforme falamos no início deste livro, o gerenciamento de processos de negócio é uma abordagem disciplinar sobre os processos de negócio das organizações para:

- ✓ Identificar
- ✓ Desenhar
- ✓ Executar
- ✓ Documentar
- ✓ Medir
- ✓ Monitorar
- ✓ Controlar
- ✓ Melhorar

Os processos podem ser automatizados ou não, e a disciplina busca alcançar resultados consistentes e alinhados com os objetivos estratégicos da organização.

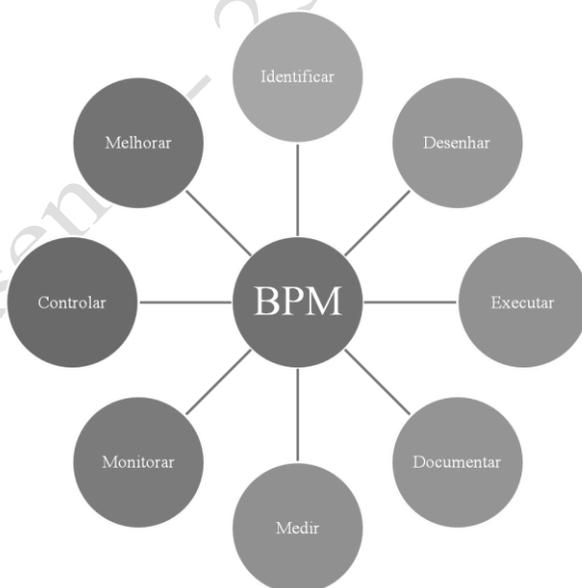


Figura 8 Visão Geral Macro Atividades de BPM

Ao analisarmos a declaração formal sobre o que é BPM, e a figura anterior, podemos perceber que a aplicação da área de conhecimento de Análise de Processos não está explicitamente declarada, porém, devemos considerar que, para uma estruturada e responsável proposição de melhoria em processos, devemos sempre recorrer à análise dos processos existentes e em vigor. A seguir a mesma figura anteriormente retratada, mas agora com a “evidência” da Análise de Processos em sua estrutura.

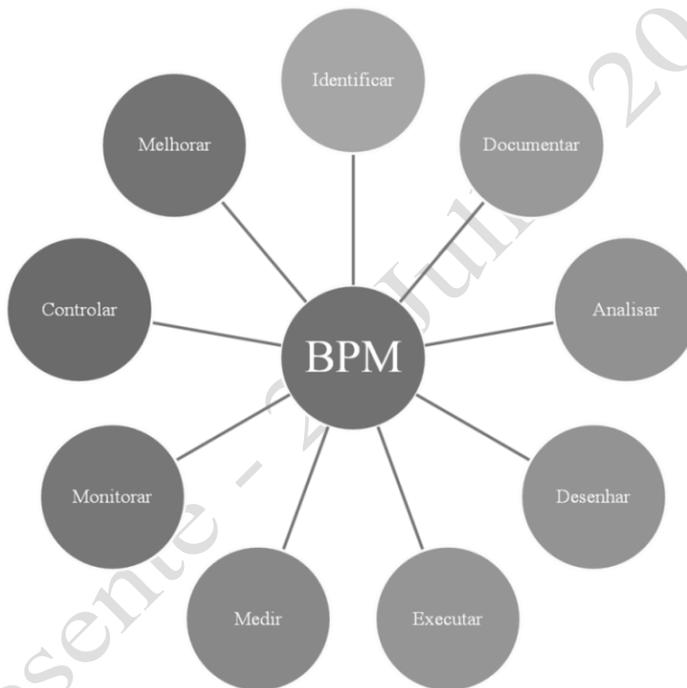


Figura 9 Visão Geral Macro Atividades de BPM + Análise de Processos

A declaração da disciplina de BPM, em uma visão simplificada do seu ciclo de vida na realização com BPMS, pode ser entendida essencialmente como:

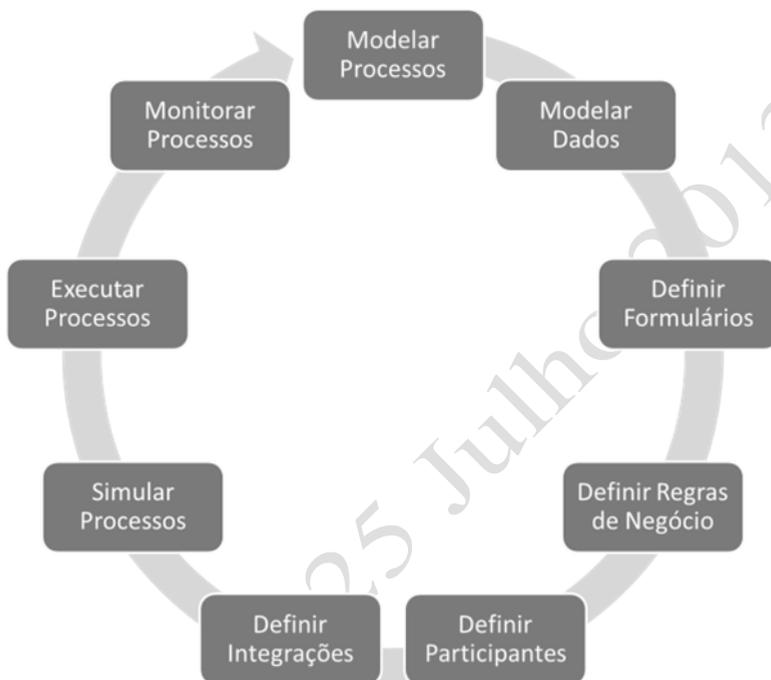


Figura 10 Ciclo de Vida BPM com BPMS

## Conceitos Fundamentais

Continuando com o estabelecimento dos conceitos fundamentais para o gerenciamento de processos de negócio, a seguir veremos os elementos formadores dos processos.

### Elementos de um processo

#### 1. Objetivo

Razão para a realização do trabalho

Todo processo precisa ter o seu objetivo definido e declarado. É a partir do entendimento do objetivo do processo que teremos condições de realizar mudanças, alinhamentos e proposições de melhoria.

Sem saber o objetivo formal do processo, qualquer mudança é perigosamente válida.

Exemplo: Entrega de produtos.

#### 2. Evento

É um acontecimento real que provoca uma ação, podendo iniciar a execução de um processo, mudar seu caminho afetando a sua execução e comportamento e também concluir um processo. Os eventos podem ser de três tipos: De Início, Intermediários e de Fim.

Exemplos:

**Evento Inicial:**

O recebimento de uma solicitação de pedido no sistema.

**Evento Intermediário:** A chegada de um e-mail solicitando o cancelamento do pedido.

**Evento Final:** O envio de e-mail com a confirmação de cancelamento do pedido.

### 3. Atividade

É a decomposição do trabalho em ações a serem realizadas dentro do processo. Tradicionalmente possui características de independência, recebimento de produtos parciais, agregação de valor ou transformação de insumos, sendo normalmente repetitiva, e geradora de produtos mensuráveis.

Exemplos:

Verificar as solicitações no sistema

Enviar as solicitações,

Enviar recusas das solicitações

### 4. Regra

É o entendimento e o estabelecimento formal de dependência entre as atividades do processo, sendo muito utilizado como insumo para atividades direcionadoras de próximos passos.

Exemplo:

Se o resultado entre o valor do pedido, dividido pela quantidade de produtos, for maior que X, então a próxima atividade será Y.

### 5. Tarefa

Uma tarefa é um componente menor e interno as atividades. Usualmente é definido por procedimentos – formais ou informais – estabelecidos pela organização e pertencentes ao processo.

Exemplo:

Avaliar um e-mail contendo uma solicitação de produto ou pedido.

Consultar a base de dados para obter informações sobre o produto.

## **6. Ator**

É o elemento encarregado pela realização das atividades e tarefas descritas no processo.

Exemplo:

O ator “Atendente” deve avaliar um e-mail contendo a solicitação de produto ou pedido.

## **7. Dono do Processo**

É a pessoa na organização que possui responsabilidade direta pelo processo e que gerencia os planejamentos e implantações de mudanças sendo – em última instância, o responsável pelo resultado do processo.

Exemplo:

O “Gerente de Vendas” é o Dono do Processo de recebimento de pedidos.

## **8. Stakeholders**

São grupos de profissionais com algum tipo distinto de interesse e participação no processo, sendo também elementos importantes na decisão e realização dos processos. De forma mais abrangente compreende todos os envolvidos em um processo, podendo ser de caráter temporário (como um projeto) ou duradouro (como o negócio de uma organização ou a missão de uma organização).

Exemplos de *stakeholders*:

Os empregados, os fornecedores, os sindicatos, órgãos reguladores etc.

## 9. Entrada e Saída

São os produtos necessários e gerados a cada atividade do processo. Uma entrada pode ser caracterizada por algum documento contendo dados iniciais de um cliente, e a saída da atividade pode ser um pedido completo para este cliente com todos os dados necessários inseridos.

Exemplo:

Entrada: Documento da solicitação de pedido.

Saída: E-mail de recusa do pedido.

### Importante

- **Cada tarefa**, quando considerada **isoladamente**, não representa necessariamente um processo, mas sim uma **atividade**.
- Somente quando essas **atividades** são adequadamente **encadeadas** numa sequência lógica de execução, é que passam a compor um **processo**.

## Tipos de Processos de Negócio

Os processos de negócio são agrupados basicamente em três tipos, respectivamente:

### ❖ **Processos Primários** (*Core Process*)

Relação direta com os clientes.

São os processos que ultrapassam qualquer fronteira funcional corporativa e possui como sua mais marcante característica, o contato direto com os clientes. Os processos primários, também conhecidos como *Core Process* – ou processos essenciais – quando agrupados aos outros processos primários tendem a traduzir a cadeia de valor das organizações.

Segundo Michael Porter, e em uma livre tradução, a cadeia de valor é um agrupamento corporativo estruturado entre atividades primárias e atividades de suporte.

Resumo de características:

- ✓ Visão ponta a ponta e interfuncional
- ✓ Entregam valor ao cliente
- ✓ Representam as atividades essenciais de uma organização
- ✓ Realizam a cadeia de valor
- ✓ Pode percorrer organizações funcionais, departamentos, e até mesmo outras organizações
- ✓ Permite uma visão completa da criação de valor

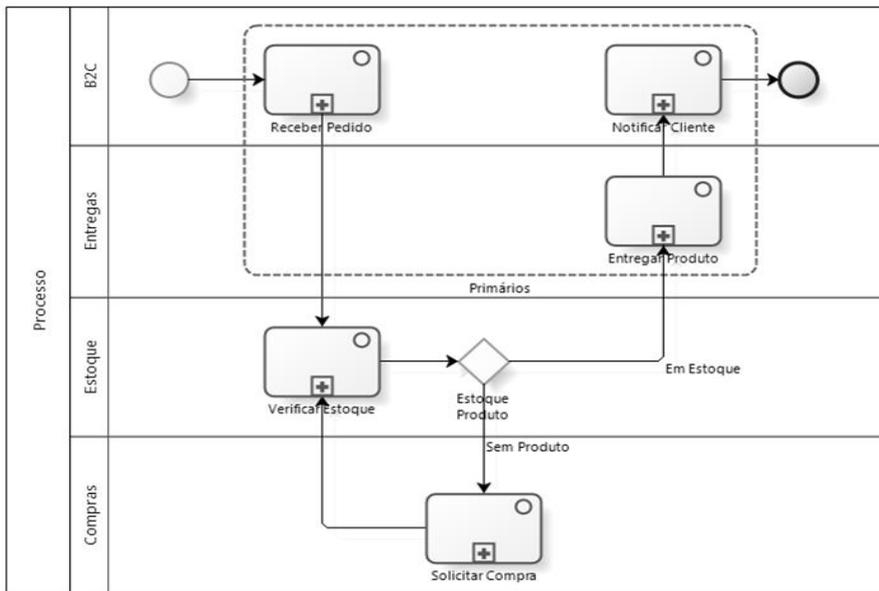


Figura 11 Composição de Processos Primários

Na figura anterior, os processos “Receber Pedido”, “Entregar Produto” e “Notificar Cliente”, foram identificados como os processos principais e que compõem um processo maior – responsável por realizar o negócio da organização. Neste exemplo, o processo atual (*As Is*) prevê o recebimento do pedido, a verificação de produto em estoque, a solicitação de compra caso necessário, a entrega do produto e a notificação do cliente. Vale ressaltar que este não é um processo ideal, mas atende ao objetivo de mostrar que, mesmo durante a avaliação de um processo defeituoso, como o do exemplo, é possível identificar quais são os processos mais importantes, e por isso mesmo, candidatos diretos a realização de análise e proposição de melhorias.

❖ **Processos de Suporte ou Apoio**

Colaboram com a realização dos processos primários.

São os processos estabelecidos formalmente na organização e que visam dar suporte aos processos primários. Possuem como características marcantes a ausência de relacionamento direto com os clientes, e também, o forte e evidente vínculo à visão funcional tradicional.

Apesar do nome caracterizando uma hierarquia inferior aos processos primários, possuem impacto direto na capacidade de realização e entrega dos processos primários. Portanto, são processos extremamente delicados e que devem ser alvo de avaliação conjunta com os processos primários.

Resumo de características:

- ✓ Visão especializada e funcional
- ✓ Grande impacto nos processos primários
- ✓ Não entregam valor diretamente ao cliente
- ✓ Sustentam a realização dos processos primários

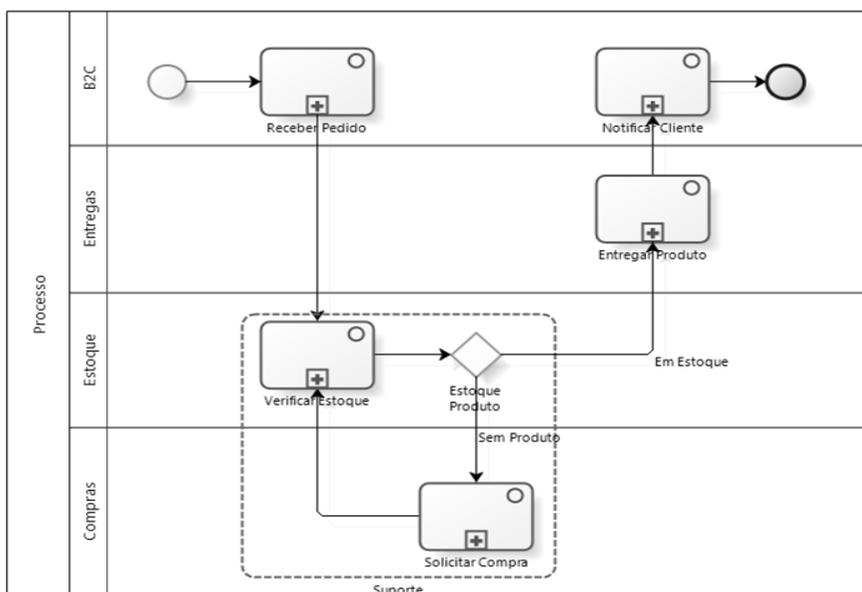


Figura 12 Processos de Suporte ou Apoio

Na figura anterior, os processos “Verificar Estoque” e “Solicitar Compra” foram identificados como processos de Suporte ou Apoio.

Neste exemplo, o processo atual (*As Is*) prevê o recebimento do pedido, a verificação de produto em estoque, a solicitação de compra caso necessário, a entrega do produto e a notificação do cliente. Devemos reconhecer que o processo é defeituoso, pois permite, dentre outras coisas, que um pedido seja feito sem a verificação de quantidade de produto em estoque, mas ao mesmo tempo, devemos reconhecer que os processos “Verificar Estoque” e “Solicitar Compra” são processos que apoiam diretamente a realização dos processos responsáveis pelo recebimento de pedidos, entrega de produto e notificação do cliente.

❖ **Processos de Gestão ou Gerenciais**

São processos estabelecidos formalmente e com o intuito de coordenar as atividades dos processos de apoio e dos processos primários. Deve buscar garantir que os processos por ele gerenciados, atinjam suas metas operacionais, financeiras, regulatórias e legais.

Resumo de características:

- ✓ Medição
- ✓ Monitorar
- ✓ Controlar
- ✓ Ajudam na garantia da eficiência e eficácia da organização e seus processos
- ✓ Não entregam valor diretamente ao cliente

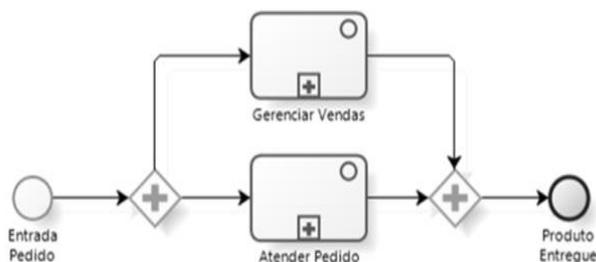


Figura 13 Macro Processo Gerenciar Vendas

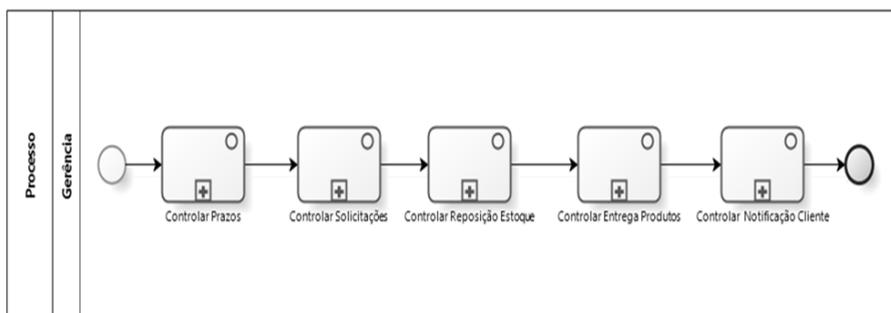


Figura 14 Processo de Gerenciar Vendas - Expandido

### Hierarquia essencial

É importante evidenciar minimamente a hierarquia formal para a representação de processos e seu agrupamento e refinamento – também conhecido no mercado como refinamento sucessivo ou *Drill Down* de processos (partir do contexto mais abstrato, ou macro processo, detalhando sucessivamente até sua parte mais rica em descrição - tarefa).

Um dos objetivos de se entender e utilizar a hierarquia formal de elementos do modelo de processos, ou diagrama, é possibilitar uma saudável definição de granularidade – ou riqueza de detalhes, na qual o processo será descrito ou representando.

Além disso, o profissional de processos também deve cuidar da correta representação dos diagramas e seus níveis de detalhamento de acordo com o público alvo que irá ler o documento – diagrama. Este estabelecimento se faz necessário para garantir a facilidade de leitura e entendimento dos processos.



Figura 15 Hierarquia Essencial

## Atividades

São Trabalhos humanos ou sistêmicos que são realizados por recursos específicos e dentro de um Processo ou Subprocesso. As atividades podem ser atômicas, ou seja, com pouca abrangência de realização, ou o contrário, com muita abrangência de realização – chamadas não atômicas. As atividades podem ser documentadas na forma de instrução de trabalho ou procedimentos, sendo que uma instrução de trabalho define as tarefas necessárias para a conclusão de determinada atividade.

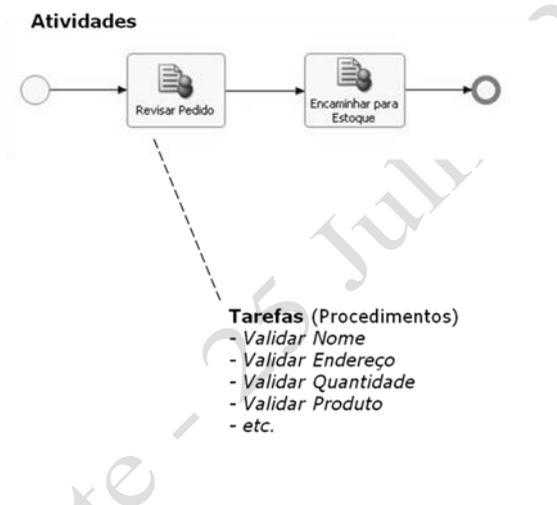


Figura 16 Atividades e Tarefas

Normalmente as atividades são realizadas por unidades (uma pessoa, um sistema etc) e são repetitivas, podendo empregar:

- ✓ Insumos
- ✓ Recursos Humanos
- ✓ Tecnologia

E também podem produzir:

- ✓ Valor
- ✓ Informação

## Tipos de Atividades

Em relação a sua capacidade de produção de valor, ou seja, a sua capacidade de transformação positiva dos seus insumos, as atividades são basicamente agrupadas em três tipos elementares; Atividades Primárias, Atividades de Apoio e Atividades de Garantia da Qualidade. A seguir vamos entender cada uma delas:

### 1. Atividades Primárias ou Valor Agregado

São atividades caracterizadas claramente pela adição de valor em sua realização, pois contribuem diretamente para a saída do processo (output) de forma positiva.

Exemplo.

Contatar o cliente para confirmar o recebimento do produto.



Figura 17 Atividades Primárias

## 2. Atividade Apoio

São atividades que entregam, ou passam o controle do processo para outro departamento ou organização. Este tipo de atividade é naturalmente uma atividade geradora de trabalho e custo, mas que não necessariamente consegue sustentar sua permanência no processo, sendo na maioria das vezes, forte candidata a eliminação, automação, integração sistêmica, e qualquer outra solução que seja capaz de eliminar este tradicional ponto de quebra e problema para o processo.

Exemplo:

Transferência do atendimento para outro setor da organização após avaliação inicial.



Figura 18 Encaminhar para Estoque - Atividade de Apoio

### 3. Atividades de Garantia de Qualidade

São atividades que buscam garantir que o processo se comporte conforme foi planejado e estabelecido formalmente. Este tipo de atividade permite para os gestores e analistas a identificação de exceções e condições de ameaça ao bom andamento do processo. É nesse tipo de atividade que encontramos e utilizamos a aplicação de regras de negócio e as devidas medições que irão direcionar para intervenções manuais ou automáticas.

As atividades de garantia de qualidade são muito utilizadas em processos financeiros, contábeis, operacionais, e outros processos cruciais para a organização, sendo importantes para garantia da lógica e da gestão dos processos.

Exemplo:

Atividades que verificam o nível do atendimento aos prazos para serviços internos e de fornecedores.

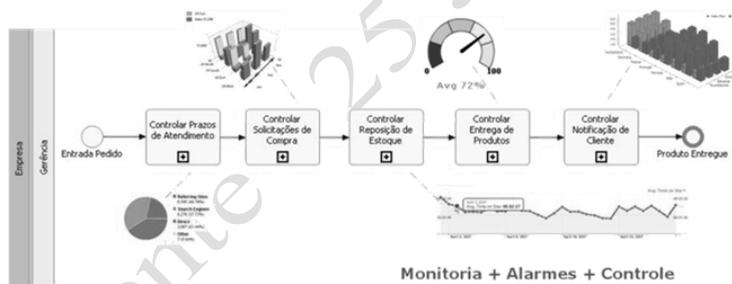


Figura 19 Atividades de Garantia de Qualidade

## Resumo

De forma sucinta, podemos considerar que os processos, independente de sua taxonomia, bem como as atividades, devem sempre ser representados com uma quantidade considerável de informações. Veremos com maiores detalhes a forma de representação de processos no capítulo dedicado a sua modelagem, mas para consolidar os conceitos até agora apresentados, vale a observação da seguinte figura.

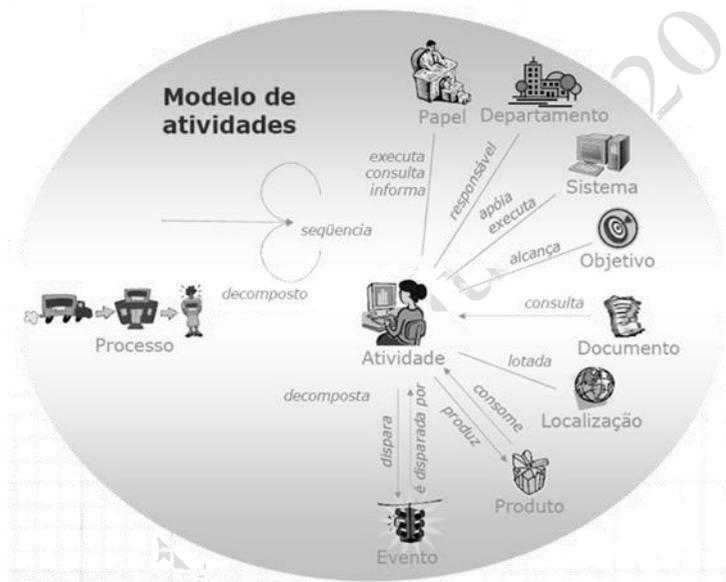


Figura 20 Modelo de Atividades

A figura anterior representa de forma bastante abrangente um processo decomposto em Atividades, e cada atividade está diretamente atrelada a uma série de componentes informativos e enriquecedores do modelo de processos, sendo:

✓ **Papel**

Uma atividade é executada por um ator, consulta ou informa atores em papéis ao longo do processo;

✓ **Departamento**

Um departamento é tradicionalmente responsável por atividades e o processo ultrapassa suas dependências;

✓ **Sistemas**

Sistemas apoiam ou executam determinadas atividades do processo;

✓ **Objetivo**

As atividades devem ajudar o processo a alcançar o seu objetivo;

✓ **Documentos**

Atividades atuam diretamente em documentos ao longo do processo;

✓ **Localização**

Atividades podem acontecer em locais geograficamente dispersos e pertencerem ao mesmo processo;

✓ **Produtos**

As atividades consomem insumos e produzem produtos do processo;

✓ **Eventos**

Atividades são disparadas por eventos do processo e também disparam outros eventos.

## Capítulo 2

### Entendimento Estratégico Essencial

*“Gerir é fazer as coisas direito; Liderar é fazer as coisas certas”.*

*Peter F. Drucker*

Presente - 25 Julho 2013



Presente - 25 Julho 2013

**A**ntes de começar a leitura deste capítulo, é importante que o leitor tenha em mente o objetivo maior deste livro: Auxiliar profissionais e estudantes na sua capacitação profissional como analista de processos. Sendo assim, o que irei apresentar sobre entendimento estratégico é bastante essencial, mas ao mesmo tempo, deve promover o correto entendimento sobre a importância de se alinhar os processos corporativos com as estratégias estabelecidas.

É de conhecimento comum para os envolvidos com os conhecimentos das esferas executivas e estratégicas das organizações que, responder as perguntas mais simples, normalmente, é o trabalho mais difícil.

Pode parecer um pouco contraditória a constatação, e até mesmo, um tanto quanto ilógica, mas se considerarmos que as perguntas mais simples podem ser profundas, e que para responder perguntas profundas, se faz necessário um trabalho de autoanálise corporativa, que precisa ser extremamente franco e muitas das vezes desconfortável, esta constatação passa a fazer mais sentido.

Peter F. Drucker. Drucker possui livros e materiais avulsos com abundância no mercado e vale ressaltar ao leitor a sua importância na moderna administração. Acredito que é essencial para qualquer profissional da área a leitura de alguns dos seus livros e artigos.

Neste capítulo do livro irei apresentar aos leitores uma das mais interessantes, simples e poderosas ferramentas propostas por Peter F. Drucker – As Cinco Perguntas Essenciais.

### As 5 Perguntas

Qual é a nossa missão?

Quem é o nosso cliente?

O que o cliente valoriza?

Quais são os nossos resultados?

Qual é o nosso plano?

## As Cinco Perguntas Essenciais

As perguntas surgiram há quase duas décadas, e foram descritas por Drucker – à época, sob a ótica de organizações do setor social, mas são tão relevantes e atuais que podem ser utilizadas hoje em dia por praticamente qualquer tipo de organização.

O objetivo de responder cada uma dessas perguntas é promover uma autoavaliação estratégica corporativa, e conforme Drucker um dia disse, “as respostas são importantes; você precisa delas para promover ações. Mas a coisa mais importante é fazer essas perguntas”.

1. Qual é a nossa missão?
2. Quem é o nosso cliente?
3. O que o cliente valoriza?
4. Quais são os nossos resultados?
5. Qual é o nosso plano?

De forma sucinta, a seguir apresento uma visão geral sobre cada uma das perguntas propostas.

## **1. Qual é a nossa missão?**

O objetivo principal desta pergunta é proporcionar um entendimento completo sobre o real motivo de existência da organização. A missão da organização pode estar mascarada ou coberta pela forma como as coisas ocorrem. A missão de uma organização deve ser inspiradora e não pode ser impessoal. Ela precisa ter um significado maior e é responsabilidade da liderança garantir o conhecimento, a compreensão e a vivência da missão pela corporação.

A missão é perene, enquanto os processos, normas, estratégias, táticas, estruturas e métodos mudam com certa constância e de acordo com as pressões das novas realidades.

Uma boa declaração de missão deve sempre retratar; oportunidades, competências e comprometimento.

## **2. Quem é o nosso cliente?**

Esta é uma daquelas perguntas que a maior parte das pessoas irá afirmar que sabe a resposta, porém, ao se trabalhar a definição; quem é o cliente da organização, teremos uma grande quantidade de respostas, e com os mais diversos teores.

Existem diversos autores que tratam de técnicas para a definição de clientes, e mais ainda, a sua categorização por valor.

Sob a ótica da categorização por valor, é importante que seja identificado quem é o cliente principal – ou de maior valor, e com isso estabelecer foco e priorização de ações na conquista e manutenção dos clientes alvo.

Já sob a ótica mais elementar do gerenciamento de processos de negócio, o cliente principal está diretamente relacionado às entregas realizadas pelos processos de negócio, e dessa forma, este conceito de cliente principal ainda é pouco conhecido pelos profissionais sem envolvimento ou conhecimento em estratégias de relacionamento.

Lembrando que, como o mercado é muito dinâmico, a constância com a qual a organização precisa responder essa pergunta é cada vez maior – pois, como sabemos, a mudança é uma constante e inevitável.

### **3. O que o cliente valoriza?**

Sabendo quem é o cliente, considere que um negócio não precisa criar grandes movimentos para agradar todos os tipos de clientes, mas – invariavelmente, precisará encantar os seus clientes alvo.

Basicamente, o sucesso da organização depende da sua contribuição direta para o sucesso de seus clientes.

A resposta a esta pergunta deve vir da resposta dos clientes. Não cabe a organização tentar adivinhar, sendo o ideal cruzar as suposições corporativas com as respostas recebidas dos clientes. Esse resultado tende a iluminar o caminho para o maior entendimento sobre o que os seus clientes valorizam. A definição de valor por parte do cliente é tão variável quanto o grupo que ele faz parte, mas é importante ratificar a necessidade de coleta dessas informações, e é com elas que a organização começa a adquirir uma capacidade cada vez maior de criação de serviços e produtos mais atraentes e rentáveis.

### **4. Quais são os nossos resultados?**

É de vital importância um a avaliação real sobre os resultados alcançados por uma corporação, e que sob o prisma da quarta pergunta de Drucker, podemos viabilizar uma avaliação basicamente considerando medidas qualitativas e quantitativas. Medidas qualitativas dizem respeito ao alcance e profundidade das mudanças promovidas pelos produtos e serviços da organização.

Medidas quantitativas procuram utilizar padrões de resposta que sejam definitivos e objetivos, servindo diretamente para uma avaliação de uso de recursos. Sendo assim, teremos diversas métricas, medidores e indicadores para cada uma das medidas propostas nesta pergunta.

## 5. Qual é o nosso plano?

O resultado da resposta às quatro perguntas anteriores deve proporcionar um entendimento avançado sobre a organização dentro deste processo de autoavaliação. Este entendimento deve ajudar na definição de metas corporativas, e estas metas precisam deixar muito evidente para a gestão onde serão concentrados os recursos necessários para a sua realização efetiva. O processo de planejar deve cobrir a tradução de metas estratégicas em ações realizáveis e controláveis – sem nunca perder a clareza sobre o motivo pelo qual tudo está sendo feito; o cliente.

Por que falei sobre as cinco perguntas até agora?

Considerando que, a visão geral sobre a importância do alinhamento estratégico, é uma necessidade real para qualquer iniciativa de gerenciamento de processos de negócio, a sucinta apresentação sobre as cinco perguntas de Drucker pretender trazer a tona a sua mais imediata aplicação prática; O alinhamento dos processos com as estratégias corporativas.

Ainda é muito comum encontrar iniciativas e projetos de gerenciamento de processos de negócio sem qualquer vínculo ou compreensão da estratégia corporativa. Por muitas vezes essa falha é atribuída à dificuldade de envolvimento da camada executiva das organizações, ou pior ainda, a falta de entendimento da estratégia corporativa é legada a distância dos processos que estão sendo tratados. Ou seja:

Não se faz o alinhamento dos processos com relação aos elementos estratégicos corporativos essenciais, pois se acredita – erroneamente – que pelo processo ser essencialmente “funcional”, não há qualquer relação estabelecida com a estratégia. Isso está errado.

Conforme pretendo apresentar ao leitor, não existe atividade ou processo que não produza impacto no cliente, e pior ainda, que não atrapalhe ou destrua a sua percepção de valor.

Considerando que criar e manter os seus clientes são os maiores objetivos das organizações, qual seria a importância do alinhamento dos seus processos com as estratégias?

Para o analista de processos, o entendimento da estratégia corporativa é de extrema importância, e cabe a ele promover essa percepção nas camadas superiores, pois sem o devido envolvimento das mesmas, muito provavelmente, as informações não serão divulgadas, as estratégias não serão entendidas, não serão formalmente documentadas, e conseqüentemente, os processos terão uma preciosa liberdade de direção. O mais importante resultado de uma análise é compreender a direção que o processo deveria ter e os problemas e lacunas encontradas na sua realização. Com essa informação o profissional terá total condição de projetar, ou desenhar, melhorias nos processos, e mais ainda, melhorias orientadas as estratégias corporativas, não apenas; gerenciais, operacionais, e setoriais.

A autoavaliação por meio das cinco perguntas deve sempre levar à ação, e dessa forma, fica completamente sem sentido sem ela.

Lembre-se, no mundo voraz e competitivo dos negócios atuais, um cliente é alguém que sempre precisamos satisfazer. Caso contrário, não haverá resultado real sobre os esforços.

## **Identificação e Documentação**

O analista de processos deve procurar coletar o máximo de informações possíveis sobre a camada estratégica da organização. É evidente que nem toda iniciativa permitirá tal ação, mas faz parte do escopo do trabalho do profissional promover a sua importância e adesão por parte da gestão e direção das organizações.

Ao iniciar o trabalho de identificação e documentação dos elementos estratégicos, é importante que o analista de processos tenha acesso aos profissionais necessários para a coleta das informações, podendo envolver; alta administração, gestores, analistas de negócio, especialistas (SMEs), facilitadores, profissionais de TI, e até mesmo os clientes.

O grau de envolvimento e entrega de cada um dos participantes anteriormente apresentados, não é apenas um reflexo da relevância do projeto ou iniciativa, mas também, uma evidência direta da capacidade de envolvimento e entendimento dos patrocinadores do projeto e lideranças diretamente envolvidas.

Além disso, é preciso que o profissional trabalhe as barreiras mais comuns às iniciativas de melhoria e gerenciamento de processos, como; comprometimento muito variável e condicional por parte dos outros colaboradores da organização, dificuldade de entendimento e aceitação da mudança, dificuldade em demonstrar os resultados, entre outras.

É muito comum, devido a uma série de fatores, mas principalmente, pela quantidade de esforços corporativos que não tiveram continuidade, ou não comprovaram resultado, que as pessoas envolvidas sem uma adesão “voluntária”, considerem a iniciativa como algo do tipo: “É mais uma moda corporativa”. “Isso é muita teoria, na prática não funciona.” Novamente, é trabalho do analista de processos – gradativamente – e com muito cuidado, trabalhar essa percepção errônea, mas compreensível, de que isso tudo é apenas “mais do mesmo”.

Esse tipo de habilidade é algo que deve ser desenvolvido no profissional de processos, pois uma das principais características da profissão é a constante necessidade de convencimento por meio de fatos e amadurecimento da prática. Os desafios são diários!

## Estruturas das Organizações

Para facilitar o entendimento sobre o funcionamento corporativo, a sua cultura, os seus processos, e seus métodos, é muito importante que o analista de processos compreenda algumas estruturas básicas de configuração organizacional. Sob o contexto do objetivo maior deste livro, a seguir veremos três variações bastante adotadas pelo mercado atual, sendo:

- **Estrutura Funcional**
- **Estrutura Divisional**
- **Estrutura Matricial**

### **Estrutura Funcional**

As organizações geridas por estruturas funcionais clássicas são adeptas das divisões de trabalho baseado na especialização. Este tipo de estrutura permite e se sustenta por meio de hierarquias simples e com grande capacidade de coordenação, porém, devido ao alto grau de relacionamento e dependência na tomada de decisão, o seu tempo de resposta às necessidades de mudança pode ser seriamente comprometido. Tradicionalmente este modelo é encontrado e adotado por organizações que vivem uma realidade operacional e de marketing com poucos produtos e serviços. A seguir uma representação da estrutura funcional clássica.

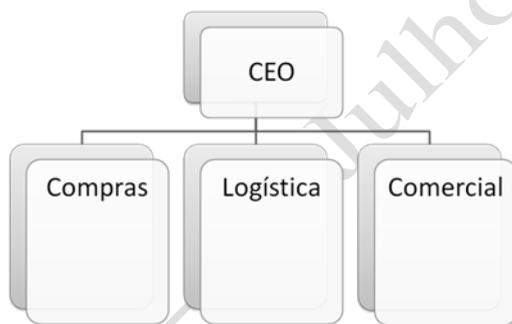


Figura 21 Estrutura Funcional

### **Estrutura Divisional**

As organizações geridas por estruturas divisionais tendem a seguir e promover a sua segmentação gerencial e operacional baseada em seus produtos, localização e clientes. Uma das principais características desse tipo de estrutura é a sua evidente descentralização da tomada de decisão, e devido a essa mesma característica, possui custos mais elevados em sua realização e uma grande complexidade na coordenação de suas atividades diárias. A seguir a representação de uma estrutura divisional.

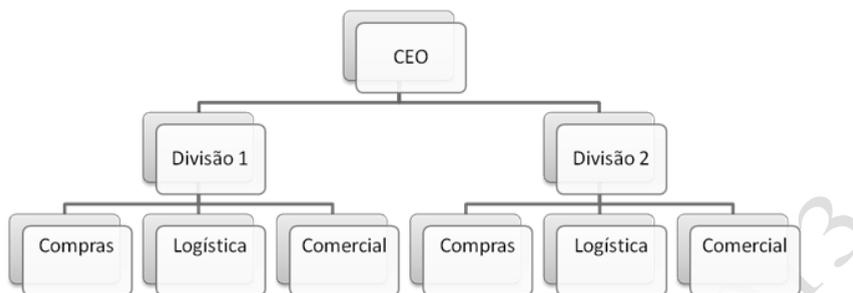


Figura 22 Estrutura Divisional

### Estrutura Matricial

As organizações geridas por estruturas matriciais são organizações adeptas de uma gestão mais flexível e moderna – em geral decorrente da grande adesão a prática de gerenciamento de projetos corporativos e seus escritórios próprios para o atendimento em âmbito organizacional. Esta estrutura é caracterizada basicamente pela definição e adoção de dois eixos principais; o eixo funcional e o eixo de projeto. Tal característica é muito importante para o efetivo e eficiente compartilhamento de recurso pela organização, distribuindo-os conforme as necessidades dos projetos, porém, essa mesma característica benéfica, pode gerar conflitos de interesse e hierárquicos devido a possíveis eventos de dupla subordinação. A seguir a representação de uma estrutura matricial.

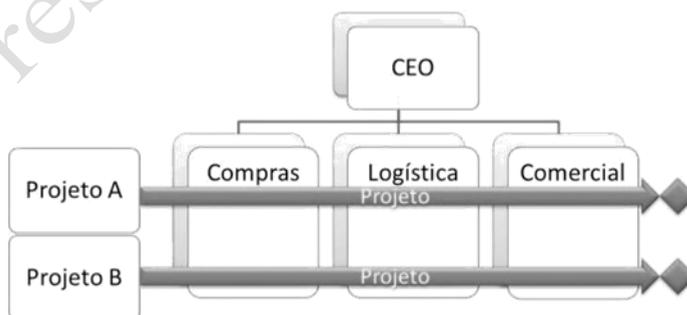


Figura 23 Estrutura Matricial

Considerando as estruturas organizacionais apresentadas, devemos concluir que nenhum dos modelos possui explicitamente a sua compreensão dos processos. Ou seja, nenhuma das estruturas anteriores contempla ou prevê a sua gestão sendo realizada com base nos processos que realizarão os trabalhos corporativos para a entrega de produtos e serviços.

É com este entendimento que iremos avançar para a confecção de uma nova arquitetura organizacional, uma arquitetura que é totalmente baseada em como as coisas acontecem, e mais ainda, é uma arquitetura que não propaga a visão isolada e desconexa das camadas funcionais. A seguir veremos uma proposição clássica para uma arquitetura orientada a processos.

### **Atores da arquitetura orientada a processos**

Para o estabelecimento efetivo de uma arquitetura orientada a processos, algumas premissas se fazem necessárias:

- ✓ Consenso corporativo sobre o que são processos de negócio
- ✓ Donos de processos
- ✓ Documentação dos processos
- ✓ Definição clara da produção de valor
- ✓ Certeza da influência que um processo tem sobre outro
- ✓ Entendimento sobre as habilidades necessárias aos processos
- ✓ Percepção da qualidade de realização de cada processo
- ✓ Medição do desempenho dos processos
- ✓ Decisões baseadas em desempenho dos processos

## Estrutura por Processos

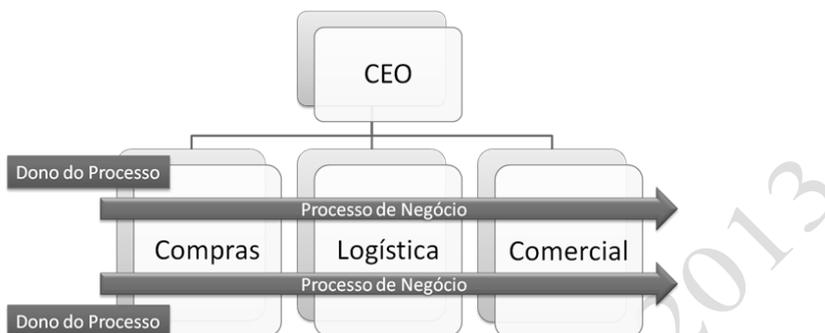


Figura 24 Estrutura por Processos

Além das premissas até aqui apresentadas, para o estabelecimento de uma organização baseada em processos, alguns novos atores são necessários:

### **Dono de Processo**

É responsável direto e em última instância pelo processo e seu desempenho ao longo do tempo. Este papel pode ser atribuído a um indivíduo ou até mesmo a um grupo – prática não tão comum.

### **Gestor de Projeto de Processo**

É o responsável direto pelo resultado de uma iniciativa de BPM – podendo também ser caracterizada como um projeto formal de BPM e ser gerido conforme as práticas vigentes nos escritórios de projetos corporativos.

### **Analista de Processo**

É o profissional que participa das iniciativas de BPM, avalia os processos atuais e faz sugestões de melhoria em novos processos, apoiando os Donos de Processo com informações relevantes e direcionadores para a tomada de decisão quando da evidência de necessidade de mudança.

### **Arquiteto de Processo**

É o profissional envolvido na manutenção da arquitetura de processos corporativos, garantindo a sua evolução frente a modelos de referência, padrões e resultados de iniciativas de melhoria de processos. Devido à maturidade corporativa na adoção da disciplina de BPM, este é um profissional até o momento pouco encontrado no mercado nacional.

### **Analista de Negócio**

É o profissional responsável por analisar necessidades tecnológicas e propor soluções para os processos. À medida que a adoção das tecnologias de BPMS vem aumentando, a figura do analista de negócio vai ficando cada vez mais atrelada ao desenvolvimento de software, pois o desenvolvimento de interfaces de integração de dados e sistemas, a criação de portais de serviços e outras necessidades, são cada vez menos complexas.

### **Especialista** (*Subject Matter Expert*)

Colaborador que exerce um papel importante e diretamente envolvido em iniciativas de melhoria. Tradicionalmente são profissionais com grande conhecimento em determinadas ferramentas da organização, ambiente e particularidades do negócio, e outras especializações.

**Patrocinador (Alta Gestão)**

O patrocinador das iniciativas de melhoria e gerenciamento de processos de negócios deve definir visão e a direção para o BPM dentro da organização e aloca recursos para as atividades e ações necessárias. É um elemento de extrema importância, e a sua indefinição ou inexistência pode significar a descontinuidade ou insucesso das iniciativas.

Mesmo com todos os elementos da nova arquitetura definidos, disponíveis e atuantes, uma das maiores dificuldades para a obtenção de resultados, a médio e longo prazo, é a descontinuidade de esforços por parte das organizações. Assim como na gestão de projetos, a maturidade corporativa comprova que, o estabelecimento de um escritório de processos pode ser uma ótima alternativa para garantir que a gestão e a melhoria dos processos corporativos se mantenham na prática da organização.

## Concepção estratégica essencial

Considerando que este livro não tem o foco de ser um material sobre gestão estratégica específica, a ideia central deste capítulo é permitir ao leitor uma compreensão comum da importância do envolvimento estratégico quando for falar e cuidar de processos.

O objetivo aqui é deixar bastante evidente que não é suficiente mudar processos somente com o foco na sua melhor forma de operação, pois a melhor operação, não necessariamente remete a um resultado estratégico satisfatório. O profissional de processos precisa ter esta certeza, e mais ainda, precisa levar em seu discurso diário nas organizações que, o seu trabalho deve transpor as barreiras funcionais e operacionais. É cada vez mais urgente a necessidade de se conversar sobre os processos da organização envolvendo diretores e executivos e assim começar a entender e aplicar a visão estratégica no alinhamento e melhoria dos processos.

Existem diversas ferramentas especializadas para a realização do trabalho mais estratégico, e todas propiciam um grande avanço corporativo em direção a uma postura mais proativa e menos reativa. Como forma de ajudar na jornada de desenvolvimento de um levantamento estratégico inicial, vamos considerar duas abordagens bastante conhecidas e utilizadas no mercado nacional e internacional, sendo:

- ✓ Análise de SWOT
- ✓ *Balanced Scorecard*

Para desenvolver um levantamento estratégico é essencial a análise de oportunidades externas e suas ameaças, entender como é possível transformar as oportunidades em negócio e definir os passos necessários para a neutralidade das ameaças.

## **Análise de SWOT**

A análise de SWOT é uma ferramenta bastante comum e utilizada mundialmente na realização de análises de cenários estratégicos. A sigla SWOT é um acrônimo na língua inglesa para Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*).

Basicamente, a análise de SWOT procura realizar uma avaliação de cenários de negócio, considerando especificamente a visão interna (Pontos Fortes e Fracos) e a visão externa (Oportunidades e Ameaças).

Vamos entender cada um pouco melhor cada um dos elementos do acrônimo.

### **Perspectiva Interna**

#### **a. Pontos Fortes (*Strengths*)**

Deve ser entendido como algo que está sendo feito satisfatoriamente, utilizando as competências e capacidades internas da organização. Normalmente evidencia uma vantagem competitiva sobre a concorrência e denota algo que a organização faz bem.

Exemplos:

- ✓ Disponibilidade de recursos financeiros
- ✓ Produtos inovadores e exclusivos
- ✓ Uso de tecnologias modernas e ágeis

**b. Pontos Fracos** (*Weaknesses*)

Deve ser entendido como algo que está ruim ou sendo realizado de forma insatisfatória, e evidenciado como uma desvantagem em relação à concorrência. É uma forma de definir o que está errado e que pode ser melhorado.

Exemplos:

- ✓ Tecnologia obsoleta e lenta nas atualizações
- ✓ Poucos recursos disponíveis
- ✓ Equipe pouco capacitada

**Perspectiva Externa**

**a. Oportunidades** (*Opportunities*)

Deve buscar retratar o potencial de crescimento e novas oportunidades de negócios, além de considerar tendências de mercado, mudanças de hábitos do público alvo, mudanças, políticas e diversos outros fatores.

Exemplos:

- ✓ Criação de novos produtos
- ✓ Mudanças nas políticas comerciais
- ✓ Atendimento a outras classes sociais

**b. Ameaças (*Threats*)**

Essencialmente caracterizadas como fatores externos a organização e que podem gerar perdas e quedas nos resultados, sendo por muitas vezes decorrente de mudanças políticas, tecnológicas e produtos substitutivos.

Exemplo:

- ✓ Novos concorrentes de baixo custo
- ✓ Mudanças cambiais desfavoráveis
- ✓ Mudanças nos desejos e necessidades dos clientes

Como resultado do trabalho de análise de SWOT, a organização consegue ter os insumos necessários para o estabelecimento de estratégias que traduzam formas de; manter ou ampliar sua posição e participação no mercado, eliminar ou reduzir o impacto das suas fraquezas internas, aproveitar melhor as oportunidades externas que foram identificadas, e evitar ou reduzir o poder das ameaças externas.

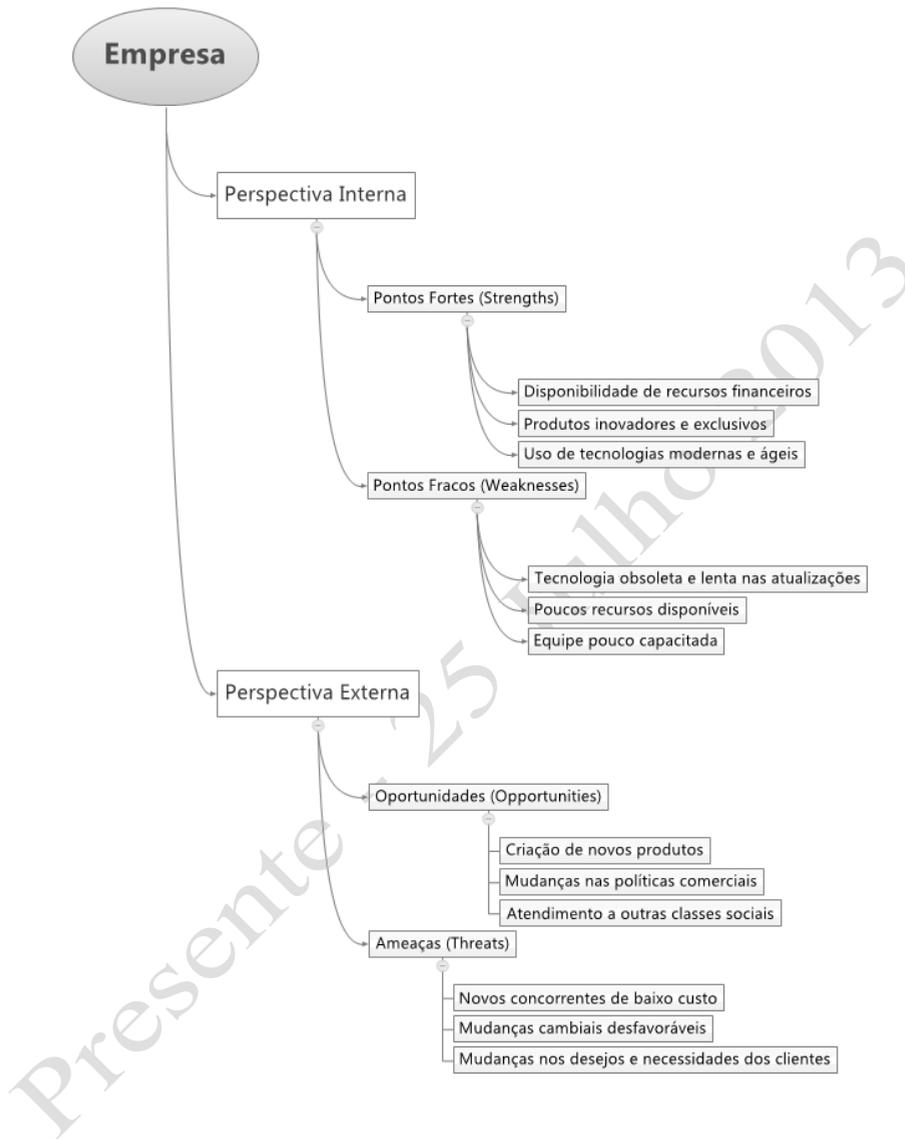


Figura 25 Perspectivas SWOT

## **Balanced Scorecard**

O *Balanced Scorecard*, ou Indicadores Balanceados de Desempenho, é um método de medição e gestão de desempenho corporativo desenvolvido em 1992 pelos professores da *Harvard Business School*, Robert Kaplan e David Norton. De acordo com BSC a missão e a visão da organização precisam ser traduzidas em elementos reais e pragmáticos, refletindo os interesses, necessidades e expectativas de seus *stakeholders*.

Esses elementos formam as quatro perspectivas essenciais:

✓ **Perspectiva financeira**

Representa como a estratégia está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros da organização.

✓ **Perspectiva clientes**

Verifica se a proposição de valor da organização para os clientes está sendo traduzida em resultados como satisfação, conquista e retenção dos clientes, bem como sua participação no mercado.

✓ **Perspectiva de processos internos**

Evidencia se os processos de negócio da cadeia de valor da organização estão contribuindo para a geração de valor para os clientes e ainda atingem os objetivos financeiros.

✓ **Perspectiva aprendizado e crescimento**

Verifica se o capital cultural dos colaboradores e das áreas de negócio contribui nas três perspectivas anteriores.

## Visão e Estratégia

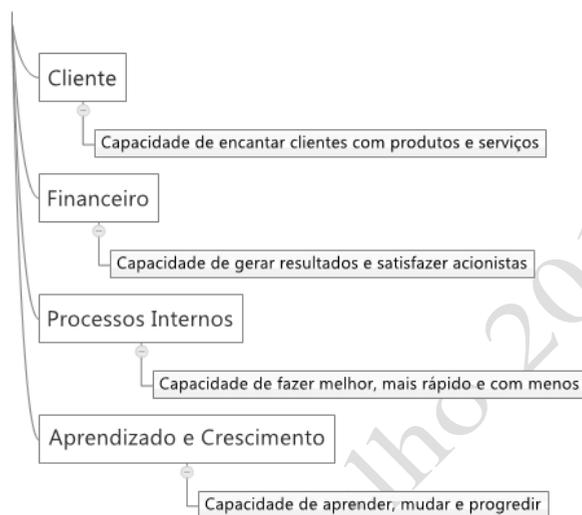


Figura 26 Perspectivas BSC

Atualmente novas perspectivas já foram adicionadas ao BSC, refletindo a realidade do mercado e as novas necessidades corporativas, mas nesse momento, o importante é entender que o objetivo do BSC é o de promover o alinhamento estratégico com as ações reais e operacionais, sendo realizado por meio do esclarecimento e tradução da visão e da estratégia corporativa, estabelecendo as relações de causa e efeito entre os resultados e os seus vetores de desempenho. Outro importante ganho da adoção do BSC está na melhoria da capacidade de comunicar e associar os objetivos e as medidas necessárias para o seu alcance, envolvendo os colaboradores na sua realização maior gerando o tão necessário comprometimento entre as equipes.

Para encerrar este sucinto texto sobre BSC, gostaria de deixar um trecho de uma declaração de Kaplan e Norton:

“A chave para a transformação é inserir a estratégia no centro do processo gerencial. No entanto, é impossível executar a estratégia sem antes compreendê-la, e não há como compreendê-la sem primeiro descrevê-la.”

Presente - 25 Julho 2013

### Para Refletir

A seguir apresento um texto para reflexão. Leia-o com calma, e para os mais “corporativamente experientes” busque identificar na sua vivência as situações aqui citadas. O objetivo do texto é provocar uma reação, e cada leitor tem o dever de chegar a sua própria conclusão.

Como disse no início do livro, esta obra trata de assuntos sérios, mas faço questão de ser o menos sisudo e impessoal – dentro do possível.

---

## A Estratégia, a Gestão e a Operação.

- O quanto uma organização ainda pode crescer dentro de seu mercado?
- Qual o valor real de cada cliente?
- Qual a participação da organização no mercado alvo?
- De que forma a organização deve se relacionar com seu público alvo?
- Como conquistar e manter os melhores clientes?
- Como saber quais são os melhores clientes?
- Como alinhar e gerir a estratégia de relacionamento com os clientes e os seus processos viabilizadores?
- Qual a melhor tecnologia para apoiar a remodelada operação?

Estes são apenas alguns poucos e simples exemplos de perguntas e definições que as organizações devem se perguntar.

A verdadeira, estruturada e dinâmica gestão dos processos que suportam a estratégia de relacionamento com os clientes é uma realidade para poucas e inovadoras organizações, e sem dúvida, uma necessidade latente e incontestável para a maior parte do mercado mundial – independentemente do porte e indústria que a organização faça parte. Há algum tempo venho pesquisando, trabalhando e estudando sobre como criar um alinhamento efetivo e gerenciado entre a camada mais estratégica das organizações e a sua operação diária.

Não vou falar das técnicas e métodos que surgiram nas últimas décadas, pois como pude constatar - estudando e atuando no cotidiano das organizações e seus processos, a verdade é que, entre a estratégia definida, a sua operacionalização e a gestão, em algum momento do caminho, este importante elo se perdeu completamente.

Fato:

As organizações continuam elaborando estratégias e diretrizes de negócio excelentes, mas também continuam extremamente inábeis para gerir e garantir a sua realização.

Sei que muitos poderão se incomodar e até mesmo discordar do que disse. Não sou o dono da verdade, e claro, é direito seu ter outra opinião, mas para lhe ajudar a entender melhor o meu ponto de vista, vou lhe fazer uma pergunta:

Você conhece alguma organização que REALMENTE realiza as definições estratégicas em seu cotidiano de forma VISÍVEL, CONTROLADA, MEDIDA e facilmente MUTÁVEL?

Antes de me responder, vamos estabelecer alguns conceitos existentes nessa minha pergunta:

**REALMENTE:** posso dizer que é equivalente a algo definido e feito de forma prática, realista e viável – Algo que vai muito além das reuniões e divagações estratégico-filosóficas.

**VISÍVEL:** é quando a gestão enxerga a mais pura realidade da operação – Nada parecido com a miopia gerencial que encontramos no dia a dia, ou mesmo aquela “perfeita” perspectiva isolada que os gerentes possuem sobre a “sua” equipe e o trabalho por ela realizado.

**CONTROLADA:** sabe quando definimos algo ótimo no papel (diagrama, modelo, post-it, memorando, norma etc) e, quando vamos colocar em prática, no dia seguinte já não funciona conforme o definido? Isso é algo que não está nem perto de ser realmente controlado.

**MEDIDA:** quais os indicadores de resultado ou desempenho que estão sendo monitorados? Quem os definiu? De que forma? Como se bonifica algo na organização? Estamos apurando - efetivamente - a quantidade de trabalho realizado, ou o resultado apurado desse trabalho? Se algo não pode ser medido... Muito provavelmente erramos na definição do conceito, do objeto, ou da forma que deveria ser medido.

**MUTÁVEL:** os processos/atividades de apoio, gestão e negócio podem sofrer mudanças conforme a necessidade da organização, ou escrevemos tudo em pedra? Cada vez que algo precisa mudar, o seu tempo total para a mudança praticamente a inviabiliza? Isso é algo longe de ser considerável mutável.

Agora, com os conceitos estabelecidos, vou perguntar mais uma vez:

Você conhece alguma organização que **REALMENTE** realiza as definições estratégicas em seu cotidiano de forma **VISÍVEL**, **CONTROLADA**, **MEDIDA** e facilmente **MUTÁVEL**?

Tendo a imaginar que você respondeu que não conhece, e se você respondeu que conhece – Por favor, me diga como faço para conhecer este raríssimo espécime. A prática nos mostra que as organizações ainda têm muita dificuldade na realização da estratégia definida, pois quando saímos da sala de reunião, as atividades do dia-a-dia continuam nos consumindo em tarefas menores e repetitivas, são muito os problemas operacionais e os terríveis “incêndios” recorrentes que precisamos apagar. Ainda temos um equivocado orgulho em demonstrar que nos matamos de tanto trabalhar naquele determinado dia.

E você sabe do pior? Aquele dia foi exatamente igual ao anterior. E como será amanhã? Será que os problemas milagrosamente desaparecerão? Eu posso apostar que não.

É muito comum nas definições estratégicas errarmos na precisão, e pior ainda, não considerar a real necessidade de capacitação de pessoal, de investimento e tecnologia de apoio, do verdadeiro tempo necessário para alcançar alguns dos objetivos.

Lembrando que uma organização é feita de pessoas, podemos intuir que essa dificuldade é nossa.

Nós, profissionais, precisamos nos capacitar e adquirir o saudável hábito de **RACIOCINAR**.

Outro ponto muito importante, e quase um lembrete:

A partir do momento que dependemos exclusivamente da memória para nos lembrar de como deve ser feita uma atividade, e da boa vontade de um colaborador para realizar esta atividade conforme definida, realizar o processo que atende à determinada definição estratégica é praticamente um jogo de azar. Mas, tenho uma boa notícia: O alinhamento entre a estratégia, a gestão, e a operação, é possível.

Não tenho a pueril pretensão de definir aqui uma fórmula mágica e incontestável, mas, como profissional e estudioso do assunto, devo dizer que – finalmente - estamos caminhando para a realização diária de boa parte da teoria existente. Tenho participado e vivenciado projetos que não se parecem mais com muitos outros anteriores. As organizações estão amadurecendo. Não tenho visto tanta venda de gestão travestida de software, e vice-versa.

Hoje, eliminando os “profetas” e oportunistas que insistem em vender softwares que resolvem tudo, tenho percebido uma salutar descrença no imediatismo de resultados. Estamos vivenciando projetos que nascem com previsão mais realistas de retorno. Essa é a primeira evidência desta maturidade.

Gostaria de finalizar dizendo que, somente quando os profissionais, e principalmente, os consultores, tratarem o assunto com a devida seriedade, teremos uma VERDADEIRA compreensão do tema, e mais ainda, o entendimento da real NECESSIDADE de alinhamento entre todos os conceitos, práticas e técnicas que regem a realizam a estratégia, a gestão e a operação das organizações. Lembre-se:

- ✓ Uma organização é muito mais que um mapa de diretrizes estratégicas definidas e aprovadas hermeticamente isoladas da realidade operacional.
- ✓ Uma organização é muito mais que um conjunto de atividades que precisam ser realizadas e pessoas que precisam ser controladas.
- ✓ Uma organização é muito mais que um parque tecnológico recheado de sistemas legados esperando por modernização ou substituição.

Salvo raras exceções, uma organização precisa mais dos seus clientes, do que os clientes precisam dos seus produtos e serviços. Para essa conta funcionar é preciso ter a estratégia, a gestão, a operação, e as tecnologias de apoio trabalhando a favor do negócio – e saiba que, isso não é algo simples e trivial de se fazer. O esforço é muito grande, e ao mesmo tempo, impiedosamente mandatório. A sobrevivência corporativa no mercado atual e futuro não é questão de ter o melhor produto, ou o mais barato, mas sim uma questão de percepção de valor pelo seu mercado consumidor.

Ajudar a criar e manter essa percepção. Estes são os nossos desafios diários.

## Capítulo 3

### Levantamento e Modelagem de Processos de Negócio

*“A linguagem da experiência não é a mesma da classificação”*  
John Ciardi



Presente - 25 Julho 2013

**M**odelagem de processos é uma das nove áreas de conhecimento de BPM, e devido a sua grande atratividade junto aos profissionais, talvez seja a área que tem a maior quantidade de praticantes e ferramentas tecnológicas disponíveis. Mas, vamos começar o entendimento do tema conforme a nossa proposta inicial, compreendendo o conceito antes de qualquer outra coisa. Conforme descrito no BPM CBOOK®, a modelagem de processos de negócio combina uma série de atividades e habilidades que fornecem visão e entendimento dos processos, possibilitando a realização da análise, do desenho e da medição de desempenho.

É muito comum encontrar no mercado certa confusão entre o que é um diagrama de processo, um mapa de processo e o que é um modelo de processo. Ao término deste capítulo, esta dúvida não poderá existir para o leitor. Vamos começar estabelecendo alguns conceitos fundamentais, e que estão completamente alinhados aos BPM CBOOK.

## O que é Modelagem de Processos de Negócio

A modelagem de processos de negócio nada mais é que um conjunto de atividades necessárias para a criação de representações de processos existentes, ou que ainda estão em planejamento ou sendo projetados. Uma característica bastante marcante sobre a modelagem de processos de negócio, conforme a própria definição do tipo do processo denota, é que este tipo de modelagem deve contemplar e cobrir os processos de forma completa, ou, ponta-a-ponta. Esta abrangência da modelagem é prevista para todos os tipos de processos – processos primários, de suporte e de gestão.

### O que é um modelo de processo?

Um modelo de processo é uma representação mais abrangente dos processos, podendo conter representações matemáticas, gráficas, narrativas ou outras formas, podendo conter:

### **Informações sobre o Negócio**

- ✓ Informações de alto nível sobre o negócio, relacionamentos, concorrência, reguladores, fornecedores, parceiros, clientes etc
- ✓ Objetivos estratégicos e métricas
- ✓ Controles e restrições
- ✓ Mercados e consumidores
- ✓ Produtos e serviços
- ✓ Localizações

### **Informações Operacionais**

- ✓ Cadeia de valor e portfólio de processos
- ✓ Metas operacionais e objetivos
- ✓ Políticas
- ✓ Métricas de desempenho e indicadores de desempenho
- ✓ Estrutura organizacional e papéis

### **Informações específicas do processo**

- ✓ Requisitos das atividades
- ✓ Lucro e custo, baseado em atividade e baseado em recurso
- ✓ Instruções de trabalho

### **Informações Técnicas**

- ✓ Sistemas
- ✓ Serviços
- ✓ Dados

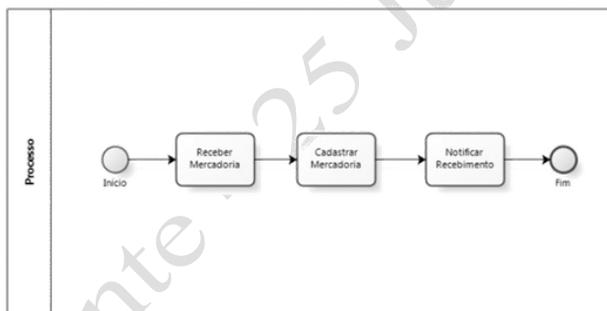
Estas informações anteriormente apresentadas, e que podem compor os modelos de processos, foram organizadas por Bruce Silver no seu livro BPMN – *Method and Style* (Método e Estilo), tendo sido originalmente recebidas de Brett Champlin, fundador e ex-presidente da ABPMP Internacional ([www.abpmp.org](http://www.abpmp.org)).

Um modelo de processo “completo” retratará diversas perspectivas atendendo a diversos propósitos. Pode conter diagramas e outras informações complementares ao entendimento do ambiente, relacionamento entre elementos, objetos etc.

### O que é um diagrama de processo?

Considere um diagrama como a representação mais elementar e inicial sobre um processo. É o primeiro passo para a representação e compreensão mais completa dos processos. Usualmente é composto apenas de fluxos simples de atividades, e por muitas vezes, representa apenas o caminho feliz, ou dia feliz dos processos – quando representamos somente as situações de sucesso na realização do processo – sem considerar exceções e falhas não tão evidentes.

Exemplo:

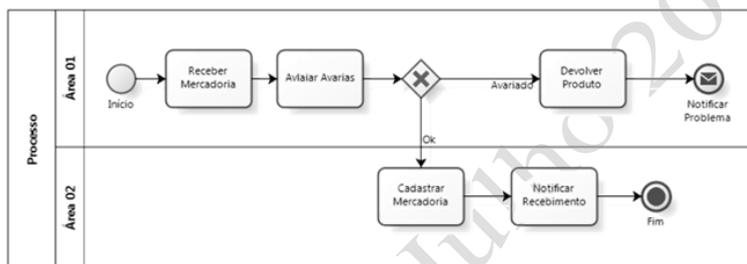


### O que é um mapa de processo?

Considere que um diagrama do processo existe, mas ainda com informações restritas sobre o processo, praticamente retratando apenas as atividades e seu fluxo. Ao adicionar atores, eventos, regras, resultados, e outros detalhes, estaremos criando um mapa do processo.

Um ponto bastante importante que vale destacar sobre os mapas de processos é que, com o uso de BPMN pelas ferramentas de modelagem, fica cada vez mais simples transpor os níveis de representação dos mapas de processos, apresentando desde mapas mais abstratos para um público executivo, até mapas detalhados ao nível operacional de cada atividade para um público gestor e/ou coordenador de áreas das organizações.

Exemplo:



Portanto, não é correto tratar diagramas, mapas e modelos de processos como sinônimos, pois, como podemos ver cada um tem seu propósito e aplicação específica, inclusive, sendo elaborados em diferentes momentos e estágios de desenvolvimento e acesso a informação.

Evolutivamente, veremos que, do primeiro diagrama, até criação do mapa, e finalização do modelo, muita informação é adicionada.

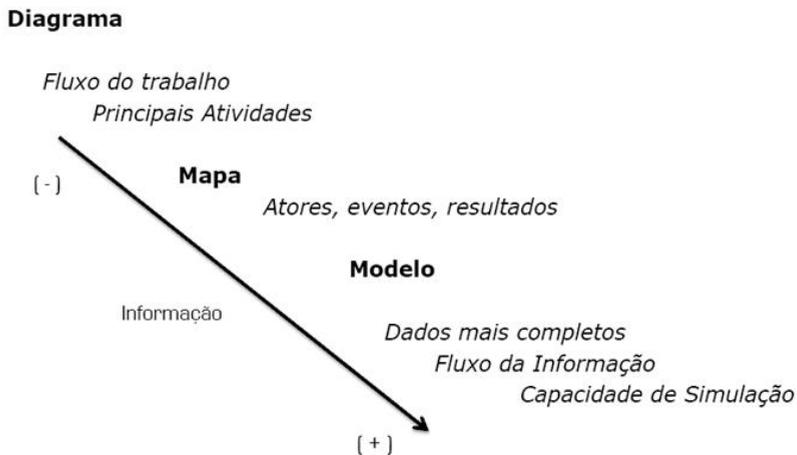


Figura 27 Evolução da Informação

### Qual o propósito da modelagem de processos?

- ✓ Criar uma representação dos processos
- ✓ Descrevê-los suficientemente para análise
- ✓ Melhorar o entendimento do negócio
- ✓ Apoiar em treinamento de recursos
- ✓ Avaliar mudanças e melhorias em processos existentes
- ✓ Servir como base de comunicação
- ✓ Descrever requisitos de nova operação

Ainda segundo o BPM CBOK®, um dos grandes benefícios da modelagem de processos é criar “um mecanismo essencial para a compreensão, documentação, análise, desenho, automatização e medição de atividades de negócio, bem como os seus recursos e as interações entre o negócio e o ambiente”.

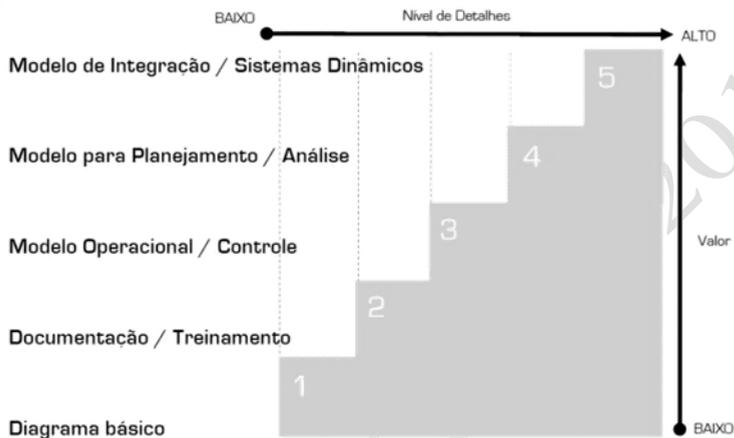


Figura 28 BPM CBOK v2.0 - Qualidade da Modelagem

## **Quais são os padrões e notações para modelagem de processos?**

Existem diversos e variados tipos de formas de representação de processos no mercado, mas seguindo o objetivo deste livro em apoiar os profissionais na sua capacitação como analistas de processos, apresento sucintamente a mais utilizada atualmente, o *Business Process Modeling Notation* – BPMN (Notação de modelagem de processos de negócio).

Desde já faço a ressalva de que o leitor - se pretende atuar profissionalmente na modelagem de processos, deve ler a especificação da notação de BPMN ([www.omg.org](http://www.omg.org)) e recorrer a outros livros, notoriamente o livro de Bruce Silver que consta na bibliografia desta obra. Particularmente, e até o momento, considero o melhor livro sobre modelagem de processos no mercado, e que realmente ensina a modelar processos com BPMN – todo o restante apenas explica o uso de cada elemento da notação.

## **O que é BPMN?**

*Business Process Modeling Notation* (BPMN) é a notação para representação de processos mais completa e mais utilizada no mercado atualmente. Para conhecer melhor é importante que o leitor acesse o site do consórcio que a mantém e evolui, e lá fazer o download gratuito de toda a especificação ([www.bpmn.org](http://www.bpmn.org)). A aderência e a importância desta notação são tamanhas, que me arrisco a afirmar que, hoje, praticamente todos os fabricantes de ferramentas de modelagem de processos já aderiram ao seu padrão. E os que ainda não aderiram, estão trabalhando para tal. Sua aceitação é tanta, que até mesmo as ferramentas historicamente conhecidas e estabelecidas no mercado com sua representação em EPC – *Event Process Chain* (cadeia de eventos de processos) já aderiram ao BPMN e hoje ofertam seus produtos segundo esta especificação. Se você me perguntar qual notação eu prefiro, mesmo já tendo utilizado uma grande quantidade de tipos (Fluxogramas, Raias, EPC, cadeia de valor, UML etc), imediatamente eu responderei que é BPMN.

É realmente uma evolução muito grande, e ao que tudo indica, a sua próxima versão (2.0) irá romper definitivamente com a barreira entre negócio e TI. Não quero me precipitar, mas acredito que este será outro marco para a gestão moderna.

## Perspectivas de representação da modelagem de processos

Neste ponto vou apresentar as perspectivas propostas e utilizadas mundialmente, e em seguida veremos a forma que Bruce Silver desenvolveu e propõe em seu livro BPMN - *Method and Style*.

Como direcionamento para o leitor, desde já aconselharia a adoção, ao menos que inicial, do modelo proposto por Silver. É realmente muito prático e eficiente, e como estamos buscando conhecimento aplicável na prática, acredito que este seja um ótimo caminho para o leitor interessado em aprender a modelar processos com BPMN. Podemos dizer que, uma modelagem de nível corporativo, objetiva a transcrição de como a organização realiza seu trabalho em mais alto nível. É uma perspectiva que visa modelar os processos com uma tradução “executiva”.

Ou seja, se você pretende discutir mudanças e resultados de processos com a camada mais executiva e estratégica da organização, essa é a perspectiva ideal para a representação das informações; tudo em alto nível e com grande abstração de detalhes dos processos.

Vejam a seguir alguns domínios e perspectivas mais utilizadas pelos profissionais de BPM:

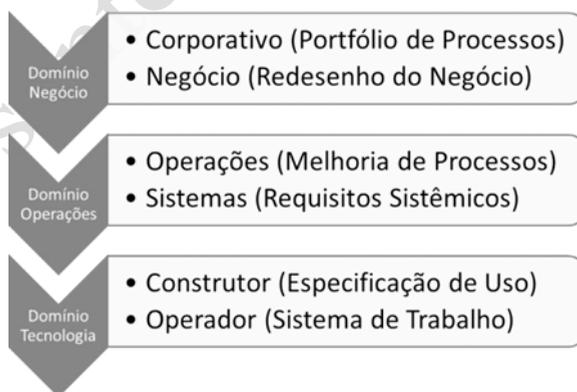


Figura 29 Adaptado BPM CBOK – Perspectivas de Modelagem

### **Domínio Negócio**

Se o objetivo do trabalho de modelagem do processo é ajudar no estabelecimento de donos de processos e apresentar a eles o desempenho dos seus processos, esta seria a perspectiva mais adequada.

### **Domínio Operações**

Se o objetivo do trabalho de modelagem do processo é entender e apresentar os detalhes e características operacionais do processo, essa é a perspectiva mais adequada. É tipicamente utilizada para promover a análise e melhoria de processos com o envolvimento da camada de gestão e coordenação de atividades.

### **Domínio Tecnologia**

Se o objetivo do trabalho de modelagem do processo é entender e apresentar como os sistemas apoiam os trabalhos realizados no processo, essa é a perspectiva a se utilizar. Esta perspectiva pretende descrever os requisitos de sistemas e a sua necessidade de integração decorrente do processo.

Esta divisão de domínios, apesar de estabelecida formalmente, pode gerar muita variação ante ao projeto ou iniciativa de modelagem e representação dos processos. Portanto, se houver a vontade ou necessidade de adotá-la, é muito importante o cuidado com o estabelecimento de procedimentos claros e lógicos para o seu uso pelas equipes envolvidas.

## Três níveis de modelagem

Para o leitor entender o objetivo da adoção das perspectivas de modelagem, e especificamente a abordagem de adoção de três níveis de representação, é importante transcrever uma citação de Stephen White e Derek Miers no livro *BPMN Modeling and Reference Guide*, 2008.

“Todos os modelos são errados, alguns são úteis.”

Devo concordar que esta citação é um pouco forte, mas vamos entender o que ela quer dizer. Ao dizer que todo modelo está errado eles quiseram dizer que um modelo é inerentemente uma idealização, ou uma simplificação que leva a deixar de lado detalhes não essenciais. Vale aqui ressaltar que, o que é considerado essencial, ou desnecessário, é definido de acordo com o propósito do modelador. Ou seja, o propósito de um modelador buscando descrever como um processo funciona atualmente, não é o mesmo propósito de um modelador que pretende descrever um processo que seja executável sistemicamente. Esse tipo de consideração é muito maior que uma discussão filosófica ou um preciosismo.

No mundo prático da modelagem, especificamente com o uso de BPMN, esse tipo de interpretação é altamente relevante, pois um mesmo elemento da notação pode ter interpretações díspares sobre o seu real significado.

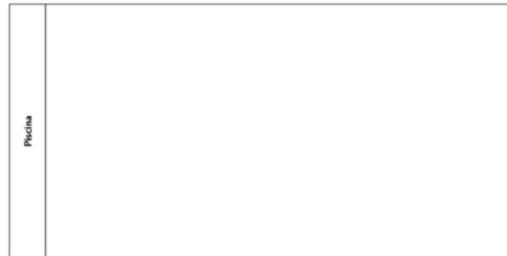
Sendo assim, e com essa preocupação em mente, Bruce Silver criou a classificação de três níveis, que é orientada ao tipo de uso que o modelo terá. Os modelos em seus diferentes níveis de representação buscam refletir as diferentes representações do que – ou como – o modelo significa para os três diferentes tipos de usuários da notação BPMN. Esta divisão não faz parte da notação formal, mas é sim uma referência existente já na documentação da OMG.

## Nível 01 - Modelagem Descritiva

É a modelagem em primeiro nível e ideal para representação e descrição de processos para os profissionais envolvidos com a camada de negócio da organização. Busca representar o fluxo do processo de forma simples, utilizando apenas um conjunto pequeno de elementos da notação e simplificando seu entendimento. Vale-se de princípios de composição de processos, onde as atividades e os subprocessos podem ser unidos criando representações de processos mais significativos e com maior nível de abstração de sistemas, fluxos e atores.

Devido seu alto nível de abstração, a simulação deste tipo de modelo não é possível em nível sistêmico. Nas próximas páginas veremos uma paleta de elementos BPMN sugerida para este nível de modelagem.

### 1. *Pool* (Piscina)



### 2. *Lane* (Raia)



3. *Task* (Tarefa)



4. *Subprocess* (Subprocesso)



5. *Start Event* (Evento Inicial)



6. *End Event* (Evento Final)



7. *Exclusive Decision Gateway* (Gateway de Decisão Exclusiva)



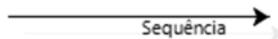
8. *Parallel Split Gateway* (Gateway de Divisão Paralela)



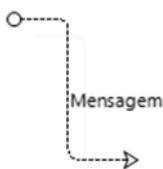
9. *Parallel Join Gateway* (Gateway de União Paralela)



10. *Sequence Flow* (Fluxo de Sequência)



11. *Message / Message Flow* (Fluxo de Mensagem)



12. *Data Object* (Objeto de dados)



13. *Text Annotation* (Anotação de texto)



14. *Link Event Pair* (Conector de páginas)



## Nível 02 - Modelagem Analítica

É uma modelagem em segundo nível com mais detalhes, mas que ainda ignora exceções menos exploradas ou menos frequentes no processo. É neste nível da modelagem que a semântica do processo começa a ser necessária, sendo vital descrever o que acontece e sob que condições como se o processo fosse ser orquestrado por ferramentas BPMS. Neste nível de modelagem são retratados os padrões para ramificação e unificação de processos, bem como padrões para tratamento de exceções.

A seguir veremos uma paleta adicional de elementos BPMN sugerida para este nível:

1. *Send task* (Tarefa de envio)



2. *Receive task* (Tarefa de recebimento)



3. *Business Rules Task* (Tarefa de Regra de Negócio)



4. *Global User Task* (Tarefa de usuário global)



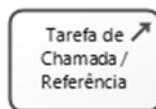
5. *Ad-hoc subprocess* (Subprocesso Ad-hoc)



6. *Transactional subprocess* (Subprocesso transacional)



7. *Call Activity* (Atividade de chamada)



8. *Loop Activity* (Atividade de loop)



9. *Multi-Instance activity* (Atividade de múltipla instância)



10. *Inclusive Gateway* (Gateway inclusivo)



11. *Conditional sequence flow* (Fluxo de sequência condicional)



12. *Event Gateway* (Gateway de evento)



13. *Conditional Start* (Início condicional)



14. *Signal Start* (Início por sinal)



15. *End Error* (Fim por erro)



16. *Signal End* (Fim por sinal)



17. *Timer* (Temporizador)



18. *Interrupting and Non-Interrupting Boundary Events* (Eventos de Interrupção e não interruptivos em limites)



## Nível 03 - Modelagem Executável

É a forma de modelagem mais moderna e que contempla a execução do modelo de forma sistêmica. Está altamente atrelada a capacidade da notação BPMN. Este nível de modelagem objetiva a definição de atributos internos dos elementos da notação, e como isso pretende apoiar a arquitetura orientada a modelos, onde sistemas executáveis são criados e geridos por definições gráficas – modelos, ao invés de terem sido gerados por código tradicional e linguagens de programação.

A modelagem no terceiro nível inicia com os elementos do segundo nível, onde se adiciona os detalhes internos ao XML (*Extensible Markup Language*) dos elementos da notação – É a transformação do modelo representativo para um modelo executável. É mandatório que o modelador especifique claramente o tratamento de dados, os serviços e mensagens e as tarefas humanas.

Considero, e respeito, a existência de diversas notações no mercado internacional, porém, a notação com maior adesão e relevância prática, é a *Business Process Modeling Notation* – BPMN.

Um processo modelado utilizando esta notação pode se valer de recursos e capacidade moderna, e para facilitar o trabalho de definição de escopo e nível de detalhamento, é importante o profissional ter esta definição de níveis e perspectivas de representação em sua caixa de ferramentas.

Presente - 25 Julho 2013

## Atividades essenciais para a modelagem de processos



### 1. Levantamento de informações

Um dos trabalhos mais importantes para a modelagem de processos é o levantamento das informações em si. Este tema será bastante explorado no capítulo de análise de processos, mas é importante estabelecer esse conceito desde já, e é essencial que o analista de processos saiba que, caso não haja ao menos um diagrama representando o processo a ser analisado, é crucial que se inicie o trabalho de levantamento e coleta de informações sobre o processo e seus recursos. Dependendo da complexidade do processo, da quantidade de áreas e recursos envolvidos, o trabalho de levantamento de informações pode se tornar bastante complexo. É importante conseguir estabelecer um grupo suficientemente significativo para realizar as entrevistas e reuniões de levantamento, tentando evitar duas das mais comuns armadilhas:

- ✓ O excesso de pessoas envolvidas
- ✓ A insuficiência de pessoas envolvidas

No caso do excesso de pessoas envolvidas, podemos encontrar uma série de dificuldade na condução e realização dos trabalhos – a começar pela dificuldade de compatibilização de agendas. Com grupos muito grandes também existe o risco do refinamento constante, da produção de diversas “fotos” do mesmo processo, e com isso, cair na armadilha da paralisia por análise. Veremos este tema no próximo capítulo. No caso de insuficiência de pessoas envolvidas nas entrevistas e reuniões de levantamento, podemos incorrer no problema contrário ao anterior.

Podemos cair na armadilha de representar e replicar pequenas versões e percepções sobre o processo, e nunca alcançar a visão mais completa sobre o processo como um todo. É muito comum as organizações solicitarem pouco envolvimento de seus colaboradores nessa fase das iniciativas de BPM, e isso precisa ser evitado. Existe um entendimento equivocado por parte principalmente da gestão, onde a organização assume que já conhece o suficiente sobre um processo, e que levantar mais detalhes sobre o mesmo, é perda de tempo. Além de errado, isso é muito perigoso, pois caso aceite essa falácia como verdade, é muito provável que o esforço de modelagem do processo, principalmente do atual e em vigor, represente apenas o entendimento de um gestor, coordenador e algum outro elemento do processo. Pergunto:

O processo só envolve esses atores?

Se sim, tudo bem. Se não, você acabou de replicar apenas uma opinião e percepção sobre o todo.

O trabalho de levantamento precisa envolver ao menos um representante de cada área envolvida no processo – no mínimo. Claro, não estou descrevendo aqui uma receita, mas sim um padrão que apresenta resultados positivos e com muita regularidade no dia a dia de projetos.

Ainda sobre o momento de coleta e levantamento de informações, por diversas vezes retirar os participantes de seus locais de trabalho tem se mostrado bastante eficiente, mas nem sempre é possível mobilizar a equipe, sendo mais comum que o analista de processos e ou o modelador se desloquem.

Um ponto importantíssimo; evite ao máximo realizar reuniões isoladas ou unitárias. Esse tipo de abordagem, no mínimo, irá dificultar o trabalho de composição do processo inteiro, e novamente, pode criar replicação de percepções isoladas. Além disso, você estará perdendo ótimas oportunidades de averiguar se o que determinada pessoa declarou sobre o processo é ou não o mais correto ou próximo da realidade. É como dizem; é preciso aprender a ouvir o processo, e entender o que ele tem a dizer.

## 2. Modelagem dos Processos (Atual ou Novo)

Essa atividade, apesar de parecer óbvia, precisa ser declarada separadamente, pois quando realizada sem essa definição clara de etapa, pode incorrer em atropelos de outras fases das iniciativas.

Basicamente, podemos usar dois tipos de abordagens para o trabalho de levantamento e modelagem dos processos:

- **Top-Down** (de cima para baixo)

Na modelagem *Top-Down*, começamos o trabalho de levantamento e detalhamento dos processos partindo de sua visão mais abstrata e genérica, e evolutivamente vamos refinando as informações e detalhando cada vez mais o processo. Normalmente é realizado quando o trabalho inicia com entrevistas com as camadas hierarquicamente superiores.

- **Bottom-up** (de baixo para cima)

Na modelagem *Bottom-up*, começamos o trabalho de levantamento ouvindo e coletando informações diretamente dos atores das atividades mais atômicas – ou mais operacionais.

A maior dificuldade da abordagem *Bottom-up* é depois conseguir agrupar as atividades por afinidade e relacionamento e transcrever subprocessos mais significativos, depois subir mais um nível em direção aos processos e finalmente, os macroprocessos.

O analista de processos deve cuidar da representação dos processos em basicamente dois cenários:

- ✓ Processo Atual (*As Is*)
- ✓ Processo Futuro (*To Be*)

Muito cuidado com a tentação de ficar criando variações sobre o mesmo tema, algo como querer representar o processo como deveria ser, mas não é (*Should Be*), representar o processo como será, mas somente com a visão de sistemas

(*To Be* de Produção ou *To Do*), e outras corruptelas conceituais que praticantes mais empolgados, e menos experientes, tendem a criar e proliferar.

Vou fazer uma pergunta simples:

Na prática, o que será feito com essa quantidade de variações do processo?

Ao responder essa pergunta você também irá concluir que não passa de uma grande perda de tempo e esforços na direção errada. Portanto, muito cuidado!

Um último lembrete:

Evite o levantamento de informações excessivas no momento errado. Em reuniões de levantamento de processo, você deve se concentrar em coletar as atividades, fluxos, desvios comuns, exceções com maior ocorrência, os atores, locais, e alguns sistemas envolvidos. Um modelo contendo essas informações já está no caminho de um refinamento que irá contemplar os detalhes mais específicos sobre cada atividade. Não tente coletar todas as informações em uma única rodada. Você não vai conseguir e ainda vai incomodar os participantes – gerando uma resistência considerável para o seu próximo encontro de refinamento.

Estabeleça os limites do seu detalhamento antes da reunião, e se possível, informe com antecedência aos participantes qual será o tema do encontro.

### **3. Aprovação dos Modelos**

Talvez seja redundante propor a aprovação dos modelos, mas nunca é demais evidenciar a importância de se ter aprovações formais sobre o trabalho realizado. Digo mais; aprovar o modelo é ratificar o seu entendimento sobre o processo, e claro, o consenso da equipe entrevistada sobre a representação que foi apresentada.

Para a aprovação dos modelos o analista deve envolver sempre o dono do processo, ou a sua representação maior.

Somente quando da aprovação é que devemos dar continuidade a qualquer atividade posterior.

## Indicadores de desempenho

Durante o processo de levantamento é comum encontrar referência sobre indicadores de desempenho, e mais comum ainda encontrar referências onde todos os indicadores são considerados KPI – *Key Performance Indicators*. Isso não é bem uma verdade. Normalmente o mercado trata indicadores de forma bastante genérica, elevando-os inconscientemente a patamares mais estratégicos. Os indicadores chave de desempenho possuem características únicas, e estão diretamente ligados a estratégia das organizações. Vamos entender um pouco melhor os três tipos de indicadores e suas características a seguir.

### **Key Result Indicators (KRI)**

Indicadores chave de resultado traduzem como foi o resultado de algo sob uma determinada perspectiva.

Utilizando uma analogia de instrumentos do painel de um automóvel, o velocímetro seria um KRI, pois informa apenas a velocidade na qual o veículo está se movendo, não cabendo a esse medidor exibir a marcha ou as rotações por minuto que o motor está trabalhando. Um KRI não fornece informação suficiente para a gestão, pois ela precisa saber sobre os RPMs e a marcha atual do veículo, além do consumo de combustível, dentre outras coisas.



Figura 30 Key Result Indicator - KRI

### ***Performance Indicators (PI)***

Indicadores de desempenho dizem o que deve ser feito.

Com a analogia do painel de instrumentos do veículo, podemos considerar o medidor de combustível, e o conta-giros como indicadores de desempenho, pois consideradas as suas informações, podemos definir o próximo passo, tal como; se o combustível estiver acabando de forma acelerada, devemos reduzir o giro do motor, que deve ser feito reduzindo a velocidade total do veículo etc.

Os indicadores de desempenho são indicadores complementares aos indicadores chave de desempenho.



Figura 31 *Performance Indicators* - PI

### ***Key Performance Indicators (KPI)***

Indicadores chave de desempenho dizem o que a organização precisa fazer para aumentar o desempenho consideravelmente.

Deve representar um conjunto de medições que traduzam o desempenho corporativo necessário para sucesso.

Conforme proposto por David Parmenter em seu livro *Key Performance Indicators*, 2007, um KPI possui essencialmente sete características primárias:

1. A sua representação não pode ser financeira (não representar resultado em reais, dólares, euros etc).
2. A medição de ser frequente (diária ou 24 x 7).
3. Ações são disparadas pelo CEO e diretoria.

4. Compreensão da medição e das suas ações de correção por parte de todo o time.
5. Associa grandes responsabilidades aos indivíduos ou times.
6. Possui impacto significativo (afeta os fatores chave de sucesso e mais de uma perspectiva do BSC).
7. Impacto positivo (afeta os medidores de desempenho de forma positiva).



Figura 32 Tipos de Medidores de Desempenho

Ainda segundo as práticas de medição e definição de indicadores chave de desempenho, ou *Key Performance Indicators* (KPIs), temos doze (12) características que devem ser observadas na definição de medidores de desempenho dos processos.

Na próxima página veremos as doze características compiladas em uma tabela.

	<b>Métrica</b>	<b>Característica dos KPIs</b>
1	Alinhamento	Estão sempre alinhados com objetivos e estratégias corporativas
2	Prestação de Contas	Pertencem a um dono ou grupo da área de negócio que é responsável pelo resultado
3	Previsibilidade	Medem valores de negócio e desempenho desejado
4	Acionável	São populados com dados atuais e acionáveis de modo que usuários possam intervir e mudar
5	Poucos em Número	Devem focar em algumas poucas atividades de alto valor
6	Fácil de Entender	Devem ser diretos, não baseados em índices complexos de difícil compreensão
7	Equilibrado e Conectado	Devem equilibrar e reforçar uma ao outro e não competir e confundir
8	Transformativo	Devem provocar uma reação em cadeia de mudanças positivas na organização
9	Padronizado	Devem ser baseados em definições, regras e cálculos padronizados
10	Orientado a Contexto	Colocam o desempenho no contexto ao aplicar alvos e limites permitindo a medição de progressão
11	Reforçado	O impacto pode ser reforçado quando associados com remuneração e incentivos
12	Relevante	Devem ser revisados e renovados periodicamente para manutenção do impacto e relevância

Figura 33 - Características de KPI - Parmenter, David

Como direcionamento final sobre o uso efetivo de indicadores de desempenho, é importante deixar claro para o leitor que, os indicadores mais comuns de encontrarmos nas atividades dos processos, são os indicadores chave de resultado – KRIs.

A composição das informações dos KRIs, com outros indicadores de desempenho PIs, pode ajudar a produzir um painel de gestão, conhecido também como painel de desempenho, ou *performance dashboard*, que traduzirá a realidade operacional da organização com bastante qualidade na sua informação. Esse tipo de painel pode ser criado atualmente com bastante facilidade por meio da Monitoria de Atividades de Negócio, ou *Business Activity Monitoring* BAM – uma das capacidades pertencentes às ferramentas de execução e monitoria de processos – BPMS.

É importante ratificar a necessidade de se coletar e definir as informações necessárias para criação de métricas e medidores de desempenho. A sua abrangência de representação e impacto na estratégia é resultante, dentre outras coisas, do conhecimento e da prática pelos gestores da organização, pois, a gestão baseada em indicadores de desempenho (KRI, PI e KPI) ainda não é muito adotada.

O profissional de processos deve adquirir conhecimentos específicos sobre BAM, ferramentas de simulação e modelagem analítica com uso de planilhas e outros softwares estatísticos. Este é um caminho importante e que precisa de preparo específico. Fica aqui a recomendação da leitura do livro de David Parmenter, referenciado na bibliografia deste livro.

Presente - 25 Julho 2013

## Regras de negócio

Ao realizar o trabalho de levantamento de informações sobre o processo que será modelado, é importante que o profissional de processo cuide também da coleta de informações sobre as regras do negócio, e que muitas das vezes, são informações diluídas entre formulários, sistemas, bancos de dados, procedimentos corporativos e o próprio trabalho humano. Essa coleção de dados e informações é altamente relevante para a criação de Regras de Negócio.

Basicamente, uma regra de negócio é composta de condições para a realização de determinadas ações e atividades do processo na realização do negócio.

Com o advento dos chamados motores de regras de negócio, ou *Business Rules Engines* – BRE, o profissional de processo e as organizações ganharam um forte aliado na composição de processos mais abrangentes, com menor volume de mudança em seus elementos e atividades e claro, uma capacidade de mudança até então inviável.

Antes do surgimento dos BREs, que em sua grande maioria no mercado já fazem parte da arquitetura dos BPMS, a mudança em regras de negócio nos processos era feita de forma burocrática, onde qualquer variação na regra ou condição para realização de determinada atividade do negócio era feita somente com o estabelecimento formal e corporativo de novos procedimentos, obviamente, essa abordagem possui um alto tempo de resposta e dependência total da vontade humana de sua realização.

Ao caminharmos na automação de atividades de processos com uso de BPMS, caminhamos também para a aquisição de uma habilidade maior para a mudança. Essa habilidade é traduzida diretamente na adoção de atividades de regras de negócio existentes na notação e executadas sistemicamente.

Vou apresentar a seguir um exemplo para ajudar a clarear o conceito e evidenciar sua importância.

Vamos imaginar uma loja, que oferta e vende seus produtos tradicionalmente, ou seja, sem processos de negócio executados e geridos com apoio de BPMS, e sem regras de negócio sendo executadas e monitoradas.

No caso desta loja, a pessoa entra para comprar um produto, o vendedor atende, encaminha para a negociação de formas de pagamento, e se o cliente tiver condições, efetua a compra.

Caso o cliente desista de comprar algum produto que fora anunciado anteriormente, cabe ao vendedor tentar reverter essa desistência, e cabe ao gerente da loja, após determinado período, apurar o resultado das vendas do produto em campanha, gerar um relatório e apresentar para a matriz ou escritório de vendas. Tudo isso é feito de forma essencialmente humana, e com apoio de sistemas de venda e faturamento para a compilação e validação de dados.

Agora, vamos imaginar essa mesma loja, mas com processos automatizados e executados por BPMS, e com uso extensivo de regras de negócio no BRE.

O possível cliente entra na loja, movido pela vontade de compra decorrente da campanha, o vendedor atende e direciona para a compra do produto, porém, ao definir as formas de pagamento, o possível cliente desiste ou não tem condições de pagar. Nesse momento, o processo de negócio, consultando as regras de negócio estabelecidas, informa em sua interface com o vendedor que, naquele caso, o vendedor deve ofertar um produto x, que possui características similares, é mais barato etc. O vendedor segue o direcionamento do processo, e assim continua sua tentativa de venda até o ponto onde ela será efetivada, ou não.

Assim que esse processo acaba, todas as informações sobre a venda do produto, a sua aceitação no mercado, as variações existentes e demais indicadores que sejam importantes para o negócio, todos esses dados estarão abastecendo medidores na camada de monitoria de atividades de negócio BAM.

Nesse momento, que pode até mesmo ser em tempo real de execução, o Dono do processo terá condições de avaliar se a campanha está tendo o resultado conforme o planejado, e mais importante ainda, terá condições de mudar as regras para a venda do produto, suas facilidades, ofertas substitutivas etc.

Neste momento, o Dono do processo terá condições de mudar o negócio enquanto ele acontece e antes que seja configurado um fracasso de campanha. Essa agilidade só é possível com o uso dos três elementos tecnológicos citados até agora – BPMS, BRE e BAM.

Esses três elementos tecnológicos só podem ser realizados se o profissional de processos tiver considerado a notação de modelagem de processos (no caso BPMN), a correta coleta de informações sobre o processo, suas regras de negócio, seus indicadores de resultado e modelado o processo conforme necessário - aprovando-o com o Dono do processo e sua equipe.

Sendo assim, gostaria de deixar claro aqui a importância da fase de modelagem de processos. Nesta fase devemos coletar o máximo de informações conforme a necessidade e o objetivo dos processos. Lembrando que:

Sem conhecer e declarar especificamente o objetivo do processo, qualquer caminho está certo, e igualmente errado.

É atribuição do profissional de processos, cuidar dessa fase com responsabilidade, evitando atropelos de atividades, e mais ainda, envolvendo as equipes para o melhor entendimento da importância do trabalho.

O analista de processos, podendo também ser o responsável pelas atividades de modelagem de processos, deve possuir as seguintes habilidades essenciais:

- ✓ Fluência em ao menos uma notação de modelagem de processos (BPMN, ou outra)
- ✓ Facilidade de relacionamento profissional e desenvoltura para conduzir as reuniões de levantamento do processo
- ✓ Alta capacidade de concentração
- ✓ Grande capacidade de síntese e apresentação
- ✓ Pensamento lógico e analítico

Portanto, gostaria de lembrar aqui que, a formação de um profissional com essas habilidades não acontece repentinamente. Algumas dessas habilidades são adquiridas, outras são pessoais e naturais para algumas pessoas. Mas, o profissional deve saber que elas são necessárias e com isso desenvolvê-las com muita atenção e cuidado durante suas atividades profissionais diárias.

Existem profissionais bastante respeitados no mercado, e com grande experiência prática em projetos e iniciativas de melhoria e gerenciamento de processos que afirmam com muita tranquilidade, e quiçá um pouco de orgulho, que;

“Modelar processos é uma arte!”

Concordo. Mas, preciso fazer apenas uma pequena ressalva; Nem todo artista é autodidata ou prodígio.

Muitos estudaram e praticaram por longos períodos até aperfeiçoarem suas técnicas. Esse deve ser o caminho para a maior parte dos profissionais, e não há qualquer demérito nisso, portanto:

Estude a notação, e pratique muito a sua arte!

## Capítulo 4

### Análise de Processos

*“O início do conhecimento é a descoberta de algo que não entendemos.”*

*Frank Herbert*

Presente - 25 Julho 2013



Presente - 25 Julho 2013

**A**nálise de processos, ou como é comumente chamada pelo mercado em geral, a análise *As Is*, pode ser considerada o primeiro passo em direção a descoberta de como a organização e seus processos funcionam naquele exato momento. Em relação ao BPM CBOK® a análise de processos é formalmente uma das suas nove áreas de conhecimento. Dentro de um ciclo de vida de BPM, é uma fase específica para a descoberta do processo e que precede a fase de melhorias.

Com a realização da análise de processos se cria um real e mais completo entendimento sobre como os processos de negócio, de gestão ou de apoio são – realmente – realizados.

Devemos buscar com a análise de processos uma visão imparcial. É o momento de se levantar o máximo de informação necessária para a boa retratação e conhecimento do processo. Somente com a análise de processos é que iremos possibilitar a realização de melhorias, afinal, só podemos propor mudanças em algo que conhecemos.

Finalmente, a fase de análise de processos deve retratar fielmente o que está acontecendo no negócio – não o que se deseja.

### **Por que devemos fazer Análise de Processos?**

Se não levantarmos e realmente descobrirmos como o processo acontece detalhadamente no seu nível de atividade, não teremos informações suficientes para propor melhorias. Ou, em um caso pior, podemos propor melhorias baseadas em opiniões e intuição.

Com a análise de processos criamos o entendimento de como o trabalho é realmente realizado na organização, e não como a realização do trabalho é percebida pelos outros colaboradores. Com as técnicas disponíveis para a realização da análise, vamos caminhar no descobrimento de diversas informações escondidas e desconhecidas. Vamos criar a matéria prima para melhorias.

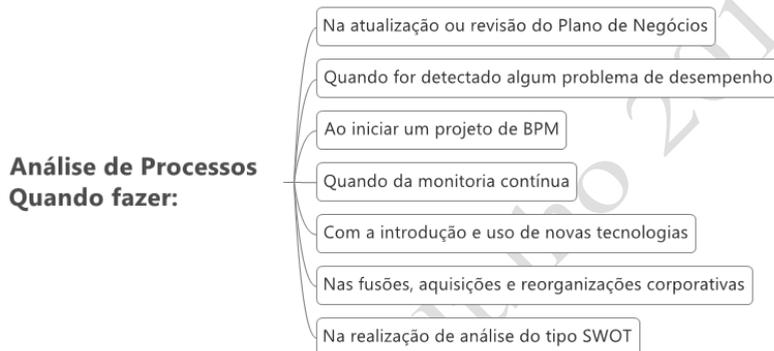
Enquanto estiver sendo feita a análise, é importante buscar descobrir e documentar alguns pontos cruciais para o futuro alinhamento do negócio, seus processos e a tecnologia de apoio.

A análise de processos nos permite entender a razão de existir de um processo, seu alinhamento com a estratégia da organização, a cultura corporativa, permite entender melhor o ambiente do negócio.

Além desta visão mais estratégica, também devemos buscar levantar na fase de análise quem são os participantes do processo (fornecedores, atores e clientes), as regras de negócio – declaradas e implícitas, as métricas que existirem, as formas de controle, as dependências entre atividades. Tudo isso irá nos ajudar a ver novas oportunidades de melhorias.

## Quando deve ser feita uma Análise de Processos?

Existem muitos momentos propícios para a realização da análise de processo, mas podemos destacar os principais e mais objetivos como:



### a) Na atualização ou revisão do Plano de Negócios

Deve-se aproveitar a oportunidade de revisão ou atualização do plano de negócio da organização para buscar as informações mais atuais sobre seus processos. Com a descoberta, documentação, e apresentação da situação mais atual e real das atividades dos processos, teremos insumos importantíssimos, e que raramente estão disponíveis para a camada executiva e estratégica.

Essa pode ser uma grande oportunidade de implantação de melhorias no Plano de Negócio, e por consequência, se traduzir em um importante diferencial competitivo.

### b) Quando for detectado algum problema de desempenho

Não raramente percebemos os problemas e seus resultados pouco agradáveis na organização. A detecção de problemas deve ser considerada uma oportunidade de melhoria, não um demérito. Se a organização estiver envolvida em

iniciativas de gerenciamento de processos, ou já for gerida sob as práticas e conceitos de BPM, provavelmente utilizará a descoberta de um problema em seu desempenho, como uma oportunidade de levantamento dos detalhes e a consequente análise do processo como um todo.

#### **c) Ao iniciar um projeto de BPM**

Por muito tempo as iniciativas, ou projetos de BPM, foram erroneamente encarados como iniciativas ou projetos de reengenharia de processo, onde o princípio de jogar tudo fora e construir a partir do zero, lhe era conferido. Nenhuma das opções anteriores está correta.

Um projeto de BPM, ou mesmo a sua gestão aplicada, tem por premissa descobrir e entender a situação atual dos processos. Portanto, sempre que um projeto ou iniciativa de melhoria de processo com base em BPM estiver iniciando, por mais sucinta que seja, deve-se realizar uma fase de Análise de Processos. Assim evitamos pré-conceitos futuros.

#### **d) Quando da monitoria contínua**

Em organizações que já utilizam a gestão de / por processos de negócio, a realização de monitoria da execução das atividades, e análise dos seus resultados, é uma constante realidade. Nestas organizações a Análise de Processos é o ponto de entrada para a proposição de melhorias, sendo a retroalimentação dos processos uma prática comum, e considerada um exercício de gestão em direção a excelência operacional, produtiva e gerencial.

#### **e) Com a introdução e uso de novas tecnologias**

É muito comum encontrar situações onde a organização é submetida à aquisição de novas tecnologias (Servidores, Bancos de Dados, Sistemas etc) e por mais irreal que possa parecer, não possui uma total visão de sua aplicação diária, como será sua adoção, e principalmente, a sua verdadeira necessidade corporativa. Isso se dá por diversos motivos, mas podemos elencar a falta de visão dos seus processos por parte dos gestores com a principal causa desta expansão do parque tecnológico. Com a realização da Análise de Processos, o gestor, e a organização como um todo terá total visibilidade de seus processos,

pessoas e tecnologias de suporte e gestão. Sendo assim, ficará muito mais evidente a necessidade, ou não, de aquisição de novas tecnologias. E no caso de aquisição, sabe-se exatamente o seu impacto no processo, a sua forma de uso, os seus pontos de controle etc, além de se facilitar a produção de um mapa atualizado da arquitetura corporativa.

#### **f) Nas fusões, aquisições e reorganizações corporativas**

As organizações, em sua grande maioria, ainda não possuem uma visão real e atualizada de seus processos de negócio, seus sistemas, e não conhecem o desempenho e capacidade produtiva geral. Alguns gestores acreditam que possuem essa visão, mas ao serem questionados sobre qualquer informação, precisam de uma equipe para a geração dos dados e relatórios em geral. Isso é uma falsa percepção de controle. Imagine a complexidade de se unir e gerir organizações que estão se fundindo ou adquirindo outras organizações.

Sem a realização de uma análise dos processos das organizações participantes da fusão, ou da aquisição, esse trabalho se tornará quase impossível, levando ao ponto onde as práticas, os conhecimentos, os sistemas, os procedimentos, a cultura, e outras informações importantes e acumuladas durante a existência da corporação são perdidas ou legadas ao esquecimento. Tudo em nome de um planejamento feito sem a visibilidade necessária. A visão necessária só pode ser alcançada com a análise.

#### **g) Na realização de análise do tipo SWOT**

Outra oportunidade de melhor entender o negócio e seus processos é quando se inicia a análise do tipo SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*). A realização de SWOT pode ser muito mais eficaz com o uso dos insumos produzidos e documentados em uma análise de processos. Ao avaliar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, a organização está se valendo de um mapa corporativo e de mercado, e não mais opiniões, sentimentos e percepções.

Presente - 25 Julho 2013

## Funções e envolvimento

Vamos considerar a realização de um projeto de BPM, e especificamente na fase de Análise de Processos, onde teríamos os seguintes participantes e funções envolvidas – variando sua quantidade de acordo com o tamanho do projeto como um todo:

### **a) Gerente de Projeto**

É o responsável pela gestão do projeto em si. Deve atuar seguindo os preceitos e práticas de gerenciamento de projetos, assim como garantir o seu bom andamento, e reportar sua evolução perante a organização.

### **b) Analista de Processo**

É o responsável por levantar as informações, entrevistar os atores, documentar o processo e aprovar o entendimento do mesmo com a organização. Deve seguir os preceitos e práticas de BPM, bem como cuidar da correta percepção do projeto quando no relacionamento direto com os atores envolvidos.

### **c) Facilitadores**

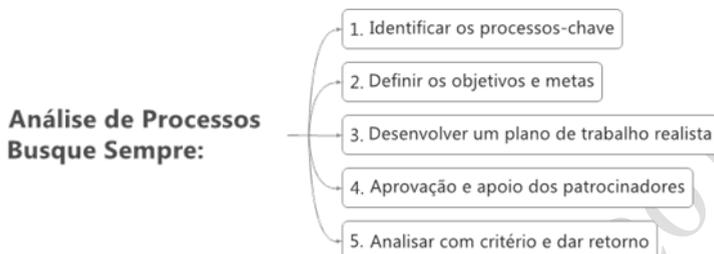
São atores / participantes do projeto que, por desempenharem funções no processo, e possuírem acesso a informações importantes, participam do projeto visando uma facilitação de acesso aos insumos do processo. Devem cuidar do relacionamento entre os atores / entrevistados no projeto, suas áreas de negócio e o analista de processos.

### **d) Especialistas no Processo**

Também são conhecidos como SMEs (*Subject Matter Experts*). São profissionais de grande conhecimento, tanto no processo em análise, quanto nas tecnologias utilizadas pelo mesmo.

Devem atuar como fontes confiáveis e disponíveis de informação ajudando a dirimir dicotomias e interpretações equivocadas.

## Durante a realização da análise de processos, busque sempre:



### **1- Identificar os processos-chave do negócio**

Com o entendimento do negócio é possível fazer um alinhamento entre a sua estratégia, seus objetivos críticos, e o processos que os suportam.

Os processos que ajudam a organização a alcançar os seus objetivos críticos, são considerados os processos-chave do negócio. É por meio deles que a organização viabiliza a sua missão.

### **2- Definir os objetivos e metas que devem ser alcançados**

Evite que a análise do processo termine sem a definição clara dos objetivos e metas que devem / deveriam ser alcançados. Sem essa definição não teremos os parâmetros necessários minimamente para dizermos o que é ou não um sucesso.

### **3- Desenvolver um plano de trabalho realista**

Cuidado com uma armadilha bastante comum:

Achar que já sabemos o suficiente sobre o processo – afinal, atuamos nele todos os dias. Evite esta armadilha planejando a realização da fase de análise de processo com a mesma seriedade e importância que as demais fases. Continue na trilha respeitando os limites e atividades necessárias da fase.

Mostre ao cliente a importância da análise de processos e ele o apoiará, caso contrário, você será pressionado a reduzir esta fase, ou até mesmo eliminá-la.

#### **4- A aprovação e apoio dos patrocinadores**

Nada mais saudável em um projeto, independente de sua natureza, do que ter a aprovação e o apoio dos patrocinadores do projeto. Não vou ensinar nestas poucas linhas como conseguir, mas vou lembrar a sua importância, e deixar uma dica:

Ande lado a lado com o seu cliente nos levantamentos, definições e aprovações de cada atividade do seu projeto. Isso evitará surpresas desagradáveis, além de permitir a participação e o saudável sentimento de equipe entre as partes.

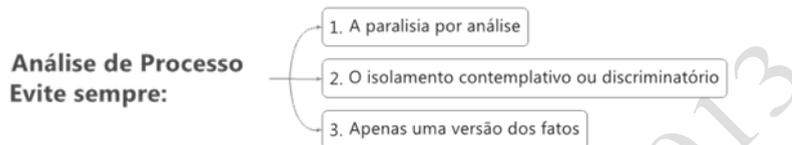
#### **5- Analisar com critério e dar retorno aos envolvidos (*feedback*)**

Esta é uma parte importante de se aprovar e buscar o apoio constante. Quando o projeto é levado da forma correta, o cliente não precisa ficar solicitando o status das atividades. Ele é constantemente envolvido e notificado. Aceite essa boa prática e faça uso. Não somente para a camada de gestão do projeto, e do cliente, mas para todos os envolvidos. Submeta para avaliação os documentos produzidos e peça retorno, e que isso aconteça antes da entrega da versão final. Isso também irá ajudar na boa percepção do projeto e evitará retrabalho.

Presente - 25/11/2015

Presente - 25 Julho 2013

## Durante a realização da análise de processos, evite sempre:



### 1- A paralisia por análise

Por muitas vezes ouvi as seguintes perguntas:

- Até onde detalhar o processo e suas atividades?
- Quando interromper o levantamento?

Vimos anteriormente, no capítulo de modelagem de processos, algumas formas de determinar quando o detalhamento é suficiente e devemos evitar ficar analisando, buscando mais detalhes, novas informações, detalhar até o mínimo ponto possível. Ao se tentar alcançar a análise perfeita, ou mais completa, estamos caminhando para causar uma paralisia no projeto, e tudo devido à busca excessiva por informações completas e definitivas.

Isso não é viável. BPM busca a evolução e melhoria contínua, portanto, controle-se; sempre haverá possibilidade de melhorias.

### 2- O isolamento contemplativo ou discriminatório

Você já reparou que alguns profissionais iniciam um projeto, se instalam em uma sala, ou estação de trabalho, passam longos períodos avaliando os dados disponíveis, e depois apresentam o resultado para o cliente?

Você já percebeu nessas atitudes alguma forma de discriminação, um sentimento de que somente aquele profissional sabe o que está fazendo, e somente ele poderá nos salvar? Pois bem, você não está sozinho.

Esse tipo de atitude ou posicionamento não ajuda em nada um projeto, principalmente quando estamos nas fases de descoberta e aprovação de entendimentos. Um projeto de BPM é um projeto interativo.

Envolva a organização. Caminhe junto em direção ao sucesso. Não permita se isolar em sua sala, ou na sala do seu cliente. Participe e permita uma maior participação!

### **3- Apenas uma versão dos fatos**

Uma armadilha perigosa, e por muitas vezes negligenciada, é a coleta de informações sobre o processo com uma única fonte de informação, ou sem envolver mais de um ator do processo. Quando se aceita a pressão de acatar informações centralizadas e oriundas de uma única fonte, estamos vendo apenas um cenário. Ao vermos um único cenário, entenderemos apenas uma pequena porção do todo. Um dos objetivos de se aplicar a gestão e visão de processo é se melhorar a visão do todo. É ter maior visibilidade. Visibilidade é conhecimento, e como sabemos, conhecimento é poder.

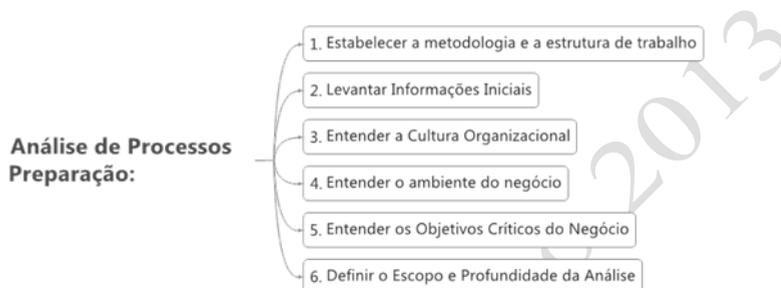
A fase de Análise de Processos permite a criação da base de conhecimento necessária para a realização de iniciativas de melhoria de processos de negócio. Para que essa fase tenha êxito, devemos realizar determinadas atividades, e empregar técnicas específicas. A partir deste ponto vamos começar a ver as principais atividades envolvidas na fase de análise de processos. Não tenho a intenção de cobrir todas as possibilidades, mas vou apresentar aqui algumas das mais importantes e comuns atividades realizadas em projetos e iniciativas de gerenciamento de processos de negócio (BPM).

Compilei nesta obra atividades, conceitos e práticas de diversas fontes, e dentre as mais renomadas, destaco o ABPMP BPM CBOK® v2.0, *Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge*.

Neste capítulo veremos cada uma das atividades e técnicas possíveis de serem utilizadas para ajudar a sua realização.

## Preparação para Análise de Processos

Antes de iniciar a fase de análise de processos é preciso, também, se preocupar com a forma como o projeto será realizado, e para isso devemos realizar atividade de preparação, tais como:



### 1- Estabelecer a metodologia e a estrutura de trabalho.

Caso a metodologia, e a estrutura de trabalho já estejam definidas, passamos para a realização das atividades subsequentes. Caso a organização não possua uma metodologia estabelecida para a realização de projetos ou iniciativas de melhoria de processos, é importante que o profissional de processos leve para a gestão a importância dessa etapa.

Uma metodologia completa de BPM é uma conquista que poucas organizações já adquiriram, porém, é possível estabelecer de forma bastante ágil algumas características que o projeto deverá seguir e respeitar, tais como:

- ✓ A notação de modelagem padrão no projeto
- ✓ O nível de detalhamento dos processos
- ✓ O ciclo de aprovação dos modelos gerados
- ✓ Os papéis e responsabilidades
- ✓ O ciclo de vida do projeto
- ✓ O ciclo de vida do gerenciamento de processos de negócio da organização

Com este pequeno e representativo conjunto de definições já é viável iniciar as atividades do projeto com uma considerável segurança e qualidade.

A definição de metodologia e estrutura de trabalho também depende de inúmeros outros fatores, tais como:

- ✓ A organização possui um framework estabelecido?
- ✓ Existem sistemas que suportam a metodologia?
- ✓ Um único framework ou metodologia pode ser usado integralmente, ou a sua combinação será mais apropriada?
- ✓ A técnica irá ajudar no entendimento do que está acontecendo?
- ✓ A técnica permitirá a criação de um processo que atenda aos objetivos críticos

Evidentemente, o ideal é que as organizações evolutivamente desenvolvam e mantenham suas melhores formas de realização e manutenção de iniciativas de melhoria e gerenciamento de processos de negócio.

Lembre-se do objetivo principal desta atividade:

Estabelecer a metodologia e a estrutura de trabalho.

Se tudo já existe e está definido e documentado formalmente, você terá apenas o trabalho de fazer os ajustes necessários para o bom andamento do projeto. Se nada existir ou possuir qualquer formalização, você deve cuidar desde o levantamento e da definição, até a aprovação final com a organização. Não é demais lembrar que a metodologia, apesar da forte conotação científico-corporativa que possa ter, não é, e nem deve ser imutável.

Assim como o projeto de BPM, e a gestão de e por processos em si, também deve estar preparada para a constante melhoria e evolução.

## **2- Levantar Informações Iniciais**

A atividade de levantamento de informações iniciais sobre os processos é o momento ideal para se conseguir reunir o máximo de informações relevantes. Devemos sempre considerar que, o tipo de informação dependerá do objetivo do projeto, não apenas do objetivo do processo, pois se estivermos levantando informações sobre um processo no qual o projeto prevê apenas sua documentação formal, muito provavelmente, o projeto não comportará atividades e esforços inerentes ao detalhamento de interfaces de integração

sistêmica – por exemplo. Sendo assim, o trabalho de levantamento dessas informações poderá envolver:

- ✓ Informação estratégica (análise de oportunidade, ameaças etc)
- ✓ Análise dos competidores e comparativos
- ✓ A lógica do processo
- ✓ A consistência do processo dentro da organização
- ✓ As pessoas envolvidas no processo
- ✓ Relatórios de Auditoria
- ✓ Organograma

Conforme vimos anteriormente, o tipo de informação terá uma relação muito próxima com o objetivo do projeto, e dependendo do objetivo e outras características da organização, do projeto, e da equipe envolvida, podemos conseguir estas informações por meio de:

- ✓ Entrevistas com usuários ou grupos
- ✓ Análise de relatórios com dados Históricos, Documentos, Registros etc
- ✓ Análise de modelos e diagramas já existentes
- ✓ Simulação das situações apresentadas
- ✓ Aprendizado assistido (aprender e realizar a atividade descrita)
- ✓ *Brainstorming* (reuniões dinâmicas para a concepção de mapas e modelos significativos)

### **3- Entender a Cultura Organizacional**

Entender a cultura organizacional é descobrir como o trabalho é realizado e o quê motiva seus atores para sua realização.

- ✓ Entender as “regras implícitas” ao processo
- ✓ Quem tem o poder sobre o processo (influência)?
- ✓ Se Ele não concordar com as melhorias, sua implantação será bem sucedida?
- ✓ Existe a possibilidade de descontentamento com as novas formas de realização das atividades? Qual o impacto?

Busque descobrir e entender:

- ✓ Quais são os líderes envolvidos no processo
- ✓ Se os líderes não concordarem com as melhorias, será a sua implantação bem sucedida?
- ✓ Qual a real motivação dos colaboradores/atores do processo para a realização das tarefas diárias?
- ✓ A mudança no processo permite a promoção dos atores?
- ✓ Qual a percepção dos colaboradores/atores do processo em relação ao projeto?

#### **4- Entender o ambiente do negócio**

Entender o ambiente do negócio é entender como funcionam as interações entre o negócio e o ambiente onde ele está inserido, incluindo:

1. O seu mercado
2. Os fatores externos que o afetam
3. As necessidades dos clientes e sua demografia
4. As estratégias
5. Os fornecedores
6. Como o trabalho é realizado para atender às necessidades dos clientes
7. As oportunidades
8. As ameaças

O entendimento do ambiente de negócio pode se valer da Análise de SWOT como fonte de informação.

#### **5- Entender os Objetivos Críticos do Negócio**

O analista de processos, ao buscar entender os objetivos críticos do negócio ele estará adquirindo maior capacidade de ajuda na definição do processo que – realmente - precisa de melhoria. Um objetivo crítico ajuda a definir motivo pelo qual uma organização existe, e o que controla seu sucesso. Todas as funções, departamentos, e processos da organização existem por um motivo: Atender aos objetivos críticos do negócio. Sabemos que um negócio pode ter mais de um

objetivo crítico, e assim, uma vez identificado os objetivos críticos, os processos que os suportam também devem ser identificados. Quando devidamente identificados, deve-se classificar e qualificar os processos por importância e impacto positivo no negócio. Lembre-se: Ao analisar os processos, é vital buscar e definir métricas para sua futura gestão e monitoramento.

## 6- Definir o escopo e a profundidade da análise

Esta atividade tem por objetivo definir os limites de início e fim de uma rodada de análise de processos, decidindo sobre a sua abrangência do projeto e quanto da organização será envolvida diretamente no projeto. Tradicionalmente, quanto mais funções e atividades inseridas no projeto, mais complicada e demorada será a fase de Análise de Processos. Para facilitar o trabalho de definição de escopo em iniciativas de análise de processos, é comum utilizar o conceito de decomposição funcional – ou refinamentos sucessivos dos processos.

Devemos considerar como elementos funcionais da análise:

- ✓ Macro Processo
- ✓ Processo
- ✓ Subprocesso
- ✓ Atividades

Ou seja, devemos considerar que, o conjunto de atividades existentes em um subprocesso determina o escopo funcional do processo imediatamente superior.

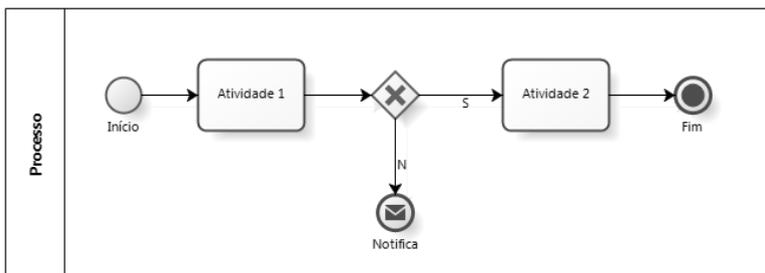


Figura 29 Escopo Funcional de um Processo

Outro ponto importante a ser observado é a priorização dos processos que serão analisados conforme a sua importância, e para tal é essencial considerar uma valoração simples, mas eficiente, onde teríamos por ordem de importância:

- 1. Processos Primários**
- 2. Processos de Suporte**
- 3. Processos de Gestão**

Dependendo da maturidade da organização sobre o tema, também é possível avaliar o esforço que será despendido na sua execução, seu custo, e o benefício final gerado, e com essa avaliação, definir quais processos serão abordados no escopo inicial.

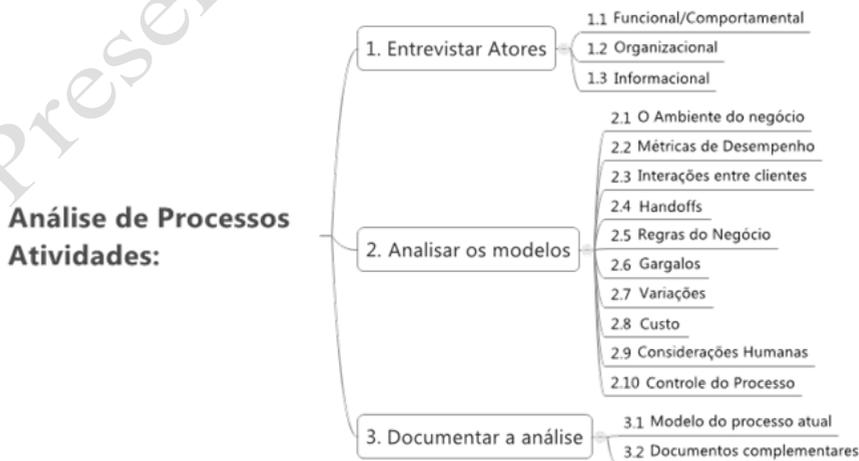
## Atividades da Análise de Processos

Uma boa prática para qualquer início de projeto, e o início da fase de análise de processos não foge a regra, é a realização de uma equalização de conhecimentos e expectativas. É sempre muito saudável, e de muito bom tom, que todos os envolvidos no projeto saibam o real motivo do trabalho, a sua importância para o negócio, e claro, entendam e falem a mesma língua desde o princípio.

A técnica mais comum para viabilizar este entendimento inicial é a realização de *workshops* de apresentação e nivelamento. Dependendo do tamanho da equipe envolvida no projeto, e da sua disponibilidade de tempo e alocação no projeto, muitas das vezes é possível realizar essas reuniões de *workshop* com todos os integrantes presentes, e por não mais que 2 a 4 horas. É um fator de grande impacto no projeto como um todo que esta reunião seja conduzida com muita clareza, objetividade e alguma didática, pois caso o contrário, a percepção do projeto pode sofrer interferências, e essas interferências iniciais podem gerar alguns dificultadores humanos ao longo do projeto.

Durante o *workshop* evite parecer distante da realidade dos participantes, procure mostrar que você entende o verdadeiro motivo de estar ali, e que este motivo é ajudá-los. Portanto, uma boa reunião de levantamento, seguida de uma boa reunião de alinhamento geral – *workshop* - é praticamente uma garantia de início mais tranquilo para as iniciativas e projetos de BPM. Se você conduzir essas reuniões com sucesso, muito provavelmente ganhará novos aliados ao projeto.

A seguir veremos as principais atividades da fase de Análise de Processos.



## 1. Entrevistar Atores

Um dos métodos mais importantes para a obtenção de informações mais detalhadas e ricas sobre os processos. É muito importante envolver e buscar entrevistar os donos do processo, *stakeholders* (internos e externos), outros participantes do processo, e atores que gerem entradas ou recebam saídas do processo. Este tipo de atividade é certamente melhor realizado com entrevistas presenciais, mesmo com possibilidades de virtualização. Outra característica dessa atividade é que as entrevistas podem acontecer durante quase toda a fase de análise, podendo até mesmo demandar entrevistas adicionais à medida que a análise e o entendimento do processo evoluem. Considerando as questões metodológicas e estruturais do projeto como já resolvidas, podemos dizer que esta pode ser a primeira atividade do ciclo de vida do projeto que está em direção à melhoria dos processos.

O analista de processos deve elaborar com o coordenador / gerente do projeto um plano de trabalho onde esteja prevista a realização de reuniões de coleta de dados, entrevistas, e entendimento geral. O mais comum quando um projeto não tem seu patrocinador na camada estratégica, é que se tenha acesso a informações do tipo regras de negócio, lógica do processo, sistemas envolvidos, inconsistências de dados etc. O analista de processos deve sempre buscar o uso de ferramentas de suporte ao entendimento e documentação das entrevistas. Com boas entrevistas o analista de processo terá as seguintes perspectivas descrevendo os processos:

- ✓ **Funcional/Comportamental**  
Representação do processo com foco nas atividades envolvidas, suas sequências e estados.
- ✓ **Organizacional**  
Representação das responsabilidades, das dependências e da autoridade dos participantes.
- ✓ **Informacional**  
Representação da informação manipulada, produzida ou transformada ao longo do processo.

## IMPORTANTE

- Ao entrevistar os atores do processo, evite o sentimento de culpa (seu e dos outros)  
Devido às características analíticas e investigativas da atividade de entrevista de atores do processo, é comum encontrar participantes se sentindo culpado pelo resultado do processo, e este sentimento de culpa pode atrapalhar a clareza e completude das informações que o analista de processos terá a disposição. Outra situação igualmente comum é o analista de processos se sentir culpado por estar questionando o processo e evidenciando as suas falhas. Muito cuidado com essa armadilha. O objetivo da entrevista é descobrir como as atividades são realizadas. Lembre-se disso.
- Não permita uma caça às bruxas  
Ao conduzir as reuniões de levantamento e entrevistas com os atores do processo, o analista de processos não deve permitir que o foco seja desviado do processo e suas atividades, para os recursos humanos e suas dificuldades. Esse tipo de desvio acontece com bastante frequência e deve ser constantemente interrompido, quando percebido pelo profissional. Ajude a remover a sujeira de debaixo do tapete... E não coloque sob outro!

## 2. Analisar os modelos

A atividade de analisar os modelos dos processos consiste basicamente em responder às diversas questões sobre o processo e gerar dados que possam garantir que as conclusões sobre o processo estão baseadas em fatos concretos. Lembrando que, somente podemos analisar modelos se eles já estiverem prontos. Pode parecer redundante e óbvio declarar isso, mais é muito comum encontrar esse tipo de dúvida em sala de aula. Ou seja, se não houver um diagrama, um mapa ou um modelo de processo pronto, a atividade que precisa ser realizada é a atividade de modelagem desse processo.

Considerando o modelo existente, vamos entender o objetivo do trabalho de análise dos mesmos, partindo do princípio que o objetivo do analista deve ser a busca de um entendimento geral sobre:

### **O Ambiente do negócio do processo e sua razão de existir**

- O que o processo busca realizar?
- Quais os sistemas necessários para suportar o processo?
- Onde o processo se encaixa na cadeia de valor?
- Qual o real estado de seu funcionamento atual?

### **Métricas de Desempenho** (planejado x realizado)

- Quais são os parâmetros e indicadores de desempenho?
- O processo atual está em conformidade com as métricas definidas?
- O processo está consumindo muito tempo para sua realização? Qual o motivo?
- O que representa exatamente “muito tempo” para o processo?
- Se tempo é a métrica, podemos ignorar custos?
- Onde estão os pontos de monitoramento?

### **Interações entre clientes** (número de interações entre o cliente e determinados serviços da organização)

- Geralmente, quanto menor o número de interações desnecessárias com a organização, mais satisfeito o cliente.
- Quem é o cliente? Quais suas necessidades? Quais as reclamações?
- Qual o número de interações entre o cliente e o processo?
- Existe redundância/retrabalho nas interações?
- Como sabemos quando e como o cliente está satisfeito?
- Como o cliente gostaria de interagir com o processo?

### **Handoffs** (Pontos no processo onde o trabalho ou a informação passa de um sistema, pessoa, ou grupo para outro.)

- Geralmente, quanto menor o número de *Handoffs*, mais eficiente o processo
- Qual *Handoff* tem maior capacidade de “quebrar” o processo?
- Algum *Handoff* está criando gargalos de informação ou serviço?
- O intervalo de tempo entre as atividades de *Handoff* está sendo devidamente medido?

**Regras do Negócio** (Declarações formais sobre a forma de realização de atividades)

- As regras atuais causam obstáculos exigindo aprovações e passos desnecessários?
- Quem criou as regras, com base em que e quando?
- Elas permanecem necessárias?
- Se eliminarmos essas regras, qual seria o resultado?
- O processo é flexível o suficiente para suportar mudanças nas regras de negócio?

**Gargalos** (Limitações no processo que criam acúmulo de trabalho)

- O quê está sendo restringido: Informação, produto, serviço?
- Qual o real motivo da existência do gargalo, e quais os fatores que estão contribuindo – pessoas, sistemas, ou organizacional?
- O gargalo é resultado de um *Handoff* ou falta de informação?
- O gargalo está sendo criado devido a restrições de recursos, e de qual tipo – humano, sistêmico, equipamentos?

**Variações**

- Qual o limite tolerável de variação para o processo?
- Quais os pontos de maior ocorrência?
- A automação de atividades pode eliminar?

**Custo**

- Qual o custo total do processo?
- Podemos refinar o processo até o menor ponto de alocação de custo?
- Estamos em consonância com o padrão de mercado?
- Automação ou tecnologia podem ajudar na redução?

**Considerações Humanas**

- Quanta variação é inserida com a participação humana? É tolerável?
- Podemos automatizar determinada atividade?

- Qual o resultado esperado pelo elemento humano e para a cultura da organização?
- Qual a complexidade real da tarefa, e quais as habilidades necessárias para a sua realização?
- Quanta informação está disponível para a realização da atividade, é suficiente?

### **Controle do Processo**

- Necessidade de assinatura de um documento = Controle do Processo
- Os passos necessários para obter a assinatura = Processo de Controle

### **3. Documentar a análise**

A atividade de documentar a análise de processo realizada pode ser considerada como o último passo da fase de análise de processos, servindo como um acordo formal entre os participantes do projeto.

O objetivo principal desta atividade é ratificar o entendimento e a qualidade da informação sobre o processo, pois com o material produzido teremos a base para apresentação dos resultados da fase do projeto.

Lembre-se, a documentação da análise do processo deve representar o entendimento do estado atual do processo - Não mais que isso.

Qualquer representação de cenários que não corresponde à realidade vigente do processo deve ser mantida a parte do modelo, evidenciando que o mesmo não retrata a realidade da organização.

Algumas formas de documentação da fase de análise de processos

- Modelo do processo atual (*As Is*)
- Documentos complementares detalhando:
  - Visão do Ambiente do Negócio
  - Objetivo do processo (razão de existir)
  - Lacunas e Oportunidades de Melhoria (razão para mudança)
  - Planilhas com detalhamento de cenários
  - Descritivos de Atividades e Processos
  - Glossário
  - Declaração de Participantes e Responsabilidades
  - Outros

## Estratégias e Técnicas de Análise de Processos

Veremos adiante algumas estratégias e técnicas utilizadas na fase de análise de processos. Considerando o objetivo deste livro, apontaremos os conhecimentos que o analista de processos precisa desenvolver, bem como as suas habilidades inerentes.

A seguir apresento o nosso escopo inicial, que é composto das formas e objetivos mais comuns da análise de processos no mercado como um todo. Existem diversas outras técnicas e estratégias específicas para se analisar processos, mas se o leitor puder desenvolver ao menos um conhecimento mais aprofundado nas aqui apresentadas, certamente estará se diferenciando no mercado e começando muito bem o seu trabalho como analista de processos.

Um ponto importante que gostaria de salientar:

Em muitos projetos que participei no Brasil procurei profissionais para compor as equipes, e infelizmente, na grande maioria das vezes, existia um grande vale entre conhecer algumas das técnicas que aqui serão apresentadas, e conhecer o gerenciamento de processos de negócio conforme disciplina de gerenciamento, e não apenas uma tecnologia.

Portanto, considere o seu aprendizado até este ponto do livro como um grande passo dado, mas que é apenas um dos muitos outros que você ainda terá que realizar para se tornar um analista de processo com uma proficiência exemplar. Sem mais delongas, vamos entender um pouco mais cada uma das estratégias e técnicas escolhidas para esta edição do livro.

### **Análise de Processos Estratégias e Técnicas:**

- 
- 1. Análise de Custo
  - 2. Análise de Ciclo de Tempo
  - 3. Análise de Padrões
  - 4. Análise de Lacunas
  - 5. Sistemas da Informação

## 1. Análise de Custo

Fundamentos: Atribuir custos às atividades e atribuir o custo das atividades aos produtos/serviços. Combina a análise de custos de pessoas, tecnologias, materiais, métodos e seu ambiente de realização, tendo como objetivo a produção de produtos/Serviços.

Vantagens no uso

- Identificação dos maiores consumidores de recursos.
- Identificação do custo da atividade e custo total do processo.
- Identificação das atividades que não agregam valor.

Desvantagens

- Dificuldade de envolvimento dos atores.
- Muitos dados e informações disponíveis.
- Grande necessidade de controle.

Considerações:

O analista de processos precisa utilizar e dominar o máximo de ferramentas que for possível para produzir uma análise com qualidade. A atribuição de custos as atividades do processo que são levantadas e modeladas deveria ser uma prática mais comum, afinal, o idioma comum do negócio ainda é dinheiro. Porém, por ser uma atividade que envolve normalmente áreas da organização como financeiro, controladoria, RH, esta atividade acaba sendo deixada de lado. Não fazer uma análise de custo é perder grandes oportunidades de melhoria nos processos, mas, mais importante ainda; não realizar a análise de custo de atividades é abrir mão da evidência de resultados reais. Vou descrever sucintamente uma situação que vivência algumas vezes e em clientes de mercados e indústrias completamente diferentes.

Você sabe quanto custa lançar um novo produto no mercado?

Considere nessa conta, desde a concepção inicial da ideia, sua avaliação de viabilidade de venda no mercado conforme público alvo, seu tempo de desenvolvimento interno, todas as questões sistêmicas, de comunicação, as questões legais e mais a capacitação de seus colaboradores em relação ao novo produto. Esse é um processo vital, e por isso mesmo, envolve praticamente todas as áreas das organizações, consumindo muitos recursos e levando muito tempo.

Ao iniciar o trabalho de análise deste processo, solicitei à área financeira das organizações qual era a formação desse custo total e todos os seus componentes. Recebi diversos modelos de custo baseado em *ABC – Activity Based Costing* (Custeio baseado em atividades), e claro, o custo total do processo influenciando diretamente a formação de preços e bonificação pelo resultado de vendas. Encurtando a história, ao término do projeto, após o levantamento e modelagem do processo horizontal (*End to End*) e a importante adição do custo de cada atividade e seus vetores, chegamos a um resultado um tanto quanto desconfortável para muitos.

As organizações produziam e comercializavam produtos com valores que se mostraram sem condições de alcance da margem projetada. Os produtos deveriam custar mais, pois o processo de desenvolvimento é muito mais caro do que se pensava. Este é o tipo de análise que os processos precisam ter, mas que é muito pouco realizada pelos profissionais.

## 2. Análise de Ciclo de Tempo

A análise de ciclo de tempo também é conhecida como análise de duração. Esta análise busca descobrir e evidenciar o tempo total de realização das atividades de um processo. Para realizar uma análise de ciclo de tempo é preciso medir as atividades do momento da entrada (*Input*), até o momento de criação da saída (*output*) esperada – incluindo o tempo de início das atividades subsequentes. Lembre-se: O tempo total para a realização das tarefas do processo é igual ao tempo total que o processo leva para ser realizado. Este tipo de análise é muito útil na descoberta de atividades repetitivas e sem valor agregado ao processo, e atualmente a adição da propriedade “tempo” nas atividades dos processos é realizada com grande facilidade pela maioria das ferramentas de modelagem, simulação e análise de processos.

Considerações:

Ainda é muito comum encontrar grandes trabalhos de modelagem, análise e desenho de processos que não consideraram o tempo real das atividades como um elemento decisório. Em grande parte isso se deve ao fato dos projetos começarem com grande pressa, negligenciando a fase de análise, não permitindo ao analista a coleta desse tipo de informação, e muito menos, a sua utilização na simulação de cenários diversos para a execução dos processos.

É responsabilidade do analista de processo adquirir essa capacidade de análise, e que somente será feita, se o profissional demonstrar a sua importância para o projeto e, principalmente, seu impacto no processo.

### **3. Análise de Padrões**

A análise de padrões busca identificar atividades que são realizadas com alguma constância e de uma mesma forma. O trabalho do analista de processos é identificar essas atividades no modelo de processos e com sua identificação buscar um conjunto de atividades que podem vir a se tornar um subprocesso melhorado e com maior capacidade. Sistemas e atividades tendem a se mimetizar dentro de uma organização, e com a identificação destes padrões, podemos permitir uma maior eficiência no processo salvando recursos e tempo. Naturalmente, com o reconhecimento desses padrões é muito provável a descoberta de duplicações e redundâncias de trabalho.

#### Considerações:

Nesse ponto do ciclo de vida o analista deve apenas identificar esses padrões e analisar seu comportamento e motivo de existir. O resultado dessa análise pode ser descrito na forma de direcionador de melhoria para a próxima fase do ciclo de vida – desenho de processos. Uma das grandes vantagens em se analisar padrões de processos é fazer com que o novo e melhorado processo não repita redundâncias em sua realização. Esse tipo de visão não é possível se alcançar sem a correta modelagem do processo e a sua imediata análise. Esse é mais um argumento que o analista de processos precisa ter para garantir a realização da tão sobrepajada fase de análise de processos. Apesar de muitos profissionais despreparados, ou inexperientes, declararem como perda de tempo analisar processos problemáticos, não pule esta fase! Agora você já sabe as consequências.

#### **4. Análise de Lacunas (Gap)**

Este tipo de análise também é conhecido no mercado como *Gap Analysis*. Em gerenciamento de processos de negócio, o objetivo maior deste trabalho é tentar responder por meio de provas concretas; onde estamos e onde queremos estar. O trabalho é basicamente realizado com a comparação entre dois processos, ou dois cenários de processos. Na fase de análise de processos o analista não terá o novo processo pronto para comparar com o atual, portanto, a análise de lacuna será realizada entre cenários que retratam a situação atual do processo. A análise de lacuna demanda que os modelos dos processos que estão sendo analisados possuam informações importantes, tais como tempo e custo. Sem esse mínimo de propriedade, não é possível fazer análise com relevância em seu resultado.

Considerações:

Atualmente, poucas ferramentas de modelagem de processos possuem a capacidade de simulação e geração de relatórios de análise, ficando essa capacidade sistêmica mais presente nos produtos de execução de processos de negócio – BPMS.

A análise de lacunas é de grande valor, principalmente quando o projeto ou iniciativa de BPM avançar para a fase de desenho, pois quando chegar nesse ponto, o analista terá condições de avaliar a realidade atual, ou o processo *As Is*, com a realidade proposta pelo novo processo, ou processo *To Be*. Esse tipo de resultado pode ajudar muito na hora de decidir sobre as abordagens internas dos processos, tais como alocação de recursos, eliminação de atividades humanas, composição de atividades sistêmicas etc.

## 5. Sistemas da Informação

A análise dos sistemas da informação pode ser considerada a análise mais simples de se realizar, justamente por não envolver muitas pessoas, e principalmente, baseia-se em fatos concretos.

Tipicamente, devemos considerar ao menos duas técnicas durante a análise de sistemas da informação:

### Fluxo da Informação

É a busca pelo entendimento de como os dados do processo fluem entre os sistemas envolvidos e os seus pontos de interação.

### Simulação discreta de eventos

É usada para gravar o momento de um evento ou a mudança de seu estado, tal como um registro de entrada do pedido, e da hora exata do envio do produto.

### Considerações:

Talvez a observação mais importante que precisa ser feita nesse ponto da análise de processos, seja:

Envolva desde o início a equipe de tecnologia da organização.

Sem o envolvimento da TI, além de você ter maior dificuldade para realizar uma modelagem contemplando os sistemas envolvidos, você não terá condições de avaliar se o verdadeiro impacto da tecnologia na realização dos processos.

## Relação de dados coletados para análise dos processos

Dados normalmente coletados	Dados que dependem do objetivo da análise e modelagem
Atividade	Custo por atividade
Comportamento	Tempo de Atividade
Recurso	Competências necessárias
Relação entre atividades	Sistemas em uso
Agente	Unidade organizacional
Entidade de Informação	Leis, Normas, regulamentos, etc. aplicáveis
Evento	Novos conceitos, siglas, termos adotados no processo
Validação	Desvios no processo

## Considerações finais

Após a leitura deste capítulo acredito que o leitor tenha adquirido a real percepção da grande importância da fase de análise de processos, e por meio dessa constatação essencial, tente evitar ao máximo “pular” essa etapa nas iniciativas e projetos de BPM.

O profissional de processos, ou mais especificamente, o analista de processos é o responsável direto por transmitir a importância das atividades desta fase. Sendo assim, este profissional não pode permitir que a análise dos processos atuais não seja realizada – por qualquer que seja o motivo; Projeto atrasado, a equivocada certeza de que a organização já sabe qual é o problema, e, portanto, não precisa perder tempo analisando etc.

A fase de análise de processos é o que dá início ao esforço de melhoria dos processos, serviços e produtos das organizações. Uma organização iniciante em BPM deverá modelar e analisar seus processos, e uma organização mais madura na disciplina precisa analisar e refinar seus processos. O ciclo é contínuo e não existe linha de chegada. Quem determina a necessidade de melhoria é o próprio mercado com os seus clientes. Somente após uma boa análise teremos condições de propor boas melhorias.

Se houver dúvida quanto ao valor da fase de análise, pergunte:

Quanto vale o conhecimento sobre os processos de uma organização?

Este pode ser o incentivo que faltava.

Presente - 25 Julho 2013

## Capítulo 5

### Desenho de Processos

*“Um problema bem declarado é um problema meio resolvido.”*

*Charles F. Kettering*

Presente - 25 Julho 2013



Presente - 25 Julho 2013

**D**esenho de processos, ou como é comumente chamado pelo mercado em geral, desenho de processos *To Be*, pode ser considerada a fase que trata do projeto de proposição de melhorias nos processos das organizações. Em relação ao BPM CBOK® o desenho de processos é formalmente uma das suas nove áreas de conhecimento. Dentro do ciclo de vida de BPM, é uma fase específica para a definição do novo processo e que precede a fase de implantação do novo processo. Desenhar processos é criar a representação das especificações de um processo, definindo:

- ✓ Suas metas e objetivos do negócio
- ✓ O desempenho do processo
- ✓ O fluxo de trabalho
- ✓ As plataformas e tecnologias existentes
- ✓ As fontes de dados
- ✓ Os controles operacionais e financeiros
- ✓ A integração com outros processos (externos / internos)

Durante a fase de desenho de processos (*To Be*) devemos buscar a aplicação direta do conhecimento gerado pelas atividades da fase de Análise de Processos (*As Is*). Com o conhecimento adquirido teremos condições reais de propor melhorias ao processo com base em fatos evidenciados anteriormente, e assim, o trabalho da fase de desenho de processos produzirá a planta baixa para o projeto de implantação do novo modelo.

### **Por que devemos fazer o desenho de processos?**

Devemos respeitar o ciclo de vida e seguir evolutivamente as fases propostas para garantir o uso das informações coletadas e aprovadas durante a fase de análise de processos.

Durante a fase de desenho de processos buscaremos garantir a eficácia e a eficiência de um processo, ou seja, devemos garantir que ele produza os efeitos desejados, e da forma planejada.

Com o desenho de processos temos condições de direcionar verdadeiramente o novo processo e com isso alcançar uma melhoria da capacidade competitiva, inclusive, melhorar o *Time to Market* – tempo total desde a concepção da ideia à entrega do produto ou serviço.

## Funções e envolvimento

Vamos considerar a realização de um projeto de BPM, e especificamente na fase de Desenho de Processos, onde temos os seguintes participantes e funções envolvidas – variando sua quantidade de acordo com o tamanho do projeto como um todo:

### **Liderança executiva**

É o responsável por certificar que o processo atende às necessidades da organização. Deve concordar com as mudanças antes da implantação.

### **Equipe de Desenho**

*Stakeholders*, SMEs, participantes do projeto.

É responsável por validar todo o desenho do novo processo.

### ***Subject Matter Experts (SMEs)***

São especialistas no processo (internos / externos).

Conhecedores do negócio e da tecnologia envolvida em sua realização.

### **Participante/*Stakeholders***

É quem atua em atividades que afetam diretamente o resultado do processo. Deve trabalhar com proximidade ao dono do processo.

### **Cliente**

Pode ser envolvido no momento de definir e de testar o novo processo. Seu envolvimento na fase de desenho do novo processo aumenta consideravelmente a chance de sucesso do produto ou serviço.

### **Líder/Gerente de Projeto**

Deve garantir o cumprimento da agenda, do plano de projeto, do plano de comunicação, do escopo e da mitigação de riscos.

### **Facilitadores**

Devem ajudar no desenho do futuro processo, pois são conhecedores dos processos de negócio e das necessidades da organização.

### **Dono do Processo**

Também pode fazer parte da equipe garantindo o atendimento às necessidades do negócio e dos objetivos x custos da iniciativa. A partir deste ponto vamos começar a ver as principais atividades que devem ser realizadas na fase de análise de processos. Não tenho a intenção de cobrir todas as possibilidades, mas vou apresentar aqui algumas das mais importantes e comuns atividades realizadas em projetos e iniciativas de gerenciamento de processos de negócio (BPM).

## **Atividades do Desenho de Processo**

Veremos a seguir algumas das principais atividades que precisam ser realizadas durante a fase de desenho de novos processos.

### **Desenho de Processos Atividades:**

1. Desenho do novo processo

2. Definição de atividades

3. Análise de lacunas e comparações

4. Desenho e Análise da Infraestrutura de TI

5. Simulação do Modelo, Testes e Aceite

6. Criação do plano de implantação

## 1. Desenho do novo processo

A atividade de desenhar o novo processo pode se valer de inúmeras ferramentas, desde o uso de um simples quadro branco, Post-it coloridos, até softwares avançados e específicos. Comumente se utiliza técnicas como *brainstorming*, scripts de cenários e roteiros, modelagem em tempo real com software específico etc. A sua definição depende de diversos fatores, como a cultura da organização e sua infraestrutura disponível. Esta atividade possui como principal característica a garantia de que o modelo desenhado atende às expectativas da organização.

Serve como documentação escrita do processo, detalhamento das atividades, das interações com clientes, das regras de negócio, e seus produtos. Vale aqui uma ressalva:

Quanto mais simples o desenho, melhor o processo será!

## 2. Definição de atividades dentro do processo

Já vimos anteriormente que atividades são uma série de passos realizados para a execução de um processo, e qualquer método para sua definição é válido, desde que as atividades possam seguir uma ordem, e ao término, representem o processo final. Para evitar problemas durante a definição de atividades do novo processo procure manter o foco nas atividades, não nos atores. Inicialmente, o objetivo durante a definição das atividades é definir o que será feito.

Outro ponto importante que devemos ter cuidado é buscar manter o processo o mais simples possível. Um processo simples é, no mínimo, um processo de fácil leitura e entendimento por parte dos demais envolvidos no processo.

Uma ótima opção ao desenhar processos melhorados é tentar criar paralelismo entre atividades, sempre que possível. O paralelismo entre atividades não é caracterizado pela criação de atividades iguais que são realizadas em paralelo, mas sim a realização de atividades complementares ao processo que podem ser iniciadas em paralelo e ao seu término se unirem para continuar o fluxo do processo.

Existem diversos padrões de divisão e união (*Split-Join*) em BPMN que podem ajudar ao leitor. Como já falamos anteriormente, a arte está em estudar e praticar, portanto, pratique suas habilidades de modelagem e desenho de processos.

### **3. Análise de lacunas e comparações**

Quando seguimos as fases do ciclo de vida de BPM adquirimos habilidades essenciais, entre elas a capacidade de comparar resultados atuais com resultados projetados.

A atividade de analisar lacunas e comparações é a busca por uma comparação entre o resultado apurado do processo atual contra o resultado planejado do novo processo. Esse tipo de análise ajuda a delimitar as mudanças necessárias no novo processo e serve de demonstrativo de “ganhos”. Com a realização da documentação do resultado das comparações entre o “novo” e o “velho” processo é possível garantir uma maior aderência a nova forma de gestão e execução do processo. Para a realização desta atividade é comum utilizar ferramentas de simulação e análise modernas, ou caso não tenhamos acesso, podemos recorrer ao uso de planilhas eletrônicas demonstrativas.

### **4. Desenho e Análise da Infraestrutura de TI**

Esta atividade pode ser decisiva para o sucesso do projeto de melhoria do processo, portanto, não realizá-la pode invalidar toda uma proposição de melhoria.

No momento de realizar o desenho da infraestrutura de TI deve-se verificar o fluxo dos dados e aplicações com bastante cuidado, pois assim teremos condições de descobrir quais sistemas melhor atendem ao processo como um todo e como podemos reutilizá-los. É a definição de qual informação será usada, por qual sistema e em que momento do processo. Dependendo das tecnologias utilizadas, pode definir a velocidade do projeto de implantação do novo processo. Este é o momento de pensar e desenhar as possíveis “interfaces” entre os sistemas e dados.

### **5. Simulação do Modelo, Testes e Aceite**

Ao chegar nessa atividade o projeto de melhoria e desenho do novo processo já estará em um estágio avançado, e neste ponto, a realização de simulações pode evidenciar sucessos ou falhas que ainda precisam de nova análise e desenho para ser eliminadas.

É muito importante o profissional de processos saber que:

A simulação do novo processo

- É mais bem feita com uso de ferramentas e tecnologias modernas (BPMS com capacidade de simulação).
- É o momento de certificação final dos fluxos do processo.
- Não gera risco algum ao negócio, pois ainda estamos em ambiente de “ensaio”.

Testes

- Com o modelo simulado, é o momento de realizar testes em ambiente mais próximo ao real
- Deve ter o seu risco controlado

Aceite

- É um passo determinante para o projeto
- Deve sempre envolver o dono do processo
- É o limite entre a concepção e a execução
- Deve ser formal e dado pelo dono do processo

## **6. Criação do plano de implantação**

Como todo projeto, uma iniciativa de melhoria de processos deve ser preparada com um plano de implantação, pois neste ponto do ciclo de vida estamos na fronteira prática e conceitual entre o ambiente de testes e avaliação, e o ambiente real onde o novo processo será realizado.

Este é o ponto onde o planejamento do projeto e sua nova fase por iniciar precisa ser muito bem detalhado, contendo ao menos:

- ✓ Gerência de Mudança
- ✓ Os sistemas afetados e a forma de tratamento
- ✓ Detalhamento das próximas atividades do projeto e equipes envolvidas
- ✓ Declaração de escopo formal

Devido a sua característica primária de gestão de projetos, é aconselhável que este trabalho seja realizado diretamente por um gerente de projetos, que contará

com a equipe da iniciativa de gerenciamento de processos de negócio para orientá-lo e guiá-lo na composição do escopo.

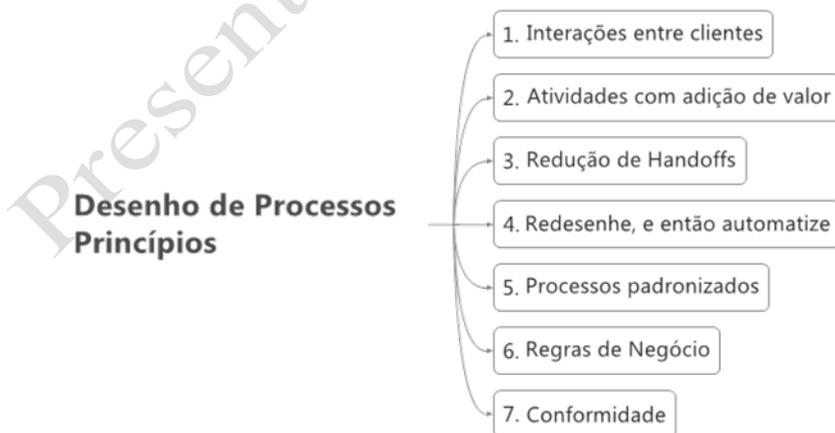
Portanto, envolva sempre o gerente de projeto na evolução de fases do ciclo de vida, e neste ponto especificamente, envolva-o o máximo possível, pois a próxima fase da iniciativa será transformar em realidade tudo o que foi trabalhado e assumido ao longo do projeto de melhoria do processo.

## Princípios do Desenho de Processo

Veremos a seguir alguns dos principais pontos de observação durante o desenho de novos processos. Alguns destes princípios poderão ser utilizados em diversos tipos de processos, outros, devido a sua restrição de natureza, somente são aplicados em determinados tipos de processos.

O objetivo do profissional de processo entender estes princípios é fazer com que, ao projetar a nova realidade do processo, essas considerações sejam realizadas e respeitadas.

Basicamente, veremos os seguintes princípios já declarados internacionalmente em diversas literaturas, e mais recentemente, compilados com bastante propriedade no BPM CBOK v.2.0 da ABPMP International.



## 1. Interações entre clientes

O princípio das interações entre clientes trata principalmente da análise necessária em torno das interações entre os clientes e a organização como um todo.

Considere que cada contato que um cliente estabelece com uma organização, em qualquer meio ou ponto de contato que esteja disponível, ali se estabelece um ponto de grande impacto para o negócio, pois naquele momento, o cliente poderá experimentar um ótimo serviço, ou ter uma péssima experiência igualmente.

Podemos entender essa interação como um momento da verdade – *Moments of truth* - e a percepção de qualidade e satisfação dos clientes se dá pelo resultado da soma desses momentos da verdade. Portanto, é essencial que os processos da organização permitam a melhor interação entre cliente e organização. Não basta a organização melhorar seus processos internos se essa melhoria não for percebida e experimentada pelos seus clientes.

Existem diversos autores que pregam inclusive, que, sem a criação da melhor experiência no relacionamento com o cliente, nenhum outro processo realmente importa.

Por hora, consideraremos a busca pelo equilíbrio na produção de valor no relacionamento e processos internos, buscando também a eficiência dos processos de suporte. Ou seja:

***Processo Eficiente***

*(Ex.: Entrada de Pedidos)*

+

***Processo Deficiente***

*(Ex.: Devolução de Produto Defeituoso)*

=

***Cliente Frustrado (Interação com impacto negativo)***

## 2. Atividades com adição de valor

O cliente pagaria para a organização realizar esta atividade?

Com esta pergunta bastante objetiva traçamos um rumo para a identificação das atividades que realmente adicionam valor ao relacionamento e ao serviço ou produto que a organização entrega ou realiza.

O princípio de estudar as atividades dos processos para descobrir qual realmente transforma positivamente seus insumos, é um dos princípios mais interessantes e importantes. Considere o princípio anterior onde tratamos de promover as melhores interações entre o cliente e a organização. Para promover esse momento da verdade que deixe o cliente satisfeito, precisamos melhorar os processos que suportam esses relacionamentos. Para melhorar os processos que suportam e realizam esses relacionamentos, precisamos descobrir quais são as verdadeiras atividades de valor, e para isso estudamos o processo como ele é (*As Is*) para determinar onde as atividades com adição de valor estão. As atividades que não agregam valor precisam ser eliminadas do novo processo, e este deve ser composto por atividades com maior poder de realização e direção ao objetivo do processo. É importante lembrar para não discutir neste ponto sobre “quem” deveria realizar a atividade, mas sim manter o foco “no que” a atividade precisa fazer.

É importante lembrar:

Busque as atividades com adição de valor - não o contrário, evitando assim possíveis hostilidades dos participantes.

## 3. Redução de *Handoffs*

No capítulo de conceitos fundamentais vimos que *Handoffs* são atividades que precisam ser, no mínimo, muito bem controladas, pois são atividades que sempre representam oportunidades de quebra ou falha no Processo.

O princípio de redução de *Handoffs* prevê que ao desenhar o novo processo o profissional precisa buscar ao máximo a eliminação deste tipo de atividade, e sempre que possível, utilizar a tecnologia disponível para tentar simplificar e limitar as possibilidades de erro e quebra.

Um exemplo clássico de *Handoffs* que são eliminados com uso de tecnologias de integração e execução de processos:

Redigitação dos mesmos dados em sistemas diferentes.

Ainda é muito comum encontrar organizações trabalhando com diversos sistemas que, basicamente, cuidam de pontos dos processos e dos seus dados específico. Esses sistemas possuem uma visão funcional e setorial, mimetizando partes de outros para suplantar suas incapacidades, e com isso exigem dos atores dos processos que os mesmos se tornem as próprias “interfaces de integração” entre sistemas, dados e processos.

Ao eliminar esse cenário no novo processo você estará eliminando *Handoffs* clássicos e grandes responsáveis pela falha na entrega de serviços e produtos.

#### **4. Redesenhe, e então automatize**

Este princípio do desenho de processos é essencial se não quisermos incorrer em erros tão conhecidos e atestados ao longo das últimas décadas. Atualmente já é bastante aceito este princípio, mas durante muitos anos, principalmente os vendedores de solução de software, pregaram os ganhos rápidos em se automatizar atividades humanas, implantar sistemas empacotados e vendidos como soluções genéricas, mas a maturidade comprovou que uma das piores coisas que pode ser feita é atualizar o processo como ele é “*As Is*”, sem realizar uma análise e um desenho considerando os princípios vistos até agora.

Esse tipo de ação tinha como prováveis consequências uma entrega com grande agilidade na PIOR realização das atividades dos processos, e assim, alcançava rapidamente os objetivos NÃO desejados. Portanto, e para ratificar:

Primeiro analise o processo, e ao fazer o desenho do novo processo, veja as condições para a sua possível automatização.

O objetivo de melhorar processos não é criar novos sistemas, automatizar tarefas humanas e tampouco gerar diagramas complexos e imponentes. O objetivo de melhorar processos é fazer com que os mesmos contribuam de forma significativa e positiva na entrega do melhor serviço ou produto.

Mais ainda, o objetivo de melhoria de qualquer processo deve ser a busca pela satisfação do cliente por meio da criação das melhores experiências de relacionamento.

No caso de serviços públicos, entenda que o objetivo de qualquer esforço de melhoria de processos deve ser a melhor prestação de serviços para o cidadão. Todos os processos internos precisam apoiar as organizações nessa realização.

## **5. Processos padronizados**

Uma das grandes evoluções que o gerenciamento de processos de negócio permite nas organizações, é a componentização ou padronização de processos.

Os processos ao longo dos anos foram sendo desenvolvidos conforme as necessidades setoriais e funcionais, e com isso, muitos sistemas foram criados para suprir a demanda por informação e integração entre os dados que permeiam as organizações. Evolutivamente, as tecnologias caminharam para a integração sistêmica, criação de uma arquitetura orientada a serviços, e finalmente, o estabelecimento de uma biblioteca de serviços. O mesmo pode acontecer com os processos de negócio.

Hoje em dia já é possível criar e manter uma biblioteca de processos padronizados e reutilizáveis pela organização, e para isso acontecer, é preciso que no momento de desenhar os novos processos, o profissional de processos faça a sua análise buscando pela sua padronização, e se possível, componentização de processos, tentando cada vez mais tornar os processos mais abrangentes e mais “reutilizáveis”.

Uma organização que padroniza e cria processos componentes e reutilizáveis caminha para um gerenciamento de processos ágeis e modernos. As tecnologias atuais para modelagem, execução e gerenciamento de processos já permitem essa abordagem com relativa facilidade.

Lembre-se que a organização é formada por uma coleção significativa de processos que precisam ser mantidos e constantemente avaliados e melhorados, sendo assim, a criação de padrões é o primeiro passo para o estabelecimento de uma biblioteca corporativa de processos.

## **6. Regras de Negócio**

Considerando os princípios de desenho de processos apresentados até agora, podemos perceber que evolutivamente os processos devem ser projetados para contemplar a agilidade necessária para a mudança. Essa agilidade que os processos precisam permitir ao negócio das organizações é conseguida com o desenho de melhorias após a realização de análises estruturadas e como consequência, uma possível oportunidade de eliminação de trabalhos menos nobres e repetitivos ao longo dos processos.

As regras de negócio podem ser estabelecidas de diversas formas, desde o emprego de procedimentos textuais para consulta dos colaboradores, até o uso das mais modernas tecnologias disponíveis, como os *Business Rules Engines* BRE – ou Motores de Regra de Negócio. Basicamente, o uso de BRE permite que as regras do negócio sejam retratadas em uma camada de definição e gestão, onde determinadas atividades do fluxo do processo (com notação BPMN) fazem consultas ao repositório de regras e desviam o fluxo do processo conforme definido. É importante que o profissional evite complicar a definição das regras de negócio, pois isso traduzirá, no mínimo, em um processo mais confuso para manutenção e mudança; ou seja: Regra de negócio somada a processos mais simples é igual a maior chance de sucesso.

Declarações devem buscar ser simples como: Se valor do pedido inferior a R\$ 1.000,00, então crédito pré-aprovado. Deve-se buscar tratar as variações mais comuns às regras, tais como: incompletas (onde a regra precisa de mais informações para decisão), rejeições (a regra encerra o fluxo), e aceitas (onde a validação completa o processo conforme retratado no seu caminho de sucesso).

## **7. Conformidade**

Um dos princípios mais adotados por organizações que gerenciam os seus processos é o princípio da conformidade. Nele o profissional responsável pelo desenho do novo processo busca aplicar os padrões de mercado que a organização precisa para a sua melhoria de resultados com base na adoção de padrões estabelecidos no mercado. Sendo assim, sempre que a organização estiver buscando a sua conformidade segundo normas nacionais e internacionais, é necessário que se aplique os padrões no novo processo.

Tipicamente vemos o princípio da conformidade no desenho de novos processos atendendo a normas, práticas e padrões como:

- ANSI (Padrões)
- ISO (Normas)
- TISS (Padrões)
- SOX (Lei – Normas)
- CMMI (Práticas)
- ITIL (Práticas)

Portando, cabe ao profissional de processos, buscar a adesão e respeito às conformidades necessárias aos processos da organização, e tornar a sua realização uma prática do novo processo. Vale lembrar que, talvez o maior ganho do uso de padrões de conformidade em processo, somente se dá quando da gestão informatizada dos processos, ou seja, com a execução e gerenciamento de processos com BPMS. Com o processo sendo executado pelo BPMS, o elemento; “vontade de seguir o padrão” é eliminado, pois todos os colaboradores serão direcionados e obrigados a seguir as normas – não mais cabendo ao processo; a capacidade de lembrança dos seus atores, a vontade de fazer, e a consulta aos procedimentos.

## Outros princípios

Apenas para ilustrar a existência de outros princípios retratados no BPM CBOK®, e declarados em diversos livros pelo mundo, a seguir vamos ver mais alguns desses elementos da fase de desenho de processos.

### **Equipes unidas para questões complexas**

Prevê que o processo distribua e aloque as atividades mais complexas para os grupos mais especializados, criando uma distribuição de trabalho baseada na capacidade humana.

### **Terceirização**

Propõe que os processos que não produzem valor diretamente para o negócio, e ou, fogem das habilidades centrais do negócio, que estes processos sejam entregues para a realização por outras organizações especializadas no tema.

Devemos considerar a terceirização de processos que não sejam primários para o negócio. Nem tudo em uma organização pode ou deve ser terceirizado. Devido a grande relevância deste tema, fica evidente que a tomada de decisão sobre a terceirização de processos se dá na camada mais estratégica das organizações.

### **Qualidade no início**

O princípio da qualidade no início é de grande importância e simplicidade, e diz que devemos criar no início dos processos os meios para garantir a qualidade da informação ao longo do processo.

Presente - 25 Julho 2013

## Considerações

Não vamos desenvolver ótimas soluções para controle de reclamações de clientes. Vamos analisar e entender o processo como é (*As Is*), para depois eliminar os verdadeiros problemas no novo processo (*To Be*).

Um dos objetivos mais importantes da realização da análise e desenho de processos (*As Is* e *To Be*) é permitir a coordenação efetiva (orquestração) do seu funcionamento, e não necessariamente trocar ou adicionar tecnologias. Valorize o investimento que está sendo feito no projeto, e permita a valorização do investimento que um dia já foi realizado no passado.

Lembre-se, se o negócio da organização não é receber pelas ligações que seus clientes fazem para sua central, muito provavelmente a central de atendimento é a maior evidência de problemas internos da companhia.

Nesse caso, quanto maior a central de atendimento, quanto maior o número de atendentes e o horário de atendimento, maior a possibilidade de se tratar de uma organização que está entregando produtos e serviços “defeituosos” para seus clientes.

O cliente não paga para ser atendido por uma central de atendimento.

O cliente compra produtos e serviços, e é neles que deve perceber o valor.

Sendo assim, é fundamental que o analista de processos saiba que o desenho do novo processo é simplesmente o desenho da vida futura de uma organização.

Os donos dos processos precisam ser estabelecidos e envolvidos - sempre.

O processo mais importante é o que entrega a melhor experiência para os clientes / cidadãos.

Todos os outros processos precisam viabilizar essa entrega.

Presente - 25 Julho 2013

## Capítulo 6

### Tecnologia de Apoio

*“A primeira regra de qualquer tecnologia utilizada em negócio é que a automação aplicada a uma operação eficiente irá ampliar a eficiência. A segunda é que a automação aplicada a uma operação ineficiente irá ampliar a ineficiência.”*

*Bill Gates*



Presente - 25 Julho 2013

**E**ste capítulo, dedicado ao tema tecnologia de apoio ao gerenciamento de processos de negócio, pretende apoiar o leitor na obtenção de um melhor entendimento sobre as capacidades das ferramentas de execução de processos, conhecidas como BPMS (*Business Process Management Systems/Suites*), ou Sistemas de Gerenciamento de Processos de Negócio.

Considero a disciplina de gerenciamento de processos de negócios das organizações, incluindo seu parque tecnológico, como um dos mais importantes insumos para a avaliação e proposição de componentes arquiteturais mais aderentes a realidade corporativa atual, e claro, sua possível evolução em relação à gestão de seus processos.

A seguir detalharei os principais elementos que devem ser buscados em qualquer produto que venha a ser avaliado pela organização quando da iniciativa de aquisição de ferramental de modelagem, simulação, execução e monitoria de processos (BPMS).

É importante ressaltar que este capítulo não pretende descrever em detalhes técnicos as camadas e capacidades das ferramentas de BPMS, mas pretende apresentar em alto nível de abstração técnica as suas principais características.

Com as informações aqui apresentadas o leitor terá condições de realizar uma análise inicial sobre as ferramentas de software existentes no mercado e com isso começar a desenvolver sua capacidade de avaliação de qual ferramenta melhor atenderá a necessidade organizacional na qual está inserida.

A melhor forma de avaliar se uma ferramenta de software é ou não a mais indicada para uma organização, é com a realização de provas de conceito que consigam comprovar a real capacidade de realização das promessas tecnológicas.

## O que é BPMS

Um BPMS (*Business Process Management System*) é um ambiente integrado de componentes de software que automatizam o ciclo de vida de processos de negócios, desde a sua concepção e modelagem inicial, passando pela execução e monitoramento, até a incorporação de melhorias, inclusive com a possibilidade de simulação.

A definição de melhorias nos processos pode considerar a automatização de atividades com a aplicação da tecnologia da informação. Para a automação das atividades dos processos de negócio podemos adotar basicamente três estratégias:

- O desenvolvimento, aquisição ou implantação de novos sistemas de software.
- A adoção de um BPMS para a implantação dos processos automatizados e o acompanhamento e gerenciamento da sua execução.
- A combinação das duas estratégias anteriores.

A automação através de um BPMS permite a integração entre todas as atividades que compõem um processo, facilitando e controlando o fluxo de informações entre elas e contribuindo para um aprimoramento global de todo o processo.

A arquitetura interna de um BPMS permite que uma organização automatize seus processos de negócio, para melhor geri-los e assim melhor administrar seus resultados, sejam eles produtos ou serviços, além de manter um alto nível de customização do sistema em relação ao negócio da organização.

A utilização de BPMS deve prover às organizações:



### **Independência de aplicação**

O fluxo de trabalho deve ser independente de serviços específicos (ou aplicações) para permitir um processo flexível de implantação e manutenção. Regras de negócio organizacionais devem ser extraídas das aplicações existentes e devem ser administradas de forma centralizada. O fluxo de trabalho deve apoiar serviços corporativos.

### **Acessibilidade de aplicação**

Um software de BPMS precisa ter facilidade de se integrar com outros sistemas e aplicações existentes, e para tal precisa ter em sua arquitetura uma camada responsável por tal capacidade, conhecida com *Enterprise Service Bus*, ou barramento corporativo de serviços (ESB). Além disso, um BPMS moderno precisa ter total suporte a integração de aplicações e sistemas por meio de webservices (SOA). Um software de BPMS deve ser capaz de se expandir e apoiar os processos corporativamente.

### **Rastreamento / Rastreabilidade**

Uma solução de BPMS precisa prover um apropriado rastreamento e uma correta medição do fluxo de trabalho. Tal capacidade é provida pela monitoria dos processos.

### **Business Intelligence**

Uma solução de BPMS deve facilitar o rastreamento e apuração de métricas existentes em BI.

### **Integração com modelagem Corporativa**

Uma solução de BPMS tem de prover um motor de regras de negócio (BRE) centralizado (para armazenamento de modelos fundamentais e critérios de modelo). Uma solução de BPMS tem de facilitar a modelagem com finalidade de descoberta de regras.

### **Ferramentas visuais**

Uma solução de BPMS tem de prover ferramentas visuais para a criação, modificação e modelagem de processos de fluxo de trabalho (BPMN).

### **Administração corporativa do fluxo de trabalho**

Uma solução de BPMS deve prover a visão dos processos de forma corporativa permitindo o seu refinamento com base nos resultados evidenciados.

### **Roteamento de atividades corporativas**

Uma solução de BPMS deve prover a organização com capacidades de roteamento das atividades do processo em caso de exceção direcionando seu fluxo para diferentes processos pré-definidos.

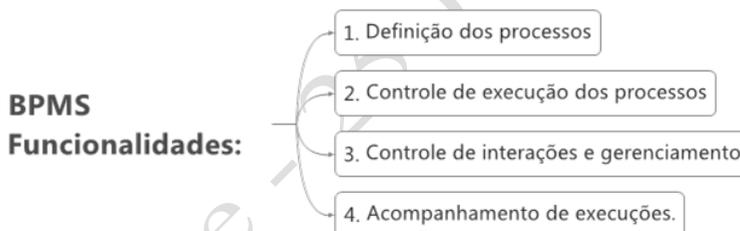
### **Monitoramento**

Uma solução de BPMS deve permitir a monitoria dos resultados dos trabalhos realizados nas atividades do processo durante sua realização, bem como facilitar a geração de painéis de controle e visualização dos resultados em tempo de execução.

### **Flexibilidade de alocação de recursos**

Uma solução de BPMS deve permitir que seu administrador seja capaz de redistribuir a carga de trabalho dos processos e redefinir a responsabilidade por suas tarefas durante sua execução.

A seguir veremos as quatro principais funcionalidades de uma ferramenta de BPMS:



### **Definição de processo**

A definição de um processo é a etapa de implantação na ferramenta de BPMS. O modelo de processos deve apresentar todas as informações necessárias para que o sistema possa executar o processo, dentre elas pode-se destacar: dados sobre as atividades que compõem o processo, suas condições de início e finalização, regras para sua execução, usuários encarregados, documentos manipulados em cada atividade e aplicações a serem utilizadas.

### **Controle de execução de processo**

Depois de implantado, um processo pode ser executado através da sua interpretação pelo BPMS que acompanha e coordena a execução do processo.

A execução de um processo corresponde à ativação de instâncias deste processo. Várias instâncias de um mesmo processo ou de processos distintos podem estar em execução simultaneamente em um BPMS. O BPMS se encarrega do roteamento das atividades aos seus executores no momento apropriado, convocando os recursos computacionais para a sua realização.

### **Controle de interações**

Ao encaminhar as atividades para os atores responsáveis, o BPMS adiciona itens às listas de trabalho desses atores, tais listas contêm atividades de diversas instâncias dos diversos processos em execução. Os atores acessam as suas listas de trabalho e selecionam a tarefa que desejam executar. A execução da tarefa envolve a manipulação de documentos, tomadas de decisão ou preenchimento de dados. As atividades são executadas nos ambientes de trabalho dos executores através de aplicações ou ferramentas específicas. A finalização da atividade recoloca o processo no fluxo, e dispara novas atividades, de acordo com os resultados gerados.

### **Acompanhamento de execuções**

O BPMS possui ferramentas de gerenciamento e acompanhamento de execução dos processos. O próprio modelo do processo apresenta o status das atividades realizadas, em execução ou a serem executadas. Alguns BPMS ainda apresentam recursos de medida de desempenho e estatística que auxiliam na projeção de melhorias.

Geralmente existe distinção entre os usuários comuns e os com direito de administração, de maneira que a definição e instanciação de processos devem ser feitas pelos usuários com tais responsabilidades. Do mesmo modo, funções de suspensão e cancelamento de instâncias podem ser restritas a usuários com privilégio de administração.

## Arquitetura básica de um BPMS

O gerenciamento de processos requer ferramentas que os gerentes usem para controlar e modificar processos. Isto requer tecnologias que representem claramente os processos e permitem prontamente a sua mudança. Estas tecnologias também são conhecidas como tecnologias “habilitadoras do gerenciamento de processos.” Segundo a metodologia, uma solução de BPMS deve apoiar toda a realização de todas as fases do ciclo de vida dos processos corporativos. A seguir apresentamos uma representação dos momentos e fases realizados com o apoio da tecnologia de BPMS. É importante salientar que ainda não há um modelo de referência para arquitetura de BPMS, a despeito de diversas tentativas, surgidas muito mais com propósitos comerciais. Cada fabricante possui seu próprio modelo conceitual de BPMS, o que torna o trabalho de comparação bastante delicado.

Com base nessa análise dos produtos oferecidos no mercado e na afirmação de que um BPMS é composto de vários softwares, abaixo apresentamos uma arquitetura genérica de um BPMS.

Presente - 25 Julho 2013

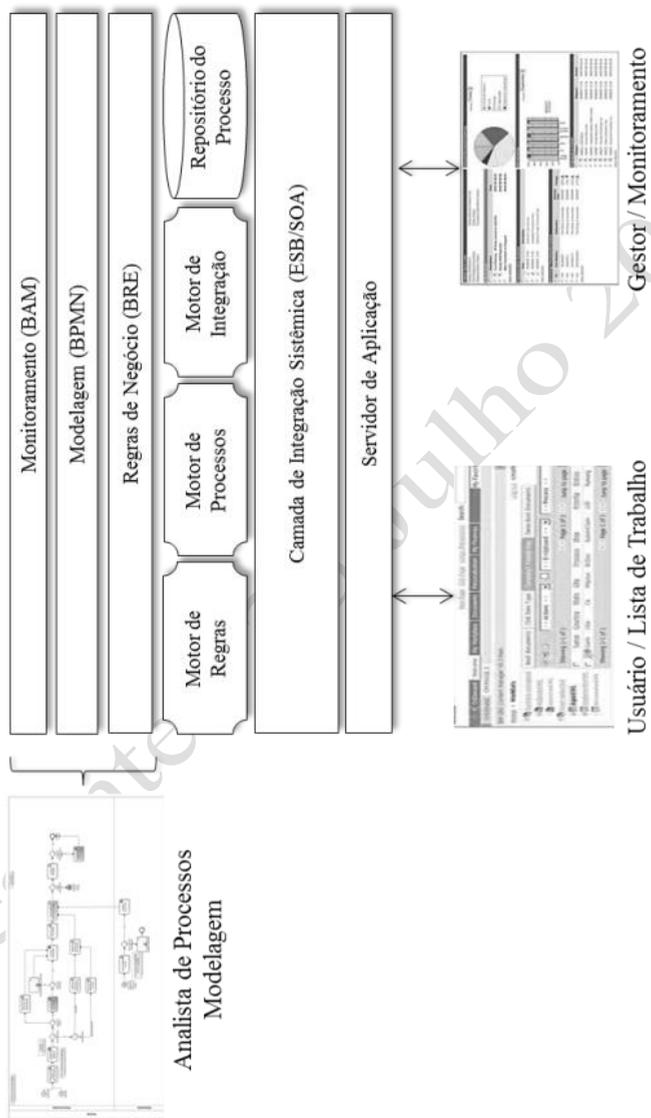


Figura 34 Arquitetura Básica BPMS

## Classificação de um BPMS

A *Forrester Research* mantém uma linha de artigos denominada *The Forrester Wave*<sup>TM</sup> que classifica os pacotes de BPMS disponíveis no mercado segundo a natureza dos processos que esses pacotes melhor atendem: *human-centric*, *integration-centric* e *document-centric*. A seguir veremos cada uma destas classificações.

### ***Human-centric***

Esses processos requerem pessoas para a realização do trabalho, dependendo e interagindo fortemente com aplicações, bancos de dados, documentos e outras pessoas (através de ferramentas colaborativas). É necessária a intuição e o julgamento humano para tomadas de decisão no decorrer do processo. Esse tipo de processo pode ainda ser subdividido em duas subcategorias:

- *People-intensive*: envolve alto nível de interação entre indivíduos, tomada de decisão e tratamento de exceções. Um exemplo deste tipo de processo seria a admissão de novos colaboradores ou o processamento de pedidos.
- *Decision-intensive*: envolve a coleta de informações, avaliações (de clientes, crédito etc) e tomadas de decisão críticas. Análise de pedidos de empréstimo e gerenciamento de inventário são exemplos de processos *decision-intensive*.

### ***Integration-centric***

Esses processos geralmente envolvem milhões de transições diárias que são manipuladas basicamente em um fluxo retilíneo, com pouco ou nenhum contato humano e poucas exceções. Um BPMS deve ser capaz de integrar aplicações padrões, aplicações customizadas, aplicações externas e, por vezes, as pessoas que as utilizam. O gerenciamento de cadeia de fornecimento é um exemplo de processo *integration-centric*.

### **Document-centric**

Processos onde os participantes devem revisar documentos, transferir dados de documentos para sistemas e tomar decisões a partir desses dados. As ações do processo são realizadas de acordo com as informações contidas em imagens digitalizadas, formulários eletrônicos ou documentos eletrônicos. Um exemplo de processo *document-centric* é o gerenciamento de contratos.

A seguir um exemplo de esquema representando a capacidade de integração e conectividade inerente a um ferramental de BPMS robusto e completo.

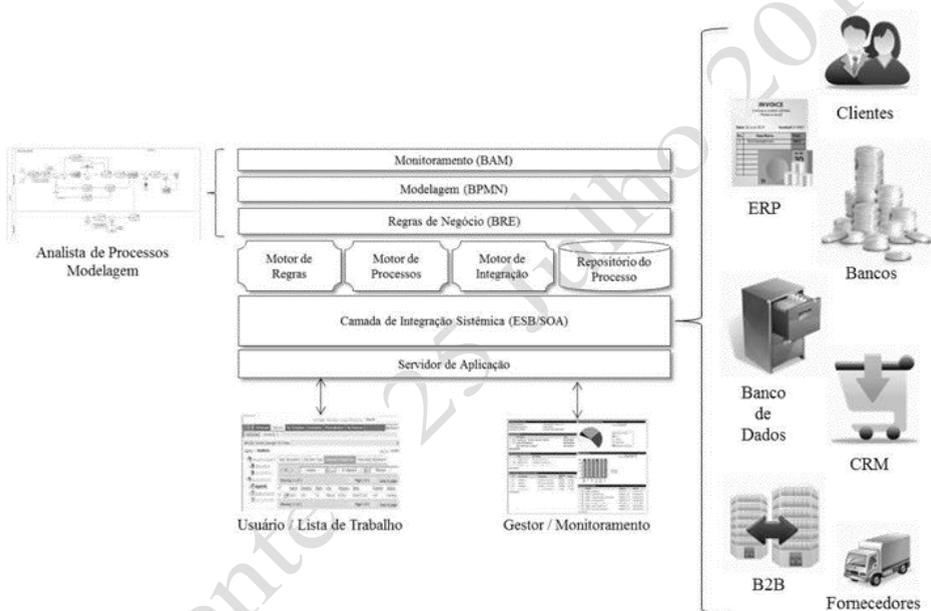


Figura 35 Capacidade de Integração BPMS

Considerando o que foi apresentado até agora, devemos entender que a ferramenta de BPMS deve suportar o ciclo de vida do gerenciamento de processos de negócio de forma mais abrangente possível, cuidando desde a modelagem dos processos até a sua execução e monitoria em tempo de realização.

A seguir uma representação do uso de BPMS para a realização completa do ciclo de gerenciamento de processos.

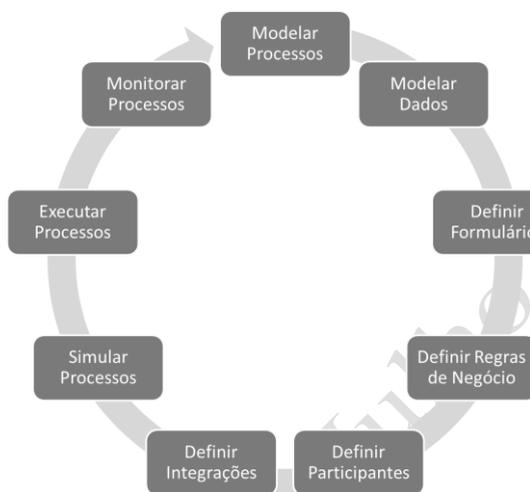


Figura 36 Ciclo de Vida de BPMS

**Considerações finais:**

Uma organização precisa desenvolver habilidades específicas para passar a utilizar uma solução de BPMS como ferramenta facilitadora do gerenciamento de processos de negócio. Os conhecimentos tradicionais em análise de negócio e especificação de requisitos não são suficientes.

Assim como devemos tratar e reconhecer BPM como uma forma mais moderna e eficiente de gerir os negócios, devemos tratar e reconhecer que BPMS é a mais nova e mais eficiente tecnologia de apoio à realização do negócio das organizações.

Não apenas os profissionais mais técnicos precisam entender e se preparar para essa nova realidade, mas também os seus gestores, que devem assumir este conjunto de conhecimentos como a nova maneira de realizar os trabalhos nas organizações, bem como gerir e controlar os seus resultados.

Presente - 25 Julho 2013

## Capítulo 7

### Metodologia

*“A arte e a ciência têm o seu ponto de encontro no método.”*  
*Robert Bulwer-Lytton*



Presente - 25 Julho 2013

## Objetivo da Metodologia

De forma geral podemos definir que uma metodologia é um roteiro contendo atividades, técnicas, tecnologias, regras, artefatos, recursos e métodos para o desenvolvimento estruturado de processos. Uma metodologia é um conjunto vivo de informações que deve ser mantido em evolução.

### Prática Metodológica

Entendimento do ciclo de vida:

- ✓ Visão Geral das Fases
- ✓ Dinâmica Interativa das Fases
- ✓ Notação para Modelagem de Processos

Detalhamento de cada fase do ciclo de vida, contendo:

1. Descrição
2. Atividades
3. Técnicas
4. Tecnologias de apoio
5. Artefatos gerados
6. Insumos necessários
7. Atores envolvidos

## Papéis e Responsabilidades

Para viabilizar a realização efetiva do gerenciamento de processos, alguns papéis e responsabilidades devem ser evidenciados, apresentados e aprovados junto à alta direção da organização, sendo os principais componentes desta forma horizontal de gestão:

### **Dono de Processo**

É o responsável pelo processo ponta a ponta e ao longo de departamentos funcionais, tendo a responsabilidade da prestação de contas sobre o resultado do processo.

O sucesso deste papel depende diretamente da autoridade que o indivíduo tem de controlar o orçamento e tomar decisões que afetam o desenvolvimento, a manutenção e a melhoria do processo de negócio.

O Dono do Processo também pode ter a propriedade de Processos de Gestão e de Processos de Apoio, bem como Processos de negócio (de clientes). Alguns atributos comuns aos Donos de Processos:

- ✓ Responsabilidade sobre o desenho do processo;
- ✓ Responsabilidade pela prestação de contas do desempenho do processo; e
- ✓ Responsabilidade sobre a defesa e suporte de seu processo junto às outras gerências.

### **Gestor de Processos**

O Gestor do Processo é o responsável pela manutenção da qualidade dos projetos e das iniciativas de processo atendendo a uma solicitação, não sendo ele o responsável direto pelo desempenho. O gestor de processo pode atuar como um gerente de projeto, que possui conhecimentos específicos em gerenciamento de processos, e atua cuidando e controlando as atividades envolvidas nos esforços de melhoria de processos. Quando da solicitação de serviços de criação ou serviços de evolução de um processo, o gestor de processos atuará, juntamente com o dono do processo, como um defensor do projeto de realização do serviço solicitado. Dessa forma, deverá gerir diversas iniciativas de processos, sendo de sua responsabilidade a garantia do planejamento, da comunicação e da união eficiente entre as áreas envolvidas para a entrega do processo em si.

### **Arquiteto de Processo**

É o responsável pela arquitetura dos processos corporativos desde o refinamento da cadeia de valor até as atividades do processo. O Arquiteto do Processo pode atuar tanto no domínio mais técnico do processo, quanto no domínio mais específico do negócio.

É o responsável por manter o vínculo entre a estratégia corporativa, seus processos realizadores e a tecnologia de apoio. Suas atribuições permeiam desde a colaboração para a melhoria do desempenho do processo, até o mapeamento e direcionamento tecnológico para as operações do negócio. O arquiteto de processo é o responsável pela criação e manutenção do repositório de modelos de referência e padrões, englobando e especificando os produtos e serviços corporativos, os processos de negócio, além das medições e métricas de desempenho. Pode participar desde iniciativas de análise de processo até iniciativas de transformação de processos, adotando uma perspectiva de cuidado com padrões e conformidades, bem como aconselhamento e direcionamento da equipe envolvida.

### **Analista de Processo**

O Analista de Processo é quem lidera as iniciativas operacionais de transformação de processos, conduzindo os trabalhos de descoberta e de definição de processos, além de realizar os treinamentos nos processos definidos. O analista de processos possui grande habilidade em documentação e entendimento de desenho de processos, realizando análises e avaliações dos processos atuais, podendo identificar oportunidades de melhorias e fazendo recomendações sobre possíveis modificações. Seu trabalho é comumente referenciado como o de projetista de processos, devido as suas características analíticas e habilidades criativas para a proposição de soluções. O trabalho do analista de processo é norteado pelos padrões e melhores práticas corporativas - elaboradas e mantidas pelo arquiteto de processo.

\* *Fonte Papéis e Responsabilidades – BPM CBOK® v.2.0*

Presente - 25 Julho 2013

## Custeio de Atividades

O Custeio ABC ou *Activity Based Costing* é uma metodologia que atribui custos de atividades, a produtos ou a serviços. O ABC não elimina ou altera custos, mas fornece dados sobre como os custos são efetivamente consumidos no processo. Pode ser usado para descobrir oportunidades de melhoria de custos e de redução de ineficiências. Na prática há um controle sob as despesas indiretas tornando-as despesas diretas, por elas serem realocadas nos produtos ou serviços.

Axioma:

- Atividades consomem recursos;
- Esse consumo é o que guia custo ou ineficiência; e
- Entender que um relacionamento é fundamental para gerenciar despesa.

Uma abordagem ABC é responsável por:

- Reavaliação de atividades e processos por meio de comparação de resultados;
- Avaliação da frequência e o custo de atividades ou processos; e
- Apresentar quais os processos que fornecem valor e resultam em economias.

Normalmente utilizado em cenários do tipo:

- Alta despesa geral
- Alto custo de erros
- Ineficiência

Na metodologia proposta mostrarei os pontos de integração do gerenciamento de processos moderna com o uso do custeio baseado em atividades, permitindo uma medição de resultados apurado e de apoio à tomada de decisão. A seguir a correlação entre a aplicação dos direcionadores de custos e os níveis de detalhamento dos modelos e diagramas de processo.

Nível do Modelo	ABC	Observação
1. Estratégico	N/A	N/A
1. Negócio	% Dedicção Estimada (%DE)	Top Down
1. Operação	% DE + Infraestrutura	Atividades Humanas (Botton up) Proporcionado pela modelagem dos processos.
1. Sistêmico	% DE + Infraestrutura + Custo de Processamento	Proporcionado pela modelagem dos processos e representação de suas atividades sistêmicas.

Um modelo representando os Processos e Subprocessos é um modelo que retrata o nível de negócio, e a aplicação do percentual de dedicação dos recursos nas atividades inferidas equivale ao resultado do custeio atualmente existente na base da organização (Top Down);

✓ Por não representar as atividades existentes dentro dos processos e subprocessos, um modelo diagramado no nível de negócio serve para representar as macro atividades e apenas uma projeção de custos equivalente.

✓ Um modelo representando a Operação com as atividades humanas e sistêmicas provê informação detalhada para compor os custos com maior precisão. A metodologia de gerenciamento de processos prevê a utilização dos diagramas de processos, em nível de operação, como fonte de informação para atualização da base de atividades de custeio.

A seguir um esquema representativo da explanação anterior:

Processo	Top	Representação com menor	Processo	Botton	Representação com maior
↓	≤	probabilidade de Precisão	↑	≥	probabilidade de Precisão
Atividade	Down		Atividade	Up	

Significado das colunas:

**Área:** Inserir o nome da área que participa da atividade do processo considerando o centro de custo referente.

**Visão:** Inserir o nome da visão lógica do momento do processo evidenciado no diagrama.

**Subprocesso:** Inserir o nome do subprocesso que compõe o processo e a visão selecionada.

**Atividade:** Inserir o nome da atividade exatamente como no diagrama do processo.

**Cargo:** Inserir a função corporativa do participante do processo e realizador da atividade.

**Tempo de Execução:** Inserir o tempo necessário aproximado para a realização da atividade.

Planilha de precificação de atividades

CENTRO DE CUSTO R\$ (HH, INFRA E SISTÊMICO) ▾	CUSTO DO RECURSO ▾	% DEDICAÇÃO (Direcionador) ▾	CUSTO DA ATIVIDADE R\$ ▾
R\$ -	R\$ -	0,00%	R\$ -
R\$ -	R\$ -	0,00%	R\$ -
R\$ -	R\$ -	0,00%	R\$ -
R\$ -	R\$ -	0,00%	R\$ -

**Centro de Custo:** A coluna de centro de custo representa a composição dos valores de homem hora, uso da infraestrutura e uso sistêmico. Esta coluna deve receber os dados oriundos dos detentores formais e responsáveis diretos pelo centro de custo, podendo ainda utilizar a controladoria para aferição de valores.

**Custo do Recurso:** A coluna custo do recurso visa compor o custo total dos recursos para a organização, sendo diretamente proporcional ao custo total mensal do centro de custo x média salarial.

**% Dedicção (Direcionador):** A coluna de % de dedicação serve para representar a tradução das horas dedicadas do recurso na realização de determinada atividade.

**Custo da Atividade:** A coluna de custo da atividade é a composição final da precificação das atividades do processo sendo insumo direto para a precificação do processo como um todo.

## Notação para Modelagem de Processos

Seguindo as melhores práticas do mercado internacional para gerenciamento de processos de negócio, e especificamente no que tange a sua representação esquemática, fica definida nesta metodologia como notação para a modelagem e diagramação dos processos corporativos a BPMN® 1.x. Hoje, o BPMN é a linguagem para representação e diagramação de processos de negócio mais adotada e utilizada no mundo, sendo a adoção de sua especificação uma realidade para a maior parte dos grandes fabricantes de ferramentas de modelagem e de simulação de processos. As principais vantagens no uso desta notação são a sua vasta adoção pelo mercado mundial e o estabelecimento tácito de uma linguagem única para o mercado como um todo. A próxima atualização da notação por parte da OMG prevê a total absorção dos elementos existentes na versão atual, e dessa forma, a manutenção evolutiva deve ser buscada pela organização e seus usuários.

Para uma visão mais condensada e resumida dos níveis de diagramação e modelagem, podemos adotar um padrão composto de perspectivas distintas, mas complementares ao entendimento geral da organização representando: o ambiente regulatório e social no qual a organização está inserida, o uso de recursos, os processos de cliente, a cadeia de valor da organização, sua estrutura organizacional e funcional, além dos processos de apoio e gestão. A seguir apresento os três níveis, os seus usos e o suporte da notação BPMN.

### **Nível 01 – Organização e Ambiente**

Visão de mais alto nível da organização.

- Sua representação é normalmente apoiada por mapas estratégicos, organogramas etc.
- Não utiliza a notação BPMN para representação gráfica e diagramação.

### **Nível 02 – Cadeia de Valor, Processos e Subprocessos**

Visão mais intermediária e operacional.

- Retrata os processos de negócio, de gestão e de apoio.
- Pode utilizar a notação para representar desde o nível mais macro de processos até as atividades que o compõe.

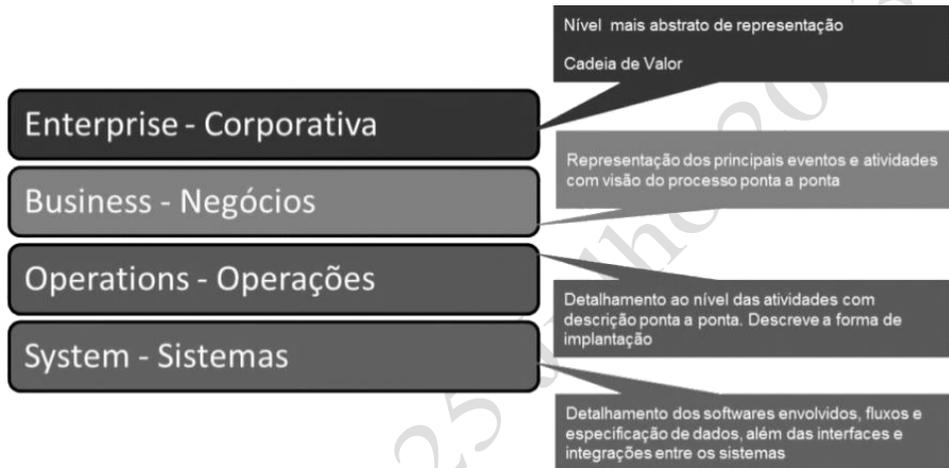
### **Nível 03 – Atividades e Desempenho**

Visão mais detalhada dos processos.

- Retrata as atividades dos processos de forma refinada, incluindo sua realização por sistemas e interseção com a camada mais técnica.
- Pode usar a notação para detalhar as necessidades de integração sistêmica e seus pontos no processo.

## Prática para a Modelagem de Processos

De forma a servir de guia para a definição do nível de detalhamento que cada diagrama ou modelo de processo poderá atingir, abaixo apresento os quatro níveis conceituais definidores da granularidade, tipo e quantidade de informações existentes nas representações gráficas produzidas pela equipe.



### Visão Corporativa:

Um diagrama da visão corporativa busca apresentar, de forma gráfica e resumida, a visão da cadeia de valor da organização. Usualmente é composto e entregue em um único espaço ou folha. É um material para discussões sobre o ambiente de negócio como um todo, e não sobre o detalhamento dos processos corporativos.

### Visão de Negócios:

Um diagrama da visão de negócios é o primeiro refinamento ou detalhamento, a partir da cadeia de valor da organização. Possui a representação dos macroprocessos com uma visão dos processos componentes ponta a ponta.

### **Visão de Operações:**

Um diagrama da visão de operações é o refinamento ou detalhamento, da visão de negócio. É o detalhamento dos processos, dos subprocessos e das atividades que o compõe. Seu objetivo é representar “O QUE É FEITO”, e não necessariamente “COMO É FEITO”.

### **Visão de Sistemas:**

Um diagrama da visão de sistemas é o refinamento em seu mais baixo nível de detalhes, contemplando inclusive os pontos de integração sistêmica, softwares envolvidos e o tráfego de dados importantes no fluxo do processo e da informação. É realizado com envolvimento e apoio da área de Tecnologia da Informação.

## Elementos BPMN

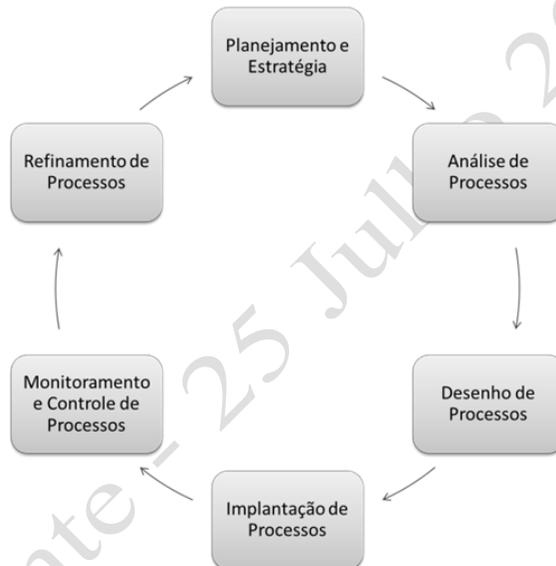
Adoção inicial de um conjunto de elementos da notação:

-  Início – Utilizado para representar o início do processo dentro do fluxo
-  Fim – Utilizado para representar o término do processo em seu nível atual
-  Processo/Subprocesso – Representa um conjunto de Atividades relacionadas
-  Caixa de Anotação – Local para inserção de informações adicionais ao processo
-  Agrupamento – Serve para agrupar visualmente as atividades
-  Decisão Exclusiva – Somente um caminho por vez
-  Fluxo Paralelo – Todos os caminhos (inicia e fecha os fluxos paralelos)
-  Decisão Complexa – Diversos caminhos possíveis por vez
-  Tarefa Manual – Tarefa humana sem auxílio de ferramental tecnológico especializado
-  Tarefa Usuário – Tarefa humana apoiada em sistemas do tipo workflow
-  Tarefa Serviço (Integração/Interface)
-  Tarefa Envio – Tarefa de notificação externa
-  Tarefa Recepção – Tarefa de recebimento de notificações externas
-  Evento tempo – concebido como “temporizador” de início, intermediário, ou de fim de atividades.
-  Evento Inicial de mensagem – Inicia o processo a partir do recebimento
-  Evento Final de mensagem – Finaliza o processo atual iniciando outro específico

## Realização do Ciclo de Vida

A partir deste ponto apresento e detulho as fases do ciclo de vida de gerenciamento de processos de negócio.

Para facilitar o acompanhamento e entendimento do uso do ciclo de vida apresentados nesta metodologia, sugiro a referência numeral às suas fases, conforme diagrama abaixo:



## FASE 1

### Planejamento e Alinhamento Estratégico

Presente - 25 Julho 2013

Presente - 25 Julho 2013

## **FASE 01 - Planejamento e Alinhamento Estratégico**

Esta fase tem como objetivo entender o contexto dos processos através da análise de documentação da organização, possibilitando uma visão geral dos seus processos em relação à cadeia de valor, aos serviços de atenção ao cliente e a venda e aos processos de apoio e gestão.

São etapas definidas para a fase de Planejamento e Alinhamento Estratégico, quando da solicitação de Criação ou Evolução de um Processo:

- 1. Emoldurar a organização**
- 2. Identificar os processos primários, de gestão e de apoio**
- 3. Identificar indicadores de desempenho**
- 4. Preparar para análise de processos**

Em seguida, os detalhes de cada etapa da fase apresentada anteriormente.

Presente - 25 Julho 2013

Presente - 25 Julho 2013

## 1. Emoldurar a organização

### Descrição:

O termo emoldurar a organização remete ao ato de compor um entendimento (imagem) da organização e evidenciá-lo.

Esta etapa visa identificar as questões conceituais e definições básicas da organização que podem afetar os processos diretamente, além de garantir o alinhamento com as definições estratégicas.

### Atividades:

- Documentar, consultar ou atualizar a documentação de missão, estratégia, metas e objetivos da organização.
- A decisão entre gerar uma documentação ou atualizar a documentação deve partir da análise do material existente, sendo que no caso de ausência de material, deve-se providenciar a sua criação e armazenamento. Se, durante a consulta do material existente, ficar evidente a sua desatualização, deve-se providenciar a sua atualização.

### Técnicas utilizadas:

- Entrevistas com Intervenientes diretos e responsáveis
- Reuniões de alinhamento e direcionamento
- Realização e entrega de questionários de levantamento e definição
- Modelagem da visão Corporativa

### Tecnologias de apoio:

- E-mail corporativo
- Agenda corporativa
- Ferramentas de planilha, editoração de texto e apresentação

### Artefatos gerados:

Documentos contendo:

- Declaração de Missão, Planejamento e Direcionamento Estratégico, Metas, Objetivos Executivos e Fatores-Chave de Sucesso (FCS)
- Cadeia de Valor (Quando viável)

**Insumos necessários:**

- Dados coletados durante entrevistas
- Agenda de reuniões e questionários

**Responsáveis:**

- Gestor de Processos
- Analistas de Processos

**Participantes:**

- Interveniência Executiva (responsável pela visão da organização) ou substituto direto.

**Itens no Repositório de Artefatos:**

*MAPA\_ESTRATÉGICO-Nome-Ciclo-Data-Versão.doc*

## **2. Identificar os processos primários, de gestão, de apoio**

### **Descrição:**

Etapa que visa identificar os processos primários que interagem diretamente com os clientes, e também identificar os processos de gestão e de apoio.

### **Atividades:**

- Documentar, Consultar ou Atualizar o mapa de processos da organização em relação a cadeia de valor.
- A decisão entre gerar uma documentação ou atualizar a documentação deve partir da análise do material existente, sendo que no caso de ausência de material, deve-se providenciar a sua criação e armazenamento.
- Se, durante a consulta do material existente, ficar evidente a sua desatualização, deve-se providenciar a sua atualização.

### **Técnicas utilizadas:**

- Análise da Cadeia de Valor
- Análise do Mapa de Macro Processos Corporativos

### **Tecnologias de apoio:**

- Ferramentas editoração de texto, planilhas eletrônicas e de apresentação.
- Diagramas em outros formatos

### **Artefatos gerados:**

- Diagrama de Cadeia de Valor - Atualizado
- Mapa de Processos Corporativos – Visão Macro

### **Insumos necessários:**

- Diagrama de Cadeia de valor
- Diagramas de processos em macro visão
- Conjunto de documentos contendo a realização estratégica da organização

### **Responsáveis:**

- Arquiteto de Processos

**Participantes:**

- Analista de Processos
- Interveniência Executiva (responsável pela visão da organização)

**Itens no Repositório de Artefatos:**

*CADEIAVALOR-Nome-Ciclo-Data-Versão.doc, MAPA\_PROC\_COORP.doc*

### 3. Identificar Indicadores de Desempenho

#### **Descrição:**

Etapa que visa identificar os indicadores chave de desempenho (KPI), declarados na estratégia corporativa. Os KPIs são componentes fundamentais para uma análise de resultados e proposição de melhoria em processos.

#### **Atividades:**

- Consultar ou Atualizar o repositório de Indicadores chave de desempenho dos processos.
- Identificar os KPIs e os Processos diretamente relacionados.
- A consulta ao repositório de KPIs pode demandar uma atualização dos indicadores, caso os mesmos estejam desatualizados ou não tenham sido declarados anteriormente.

#### **Técnicas utilizadas:**

- Consultar Documentos de Planejamento Estratégico
- Construir uma visão hierárquica de fatores-chave de sucesso (FCS)
- Realizar *workshop* de estabelecimento de FCS

#### **Tecnologias de apoio:**

- Ferramentas editoração de texto, planilhas eletrônicas e de apresentação.
- Mapas de Visão, Missão, Valores, Estratégias e Perspectivas e FCS

#### **Artefatos gerados:**

- Mapa de Processos x KPIs

#### **Insumos necessários:**

- Mapas de Visão, Missão, Valores, Estratégias e Perspectivas e FCS

#### **Responsáveis:**

- Arquiteto de Processos

#### **Participantes:**

- Analistas de Processos

- Interveniência Executiva (responsável pela visão da organização) ou substituto direto.

**Itens no Repositório de Artefatos:**

*Modelo: MAPA\_PROC\_KPI-Nome-Ciclo-Data-Versão.doc*

## 4. Preparar para Análise de Processos

### Descrição:

O objetivo dessa etapa é preparar as áreas da organização e seus intervenientes para a fase de análise dos processos e sua modelagem.

### Atividades

- Escolha de Patrocinador - É necessário conseguir o apoio de alguém influente dentro da organização para ajudar a persuadir as pessoas que são contra o processo/fase de análise.
- Aprovar Agenda de Entrevistas - É necessário ter uma agenda de entrevistas contemplando as primeiras reuniões e os participantes envolvidos.
- Informar os Colaboradores - Deve ser feito um trabalho informativo junto aos colaboradores para que estes entendam a importância da fase de análise dos processos e como ela afetará o seu trabalho e a organização em geral. A partir disso, é possível motivar todos os envolvidos no processo, pois eles passam a ter um papel mais ativo nas decisões.

### Técnicas utilizadas:

- Reuniões de grupo de trabalho (Gerente de Processos, Dono de Processo e Intervenientes)

### Tecnologias de apoio:

- Agenda corporativa

### Artefatos gerados:

- Agenda de trabalho
- Plano de Comunicação

### Insumos necessários:

- Seleção e descrição dos processos alvo
- Entrevistas
- Reuniões

**Responsáveis:**

- Gerente de Processos

**Participantes:**

- Dono de Processo
- Arquiteto de Processos
- Analistas de Processos
- Gestores Intervenientes

**Itens no Repositório de Artefatos:**

*PLANO-NomeProcesso-Ciclo-Data-Versão.doc*

## FASE 2

### Análise de Processos

Presente - 25 Julho 2013

Presente - 25 Julho 2013

## **FASE 02 - Análise de Processos**

Esta fase tem com o objetivo levantar, modelar e avaliar os processos da organização retratando a sua realização exatamente como no momento da análise.

Uma análise de processo eficiente produzirá informações cruciais para a evolução de ideias e proposição de melhorias. É uma fase considerada como essencial e mandatória, devendo sempre preceder a fase de desenho e modelagem de processos (FASE 03).

São etapas definidas para a fase de Análise de Processos:

- 1. Entrevistar Atores**
- 2. Analisar Documentação do Processo**
- 3. Documentar a Análise**
- 4. Validar o Entendimento e Documentação**

Presente - 25 Julho 2013

Presente - 25 Julho 2013

## 1. Entrevistar Atores

### **Descrição:**

Esta etapa visa entender o processo como ele realmente acontece no dia a dia da organização. A realização de entrevistas com múltiplos participantes do processo evita a replicação e formalização de visões isoladas. Uma boa dinâmica deve ser objetivada para garantir a maior fluidez e alcance. As entrevistas devem ser repetidas até que se alcance uma visão e um entendimento consistente e condizente com a realidade.

Caso exista documentação atualizada sobre o processo, pode-se recorrer à análise do processo.

### **Atividades:**

- Preparar Questionário Básico de Direcionamento - Roteiros
- Realizar Entrevistas Presenciais em Grupo
- Coletar Tempo e Custo das Atividades do novo Processo

### **Técnicas utilizadas:**

- Além do Analista de Processos, as entrevistas podem ser realizadas com o apoio de:
- Relator – Responsável por capturar informações adicionais para compor o modelo
- Moderador – Responsável por manter o caminho da reunião
- Modelador – Responsável por diagramar o processo

### **Tecnologias de apoio:**

- Ferramentas de Diagramação na Notação de Processos
- Ferramentas editoração de texto, planilhas eletrônicas e de apresentação
- Quadro Branco

### **Artefatos gerados:**

- Esboço da Descrição Inicial do Processo
- Esboço do Diagrama do Processo

**Insumos necessários:**

- Intervenientes com conhecimento suficiente sobre o processo

**Responsáveis:**

- Analistas de Processos

**Participantes:**

- Dono do Processo
- Intervenientes do Processo

**Itens no Repositório de Artefatos:**

*Não Definido*

## 2. Analisar Documentação do Processo

### **Descrição:**

Esta etapa visa angariar e analisar a documentação existente sobre o processo. Ao iniciar a fase de análise de processos deve se buscar todas as informações existentes e disponíveis, sendo a sua análise inicial um insumo importante, e que preferencialmente deve ser realizado antes das entrevistas com os Atores do processo.

### **Atividades:**

- Buscar Informações do Processo
- Estudar o Processo
- Analisar Diagramas e Documentos existentes

### **Técnicas utilizadas:**

- Analisar Planejado x Realizado
- Analisar Número de Interações com o cliente
- Identificar Atividades de *Handoff* (troca de propriedade)
- Identificar Regras de Negócio Implícitas e Tácitas
- Identificar Gargalos e Variações
- Identificar Tempo de Realização de Atividades e Custos das Mesmas
- Entender a Necessidade de Pontos de Controle do Processo

### **Tecnologias de apoio:**

- Ferramentas de Diagramação na Notação de Processos
- Ferramentas editoração de texto, planilhas eletrônicas e de apresentação
- Quadro Branco

### **Artefatos gerados:**

- Documento contendo resultado da análise da documentação do processo

### **Insumos necessários:**

- Diagramas do Processo
- Documentos Descritivos de Atividades

**Responsáveis:**

- Analistas de Processos

**Participantes:**

- Gestor do Processo
- Intervenientes do Processo

**Itens no Repositório de Artefatos:**

*RELAT\_DOC\_PROC-NomeProcesso-Ciclo-Data-Versão.doc*

### 3. Documentar a Análise

#### **Descrição:**

A etapa de documentação da fase de análise de processos é uma importante atividade dentro da fase de análise de processos. É a forma como será ratificado o entendimento do processo e a qualidade da informação recebida. Esta documentação deve representar unicamente a visão atual do processo e a sua forma de realização – não mais que disso.

#### **Atividades:**

- Diagramar o Processo *As Is*
- Documentar as Atividades do Processo
- Declarar Participantes e Responsabilidades
- Construir ou Atualizar Glossário

#### **Técnicas utilizadas:**

- Modelagem de processo com Notação BPMN
- Descrição de Processo e Detalhamentos

#### **Tecnologias de apoio:**

- Ferramentas de Diagramação na Notação de Processos
- Ferramentas editoração de texto, planilhas eletrônicas e de apresentação

#### **Artefatos gerados:**

- Diagrama de Processo (*As Is*)
- Documento Descritivo do Processo e Atividades

#### **Insumos necessários:**

- Entrevista dos Atores
- Análise de Documentos do Processo

#### **Responsáveis:**

- Analistas de Processos

**Participantes:**

- Arquiteto de Processos

**Itens no Repositório de Artefatos:**

*DIAG-ASIS-NomeProcesso-Ciclo-Data-Versão.bpm*

*DESC-PROC-NomeProcesso-Ciclo-Data-Versão.doc*

*DESC-ATV-NomeProcesso-Ciclo-Data-Versão.doc.*

## 4. Validar o Entendimento e Documentação

### **Descrição:**

Esta etapa visa à formalização do término da fase de análise de processos, bem com a ratificação do entendimento sobre o processo e sua documentação produzida. Somente após esta etapa é que deve se continuar no ciclo de vida. Como uma boa prática da gestão de projetos, validar o entendimento e a documentação produzida é uma etapa de grande importância também para o gerenciamento de processos.

### **Atividades:**

- Realizar apresentação de validação do entendimento e documentação

### **Técnicas utilizadas:**

- *Workshop*
- Reunião de Trabalho em Grupo

### **Tecnologias de apoio:**

- Ferramentas de Diagramação na Notação de Processos
- Ferramentas editoração de texto, planilhas eletrônicas e de apresentação

### **Artefatos gerados:**

- Aceite formal da fase de análise de processos

### **Insumos necessários:**

- Etapas 1, 2 e 3 da análise de processos

### **Responsáveis:**

- Analistas de Processos

### **Participantes:**

- Gestor de Processos
- Arquiteto de Processos
- Dono do Processo
- Intervenientes do Processo

**Itens no Repositório de Artefatos:**

*ACEITE-NomeProcesso-Ciclo-Data-Versão.doc*

Presente - 25 Julho 2013

## FASE 3

### Desenho de Processos

Presente - 25 Julho 2013

Presente - 25 Julho 2013

### **FASE 03 - Desenho de Processos**

Esta fase tem como objetivo definir a decisão por ser tomada em relação aos processos identificados durante a etapa de Análise de Processos (AS-IS).

Os processos, suas principais características, deficiências etc foram identificados em riqueza de detalhes na fase anterior, além do entendimento do seu alinhamento com os objetivos e estratégias da organização. Nesse caso se faz necessário aplicar simulações, desenvolver um novo modelo com as melhorias previstas para o cenário identificado, dentre outros.

São etapas definidas para a fase de Planejamento e Alinhamento Estratégico:

- 1. Desenho do novo processo**
- 2. Análise de lacunas e comparações**
- 3. Desenho e Análise do Uso de TI**
- 4. Aceite do Novo Processo**
- 5. Criação do plano de implantação**

Presente - 25 Julho 2015

Presente - 25 Julho 2013

## 1. Desenho do novo processo

### Descrição:

O desenho do novo processo tem por objetivo criar uma representação da nova realidade do processo, ou a sua projeção. É o estabelecimento dos conhecimentos, das modificações, e da aplicação das melhorias propostas e sugeridas ao novo e melhorado processo (*To Be*). A etapa de desenho do novo processo deve garantir que o modelo projetado atenda às expectativas e necessidades da organizações.

### Atividades:

- Análise do Material Produzido sobre o Processo Atual (*As Is*)
- Elaboração do Modelo Pré-Reunião de Direcionamento
- Elaboração de Material de Direcionamento para *Workshop* do Novo Processo (*To Be*)
- Realização de *Workshop* do Novo Processo (*To Be*) com equipe do Projeto
- Desenho com Refinamento do Modelo
- Descrever Complemento do Modelo
- Descrever Matriz de Responsabilidades

### Técnicas utilizadas:

- Análise das Interações com Clientes
- Redução de Atividades de *Handoff*
- Análise de Atividades com Adição de Valor
- Análise de Padrões de Atividades e Componentização
- Análise de Regras de Negócio
- Análise de Necessidade de Conformidade (ISO, ITIL, CMM etc)

### Tecnologias de apoio:

- Ferramentas de Diagramação na Notação de Processos
- Ferramentas editoração de texto, planilhas eletrônicas e de apresentação

### Artefatos gerados:

- Desenho do Novo Processo

- Detalhamento das Atividades do Processo
- Matriz de Responsabilidades

**Insumos necessários:**

- Material produzido na Análise de Processos
- Atividades da Etapa de Desenho de Processos

**Responsáveis:**

- Gestor de Processos
- Analistas de Processos

**Participantes:**

- Dono do Processo
- Arquiteto de Processos
- Intervenientes do Processo

**Itens no Repositório de Artefatos:**

*DIAG-2B-NomeProcesso-Ciclo-Data-Versão.doc*

*MATRIZ-RESP- NomeProcesso-Ciclo-Data-Versão.doc*

*DESC-ATV- NomeProcesso-Ciclo-Data-Versão.doc*

## 2. Análise de lacunas e comparações

### Descrição:

A análise de lacunas entre o processo atual e o novo processo pode ser muito útil para a realização de comparações e diferenciação das realidades. Uma análise de lacunas serve também como um demonstrativo de possíveis ganhos do novo processo.

### Atividades:

- Coletar Tempo e Custo das Atividades do novo Processo
- Realizar simulação de execução do cenário atual (*As Is*)
- Realizar simulação de execução do novo cenário (*To Be*)
- Realizar análise comparativa de lacunas

### Técnicas utilizadas:

- Simulação discreta de eventos
- Simulação do tipo Monte Carlo
- Simulação de Custos e Tempo do Processo

### Tecnologias de apoio:

- Ferramentas de Simulação de Processos
- Ferramentas de planilhas eletrônicas

### Artefatos gerados:

- Documento contendo a análise comparativa de lacunas entre os processos e seus resultados apresentados em simulações

### Insumos necessários:

- Documentação do Processo Atual (*As Is*)
- Documentação do Novo Processo (*To Be*)
- Cenários de Simulação
- Custo das Atividades do Processo
- Tempo das Atividades do Processo

**Responsáveis:**

- Analistas de Processos

**Participantes:**

- Arquiteto de Processos

**Itens no Repositório de Artefatos:**

*GAP-NomeProcesso-Ciclo-Data-Versão.doc*

### 3. Desenho e Análise do Uso de TI

#### **Descrição:**

A etapa de desenho e análise de uso da TI tem por objetivo identificar e descrever os pontos onde o processo utiliza os sistemas de informação da organização. Esta etapa pode ser decisiva se o desenho do novo processo realizar algum tipo de automação de atividades. Se o desenho do novo processo pretende realizar alguma automação de atividades humanas, este é o momento ideal para verificar e evidenciar o fluxo de dados e compor a visão dos pontos de integração. Além das informações sobre dados, a análise de uso de TI pode ajudar a compor aplicações complexas, reutilizando sistemas legados, e compor novas interfaces de uso.

#### **Atividades:**

- Levantar os pontos de integração sistêmica
- Levantar os dados críticos para o processo
- Evidenciar no diagrama os pontos de integração

#### **Técnicas utilizadas:**

- Levantamento de Pontos de Integração

#### **Tecnologias de apoio:**

- Ferramentas de Diagramação de Processos
- Ferramentas editoração de texto, planilhas eletrônicas e de apresentação

#### **Artefatos gerados:**

- Documento contendo os pontos de integração sistêmica do processo
- Atualização do modelo do novo processo

#### **Insumos necessários:**

- Material produzido durante o levantamento dos pontos de integração sistêmica e de dados críticos do processo

#### **Responsáveis:**

- Analistas de Processos

**Participantes:**

- Arquiteto de Processos
- Intervenientes do Processo
- Equipe de TI

**Itens no Repositório de Artefatos:**

*PTO-INTEG-NomeProcesso-Ciclo-Data-Versão.doc*

## 4. Aceite do Novo Processo

### Descrição:

A etapa de aceite formal do novo processo é uma etapa que deve ser sempre respeitada e realizada, independentemente da decisão sobre adoção do novo processo. Esta etapa deve garantir que o processo foi compreendido e descrito conforme necessário. Devido à importância desta etapa, deve-se considerar a sua realização na forma de evento final sobre a melhoria do processo.

### Atividades:

- Realizar Reunião de Validação Prévia com Dono do Processo e Intervenientes
- Realizar Reunião de Validação Final com Equipe do Projeto e Interveniência Executiva

### Técnicas utilizadas:

- Condução de Reunião de Trabalho e *Workshop*

### Tecnologias de apoio:

- Ferramentas de Diagramação de Processos
- Ferramentas editoração de texto, planilhas eletrônicas e de apresentação

### Artefatos gerados:

- Documento contendo assinatura do Dono do Processo e dos Intervenientes Diretos

### Insumos necessários:

- Material produzido na fase de Desenho de Processos

### Responsáveis:

- Analistas de Processos

### Participantes:

- Interveniência Executiva
- Dono do Processo

- Intervenientes do Processo
- Gestor de Processos
- Arquiteto de Processo

**Itens no Repositório de Artefatos:**

*ACEITE-NomeProcesso-Ciclo-Data-Versão.doc*

## 5. Criação do plano de implantação

### Descrição:

A etapa de criação do plano de implantação do novo processo é responsável pelo planejamento do projeto de desenvolvimento e operacionalização do novo processo. Esta etapa somente será realizada caso seja definido que o novo processo será implantado ou executado.

A definição de prioridade de implantação cabe ao gerenciamento de processos que detém a matriz de priorização de processos corporativos. Por sua característica intrínseca de projeto, a etapa de criação do plano de implantação usualmente é realizada por um gerente de projeto da equipe e apoiada pela equipe de processos.

### Atividades:

- Definir prioridade de implantação do processo
- Criar documento contendo plano de implantação do processo
- Aprovar plano de implantação com Dono do Processo

### Técnicas utilizadas:

- Avaliação com Matriz de Priorização
- Especificação de Plano de Projeto
- 

### Tecnologias de apoio:

- Ferramentas editoração de texto, planilhas eletrônicas e de apresentação
- Ferramenta de gestão de cronogramas

### Artefatos gerados:

- Documento contendo Plano de Comunicação, Atividades Iniciais do Projeto, Equipe envolvida, Escopo

### Insumos necessários:

- Documentos gerados na Fase de Desenho de Processos

**Responsáveis:**

- Gerente de Projetos
- Analista de Processos

**Participantes:**

- Gestor de Processos
- Arquiteto de Processos
- Dono do Processo

**Itens no Repositório de Artefatos:**

*PL-IMPL-NomeProcesso-Ciclo-Data-Versão.doc*

## FASE 4

### Implantação de Processos

Presente - 25 Julho 2013

Presente - 25 Julho 2013

## **FASE 04 - Implantação de Processos**

Esta fase tem como objetivo viabilizar a entrada em produção e a execução dos processos definidos. É a realização do desenho de processos aprovado e o seu fluxo de trabalho documentado.

A implantação de processos possui duas perspectivas distintas, ainda que complementares, sendo que a sua realização possui características específicas e relacionadas diretamente à abordagem selecionada.

Basicamente, podemos definir a implantação de processos de duas formas abrangentes, sendo:

- 1. Implantação Sistêmica**
- 2. Implantação Não Sistêmica**

A seguir destaco as características de cada tipo de implantação.

### **Implantação Sistêmica**

A implantação de processos de forma sistêmica pressupõe o uso de tecnologias especificamente desenvolvidas para a realização de atividades de processos, integração entre sistemas e dados, controle do fluxo de trabalho, distribuição de tarefas e capacidade de monitoramento em tempo de execução. Esta forma de implantação de processos é usualmente referenciada como automação de processos, e é igualmente comum o uso de soluções tecnológicas chamadas de BPMS – *Business Process Management Suites/Systems*. Estas soluções possuem capacidades desenvolvidas especificamente para atender ao ciclo de vida do gerenciamento de processos. Com a adoção de ferramental específico para a automação de processos (BPMS), podemos considerar as seguintes atividades como componentes da fase de implantação de processos:

- 1. Criação dos Protótipos de Interface**
- 2. Criação de Integrações**
- 3. Aplicação de Regras de Negócio**
- 4. Preparação para Monitoria**
- 5. Homologação**
- 6. Produção**

O principal objetivo das etapas anteriores é criar e aprovar as atividades sistêmicas para interação humana e garantir a definição das necessidades de integração entre dados e sistemas. A seguir aponto algumas das características comuns às etapas apresentadas acima.

## 1. Criar protótipos de interface

### **Descrição:**

A etapa de criação de protótipos de interface é, provavelmente, uma das etapas mais importante da implantação de processos com apoio sistêmico - BPMS.

A criação de protótipos ou de telas similares que precedem a produção e servem de guia para as telas que serão desenvolvidas na camada de TI, é uma forma bastante prática de garantir o melhor uso e composição de formulários para a realização do trabalho humano descrito no processo. Desta forma, podemos dizer que a criação de protótipos é a melhor forma de garantir que o processo será realizado conforme descrito e aprovado.

### **Atividades:**

- Criação da interface primária – inicial
- Apresentação da interface primária – inicial
  
- Refinação da interface primária
- Criação da interface refinada
- Apresentação da interface refinada

### **Técnicas utilizadas:**

- Prototipação de Interfaces WEB e Usabilidade Humana

### **Tecnologias de apoio:**

- Ferramentas de Prototipação de Interfaces
- Ferramenta de BPMS

### **Artefatos gerados:**

- Protótipos de Interface das telas de atividades humanas com apoio sistêmico

### **Insumos necessários:**

- Pontos de Integração
- Diagrama do Novo Processo
- Fluxo de Dados
- Layout Padrão

**Responsáveis:**

- Analistas de Processos
- Arquiteto de Processos

**Participantes:**

- Equipe de TI
- Dono do Processo
- Intervenientes do Processo

**Itens no Repositório de Artefatos:**

*PROTO-NomeProcesso-Ciclo-Data-Versão.doc*

## 2. Criar Integrações

### **Descrição:**

A etapa de criação de integrações, ainda no âmbito do gerenciamento de processos, retrata a possibilidade de se especificar a forma como as integrações sistêmicas, apontadas ao longo do processo, deverão ocorrer. Isso quer dizer que, na prática, os pontos de integração coletados e definidos na fase do desenho do processo (FASE 03) serão aplicados na camada de execução sistêmica do processo e tratados conforme a tecnologia de sua arquitetura e linguagem de programação.

### **Atividades:**

- Criar as integrações entre Bancos de Dados e Sistemas apontados no novo processo

### **Técnicas utilizadas:**

- Especificação e Programação de Integrações (EAI e SOA)

### **Tecnologias de apoio:**

- Ferramenta de BPMS

### **Artefatos gerados:**

- Arquivo contendo o modelo do novo processo com as especificações técnicas da integração

### **Insumos necessários:**

- Documento de Pontos de Integração
- Diagrama do Novo Processo

### **Responsáveis:**

- Analistas de Processos
- Especialista na Ferramenta BPMS

### **Participantes:**

- Arquiteto de Processos – Especialista na Ferramenta BPMS

- Equipe de TI – Suporte na conexão entre os Bancos de Dados e Sistemas

**Itens no Repositório de Artefatos:**

*MOD\_2B\_PRD-NomeProcesso-Ciclo-Data-Versão.doc*

Presente - 25 Julho 2013

### 3. Aplicar regras de negócio (BRE)

#### **Descrição:**

A etapa de aplicação de regras de negócio visa estabelecer na camada de execução de processos as informações coletadas durante a fase de desenho de processos.

Uma das capacidades principais das ferramentas de BPMS é a possibilidade de declaração, parametrização e gestão das regras de negócio das organizações, fazendo com que as decisões existentes no fluxo do processo respeitem e funcionem de acordo com as informações existentes neste componente. Tanto o levantamento quanto a aplicação das regras de negócio ficam a cargo do analista de processos e a sua definição fica por conta das áreas de negócio da organização e do dono do processo.

#### **Atividades:**

- Aplicar parametrização das regras na camada de execução de regras de negócio

#### **Técnicas utilizadas:**

- Dependência direta da ferramenta utilizada (DTL, METADATA etc)

#### **Tecnologias de apoio:**

- Business Rules Engine – Motor de Regra de Negócio

#### **Artefatos gerados:**

- Documento de Metadados contendo conjunto de regras de negócio

#### **Insumos necessários:**

- Regras de negócio estabelecidas durante a fase de desenho de processos

#### **Responsáveis:**

- Analistas de Processos

#### **Participantes:**

- Arquiteto de Processos

- Dono do Processo

**Itens no Repositório de Artefatos:**

*BRE-2B\_PRD-NomeProcesso-Ciclo-Data-Versão.doc*

## 4. Preparar Monitoria (BAM)

### Descrição:

A etapa de preparação para a monitoria ativa de atividades do processo, ou *Business Activity Monitoring*, é uma capacidade adquirida com o uso de tecnologia de apoio para execução de processos – BPMS.

A monitoria de atividades possibilita enxergar o resultado de atividades e processos durante a sua execução, tornando menos necessário o uso de análises do tipo: post-mortem (pós ciclo de vida do processo), ela também diminui a necessidade de geração de relatório de inteligência de negócio, pois permite ver a sua execução na forma de medidores - indicadores de desempenho - importantes para o processo.

### Atividades:

- Aplicar Indicadores de Desempenho no Processo
- Compor Medidores
- Compor Painel de Monitoria/Controle

### Técnicas utilizadas:

- *Time to Market* - Tempo de lançamento de um produto. Desde o desenvolvimento do Conceito a disponibilidade para venda
- *Lead Time* - Tempo de Duração de um processo
- *Stock Out* - Número de vezes que determinado item controlado no estoque chega a zero
- Ociosidade - % de tempo que um máquina ou membro de equipe ficam parados.
- Giro de Estoque – Consumo (Saídas) / Saldo Médio de estoque.

### Tecnologias de apoio:

- Ferramenta de Execução de Processo – Camada de BAM

### Artefatos gerados:

- Painel de Monitoria / Controle (*Dashboard*)
- Medidores do Processo (*Meters*)

**Insumos necessários:**

- Indicadores de Desempenho definidos na FASE 01 PLANEJAMENTO E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

**Responsáveis:**

- Analistas de Processos
- Arquiteto de Processos

**Participantes:**

- Dono do Processo

**Itens no Repositório de Artefatos:**

*BAM-2B\_PRD-NomeProcesso-Ciclo-Data-Versão.doc*

## 5. Homologação

### **Descrição:**

A etapa de homologação da implantação sistêmica do processo tem por objetivo acompanhar a realização do processo na camada de execução e avaliar o resultado produzido. No âmbito do gerenciamento de processos a etapa de homologação pretende apoiar a equipe de TI na implantação e realização dos testes unitários e integrados, bem como pretende servir de elo entre a Tecnologia, o Ferramental, a Interface de uso e os Usuários do processo.

### **Atividades:**

- Preparar roteiro de homologação
- Acompanhar Implantação na camada de TI
- Acompanhar testes junto aos usuários
- Avaliar resultados
- Produzir relatório de ajustes sugeridos durante a homologação

### **Técnicas utilizadas:**

- Descrição (Roteiro) de testes

### **Tecnologias de apoio:**

- Ferramental de execução de processos BPMS

### **Artefatos gerados:**

- Relatório de Resultado da Homologação

### **Insumos necessários:**

- Novo Processo Aplicado e Executando em Ferramenta de BPMS

### **Responsáveis:**

- Analistas de Processos
- Arquiteto de Processos

### **Participantes:**

- Dono do Processo

- Intervenientes do Processo

**Itens no Repositório de Artefatos:**

*Relat-Homolog-2B\_PRD-NomeProcesso-Ciclo-Data-Versão.doc*

Presente - 25 Julho 2013

## 6. Produção

### **Descrição:**

A etapa de produção assistida da implantação sistêmica do processo tem por objetivo acompanhar a operação do processo na camada de execução e avaliar o resultado produzido. No âmbito do gerenciamento de processos a etapa de produção pretende apoiar a equipe de TI na implantação e na monitoria do novo processo em ambiente de produção, bem como servir de elo entre a Tecnologia, o Ferramental, a Interface de uso e os Usuários do processo. É um apoio que pode ser realizado durante o período parcial, suportando dúvidas sobre a realização do processo no ferramental e a sua dinâmica.

### **Atividades:**

- Acompanhar execução do processo
- Produzir aceite da entrada em produção

### **Técnicas utilizadas:**

- Monitoria na camada de administração do processo e filas de trabalho

### **Tecnologias de apoio:**

- Ferramental de BPMS – Camada Administrativa do Portal de Processos

### **Artefatos gerados:**

- Documento contendo resultado do período de produção assistida e aprovação formal

### **Insumos necessários:**

- Novo Processo Aplicado e Executando em Ferramenta de BPMS

### **Responsáveis:**

- Analistas de Processos

### **Participantes:**

- Arquiteto de Processo
- Dono do Processo

- Intervenientes do Processo

**Itens no Repositório de Artefatos:**

*Modelo:ACEITE-PRD-NomeProcesso-Ciclo-Data-Versão.doc.*

Presente - 25 Julho 2013

## Implantação Não Sistêmica

Uma implantação de processos de forma não sistêmica é a realização do modelo do novo processo aprovado, sendo retratado na forma de procedimentos, fluxos e trabalhos acordados entre os intervenientes. A implantação não sistêmica ou implantação sem a execução de atividades do processo por meio de software específico (BPMS) - por ser altamente acoplada a responsabilidade corporativa coletiva e dependente direta da vontade humana para sua realização - pressupõe constante e eficiente gestão de mudanças, bem como o acompanhamento do trabalho humano realizado.

A implantação de processos com a perspectiva de gerenciamento de processos possui duas formas de mudança, a Procedural e a Transformacional, descritas a seguir:

1. **Mudanças procedurais** - relacionadas às mudanças sobre como o processo e seus procedimentos operacionais são realizados.
2. **Mudanças transformacionais** - relacionadas às mudanças em como a organização passa a tratar a gestão dos seus processos.

A implantação de processos significa transformar um desenho de processos aprovado em processos operacionais (menor escopo), ambos aceitos pelas partes envolvidas e treinadas na sua realização. O sucesso desse esforço depende diretamente da aceitação e do suporte continuado de toda a equipe - gestão executiva, dono do processo e executores das atividades do processo.

São atividades comuns na implantação de processos não sistêmicos:

- Revisão de objetivos, de entregáveis, de métricas e do tempo do projeto;
- Avaliação de necessidade e da viabilidade de terceirização do processo;
  - Se decidido por terceirização, criar e emitir RFPs para fornecedores.
- Elaboração do Plano de Projeto de Implantação, constituído de:
  - Sequência de tarefas com datas de entrega;

- Avaliação e gestão de riscos;
- Recursos e Custos;
- Definição e preparação de requisição de mudanças;
- Plano de testes;
- Material de treinamento no processo;
- Atividades de gestão da mudança para manter comprometimento;
- Configuração de software de versionamento de documentos;
- Testes de processos (terceirizado);
- Realização de treinamento;
- Lançamento do processo.

Para processos de menor escala, ou impacto, uma sequência reduzida seria:

1. Explicar mudanças aos executores do processo;
2. Testar a melhoria documentada;
3. Avaliar resultado da aplicação da melhoria.

### **Orquestrando a mudança**

Como prática de abordagem para a implantação do novo processo, podemos utilizar abordagens clássicas e testadas pelo mercado, sendo as principais:

### **Visão Holística de Fatores Organizacionais (McKinsey 7-S)**

Para obter o sucesso na gestão da mudança, a organização deve atender sete metas, são elas:

1. Estratégia (Strategy) – garantir que os processos de negócio forneçam valor para os clientes;
2. Estrutura (Structure) – garantir a Interfuncionalidade do processo;
3. Sistemas (Systems) – estabelecimento de processos e procedimentos formais para alocação de recursos, controles, informação e sistemas de distribuição;
4. Estilo de liderança (Leadership Style) – promover a cultura colaborativa;
5. Equipe de trabalho (Staffing) – promover a abertura à mudança;
6. Habilidades pessoais (Personnel Skills) – treinar as interatividades;
7. Valores compartilhados (Shared Values) – promover cultura e incentivos de desempenhos.

Para apoiar os alvos de mudança acima apresentados, os esforços devem ser trabalhados dentro de uma estrutura de três estágios conforme o modelo Lewin-Schein, composto basicamente de; Descongelamento, Mudança e Recongelamento detalhados a seguir:

## Descongelamento

Pressupõem criar motivação e prontidão para mudança. Deve-se desaprender o comportamento atual da tarefa, através de:

- Comunicar e aceitar a informação (admissão de que algo está errado);
- Conectar a informação com as metas pessoais compromissadas e realistas;
- Evitar a insegurança psicológica e sentimento de culpa.

## Mudança

Através de treinamento e reestruturação cognitiva: perceber, julgar, sentir e agir de forma diferente com base na nova perspectiva e por meio de:

- Identificação do líder, mentor ou consultor para se obter outras perspectivas;
- Explorar o ambiente interno e externo para buscar informações que validem as mudanças propostas.

## Recongelamento

Ajudar a integrar o novo ponto de vista e comportamento através da:

- Adequação dos incentivos individuais a nova perspectiva e comportamento;
- Consistência com os novos comportamentos e a nova cultura organizacional.

A abordagem anterior é baseada no envolvimento direto dos donos e executores do processo, guiando a mudança, fornecendo treinamentos e apoiando o novo comportamento até que se torne corporativamente aprendido ou habitual.

Conforme podemos constatar, e de acordo com as melhores práticas de mercado, a gestão da mudança necessária para uma implantação de sucesso, está intimamente relacionada às práticas de gestão de projetos. Dessa forma, o Gerente de Projetos, com conhecimentos em gerenciamento de processos, é um ator de extrema importância na condução das atividades relacionadas.

A seguir uma relação de possíveis riscos ao sucesso da iniciativa de mudança, o problema, e possíveis formas de mitigação:

Fator de risco	Problema	Mitigação
Resistência de usuário	Falta de compromisso com mudanças	Sucesso compartilhado
Perda de foco	Busca por um número excessivo de mudanças de uma vez	Estabelecer cenários práticos e realistas
Objetivos não claros	Super-vender uma idéia ou prometer resultados não realistas	Declarações claras
Conexão não clara entre mudança de tarefa e benefícios	Menor compromisso para adotar mudanças	Comunicação e conexão explícita entre mudança de processo, benefícios e recompensas
Perda de orçamento	Falha na adoção, benefícios não realizados	Entrega de benefícios o mais breve possível para manter suporte aos projetos
Falta de familiaridade com mudanças propostas	Benefícios esperados não realizados; perda de suporte	Coaching especializado para assegurar o sucesso dos processos

De forma a estabelecer uma linha de execução e implantação do novo processo, proponho a elaboração de um guia estratégico para condução da mudança.

A seguir veremos a etapa responsável pela formalização e direcionamento do planejamento de implantação do novo processo.

Presente - 25 Julho 2013

## Criação de Guia de Implantação

### **Descrição:**

A etapa de criação do guia de implantação é responsável por descrever as atividades principais que deverão ser realizadas para a efetiva implantação do novo processo e as mudanças.

### **Atividades:**

- Criar guia de implantação de novo processo

### **Técnicas utilizadas:**

- Realização de Plano de Projeto (PMI-PMBOK®)

### **Tecnologias de apoio:**

- Ferramentas de controle de atividades de projeto, como: cronogramas, bem como ferramentas para editoração de texto e planilhas eletrônicas.

### **Artefatos gerados:**

- Guia de Implantação de projetos contendo atividades, participantes, prazos e plano de comunicação.

### **Insumos necessários:**

- Informações das FASES 01 e 03

### **Responsáveis:**

- Gerente de Processo
- Gerente de Projeto

### **Participantes:**

- Dono do Processo
- Analistas de Processos

### **Itens no Repositório de Artefatos:**

*GUIA\_IMP-2B\_PRD-NomeProcesso-Ciclo-Data-Versão.doc*

Presente - 25 Julho 2013

## FASE 5

### Monitoria de Processos

Presente - 25 Julho 2013

Presente - 25 Julho 2013

## **FASE 05 - Monitoria de Processos**

A fase de monitoria de desempenho de processos é essencial para avaliar e garantir o alinhamento dos processos com os objetivos da organização. O principal objetivo desta fase é monitorar os indicadores e medidores aplicados no processo para avaliar o resultado do mesmo e seu alinhamento com as metas corporativas.

Devido às diversas possibilidades sobre como abordar o gerenciamento de desempenho de processos, apresentamos a seguir métricas e medições baseadas em dimensões fundamentais, como:

1. **Tempo** – Métrica de duração do processo
2. **Custo** – Métrica de valor monetário do processo
3. **Capacidade** – Métrica de volume de produção do processo
4. **Qualidade** – Métrica de satisfação, variação ou erro do processo

Observação: Eficiência e eficácia consideradas como métricas intrínsecas às anteriores.

Podemos realizar a monitoria de processos de duas formas:

- Com apoio de ferramentas de monitoria
- Sem o uso de ferramentas de monitoria

Em relação à metodologia, as práticas e os métodos devem ser seguidos, sendo que as atividades possuem grande variação segundo a abordagem selecionada. É importante ressaltar o estabelecimento das métricas e dos indicadores de desempenho dos processos.

A forma adotada para o monitoramento depende de um estabelecimento de práticas de gestão com o Dono do Processo conforme o parque tecnológico disponível na organização.

Além dos indicadores de desempenho, também devemos monitorar e controlar os acordos de serviços internos. Para essa monitoria, podemos utilizar o mesmo cartão de desempenho utilizado para avaliação do resultado do processo e passar a avaliar o resultado do trabalho dos intervenientes do processo. Esta avaliação deve garantir os acordos e ajudar na reavaliação da capacidade produtiva e de realização dos processos de gestão e de apoio.

Exemplos de cartão de desempenho:

### KPI

Indicador-Chave de Desempenho (KPI)	Melhor Contato com Clientes Maior Valor (MCCMV)
Objetivo	Verificar se a estratégia de relacionamento com melhores clientes está sendo realizada
Perspectiva	Financeira (Scorecard)
Fórmula	MCCMV = BD PA / Num Contatos Planejados - Num Contatos Diários Realizados na Semana
Unidade de medida	Inteiro
Casas decimais	Duas
Critério de avaliação	Definir
Desdobramento	Por Balcão
Frequência de mensuração	Semanal (Latência)
Fonte de dados	Registro de contatos com clientes de maior valor
Quanto maior, melhor?	Sim
Faixas em relação a meta (Threshold)	Mínimo > 60%, Médio > 70%, Ideal 90% (Dashboard)
Prazo para atendimento da meta	Junho
Plano de Ação de Quebra de Threshold	Dir. Marketing

### PI

Indicador de Desempenho (PI)	Markup
Objetivo	Identifica a rentabilidade das vendas
Perspectiva	Financeira (Scorecard)
Fórmula	Mark Up= (valor da venda-custo da venda)/valor da venda *100 (Metadado)
Unidade de medida	Valor em R\$
Casas decimais	Duas
Critério de avaliação	Identifica como está a margem/rentabilidade das vendas
Desdobramento	Por unidades de negócio, demográficas, geográficas e produtos
Frequência de mensuração	Mensal (ou a critério) (Latência)
Fonte de dados	Registro de compras dos clientes
Quanto maior, melhor?	Sim
Faixas em relação a meta (Threshold)	->=80%; →50% e <80%; <= 50% (Dashboard)
Prazo para atendimento da meta	Dezembro
Plano de Ação de Quebra de Threshold	Dir. Financeiro e Marketing

Destaco a seguir a etapa responsável pela criação e monitoria dos cartões de indicadores de desempenho, que no caso de utilização de software para monitoria (BAM), serão criados na forma de medidores automáticos (*Dashboard Meters*).

## 1. Criação de Cartão de Desempenho

### **Descrição:**

A etapa de criação de cartão de desempenho é complementar a etapa de definição dos indicadores, que pode iniciar durante a fase de Planejamento e Alinhamento Estratégico (FASE 01), ou na fase de Desenho de Processo (FASE 03).

### **Atividades:**

- Aplicar no cartão de desempenho o indicador definido e suas métricas.

### **Técnicas utilizadas:**

- Criação de Indicadores Chave de Desempenho (KPIs)
- Criação de Indicadores de Acordo de Serviço

### **Tecnologias de apoio:**

- Ferramentas editoração de texto e planilhas eletrônicas.

### **Artefatos gerados:**

- Cartão de Desempenho detalhado

### **Insumos necessários:**

- Informações das FASES 01 e 03

### **Responsáveis:**

- Dono do Processo

### **Participantes:**

- Gestor de Processos
- Arquiteto de Processos
- Analistas de Processos

### **Itens no Repositório de Artefatos:**

*NOMEIND\_KPI-2B\_PRD-NomeProcesso-Ciclo-Data-Versão.doc*

Presente - 25 Julho 2013

## 2. Monitoria de Cartão de Desempenho

### Descrição:

A etapa de monitoria de cartão de desempenho é fundamental para a realização da monitoria ativa de processos. No caso de realização com apoio de ferramental de BPMS (BAM) esta monitoria é realizada sistemicamente, de forma automática e dinâmica.

### Atividades:

- Realizar extração de dados das bases transacionais
- Conferir métricas dos cartões de desempenho
- Aplicar resultado e criar painel de controle visual

### Técnicas utilizadas:

- Extração de informações a partir da análise de dados (BI)
- Avaliação de Indicadores Chave de Desempenho (KPIs) e Acordos de Serviço

### Tecnologias de apoio:

- Ferramentas editoração de texto e planilhas eletrônicas e apresentação de slides

### Artefatos gerados:

- Painel de Controle (*Dashboard*) contendo medidores de desempenho e seus resultados

### Insumos necessários:

- Cartões de desempenho
- Base de dados transacionais

### Responsáveis:

- Dono do Processo

**Participantes:**

- Gestor de Processos
- Analistas de Processos

**Itens no Repositório de Artefatos:**

*DASHBOARD\_PRD-NomeProcesso-Ciclo-Data-Versão.doc*

## FASE 6

### Refinamento de Processos

Presente - 25 Julho 2013

Presente - 25 Julho 2013

## **FASE 06 - Refinamento de Processos**

A fase de refinamento de processos deve cuidar da análise e da tomada de decisão baseada nos resultados encontrados e monitorados na FASE 05 – Monitoria de Processos. Esta é a fase responsável pela realização e criação da melhoria continuada dos processos de negócio corporativos. O refinamento de processos deve ser feito com a comparação entre os resultados apurados dos processos e as metas estabelecidas, sendo a “otimização”, ou a melhoria de processos uma consequência deste trabalho. Podemos definir que o refinamento de processos é a forma de realização da transformação de processos. A transformação é uma evolução planejada de processos com base em análise e metodologia definida e orientada ao atendimento de objetivos do negócio. Objetivamente, proponho o uso de três métodos para o realinhamento dos processos corporativos com os objetivos e metas estabelecidas, sendo:

### **1. Melhoria de Desempenho**

O refinamento com base na melhoria de desempenho direciona o refinamento para uma avaliação da melhor forma de execução dos processos e seus resultados alcançados. É a uma avaliação do relacionamento entre a eficiência (forma) e a eficácia (resultado) dos processos corporativos.

### **2. Custeio de Atividades**

O refinamento com base na aplicação de custos dos recursos para a realização das atividades dos processos é um método bastante eficaz e auxilia no redirecionamento de recursos e de redução de custos.

### **3. Relacionamento com cliente**

O refinamento de processos com base na capacidade de diferenciação e relacionamento com o cliente é um importante vetor estratégico e que, seguindo a estratégia corporativa, deve sempre ser considerado no momento de proposição de mudanças em processos.

De forma geral, assim como a melhoria de desempenho, o custeio de atividades não deve ser considerado como único vetor de refinamento, pois nem sempre a redução de custos é a melhor abordagem para o relacionamento da organização com seus clientes. Da mesma forma, focar apenas na melhoria de desempenho não garante um melhor resultado estratégico.

Portanto, o refinamento de processos deve considerar minimamente os três vetores de mudança acima declarados, e com base nesta análise, redirecionar os processos para uma composição harmoniosa entre a melhor operação possível, o menor custo, a maior rentabilidade e a melhor experiência do cliente. Este trabalho de refinamento de processos não é um trabalho trivial e que deve ser feito isoladamente por seus atores envolvidos.

O realinhamento dos processos corporativos deve sempre envolver os seus donos diretos e a gestão executiva da organização, que após realizar as devidas considerações estratégicas, deve ajudar na definição e peso do vetor que terá maior influência no refinamento e redesenho.

No caso da execução de processos com uso de ferramental de apoio (BPMS) o refinamento dos processos pode contar com informações da execução do processo quase que em tempo real, tais com alertas e alarmes de proximidades de limites de capacidade operacional e financeira (Threshold). Este tipo de insumo é de grande importância para o refinamento do processo, trazendo maior qualidade da informação agilidade recebida e permitindo maior agilidade na tomada de decisões.

Finalizando esta fase, e com o estabelecimento dos pesos nos vetores de realinhamento, a FASE 03 – Desenho de Processos pode ter início, e com isso o ciclo de vida está formalmente completo, caracterizando uma salutar reavaliação da realidade operacional corporativa.

A seguir aponto ações essenciais para o refinamento de processos.

## 1. Avaliar Eficiência e Eficácia do Processo

### Descrição:

Esta etapa deve cuidar da avaliação da forma como o processo é realizado e o respectivo resultado alcançado.

### Atividades:

- Comparação do resultado de simulações realizadas durante o desenho do processo (FASE 03) com o resultado realizado e monitorado (FASE 05).
- Análise do modelo do processo em execução para identificação de problemas ou pontos de melhoria evolutiva operacional.

### Técnicas utilizadas:

- Refinamento de Atividades de *Handoff*
- Refinamento de Atividades com Adição de Valor
- Refinamento de Padrões de Atividades e Componentização
- Refinamento de Regras de Negócio
- Refinamento de Necessidade de Conformidade (ISO, ITIL, CMM etc)

### Tecnologias de apoio:

- Ferramentas de Diagramação na Notação de Processos
- Ferramentas editoração de texto, planilhas eletrônicas e de apresentação

### Artefatos gerados:

- Documento com resultado da avaliação de eficiência e eficácia do processo

### Insumos necessários:

- Informações das FASES 03 e 05

### Responsáveis:

- Arquiteto de Processos
- Analistas de Processos

**Participantes:**

- Gestor de Processos
- Dono do Processo

**Itens no Repositório de Artefatos:**

*AVAL-EE-PRD-NomeProcesso-Ciclo-Data-Versão.doc*

Presente - 25 Julho 2013

## 2. Avaliar Custos do Processo

### **Descrição:**

Esta etapa deve cuidar da avaliação dos custos de cada atividade do processo e a sua composição final e serviço ou produto corporativo.

### **Atividades:**

- Refinar informação de Custo das Atividades do novo Processo
- Avaliar custos projetados para o novo processo versus o processo em execução
- Definir possíveis reduções de custos e rearranjos de recursos

### **Técnicas utilizadas:**

- Refinamento de custos de processo

### **Tecnologias de apoio:**

- Ferramentas de Diagramação na Notação de Processos
- Ferramentas editoração de texto, planilhas eletrônicas e de apresentação

### **Artefatos gerados:**

- Documento com resultado da avaliação de custos do processo

### **Insumos necessários:**

- Informações das FASES 01, 03 e 05

### **Responsáveis:**

- Arquiteto de Processos
- Analistas de Processos

### **Participantes:**

- Gestor de Processos
- Dono do Processo

### **Itens no Repositório de Artefatos:**

*AVAL-ABC-PRD-NomeProcesso-Ciclo-Data-Versão.doc*

Presente - 25 Julho 2013

### 3. Avaliar Relacionamento com Cliente

#### **Descrição:**

Esta etapa cuida da avaliação processual da forma de relacionamento da organização com os clientes e o relacionamento dos seus processos de apoio e tratamento de exceção.

#### **Atividades:**

- Avaliar o processo e sua interação com Serviços de Atendimento ao Cliente e Processos de Apoio
- Avaliar o processo e sua interação com os serviços disponíveis nos pontos de contato
- Refinar possibilidades de melhorias do processo em relação ao relacionamento com cliente

#### **Técnicas utilizadas:**

- Outside-in Process Mapping
- Mapas de Experiência do Relacionamento

#### **Tecnologias de apoio:**

- Ferramentas de Diagramação na Notação de Processos
- Ferramentas editoração de texto, planilhas eletrônicas e de apresentação

#### **Artefatos gerados:**

- Documento com resultado da avaliação do processo e direcionamento Outside-in

#### **Insumos necessários:**

- Informações das FASES 01, 03 e 05

#### **Responsáveis:**

- Dono do Processo
- Arquiteto de Processos

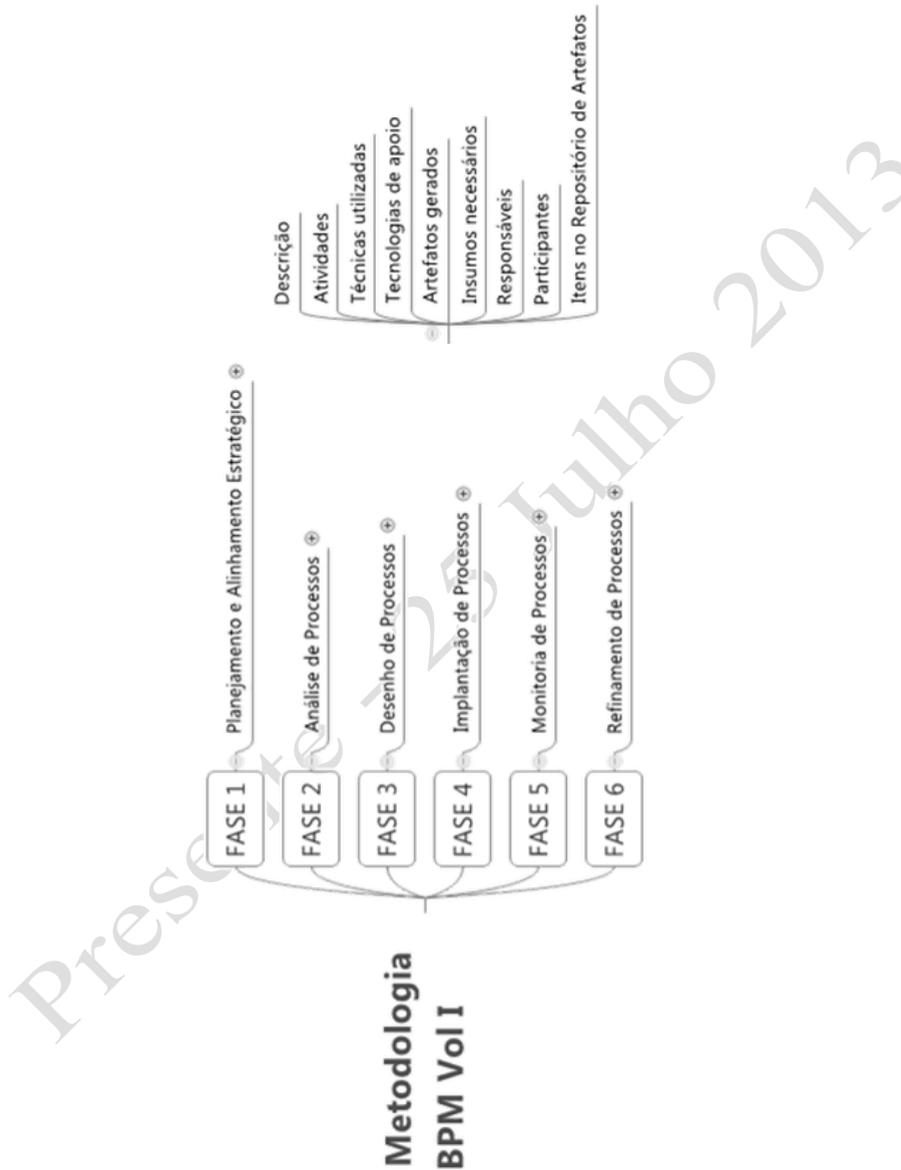
**Participantes:**

- Gestor de Processos
- Analista de Processos

**Itens no Repositório de Artefatos:**

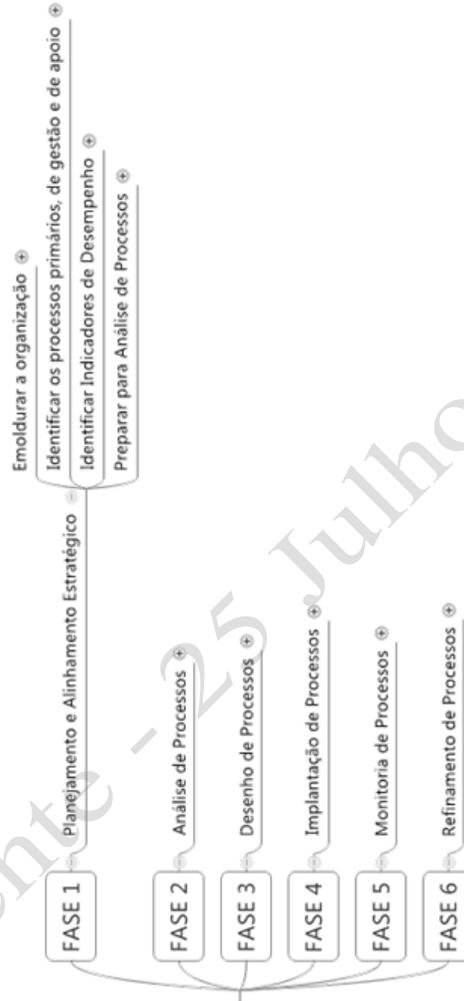
*AVAL-RECLI-PRD-NomeProcesso-Ciclo-Data-Versão.doc*

## Mapa Metodológico



Presente - 25 Julho 2013

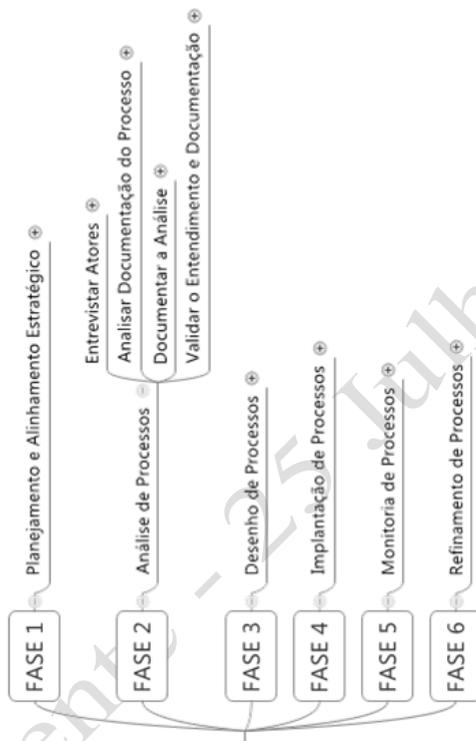
# Fase 1



## Metodologia BPM Vol I

Presente - 25 Julho 2013

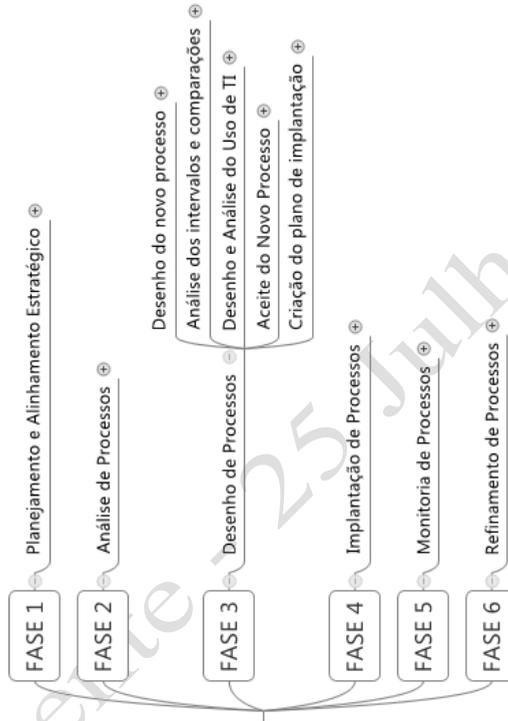
## Fase 2



### Metodologia BPM Vol I

Presente - 25 Julho 2013

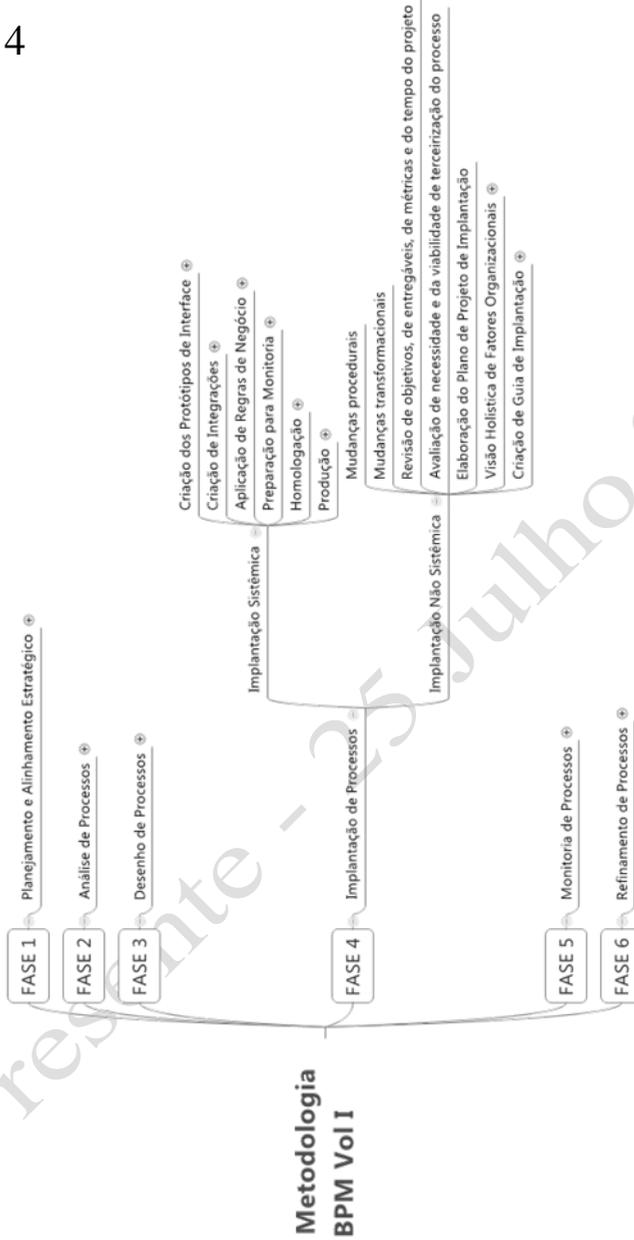
## Fase 3



### Metodologia BPM Vol I

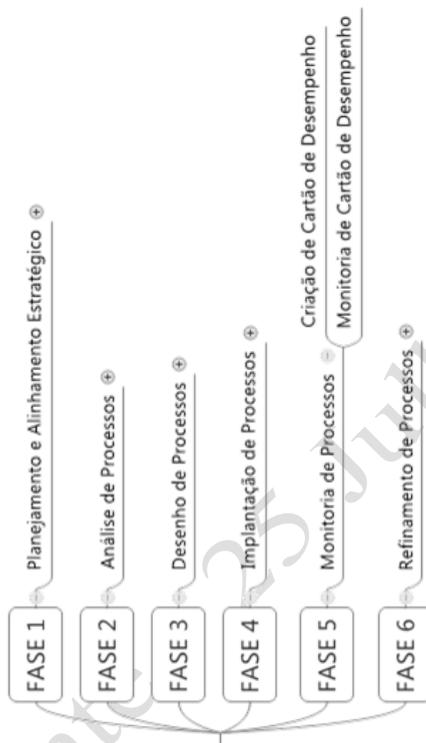
Presente - 25 Julho 2013

# Fase 4



Presente - 25 Julho 2013

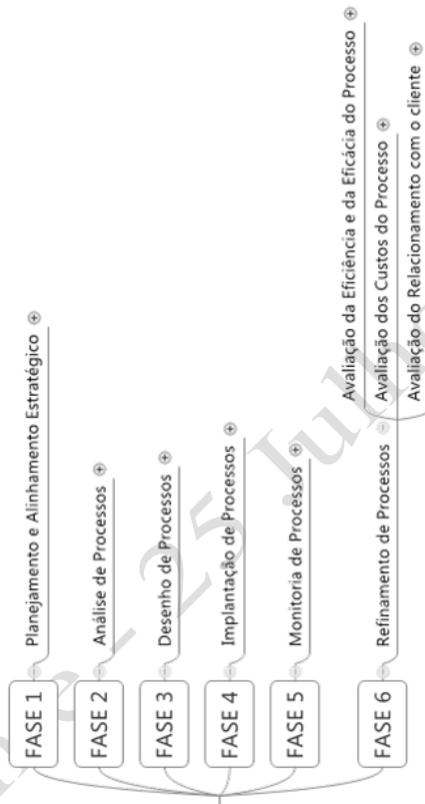
## Fase 5



### Metodologia BPM Vol I

Presente - 25 Julho 2013

## Fase 6



Presente - 25 Julho 2013

## Bibliografia

- BPM CBOOK™, V2.0 – “Business Process Management Common Body of Knowledge”, ABPMP Global, 2009
- Jeston, J. & Nelis, J. – “Business Process Management – Practical Guidelines to Successful Implementations”, Butterworth-Heinemann, 2007
- Smith, H. & Fingar, P. – “Business Process Management: The Third Wave”, Meghan Kiffer Pr, 2006
- Parmenter, David – “Key Performance Indicators – Developing, Implementing and Using Winning KPIs”, WILEY, 2008
- Silver, Bruce – “BPMN Method and Style”, Cody-Cassidy, 2009
- Hubbard, Douglas – “How to Measure Anything – Finding the value of Intangibles in Business”, WILEY, 2008
- Taylor, David A. – “Engenharia de Negócios com Tecnologia de Objetos”, Axcel Books, 2003
- Smith, Ralph – “Business Process Management and the Balanced Scorecard”, WILEY, 2007
- Prahalad e Krishnan – “A nova era da Inovação”, Elsevier, 2008
- Kim e Mauborgne – “A Estratégia do Oceano Azul”, Campus, 2005

- Drucker, Peter F. – “As Cinco Perguntas Essenciais”, Campus, 2008
- Barbara E. Bund – “The Outside-In Corporation”, Mc Graw Hill, 2006
- MIT Sloan Management Review, “Creating New Markets Through Service Innovation”, 2006
- University of Cambridge, “Succeeding through service innovation”, 2008
- BP Group, “Successful Customers Outcomes”, 2008 & “Moments of Truth”, 2008