



NewtonVirtual

Modelagem de processos de negócio

Unidade 2

Processos de
uma organização

Modelagem de processos de negócio

Unidade 2

Processos de
uma organização

Unidade 2

Processos de uma organização

Objetivos de aprendizagem:

- Descrever, de forma prática, como realizar o levantamento dos processos de uma organização;
- Apresentar as principais técnicas utilizadas para o levantamento de informação e descrição dos processos de uma organização;
- Apresentar os conceitos, definições, objetivos da modelagem de processos de negócios, bem como as preparações necessárias para a análise e modelagem de processos.

Tópicos de estudo:

- Levantamento dos processos nas organizações;
- Técnicas para descrever os processos de uma organização;
- Modelagem de processos.

Iniciando os estudos:

Decerto, os processos estão presentes em toda a organização para alcançar os objetivos e metas traçadas e por serem responsáveis pelos negócios, entregando a partir de insumos, produtos e serviços com valor agregado ao cliente final.

Contudo, não basta identificá-los e classificá-los. É preciso um pouco mais. É preciso realizar a modelagem dos processos para compreender as atividades e tarefas desenvolvidas na organização a fim de identificar as que agregam valor, os pontos de melhoria e desperdícios.

Nesse universo de modelagem de processo, que tal conhecer um pouco mais sobre esse assunto?

1 LEVANTAMENTO DOS PROCESSOS NAS ORGANIZAÇÕES

Como você viu, um processo é uma sequência de tarefas ou atividades que em uma organização, ao ser executado, transforma insumos em produtos ou serviços para serem entregues ao cliente com valor agregado. No entanto, não basta identificar e classificar os processos. É necessário compreender o seu funcionamento, quem é responsável por executá-los, quem os criou, onde se encaixam na cadeia de valor da organização e eventuais desvios que podem ocorrer, por exemplo.

Para responder esses questionamentos, o primeiro passo é realizar um levantamento dos processos organizacionais que lhe trará uma visão quantitativa dos processos para que, posteriormente, haja um levantamento de quais são esses processos, como funcionam, quem os executa etc.

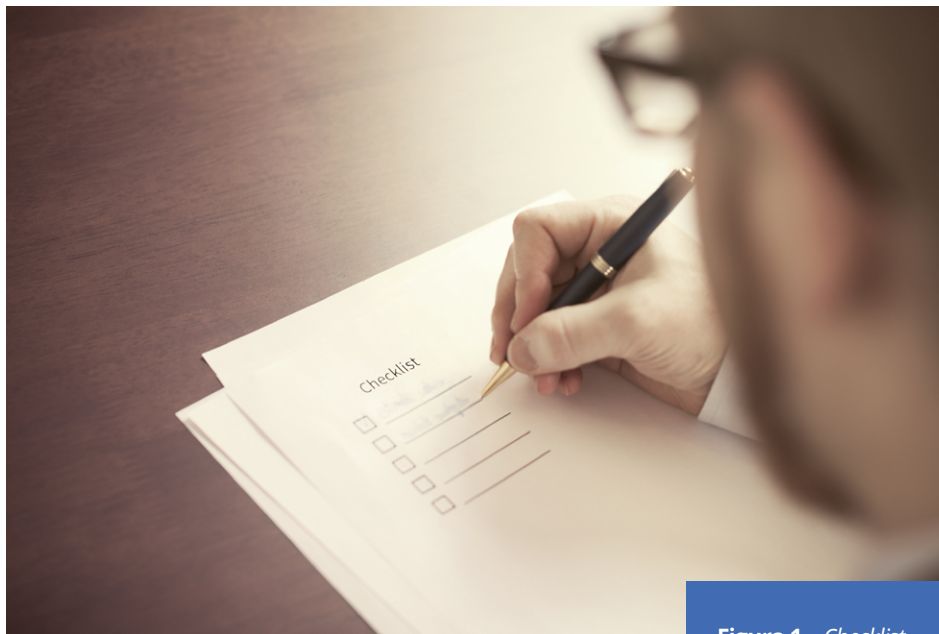


Figura 1 – Checklist.

Para isso, é comum nesse procedimento de levantamento de processos utilizar um guia de descrição dos processos, ou melhor, uma **checklist** que contenha as informações organizadas no quadro 1 a seguir.

Guia de descrição de processos
- Nome do processo; - Área organizacional ou centro de custo interessado; - Objetivo do processo; - Entradas (que devem ser saídas de processos anteriores); - Saídas ou produtos (que devem ser entradas de processos posteriores); - Controles; - Mecanismos; - Indicadores de desempenho; - Fatores críticos de sucesso; - Registros realizados durante a execução do processo.
Quadro 1 - Guia de descrição de processos. Fonte: elaborado pelo autor.

Além disso, essa prática exige um conhecimento das técnicas de levantamento, treinamento e experiência para comunicar e conduzir com desenvoltura a **elicitación**, ou melhor, a extração de todos os detalhes e conhecimento dos processos junto aos participantes ou executores, sejam eles fornecedores, clientes ou usuários, por exemplo.

Aprofunde-se

Título: Processo de Elicitación de Requisitos

Acesso em: 30/10/19.

Disponível em: <https://youtu.be/Ce7h3ho3jQg>

A complexidade na aplicação dessa prática está na comunicação humana, nos diferentes tipos de comportamento humano de se expressar com clareza em que haverá situações em que algumas pessoas irão falar demais e não responder nada e outros com timidez não irão dizer nada, apenas confirmarão com um “sim” ou expressões corporais de afirmação ou negação.



Figura 2 - Pessoas que falam muito.

Aprofunde-se

Título: Desmistificando o Levantamento de Processos

Acesso em: 30/10/19.

Disponível em: <https://youtu.be/Z47ycWQhI7Q>

Assista

Acesse na plataforma o vídeo: Boas práticas de descrição e documentação de processos.

2 TÉCNICAS PARA DESCREVER OS PROCESSOS DE UMA ORGANIZAÇÃO

Você viu até aqui o processo de levantamento de informações sobre os processos, mas é recorrente a utilização de técnicas ou métodos existentes para esse propósito. Dentre elas têm-se: **pesquisa, entrevista, observação direta, análise de vídeo e simulação de atividades.**

2.1 PESQUISA

Essa técnica consiste em realizar um levantamento bibliográfico de toda e qualquer documentação, nota, diagramas e registros de auditoria sobre o processo em questão.



Figura 3 – Pesquisa.

Em situações em que essas informações estejam indisponíveis, incompletas, desatualizadas ou parcialmente desatualizadas, o responsável por esse levantamento realiza uma solicitação aos atores do processo que a atualizam.

2.2 ENTREVISTA

Por meio de perguntas, essa técnica é aplicada em um ou mais executores do processo ou em pessoas que de alguma forma são participantes, como fornecedores, por exemplo, para coletar informações.

Necessariamente o entrevistador não precisa estar presente, apesar de uma maior produtividade pela aproximação e maior diálogo, como em uma reunião com os participantes. Para isso, aplica-se as entrevistas com o auxílio de ferramentas tecnológicas, como e-mail, conferência web ou telefone.



Figura 4 - Entrevista.

Quando aplicada em um grupo é recomendado a utilização de um facilitador, devido à complexidade em estimular a participação de todos os participantes através de discussões sobre os processos e a interrupção de tempo.

Essas práticas, no entanto, afetam negativamente o tempo de aplicação dessa técnica, já que é exigido um tempo para agendamento com todos os participantes somado à interação geral. Além disso, destaca-se negativamente essa técnica pela complexidade em construir um único fluxo de processos a partir de diferentes pontos de vista, o que pode tornar falhas atividades que descrevam completamente o processo.

Assista

Acesse na plataforma o vídeo: Como conduzir as entrevistas.

2.3 OBSERVAÇÃO DIRETA

A observação direta é uma prática que traz vantagens sobre as demais técnicas por permitir identificar atividades e tarefas que não são relatadas por seu executor, muitas vezes por não ser reconhecida nos seus afazeres diários ou ainda, desvios que ocorrem durante o trabalho (ABPMP, 2013).



Figura 5 – Observação direta.

Por outro lado, essa técnica apresenta limitações pela quantidade de observações simultâneas de executores e de diferentes locais, além da possibilidade de riscos associados ao executor da atividade ou tarefa que ao ser observado, deixa de efetuar uma tarefa ou atividade importante.

Técnicas de levantamentos de processos

Para que se possa extrair ao máximo os detalhes de um processo é necessário aplicar uma das técnicas que variam conforme público, complexidade e localização geográfica.

Workshop

- Aplicado a um número reduzido de pessoas;
- Permite interação e discussão aberta;
- Produz resultados imediatos na forma de interpretação dos dados.

Análise de vídeo

- Alternativa de observação da execução de tarefas ou atividades;
 - Pode haver problemas legais devido à invasão da privacidade;
- Pode ser acrescida uma narração do próprio executor da atividade para fornecer informações adicionais sobre as ações.

Fazer ao invés de observar

- O executor ensina a tarefa ou atividade;
- Aplicado em tarefas repetitivas.



Infográfico 1 - Características das técnicas de levantamento de processos.

Fonte: Braconi (2013, p. 29).

Aprofunde-se

Título: Técnicas de levantamento de requisitos 1 e 2

Acesso em: 30/10/19.

Disponível em: https://youtu.be/_64uHw16-ao e <https://youtu.be/pbkUpotWyt8>

3 MODELAGEM DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

Até agora, você conheceu como realizar o levantamento das informações sobre os processos organizacionais. Mas, na prática, o que se faz com essas informações?

Essas informações, no universo da modelagem de processos, procuram representar de maneira completa e precisa o funcionamento dos negócios de uma organização, sejam eles referentes aos processos primários de suporte ou de gerenciamento atuais, conhecidos como **AS-IS**, ou no estado futuro, conhecido como **TO-BE**, que visa ilustrar modificações em busca de maior qualidade ou produtividade.

Com isso, os processos da organização passam a ser gerenciados, pois os processos são documentados, entendidos e analisados de uma ponta a outra, permitindo a sua transformação e a sua automação.

Além dos benefícios já elencados, Rocha, Barreto e Affonso (2017) destacam outros ao citar:

- **Promove uma maior compreensão sobre as atividades da organização;**
- **Promove visão compartilhada do processo;**
- **Facilita a comunicação entre as pessoas;**
- **Evita gargalos (atrasos e desperdícios) no processo;**
- **Auxilia no treinamento e desenvolvimento dos funcionários;**
- **Documenta os processos, facilitando o monitoramento e análise das oportunidades de melhoria;**
- **Melhora a qualidade e produtividade dos produtos e serviços;**
- **Facilita a identificação de falhas e problemas.**

Com isso, percebe-se que a modelagem de processos traz vantagens significativas nas organizações, não apenas burocráticas de documentação dos processos, mas também de melhoria dos processos.

Aprofunde-se

Título: Modelagem de processos

Acesso em: 30/10/19.

Disponível em: <https://youtu.be/4sAWiqgY4bg>

3.1 NÍVEIS DE REPRESENTAÇÃO DA MODELAGEM DE PROCESSOS

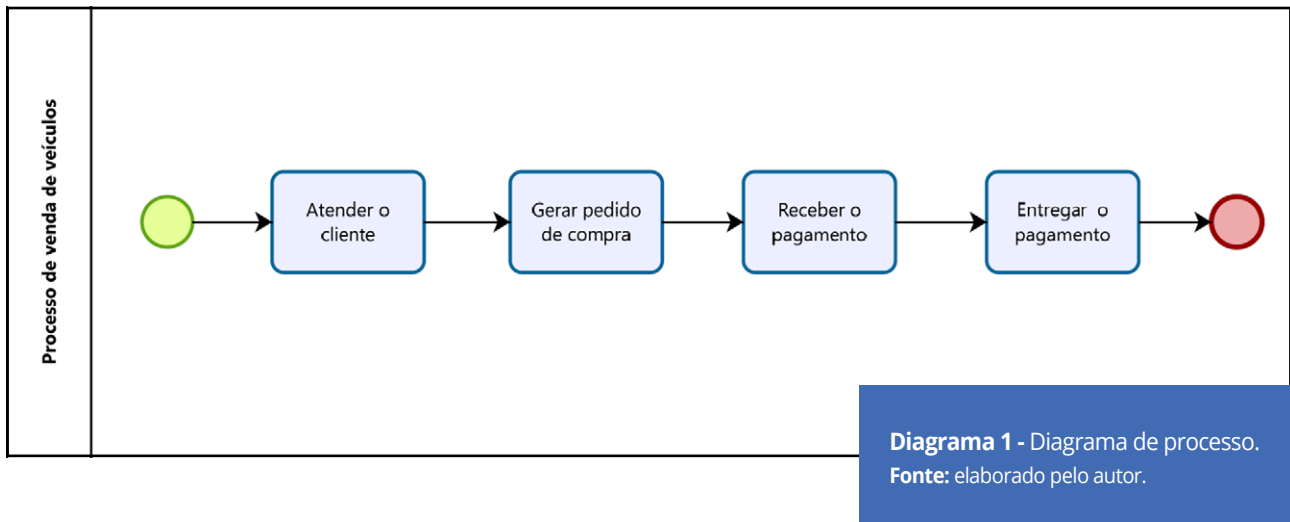
Como você viu, pode-se representar os negócios de uma organização por meio da modelagem de processos, uma vez que abrange as etapas de entrada, transformação e saída.

No entanto, essa representação pode ser expandida graficamente para facilitar e agilizar o aprendizado dos processos e oferecer consistência na representação dos processos por meio de diagrama, mapa ou

modelo, que variam sua utilização conforme o objetivo ou grau de detalhamento desejado com a modelagem. São elas: **diagrama de processo, mapa de processo e modelo de processo.**

- **Diagrama de processo**

São responsáveis por representar os principais elementos do fluxo de processos, porém sem esmiuçá-los. Essa visão lógica, intuitiva e simplificada das atividades que compõe os processos organizacionais permite aos usuários dessa informação compreender como o trabalho é realizado na organização.



- **Mapa de processo**

Com um nível de detalhamento maior que o diagrama de processo, o mapa de processo descreve as atividades e seus relacionamentos com outros elementos, por exemplo, atores, eventos e resultados.

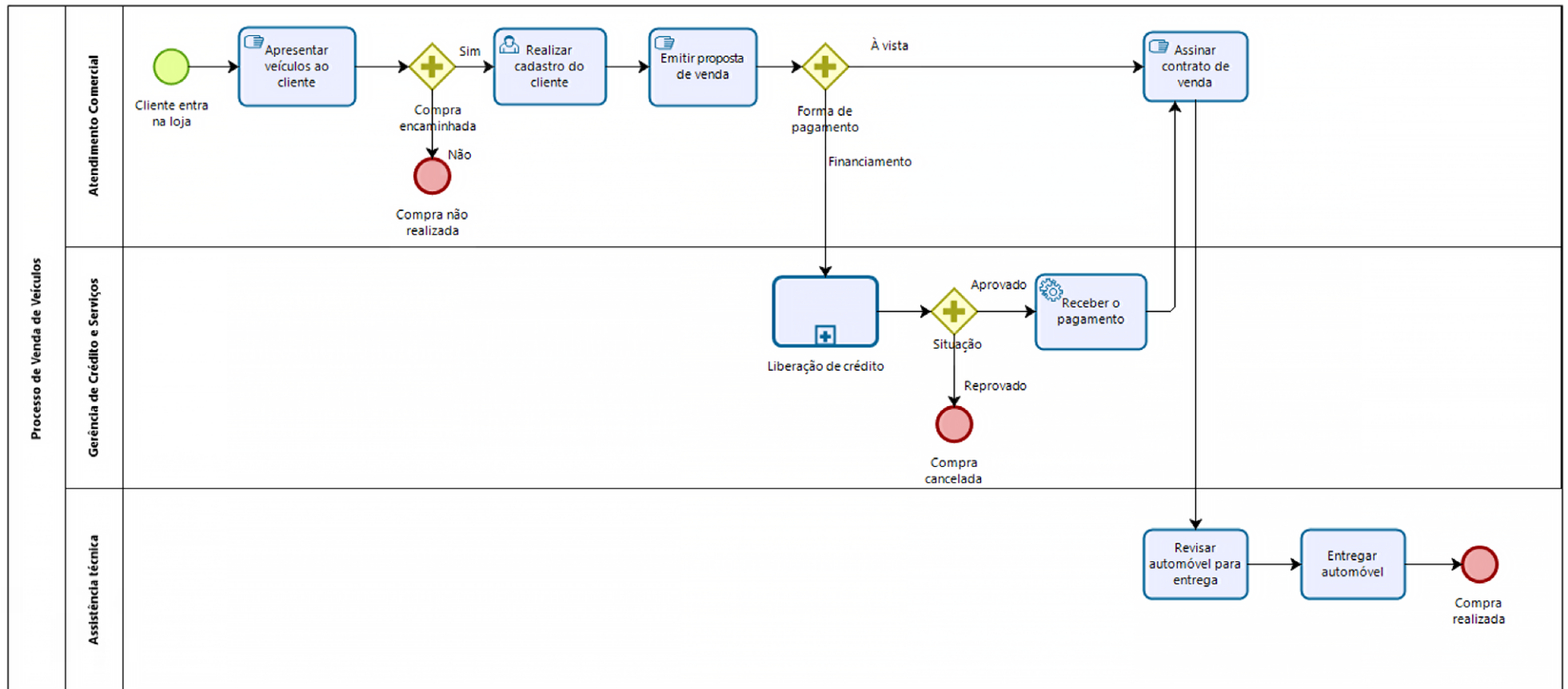


Diagrama 2 - Mapa de processo.
Fonte: elaborado pelo autor.

- **Modelo de processo**

Elevando ainda mais o nível de detalhamento, o modelo de processo mostra as pessoas, informações, instalações, finanças e automação, ou seja, os recursos envolvidos no processo e os fatores que afetam o comportamento daquilo que está sendo modelado. Ademais, esse nível de apresentação da modelagem possibilita uma simulação do processo em ambiente virtual, possibilitando a análise e entendimento do processo como um todo.

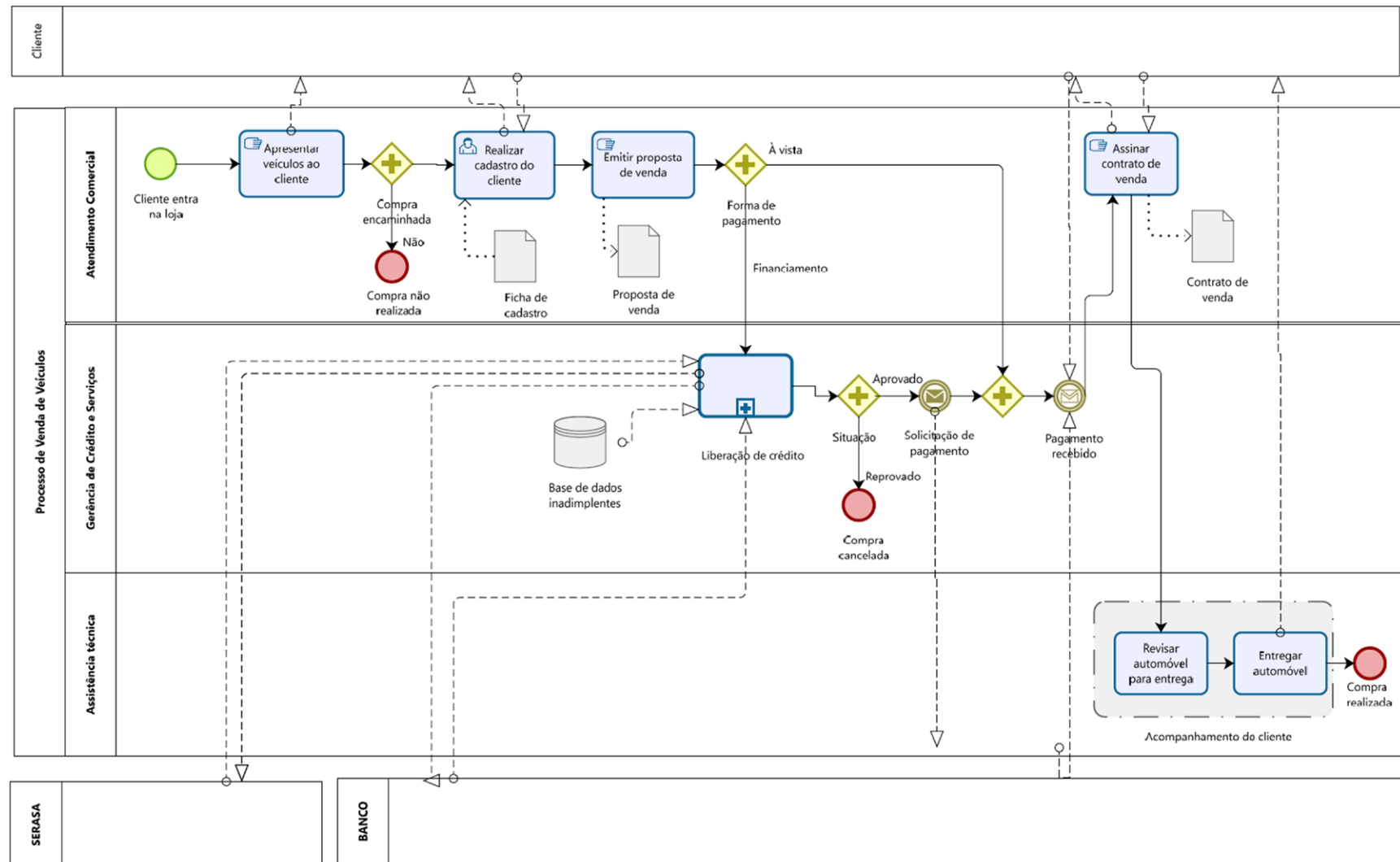


Diagrama 3 - Modelo de processo.
Fonte: elaborado pelo autor.

Reflita

Em processos mais simples, como fazer um café, precisamos utilizar esses modelos mais complexos de representação da modelagem de processos? Que tal um fluxograma?!

Aprofunde-se

Título: Fluxograma: o que é fluxograma? Como funciona?

Acesso em: 30/10/19.

Disponível em: <https://youtu.be/orSLpujvsaA>

Assista

Acesse na plataforma o vídeo: Que tal diferenciar as características de diagrama, mapa e modelo de processo?

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo desta unidade, você conheceu como os processos de uma organização podem ser representados pela modelagem de processos, seja por escrito ou graficamente, para compreender sua importância nos negócios da organização, reduzir as falhas e agregar valor.

Para isso, a primeira etapa é realizar o levantamento dos processos organizacionais que, basicamente, consiste em levantar a quantidade de processos e, posteriormente, identificar quais são a partir de técnicas, como entrevistas, observação direta, dentre outras.

Após esse levantamento das informações do funcionamento propriamente dito dos processos é realizada a modelagem dos processos, que nada mais é que a representação dos negócios da empresa de forma escrita ou gráfica conforme o nível de detalhamento desejado.

Por fim, abordou-se as principais diferenças das características das representações gráficas denominadas de diagrama de processo, mapa de processo e modelo de processo.

GLOSSÁRIO

BPM (Business Process Modeling): é a representação do modelo de negócios de uma organização.

BPM CBOK: é um guia para gerenciamento de processos de negócios que reúne o conhecimento fundamental aos profissionais que atuam na área de gestão de processos.

Checklist: lista de verificação de tarefas a serem cumpridas.

Elicitação: procedimento utilizado para extrair informações sobre processos dos executores ou participantes das atividades ou tarefas.

Estado AS-IS de um processo: estado atual de um processo.

Estado TO-BE de um processo: estado futuro de um processo.

REFERÊNCIAS

ABPMP. **BPM CBOK** - Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócios. 1. ed. 2013. 453 p. v. 3. Disponível em: <https://bit.ly/2L7j8dR> Acesso em: 11 nov. 2019.

BALDAM, Roquemar; VALLE, Rogério; ROZENFELD, Henrique. **Gerenciamento de processos de negócio**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

BRACONI, Joana. Descrevendo os processos de sua organização. In: VALLE, Rogério; OLIVEIRA, Saulo Barbará de (orgs.). **Análise e modelagem de processos de negócios**: foco na notação BPMN. São Paulo: Atlas, 2013.

BROCKE, Jan vom. **Manual de BPM**: Gestão de processos de negócios. Porto Alegre: Bookman, 2013. E-book. ISBN 9788582600665.

ROCHA, Henrique Martins; BARRETO, Jeanine dos Santos; AFFONSO, Ligia Maria Fonseca. **Mapeamento e modelagem de processos**. Porto Alegre: SAGAH, 2017.