



NewtonVirtual

Modelagem de processos de negócio

Unidade 3

Análise e modelagem
de processos (BPM)

Modelagem de processos de negócio

Unidade 3

Análise e modelagem
de processos (BPM)

Unidade 3

Análise e modelagem de processos (BPM)

Objetivos de aprendizagem:

- Descrever os conceitos básicos inerentes da análise e modelagem de processos para facilitar a compreensão sobre a terminologia utilizada;
- Compreender as fases do ciclo de BPM, bem como, as características de cada uma delas;
- Descrever os elementos básicos, processos e armadilhas comuns no planejamento do BPM.

Tópicos de estudo:

- Os aspectos da análise e modelagem de processos;
- Ciclo de BPM;
- O planejamento do BPM.

Iniciando os estudos:

É inegável que os processos organizacionais são estruturas fundamentais para a oferta de produtos ou serviços. No entanto, a competitividade do mercado exige sempre um aprimoramento desses processos para garantir a satisfação do cliente final.

Esse aprimoramento pode ser obtido através da modelagem de processos de negócios, porém, adentrar nesse requer uma compreensão das terminologias específicas e elementos que a compõem.

Além disso, em um passo mais adiante nesse universo, você conhecerá o ciclo de vida do **BPM** para compreender sua estrutura em detalhes e sua importância nos processos organizacionais.

1 OS ASPECTOS DA ANÁLISE E MODELAGEM DE PROCESSOS

Entende-se por análise e modelagem de processos as atividades voltadas para o levantamento, identificação, compreensão, desenho e documentação dos processos.

Para tal fim, é necessário a compreensão de terminologias específicas que percorrem os processos organizacionais sob três perspectivas: gerenciamento de processos de negócios, modelagem de processos de negócios e automação de processos de negócios.

1.1 GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS

Esse primeiro grupo incorpora as competências gerenciais de um negócio para o entendimento sobre o BPM, cujo objetivo é dar uma vantagem competitiva por meio da flexibilidade, qualidade e eficiência que proporciona aos processos.



Figura 1 - BPM.

Segundo o ABPMP (2013), o BPM é definido como:

Gerenciamento de processos de negócios, BPM (Business Process Management), é uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos ponta a ponta. BPM engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar e gerenciar o desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos (ABPMP, 2013).

Aprofunde-se

Título: Gerenciamento de Processos de Negócio - BPM

Acesso em: 30/10/19.

Disponível em: <https://youtu.be/a-yvlzbqqw0>

1.2 MODELAGEM DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS

Entende-se por modelagem de processos de negócios um conjunto de atividades envolvidas na criação de processos completos e precisos sobre o funcionamento de um negócio. Para o seu desenvolvimento são exigidas técnicas e habilidades com o intuito de gerenciar os negócios, uma vez que são criadas rotinas de atividades observadas na realidade.

Assista

Acesse na plataforma o vídeo: Automação de processos para quê?

1.3 AUTOMAÇÃO DE PROCESSOS

A automação de processos é um objetivo das organizações para tornar seus processos mais robustos e eficientes por meio de ferramentas e *softwares* para alcançar os objetivos e metas traçadas pela organização.

Já abordadas essas perspectivas, você conhecerá a seguir as principais terminologias e sua conceituação no quadro 1.

Terminologias	Conceitos
Metodologia	Etapas a serem seguidas em um projeto ou atividade.
Métodos	Procedimento para realizar a atividade.
Técnicas	Conjunto de métodos ou práticas da modelagem de processos.
Modelos	Forma de representação da realidade.
Ferramentas tecnológicas	<i>Softwares</i> de apoio ao gerenciamento de processos que objetivam auxiliar um ou mais usuários de uma empresa.

Quadro 1 - Principais terminologias utilizadas na análise e modelagem de processos organizacionais.
Fonte: elaborado pelo autor.

2. COMPONENTES DO BPM

É inegável os benefícios que o BPM proporciona a uma organização, vistos até aqui, ao conhecer os processos existentes em uma organização para garantir o funcionamento dos processos organizacionais e eliminar falhas, por exemplo. Contudo, mesmo que haja procedimentos para alcançar esses objetivos descritos, muitas vezes ao implementá-lo nem todos são alcançados devido à falta de um bom planejamento e direcionamento das ações.

Assim, você se aprofundará nesse tópico acerca dos elementos sob a perspectiva dos processos de negócios, da modelagem de processos de negócios e da automação de processos, além das armadilhas que impedem alcançar os objetivos do BPM.

2.1 ELEMENTOS DO BPM

Você já conheceu alguns elementos do modelo de negócio do BPM na hierarquização do processo organizacional. Que tal recordá-los antes de você conhecer outros elementos necessários no BPM?

Principais elementos do BPM já abordados

Os elementos do BPM são:



ED- Content Hub © 2019

Infográfico 1 - Elementos do BPM.

Agora que já recordou quais os elementos do BPM abordados, que tal conhecer os outros importantes elementos do BPM? São eles:

- **Formulário:** é um conjunto de tarefas agrupadas dentro de uma atividade. É importante destacar que uma atividade pode conter vários formulários.
- **Cenário:** é a representação das modalidades de execução de uma tarefa. Por exemplo: comunicar ao cliente. Essa tarefa poderá ser realizada por distintos cenários, tais como: telefone, carta, pessoalmente.
- **Passo:** é a indicação da decomposição de uma tarefa em um nível máximo necessário para executar um trabalho.
- **Instância:** é cada execução de um processo, logo, todas as execuções geram instâncias.
- **Caso:** é uma instância com características específicas de produzir e entregar um resultado exclusivo.

- **Atores:** são pessoas, cargos ou funções que executam as atividades contidas em um fluxo de processos que possuam a capacidade de discernir entre “o que, onde, quando, por que, como e por quem fazer” (ABPMP, 2013).

Sob uma perspectiva da modelagem de processos, é importante ter em mente que a modelagem de processos de negócios procura criar por meio de um conjunto de atividades, processos completos e mais precisos sobre o funcionamento de negócio.

Dessa forma, faz parte dessa perspectiva os seguintes elementos:

- **Modelo:** representação da realidade externa vista pelas pessoas ou de objetos reais.
- **Notação para modelagem de processos:** trata-se de uma linguagem específica com regras e normas para se aplicar um sistema de modelagem de processos de negócios.



Figura 2 - Desenho de processo.

Aprofunde-se

Título: Modelagem de Processos - Notações

Acesso em: 30/10/19.

Disponível em: <https://youtu.be/QN0Fv5L-0i8>

- **Desenho de processo:** é uma atividade que identifica e mapeia os resultados esperados para uma operação.

Por fim, sob uma visão de automação de processos é comum encontrar *softwares* de **workflow**, customizados ou não para uma necessidade organizacional, que buscam o desenvolvimento, gerenciamento e otimização de processos.



Figura 3 - Workflow.

Refleta

Seria possível uma empresa que adota o *workflow* alcançar os objetivos de melhoria dos negócios, mesmo que não corrija seus processos ruins ou confusos que geram perdas com o retrabalho?

Aprofunde-se

Título: Desafios comuns em um projeto de BPM

Acesso em: 30/10/19.

Disponível em: <https://youtu.be/TjIP41ubyTA>

2.2 ARMADILHAS NO PLANEJAMENTO DO BPM

As armadilhas no planejamento do BPM são eventos que impedem a sua implementação, logo, é recomendado conhecê-los para se precaver contra esses desafios mais comuns.

Veja a seguir as armadilhas mais comuns:

- **Falhas de comunicação**

É uma das armadilhas mais comuns no BPM por envolver pessoas que se tornam, na maioria das vezes, resistentes a mudanças por insegurança, por exemplo, quando negligenciadas. Assim, é importante compartilhar as informações sobre planejamento e benefícios com os atores envolvidos para motivar essa filosofia de trabalho.

- **Monitoramento deficiente dos processos**

A deficiência no monitoramento dos processos é percebida quando a avaliação do desempenho é voltada para apenas uma área, ao invés dos resultados gerais do processo.

Dessa forma, percebe-se que o monitoramento dos processos por meio de indicadores tem um desempenho pontual e muitas vezes não vinculados à estratégia.

- **Visão minimalista**

É uma armadilha em que o profissional enxerga seu processo de forma isolada, sem pensar no todo, na integração de todos os setores. Essa armadilha é identificada a partir de características como: procura por culpados, atribuições e responsabilidades mal definidas, objetivos e metas voltadas exclusivamente a um setor, dificuldade de entender o cliente, dentre outros.

- **Deficiência na mensuração dos resultados financeiros**

É um fator complicador por não justificar o investimento no BPM para a alta administração a partir de ganhos financeiros obtidos com a sua implementação.



Figura 4 - Resultado da deficiência na mensuração dos resultados financeiros.

Assista

Acesse na plataforma o vídeo: O combate às armadilhas do BPM.

3. CICLO DE VIDA BPM

Entende-se por Ciclo de Vida BPM uma cadeia de atividades que objetiva analisar os processos para verificar o alinhamento com a estratégia da empresa e refiná-los ao ponto de entregar um maior valor percebido ao cliente.

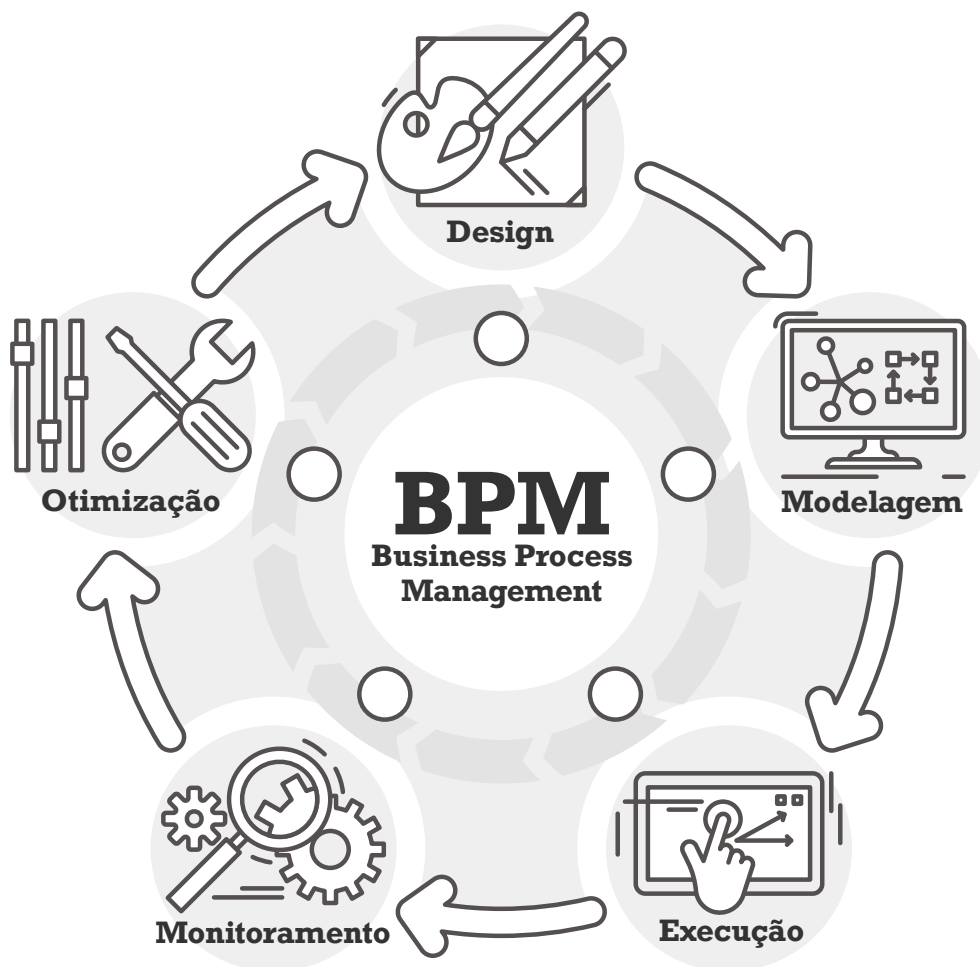


Figura 5 - Ciclo de vida BPM.

De acordo com o ABPMP (2013), o ciclo de vida usual do BPM é composto por seis fases. São elas: planejamento; análise; desenho; implantação; monitoramento e controle; e refinamento.

1) Planejamento

Na primeira fase do ciclo BPM, procura-se compreender como os processos organizacionais funcionam, para então identificar se estão alinhados com a sua estratégia e a proposta de valor.

Para isso, como você já sabe, aplica-se a estratégia de classificação dos processos em: processos primários ou de negócios, processos de suporte ou apoio e processos gerenciais, lembra-se?!

Todo esse trabalho é justificado para se preparar para a próxima fase, a análise de processos.

Aprofunde-se

Título: Planejamento de Projeto de BPM

Acesso em: 30/10/19.

Disponível em: <https://youtu.be/SByh5lvjjck>

2) Análise de processos

Com todo o levantamento na fase anterior completa, é a hora de você realizar uma análise detalhada dos processos para compreender não só cada processo da organização, mas como eles são executados.

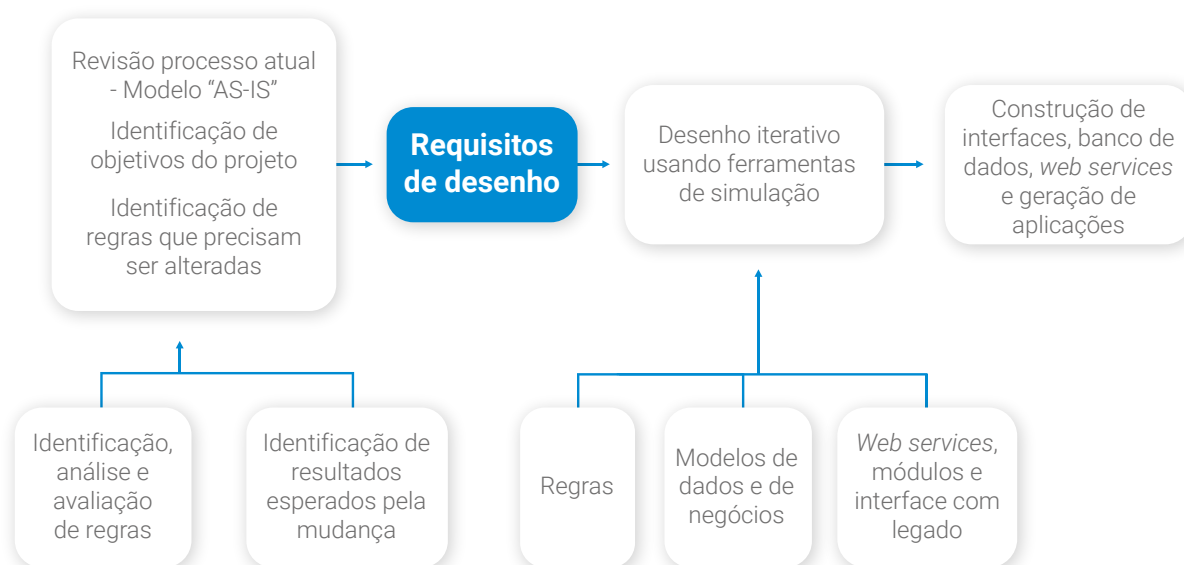
O resultado esperado com essa análise é obter um conhecimento sobre cada uma das atividades ou tarefas, sob uma perspectiva dos objetivos e metas macros da organização. Dessa forma, você saberá o que acontece com cada processo e o que ele entrega por meio da avaliação da funcionalidade e resultados de cada um, mensuração de recursos e como são aplicados, estratégia e metas, dentre outros.

3) Desenho de processos

Quando um assunto é muito extenso ou complexo, a melhor explicação muitas vezes é usar a linguagem visual: não entendeu? Desenhe!

Essa ideia é o que esta fase do ciclo de vida do BPM propõe através da esquematização da documentação a um nível de detalhes que permita otimizar seus processos, já que essa riqueza de detalhes facilita a identificação de como as atividades acontecem, suas falhas e o que pode ser melhorado com o objetivo de reduzir etapas e o seu tempo de execução, por exemplo.

Veja a seguir no diagrama 1:



ED-ContentHub © 2019

Diagrama 1 – Desenho de processo.
Fonte: ABPMP (2013, p. 161).

Portanto, o desenho do processo é a forma mais eficiente de redesenhar um processo para torná-lo mais eficiente.



Assista

Acesse na plataforma o vídeo: Requisitos de desenho, o que esse digrama representa.

4) Implantação dos processos

É justamente nessa fase que tudo o que foi analisado e planejado nas fases anteriores do ciclo de vida do BPM é colocado em prática. Ou seja, todas as mudanças propostas são implementadas.

Para isso, é preciso, primeiramente, conscientizar as pessoas envolvidas sobre a necessidade da mudança, explicando o porquê e o que muda, por meio de um trabalho de comunicação e treinamento para se alcançar o sucesso da implantação.

Além disso, é importante envolver diferentes níveis gerenciais para o sucesso da implantação das mudanças, uma vez que se trata de um procedimento de redução de tarefas.

5) Monitoramento e controle de processos

A fase de monitoramento e controle de processos garante que os processos, colocados em prática na fase anterior, estejam sendo executados em conformidade com o que foi planejado a partir de indicadores de desempenho. Assim, esses indicadores são responsáveis por informar o andamento e a evolução de tudo o que foi implantado.

Veja a seguir alguns exemplos de indicadores de desempenho que podem ser utilizados nessa fase para monitorar e garantir os resultados esperados:

- Qualidade da execução para garantir uma entrega satisfatória;
- Tempo de conclusão de cada processo.

Nos casos em que sejam identificados desvios na execução é necessário implementar um plano de ação para corrigir esses desvios.

6) Refinamento de processos

Nesta última fase do ciclo BPM, todos os pontos de melhoria identificados durante a fase de monitoramento precisam ser reavaliados, redesenhados e reimplementados para uma melhoria nos negócios organizacionais.

Por se tratar da evolução dos negócios da organização, perceba que as atividades dessa fase são contínuas e permanentes para alcançar a excelência operacional, reduzindo custos e aumentando a agilidade.



Aprofunde-se

Título: Aprenda definitivamente todas as fases do Ciclo BPM

Acesso em: 30/10/19.

Disponível em: <https://youtu.be/W93lo6MHc5s>

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo dessa unidade, você aprendeu que o universo da análise e modelagem de processos requer uma prévia compreensão sobre elementos que o compõe a partir de três perspectivas que objetivam o gerenciamento, a modelagem e a automação.

Ademais, você conheceu as principais armadilhas que impedem o sucesso da implementação do BPM e por fim, em detalhes, o conjunto de atividades que formam o ciclo de vida do BPM, que vão desde o planejamento, perpassando pela execução, monitoramento e refinamento das atividades de uma empresa, visando a otimização dos processos.

GLOSSÁRIO

BPM (Business Process Model): uma das principais ferramentas utilizadas na modelagem de negócios.

Workflow: é um software especializado para o desenvolvimento, gerenciamento e otimização de processos.

REFERÊNCIAS

ABPMP. **BPM CBOK** - Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócios. 1. ed. 2013. 453 p. v. 3. Disponível em: https://cdn.ymaws.com/www.abpmp.org/resource/resmgr/Docs/ABPMP_CBOK_Guide__Portuguese.pdf Acesso em: 11 nov. 2019.

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

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

CAMPOS, Andre L. N. **Modelagem de Processos com BPMN**. Rio de Janeiro: Brasport, 2014.