

Processo como Elemento de Gestão

Alexandre Magno Vazquez Mello

Agenda

Afinal, para que processos?

Processo como ativo Organizacional

Papéis e Responsabilidades na Gestão dos Processos

A dinâmica da evolução da Gestão dos Processos

Papel e Responsabilidades do Escritório de Processos

Como começar a Gestão dos Processos?

Conclusão

Agenda



Afinal, para que processos?

Processo como ativo Organizacional

Papéis e Responsabilidades na Gestão dos Processos

A dinâmica da evolução da Gestão dos Processos

Papel e Responsabilidades do Escritório de Processos

Como começar a Gestão dos Processos?

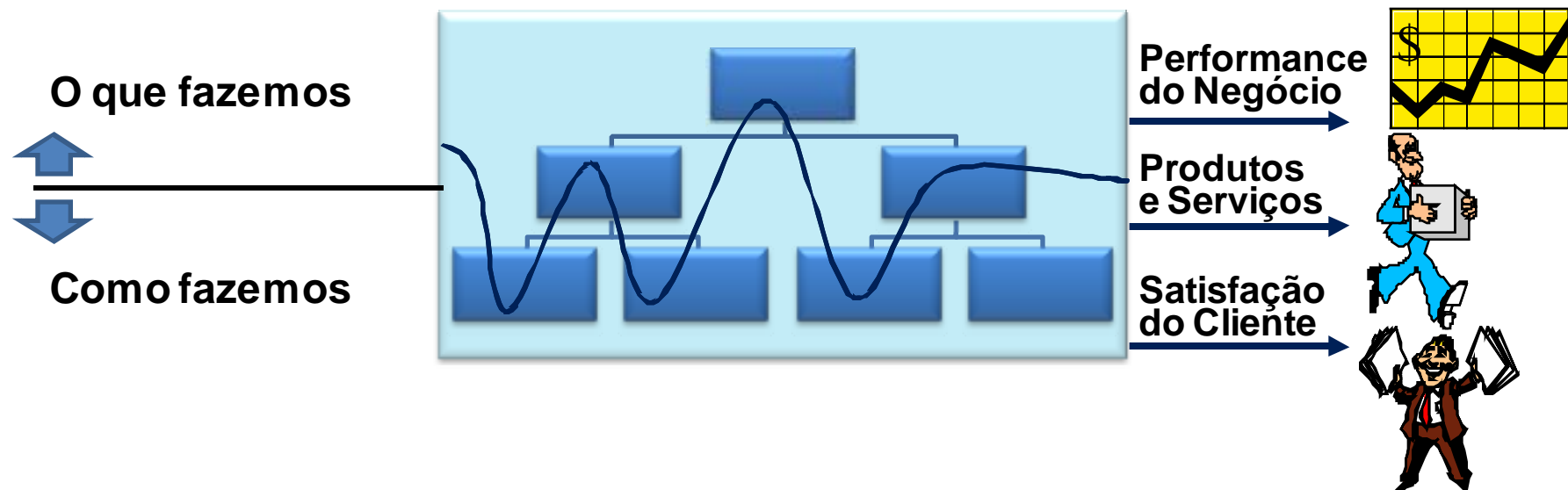
Conclusão

Para começar...

Descreva
como se
prepara uma
xícara de café



Resultados e satisfação decorrem do processo



Processo é aquilo *o que fazemos e como o fazemos* para produzir produtos e serviços, mantendo os clientes satisfeitos e gerando resultados adequados

Resultados e satisfação decorrem do processo



O que	Foco	Expresso por meio de
<ul style="list-style-type: none">• Queremos fazer	Desejos	<ul style="list-style-type: none">• O que se entrega para cada stakeholder<ul style="list-style-type: none">• Cliente• Acionista• Comunidade• Agências/Órgãos Governamentais• Etc.• O que nos diferencia (Requisitos)<ul style="list-style-type: none">• Performance• Riscos• Custos• Qualidade• Atendimento• Etc.

Resultados e satisfação decorrem do processo



Como	Foco	Expresso por meio de
<ul style="list-style-type: none">Vamos configurar o processo	Soluções	<ul style="list-style-type: none">FluxosIndicadoresControlesCompetências necessáriasCaracterísticas dos sistemasCaracterísticas das instalaçõesRegras necessáriasEstrutura Organizacional necessária
<ul style="list-style-type: none">Estamos fazendo	Monitoração	<ul style="list-style-type: none">DesempenhoDesviosAderência (previsto x realizado)Oportunidades de Melhoria

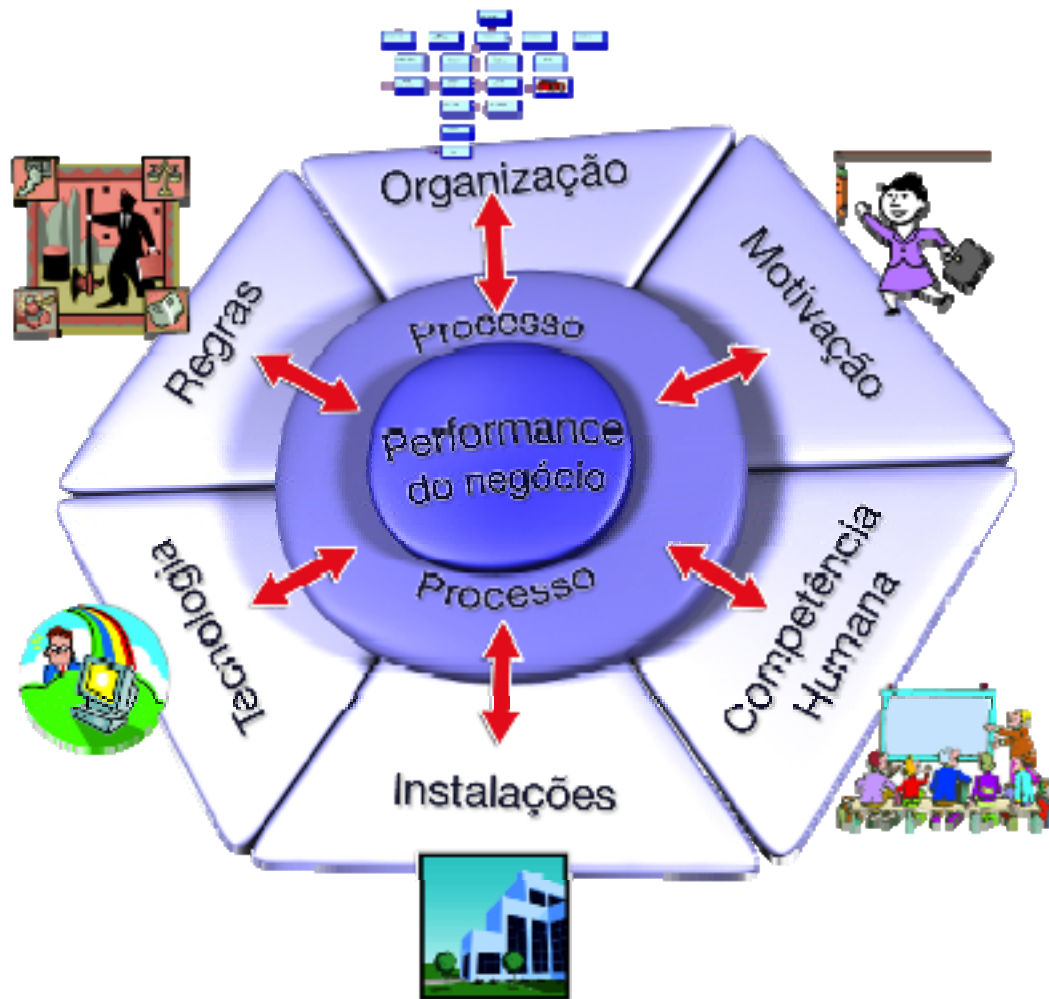
Conceito de Processo



Um processo é um conjunto repetível de atividades realizado para produzir um resultado de valor para um ou mais interessados.

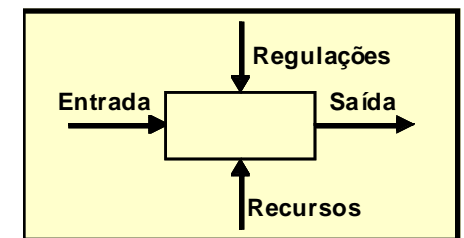
Roger Burlton

Processo como elemento integrador



Elementos Reguladores

Recursos de Suporte



Afinal, para que processos?



Instrumento

Padrão de Trabalho

Atitude

↓ demanda

Disciplina de Execução

↓ garante

Previsibilidade de Resultados

↓ permite

**Assumir e Cumprir
Compromissos**

↓ leva a

Fidelização do Cliente

Agenda

Afinal, para que processos?



Processo como ativo Organizacional

Papéis e Responsabilidades na Gestão dos Processos

A dinâmica da evolução da Gestão dos Processos

Papel e Responsabilidades do Escritório de Processos

Como começar a Gestão dos Processos?

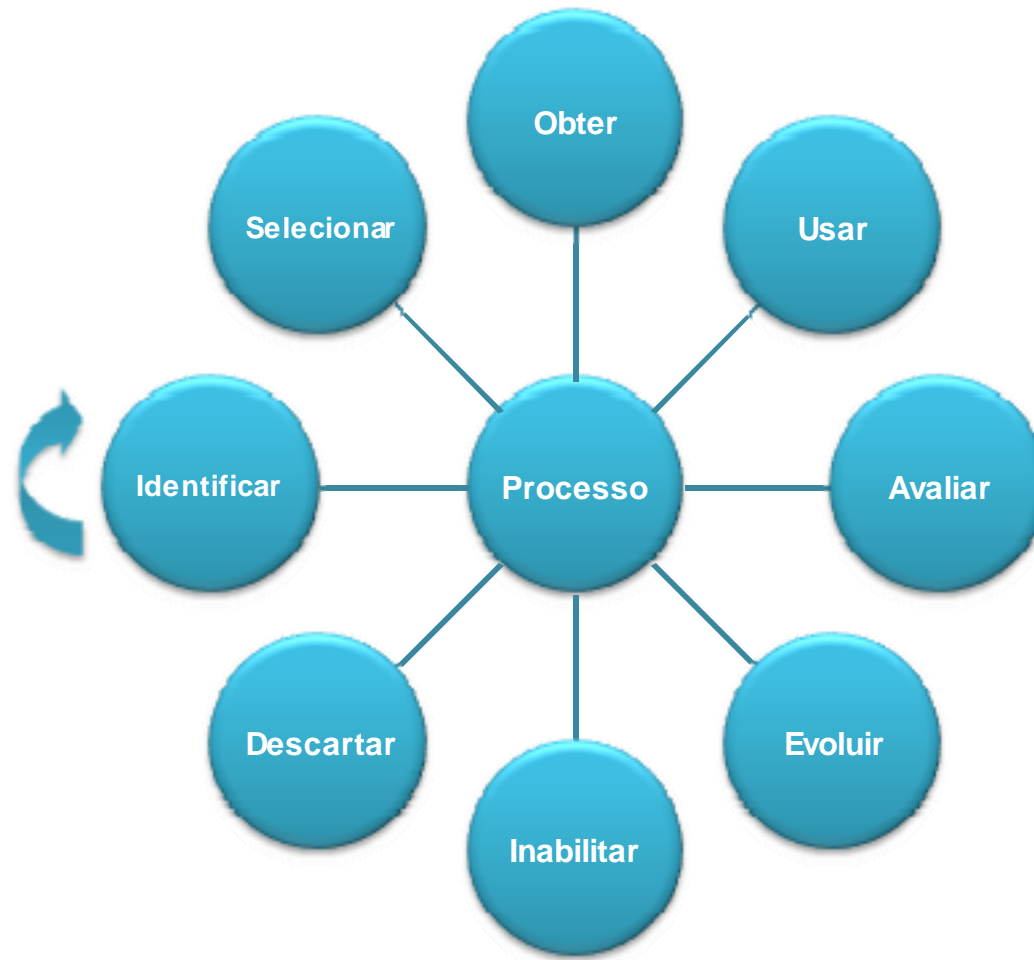
Conclusão

Por que processo como elemento de gestão?

- Um foco em como fazemos o trabalho, como melhoramos o como fazemos o trabalho e como, rápida e efetivamente, mudamos como fazemos o trabalho
- Uma resposta a mudanças constantes
 - Novas demandas de clientes
 - Novos mercados globais
 - Excesso de capacidade e competição global intensa
 - Fusões e Aquisições
 - Terceirização (Outsourcing)
 - Novas tecnologias
- Processos bem projetados, gerenciados e medidos são um **ativo crítico** para uma Organização, enquanto processos mal projetados, gerenciados e medidos são frequentemente uma **deficiência** para a Organização.

Processo como ativo organizacional

Ciclo de Vida dos Processos



Uma abordagem de gestão

Melhoria Contínua e Sustentada do Desempenho

“Processos existem na organização, quer os percebamos ou não. Nós temos duas escolhas: ou os ignoramos e rezamos para que façam o que desejamos, ou os entendemos e gerenciamos.” (Geary Rummler)

BPM

(*Business Process Management*):

“Disciplina que **sustenta e melhora a performance mensurável dos processos de negócio** através da otimização dos **processos e suas capacidades**^(*) por toda organização.”

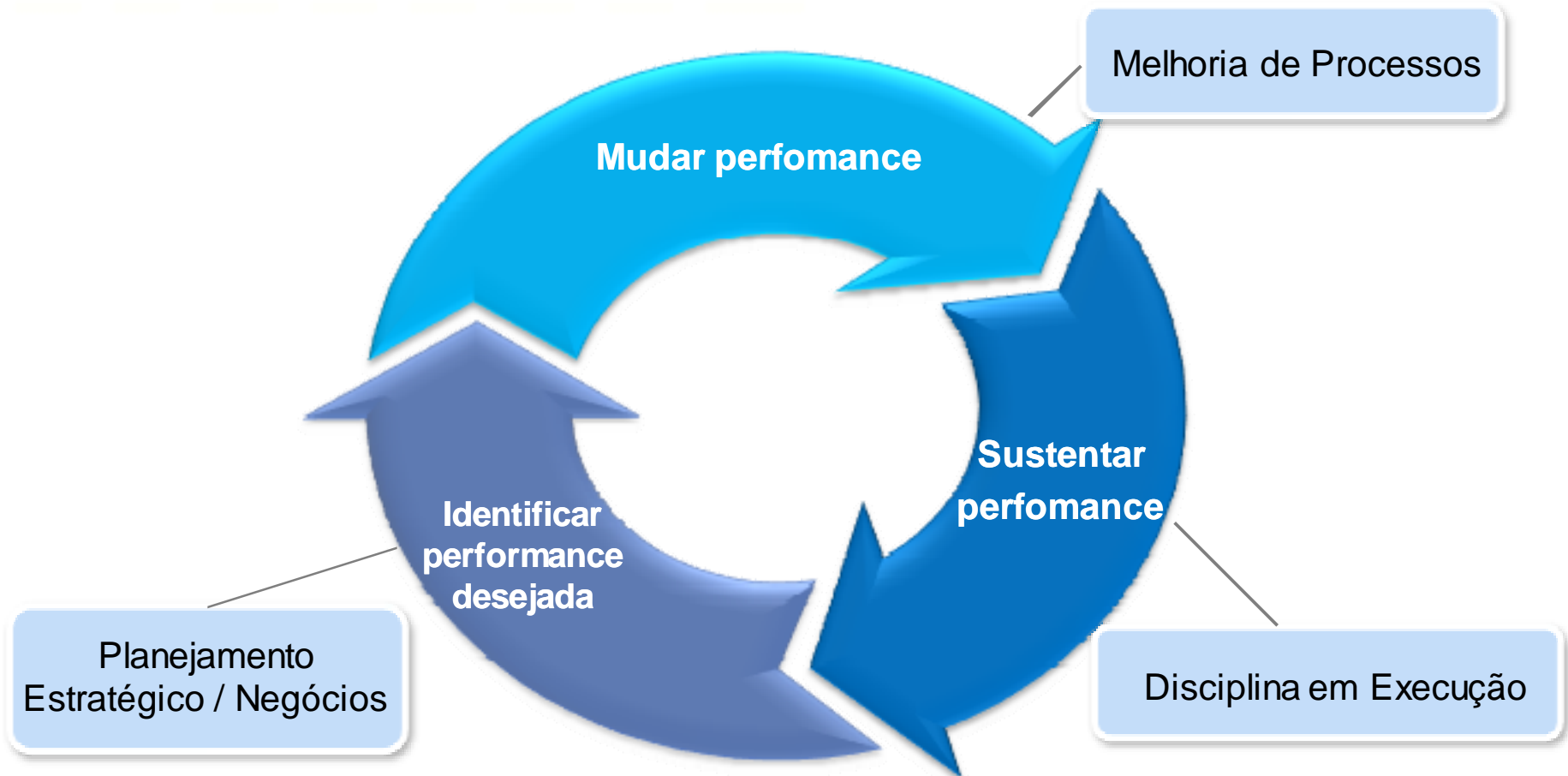
(Roger Burlton)

(*) *Capabilities*



Uma abordagem de gestão

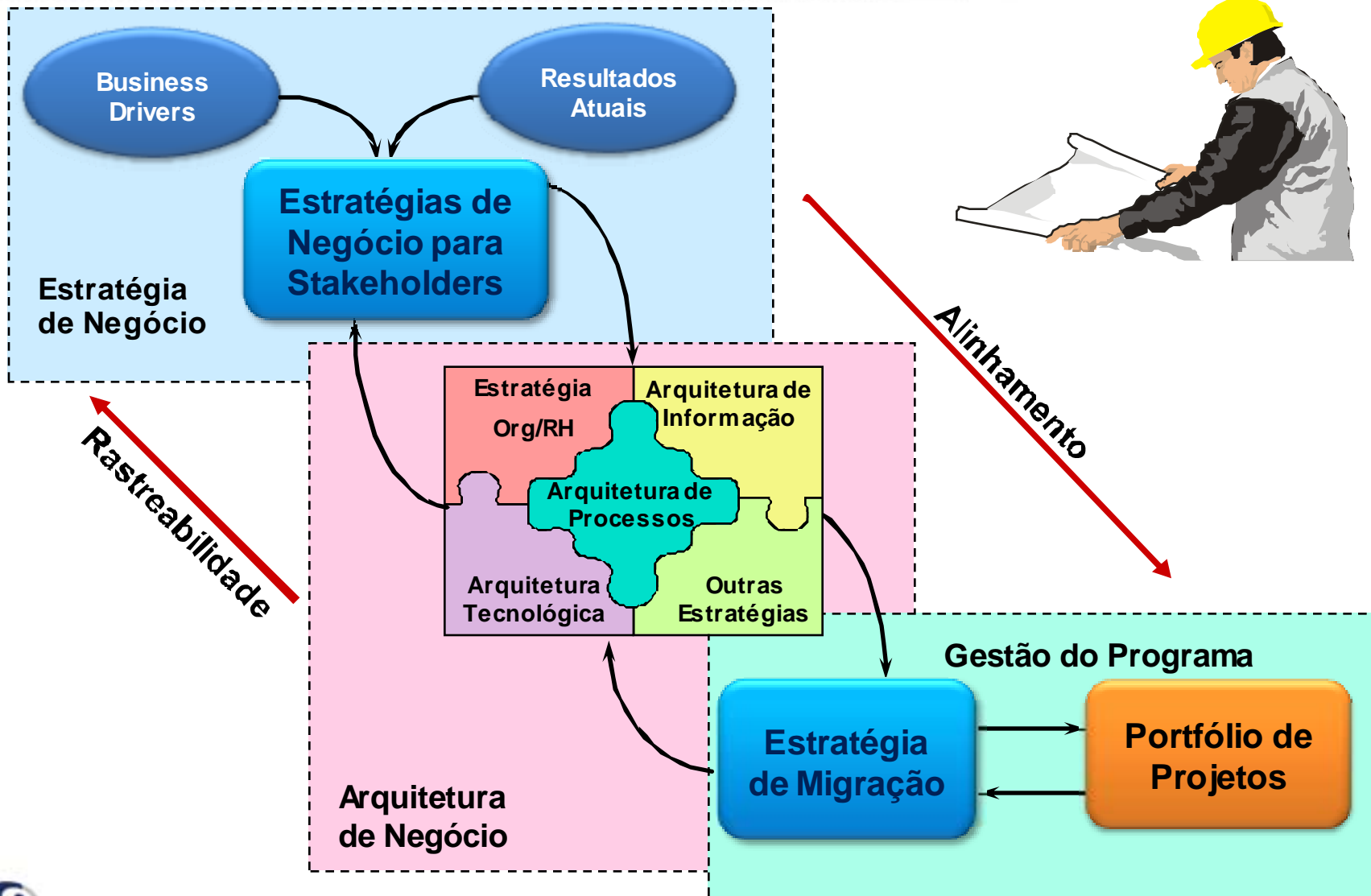
Melhoria Contínua e Sustentada do Desempenho



“Gestão de Processos de Negócio é um processo que garante a **melhoria contínua e a sustentação da performance** de uma organização. Como qualquer outro processo requer liderança e orientação.” **(Roger Burlton)**

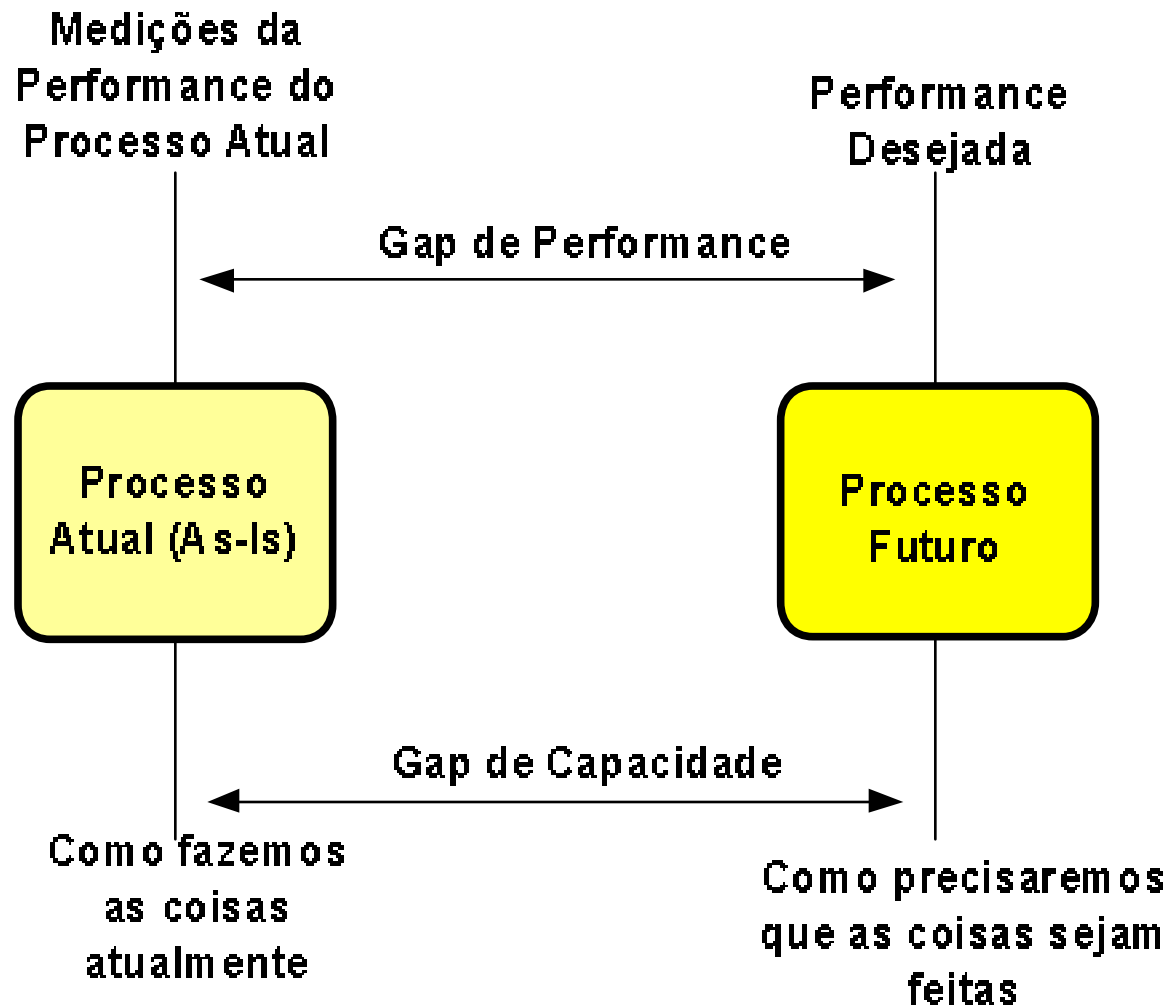
Uma abordagem de gestão

Transformações Alinhadas com a Estratégia



Uma abordagem de gestão

Mudança de Processos é Encontrar e Eliminar Gaps

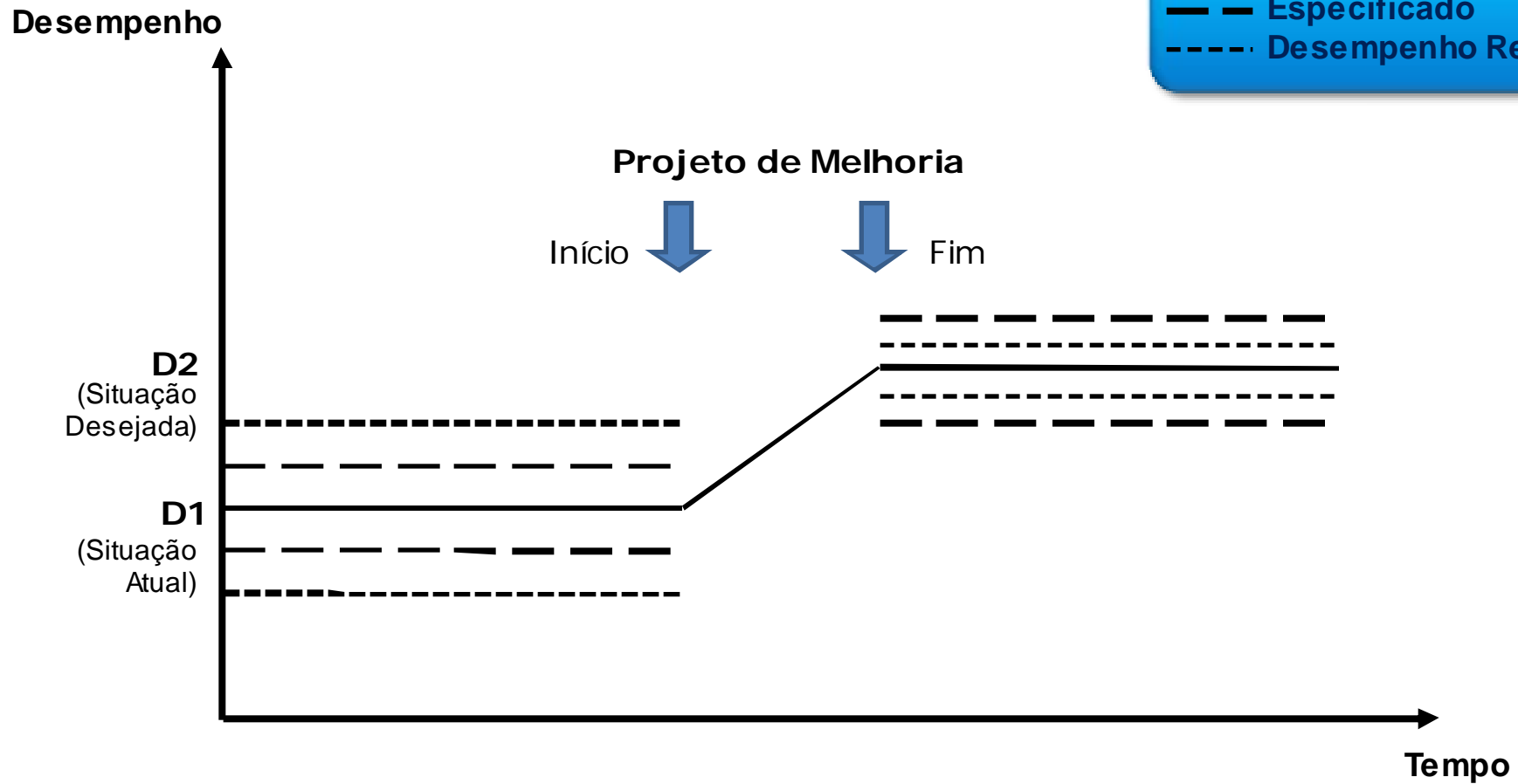


Uma abordagem de gestão

Melhoria do desempenho do processo



— Alvo
- - - Especificado
- - - - - Desempenho Real



Uma abordagem de gestão

Sustentação do Desempenho



1

Gestão da Demanda e Gestão da Capacidade Produtiva

2

Gestão da Qualidade

Uma abordagem de gestão

Elementos para implantar disciplina de execução



1. Documentação clara e de fácil acesso;

2. Documentação atualizada;

3. Propriedade do processo;

4. Treinamento nos processos;

5. Medição dos resultados dos processos;

6. Monitoração da performance;

7. Inspeções do processo e garantia de uso;

8. Feedback dos usuários do processo;

9. Feedback do ambiente.

**Sustentação
do Resultado**

**Melhoria
Contínua**



Agenda

Afinal, para que processos?

Processo como ativo Organizacional



Papéis e Responsabilidades na Gestão dos Processos

A dinâmica da evolução da Gestão dos Processos

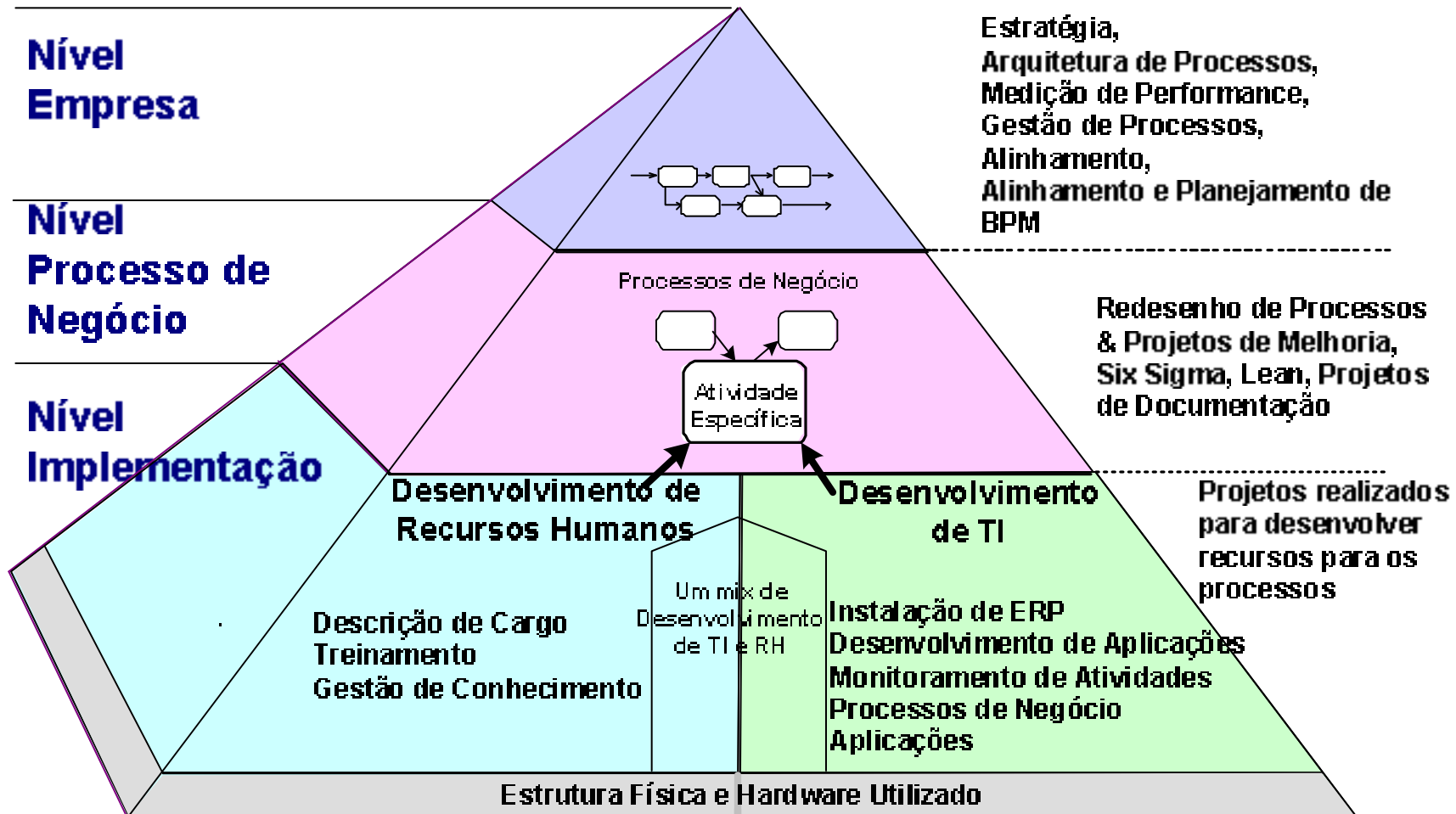
Papel e Responsabilidades do Escritório de Processos

Como começar a Gestão dos Processos?

Conclusão

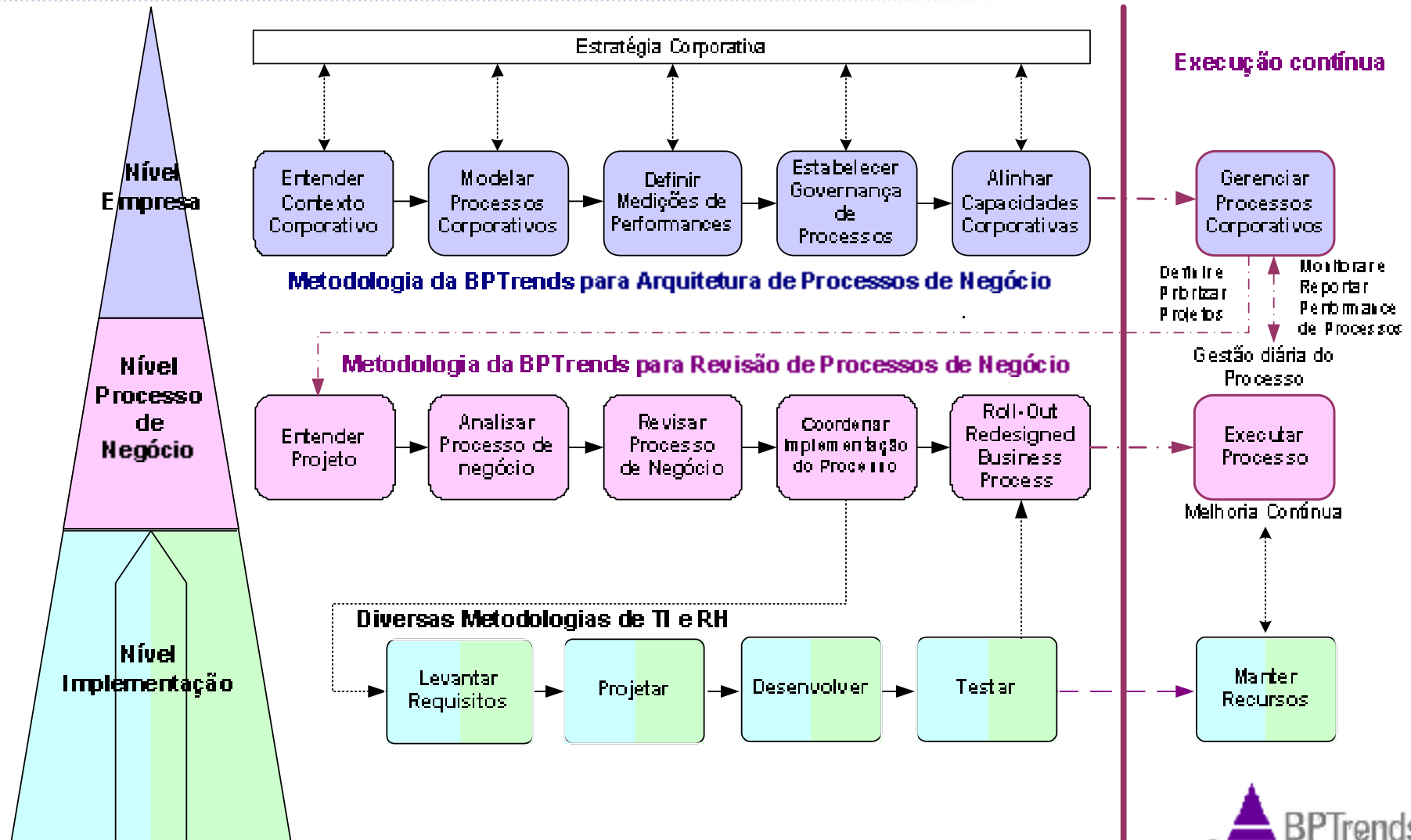
Abordagem de Gestão Distribuída

Metodologia de BPM da BPTrends Associates

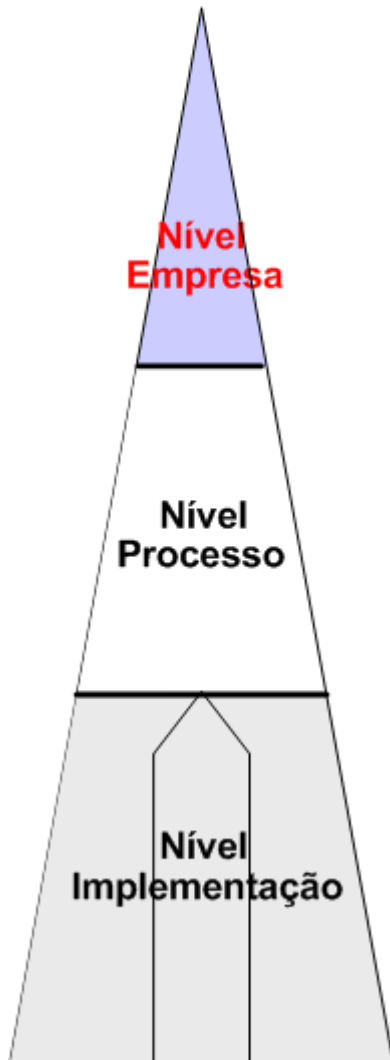


Abordagem de Gestão Distribuída

Metodologia de BPM da BPTrends Associates

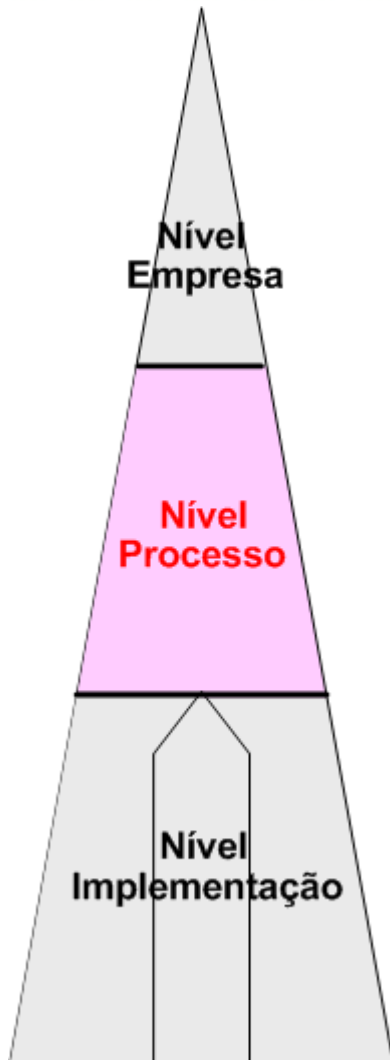


O que as Organizações estão fazendo no Nível Empresa



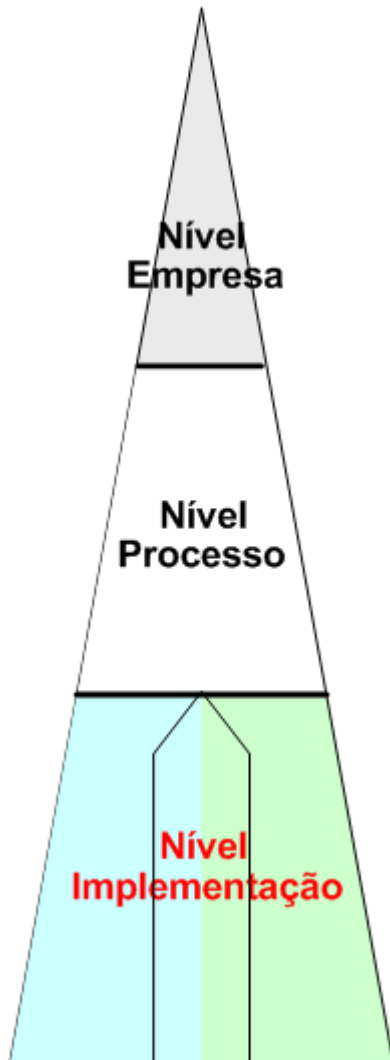
- Mudando a estratégia, os modelos de negócio ou o sistema de gestão (Reengenharia)
- Padronizando os processos de negócio ao longo da Organização/Corporação global
- Criando Grupos de Gestão de Processos ou Centro de Excelência em Gestão de Processos para coordenar, priorizar e padronizar esforços
- Auditando para determinar onde focar os esforços de mudança de processos
- Criando uma arquitetura de processos para padronizar processos e medições
- Criando um sistema de gestão/governança de processos

O que as Organizações estão fazendo no Nível Processo



- Redesenhando processos de negócio
- Melhorando processos de negócio
- Documentando processos de negócio
- Mudando processos para ficar aderentes (compliant) a requisitos legais
- Treinando analista de negócio para analisar problemas de negócio e documentar requisitos
- Disponibilizando descrição de processos on-line e treinando gerentes para ler os diagramas de processo

O que as Organizações estão fazendo no Nível Implementação



- Automatizando processos de negócio - Enterprise Resource Planning (ERP), Customer Relationship Management (CRM)
- Desenvolvendo treinamento para ensinar habilidades requeridas para desenvolver ou mudar processos
- Mudando a localização das operações para facilitar o fluxo da cadeia de suprimentos, etc.
- Automatizando a execução diária e a monitoração de processos chave (BPMS)
- Instalando recursos de análise/inteligência para suportar a monitoração em tempo real e a tomada de decisão gerencial (BAM)
- Criando Sistemas de Gestão do Conhecimento

Agenda

Afinal, para que processos?

Processo como ativo Organizacional

Papéis e Responsabilidades na Gestão dos Processos

➔ A dinâmica da evolução da Gestão dos Processos

Papel e Responsabilidades do Escritório de Processos

Como começar a Gestão dos Processos?

Conclusão

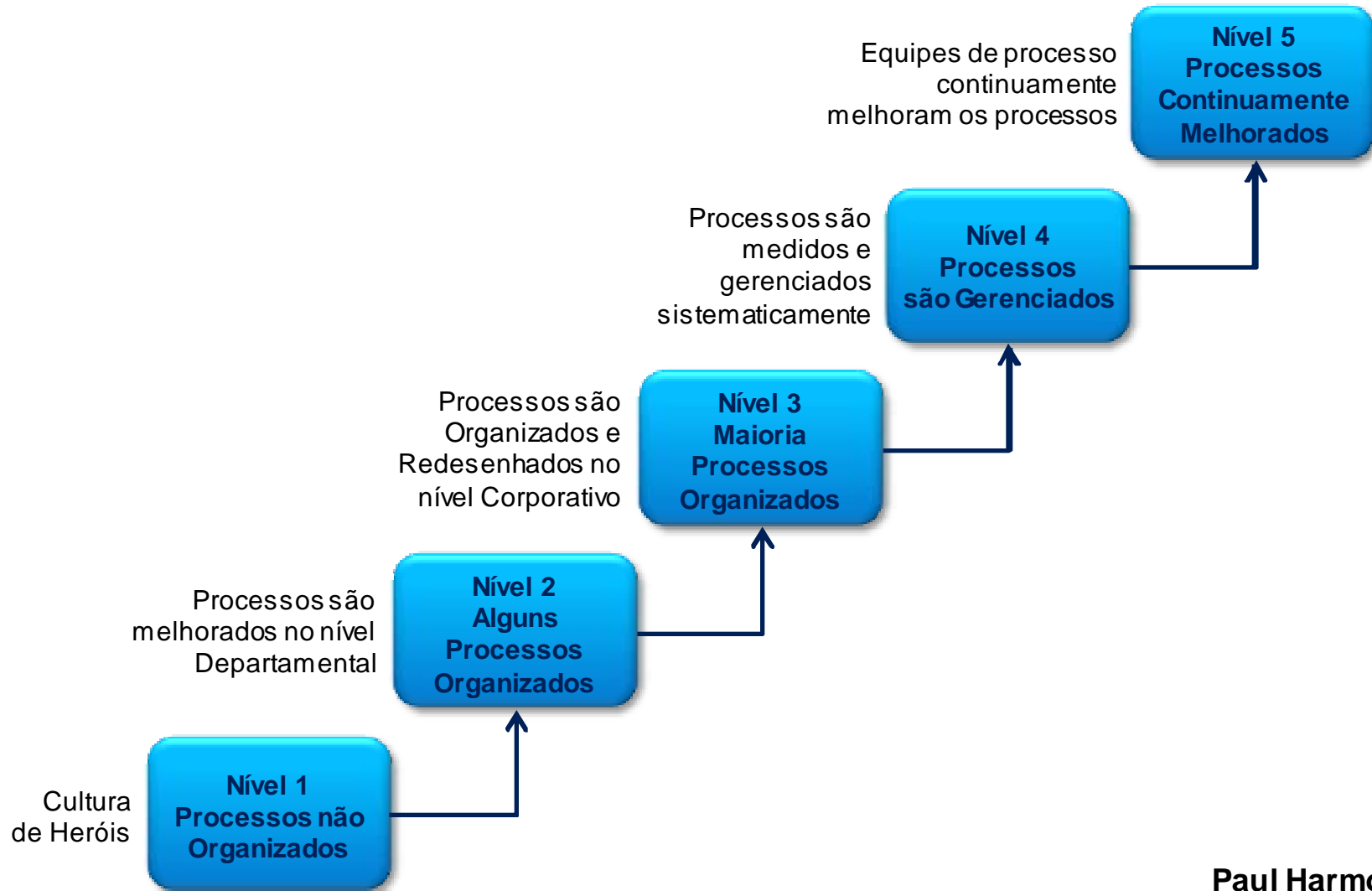
Uma Organização Centrada em Processos (A Process-Centric Organization)



- Uma Organização na qual o executivo senior se baseia fortemente nos **conceitos e técnicas de processos** para gerenciar sua Organização.
- Uma Organização na qual o executivo senior se baseia fortemente em **medidas de performance dos processos**.
- É um **conceito em evolução**. Algumas organizações são completamente organizadas em torno dos seu processos mas a maioria das Organizações centradas em processos tem uma combinação de estruturas funcionais e de processos.
- O **ponto-chave** é o interesse e compromisso de parte da **alta administração** no uso dos conceitos de processos.

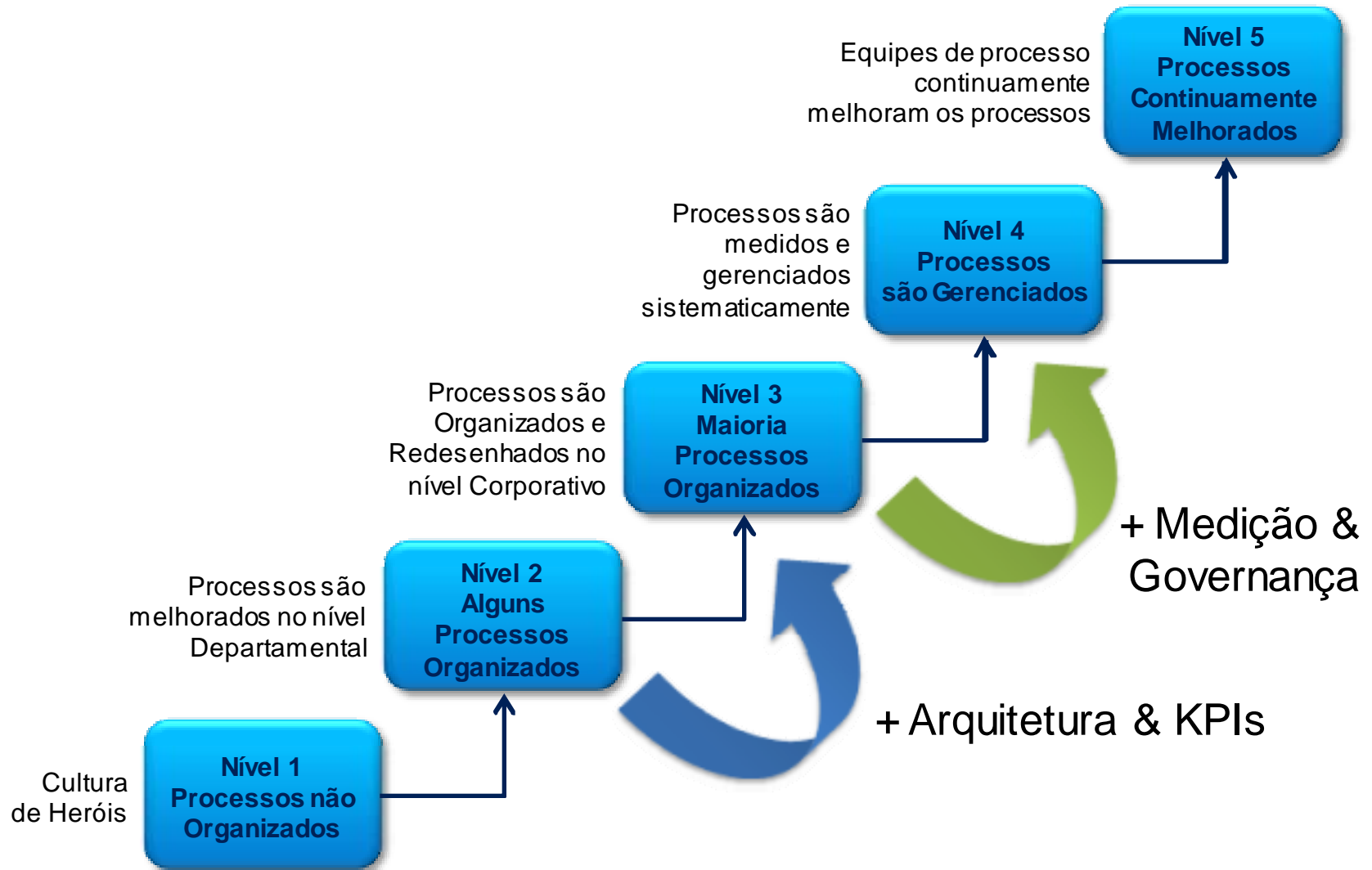
Roger Burlton

Níveis de Maturidade de Gestão de Processos



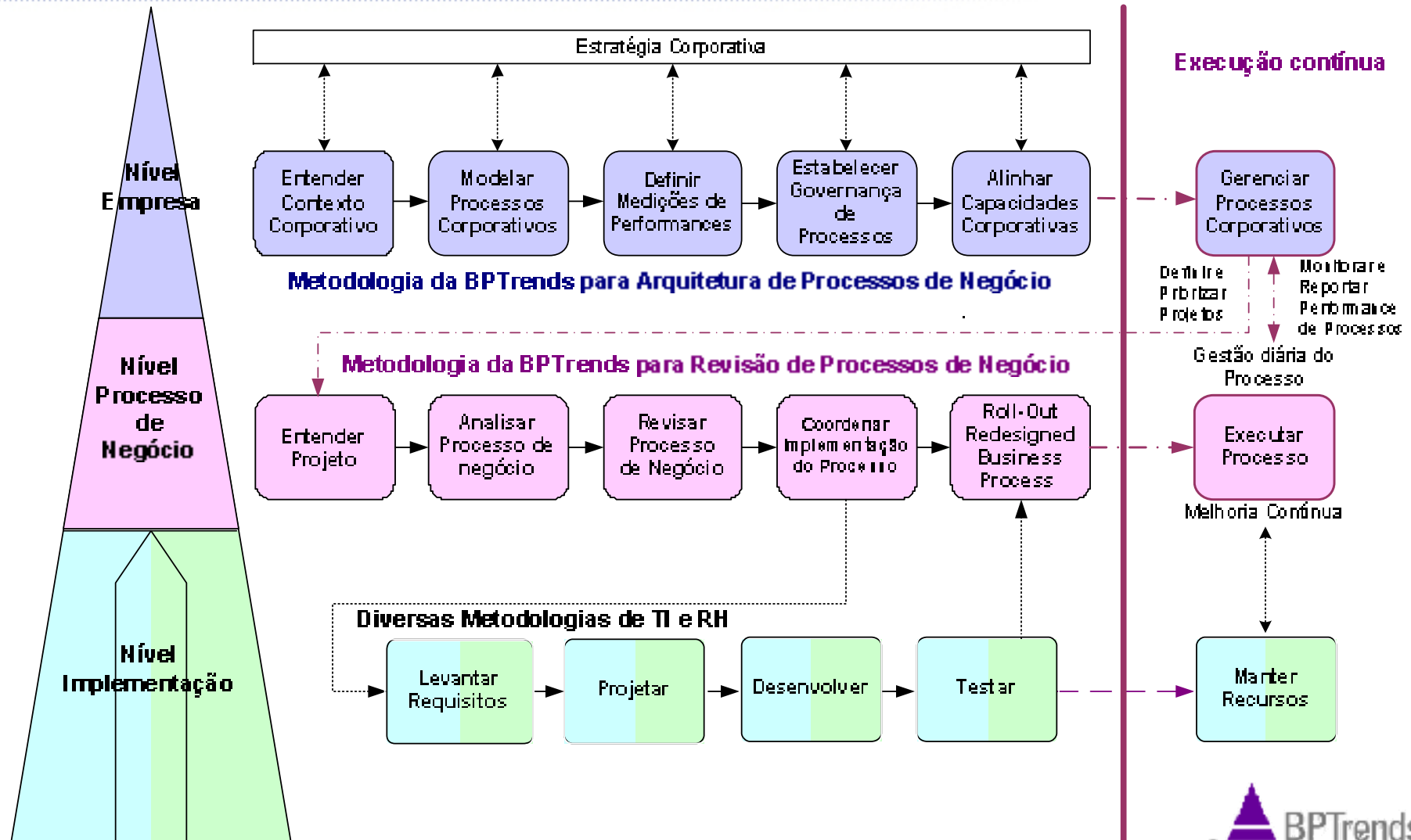
Atingimento de Novos Níveis de Maturidade

Quando? Onde? Como



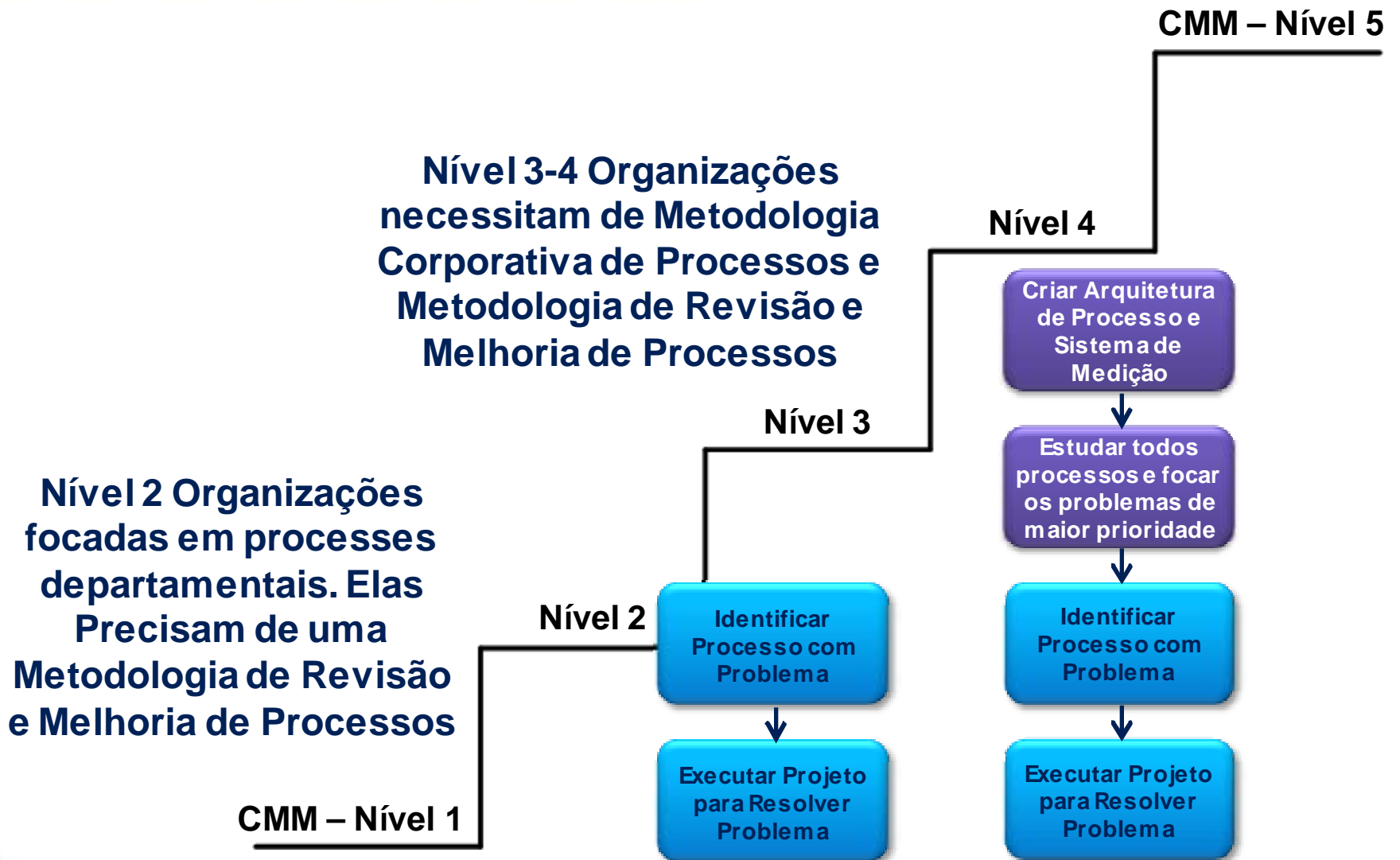
Abordagem de Gestão Distribuída

Metodologia de BPM da BPTrends Associates



Roadmap do Uso da Metodologia

Alinhado com Níveis de Maturidade de Gestão de Processos



Roadmap de Conhecimentos e Ferramentas

Alinhado com Níveis de Maturidade de Gestão de Processos



Características

Equipes de processo continuamente melhoram os processos

Processos são medidos e gerenciados sistematicamente

Processos são Organizados e Redesenhados no nível Corporativo

Processos são melhorados no nível Departamental

Cultura de Heróis

Conhecimentos

- Planejamento estratégico
- Inovação

- Indicadores
- Análise de problemas
- Estatística avançada
- Governança de processos

- Estatística básica
- Gestão da demanda e da capacidade produtiva
- Simulação

- Modelagem de processos (visão negócio e técnica)
- Diagnóstico e melhoria de processos
- Arquitetura de processos

- O que é processo
- Caracterização de processo
- Visão geral de gestão de processos

Ferramentas

- Bases de conhecimento (estratégia, processos, regras, sistemas, etc)
- Análise de cenários/impactos

- Monitores (BAM)
- Processadores de eventos complexos
- Motores de regras

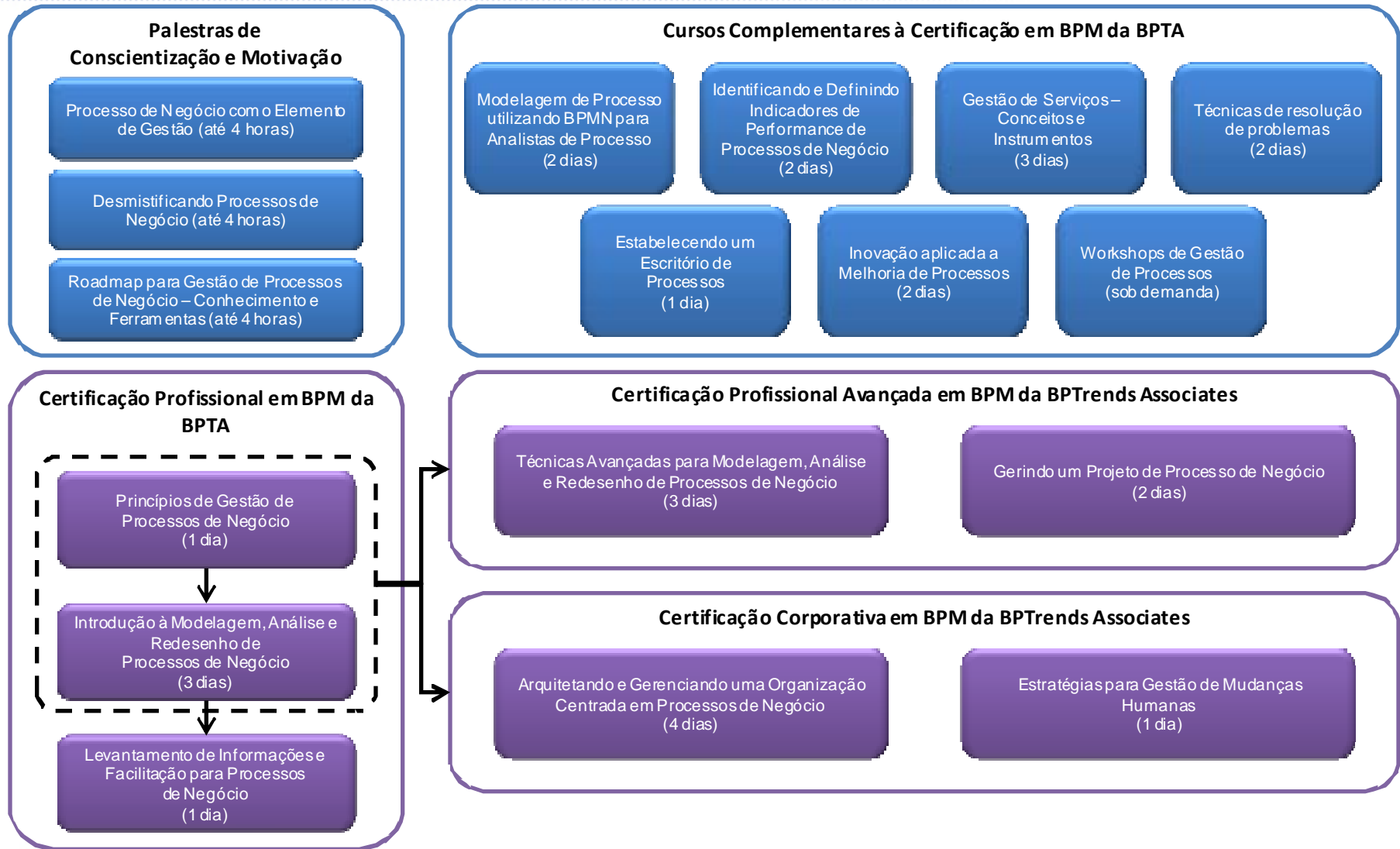
- Modelador de processos – Visão de automação
- Simuladores
- Workflow

- Modelador de processos – Visão negócio

- Repositório (Descrição textual de caracterizações)
- Localizador de informações

Roadmap de Conhecimentos

Um Exemplo Prático



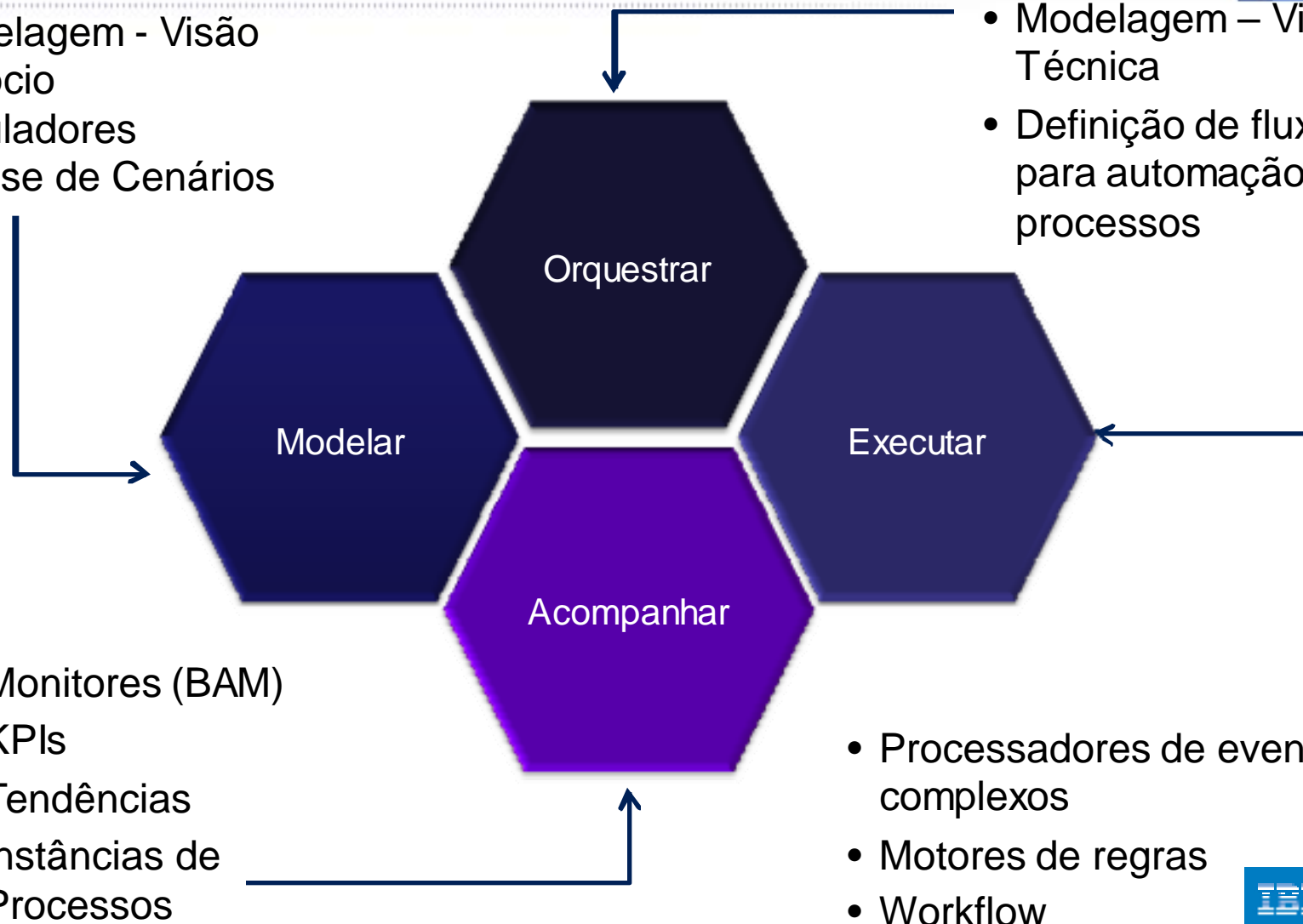
Business Process Management Suite

Exemplo - IBM WebSphere BPMS



- Modelagem - Visão negócio
- Simuladores
- Análise de Cenários

- Modelagem – Visão Técnica
- Definição de fluxos para automação de processos



- Monitores (BAM)
- KPIs
- Tendências
- Instâncias de Processos

- Processadores de eventos complexos
- Motores de regras
- Workflow



Roadmap de Ferramentas

Um Exemplo Prático



Nível 5
Processos
Continuamente
Melhorados



Nível 4
Processos
são Gerenciados



Nível 3
Maioria
Processos
Organizados



Nível 2
Alguns
Processos
Organizados



Nível 1
Processos não
Organizados

Características

Equipes de processo continuamente melhoram os processos

Processos são medidos e gerenciados sistematicamente

Processos são Organizados e Redesenhados no nível Corporativo

Processos são melhorados no nível Departamental

Cultura de Heróis

Ferramentas

- Bases de conhecimento (estratégia, processos, regras, sistemas, etc)
- Análise de cenários/impactos

- Monitores (BAM)
- Processadores de eventos complexos
- Motores de regras

- Modelador de processos – Visão de automação
- Simuladores
- Workflow

- Modelador de processos – Visão negócio

- Repositório (Descrição textual de caracterizações)
- Localizador de informações

Oferta IBM

IBM BPM BlueWorks

WebSphere Business Monitor
WebSphere Business Events
WebSphere ILOG BRMS

WebSphere Integ. Developer
WebSphere Business Modeler
WebSphere Process Server

WebSphere Business Modeler

Agenda

Afinal, para que processos?

Processo como ativo Organizacional

Papéis e Responsabilidades na Gestão dos Processos

A dinâmica da evolução da Gestão dos Processos



Papel e Responsabilidades do Escritório de Processos

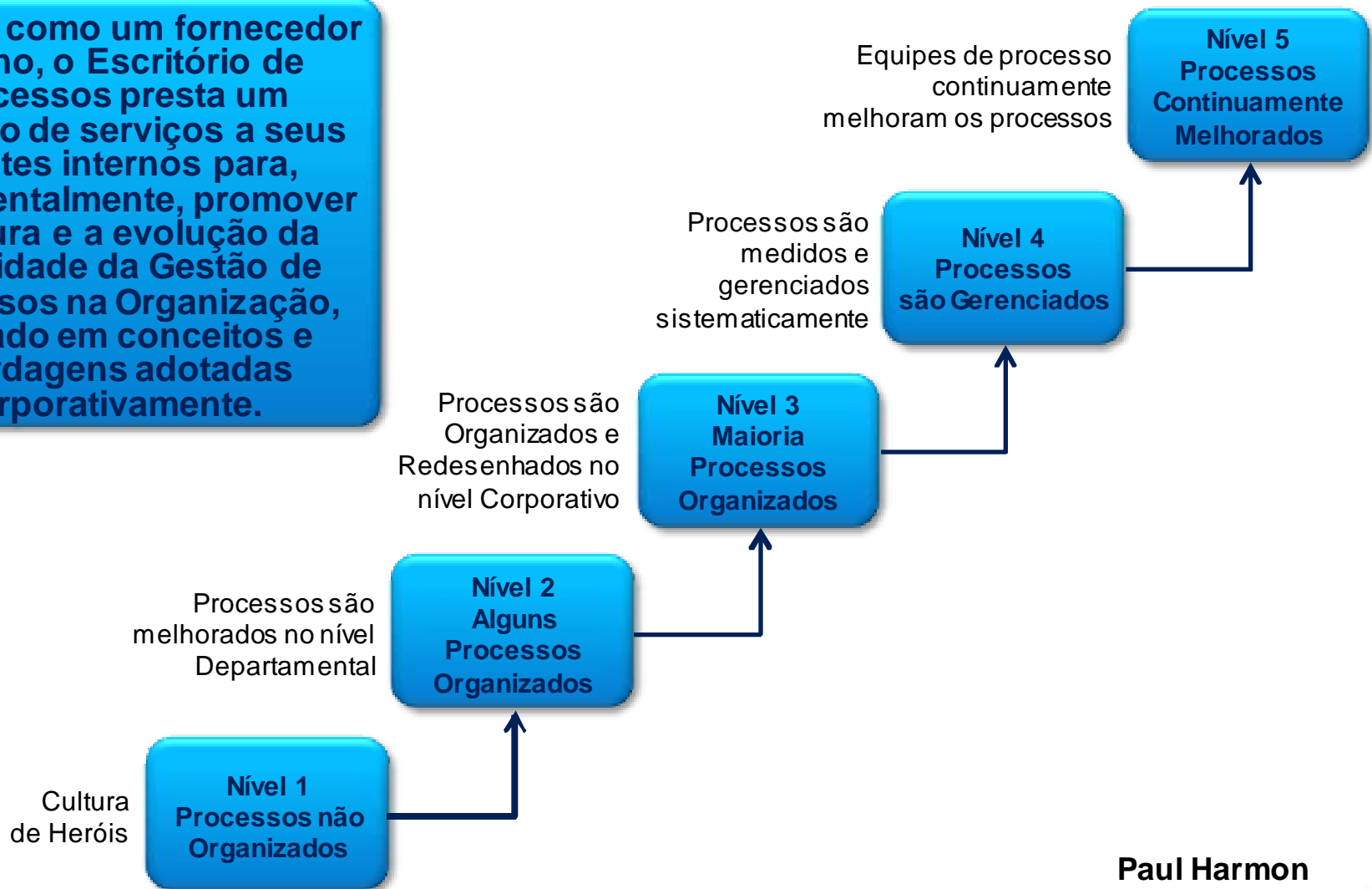
Como começar a Gestão dos Processos?

Conclusão

O Papel do Escritório de Processos



Atuando como um fornecedor interno, o Escritório de Processos presta um conjunto de serviços a seus clientes internos para, fundamentalmente, promover a cultura e a evolução da maturidade da Gestão de Processos na Organização, baseado em conceitos e abordagens adotadas corporativamente.



Considerações ao Construir um “Escritório de Processos”



- “Pratique aquilo que prega”, “Tome do seu próprio veneno”
- Ganhe credibilidade interna com um Plano
- Determine o seu Contexto de Negócio
 - Quais são os seus business drivers?
 - Qual o seu objetivo estratégico?
 - Como você irá mensurar sua performance?
 - Quem se importa com o que você irá fazer?
 - Quais são os seu produtos e serviços?
- Arquitecte e alinhe os seus Processos de Negócios
- Defina seu plano para implantar o CoE/Escritório de Processos
- Desenhe seus próprios processos com os respectivos Gestores
- Aprenda, melhore continuamente e cresça.



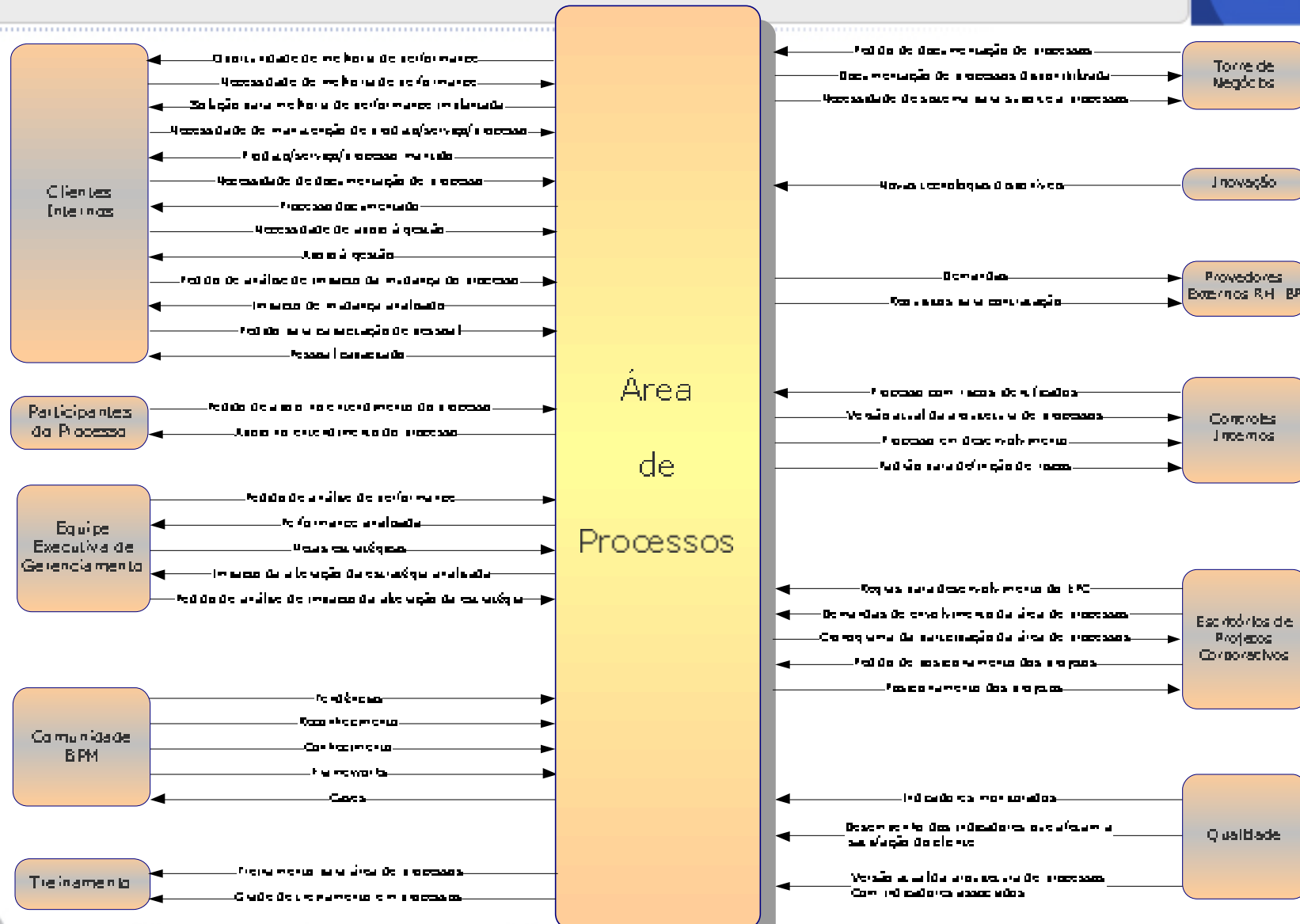
Gerenciamento de Processos - Stakeholders



Quais são alguns dos Stakeholders que irão suportar, apoiar o BPM?

Papel e Responsabilidades do Escritório

Principais Interações



Arquitetura de Processos do Escritório de Processos



Agenda

Afinal, para que processos?

Processo como ativo Organizacional

Papéis e Responsabilidades na Gestão dos Processos

A dinâmica da evolução da Gestão dos Processos

Papel e Responsabilidades do Escritório de Processos

➔ Como começar a Gestão dos Processos?

Conclusão

Onde começar?



- Não há um lugar certo para começar
- Algumas organizações estão trabalhando com mudanças de processos há anos. Outras são novas na gestão dos processos
- Algumas tem Six Sigma. Outras tem grupos de TI que são responsáveis pela revisão dos processos
- Algumas trabalham em projetos e outras em sistemas corporativos de gestão de processos
- Você começa de onde você está!
- Você começa do ponto onde a alta gestão está disposta a começar!

Recomendações



- Não tente vender a mudança de processos de negócio – a Gestão não se importa
- Não tente vender BPMS – a Gestão realmente não se importa com tecnologia que promete mudanças revolucionárias
- **Venda a mudança na performance do negócio:** Melhor, Mais rápido, Mais barato e Mais ágil
- Entenda a sua cultura e os ambientes político e de negócio

Recomendações



- Estabeleça uma abordagem que atenda as necessidades específicas de sua Organização
- Entenda os papéis necessários e crie ou contrate as competências necessárias
- Determine sua estratégia de BPM, estabeleça um plano para sua realização e divulgue-o
- Use os resultados das iniciativas de BPM para obter adesões e aumentar a adoção

Agenda

Afinal, para que processos?

Processo como ativo Organizacional

Papéis e Responsabilidades na Gestão dos Processos

A dinâmica da evolução da Gestão dos Processos

Papel e Responsabilidades do Escritório de Processos

Como começar a Gestão dos Processos?

Conclusão



Princípios Gerais (1)



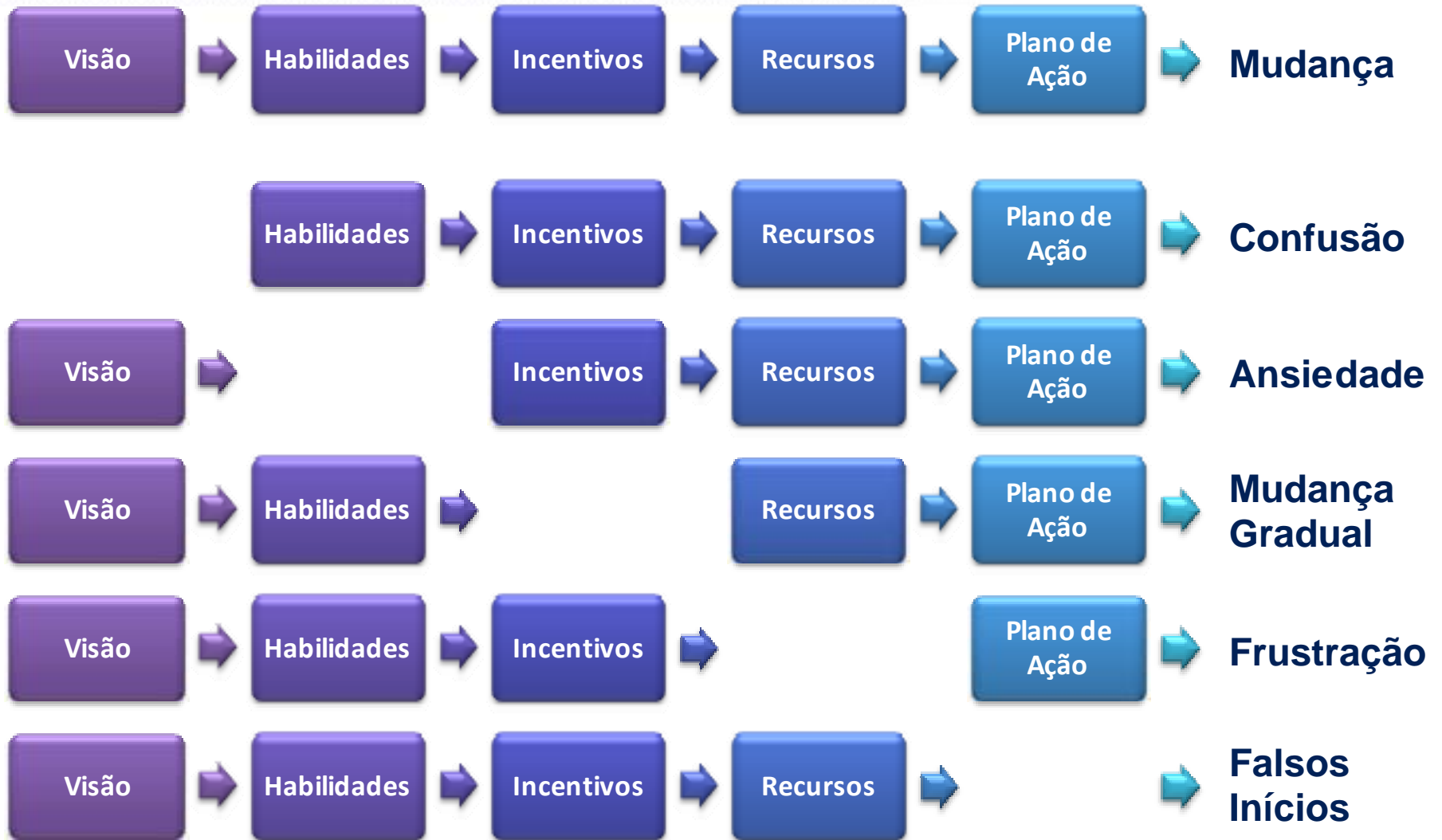
- As mudanças no negócio devem ser **orientadas à performance**
- As mudanças no negócio devem ser baseadas **nas perspectivas dos stakeholders**
- Os negócios devem ser **segmentados ao longo das cadeias de atividades dos processos de negócio** para sincronizar as mudanças
- Processos de negócio devem ser **gerenciados holisticamente**

Princípios Gerais (2)



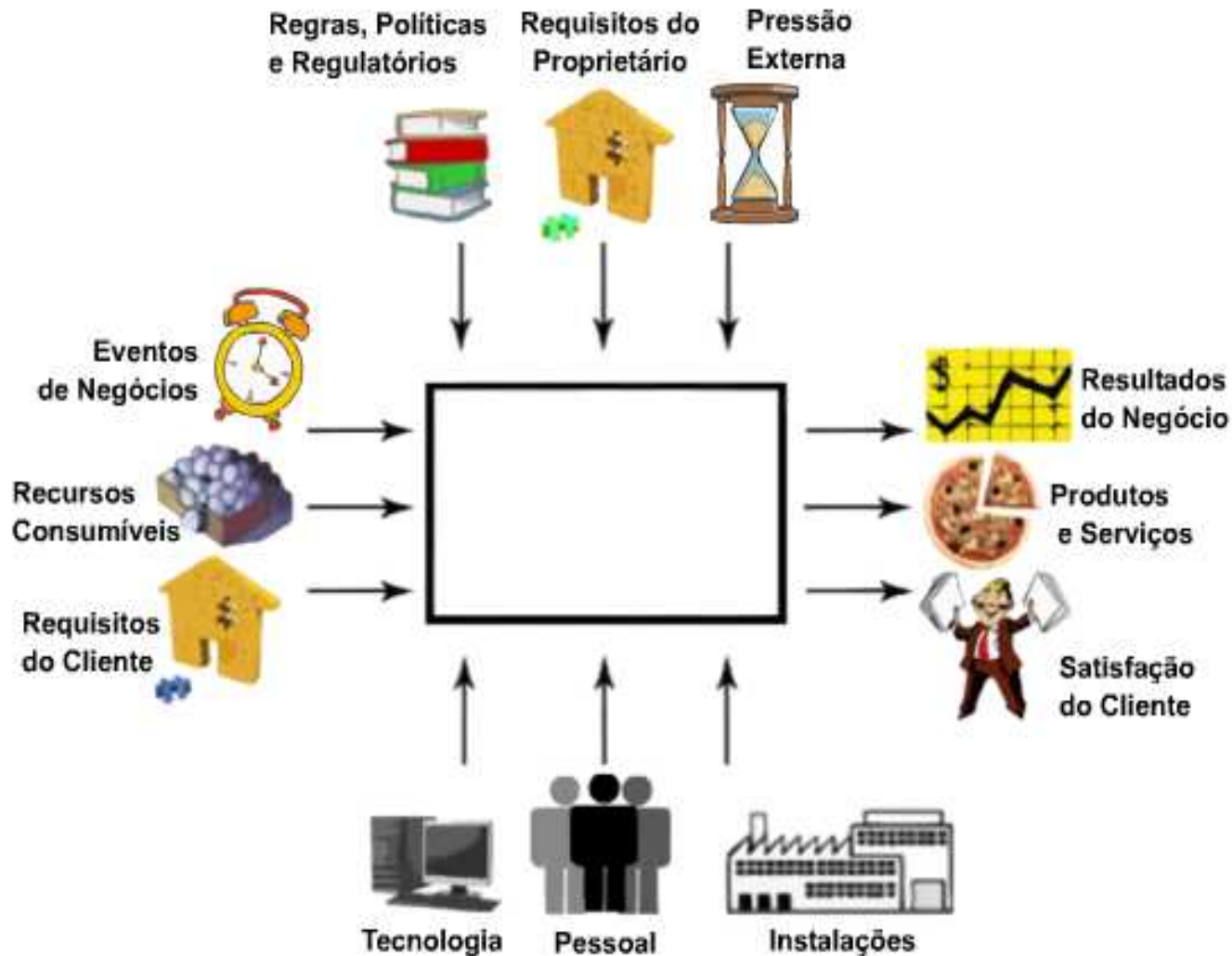
- Iniciativas de processos de negócio devem ser **conduzidas de “fora para dentro”**
- Iniciativas de melhoria de processo devem ser conduzidas de **maneira interativa, em abordagem de time-boxing**
- As mudanças de negócio **têm, fundamentalmente, a ver com pessoas** (*is all about people*)
- Gestão de Processos é **uma jornada e não um destino**

Armadilhas da Mudança



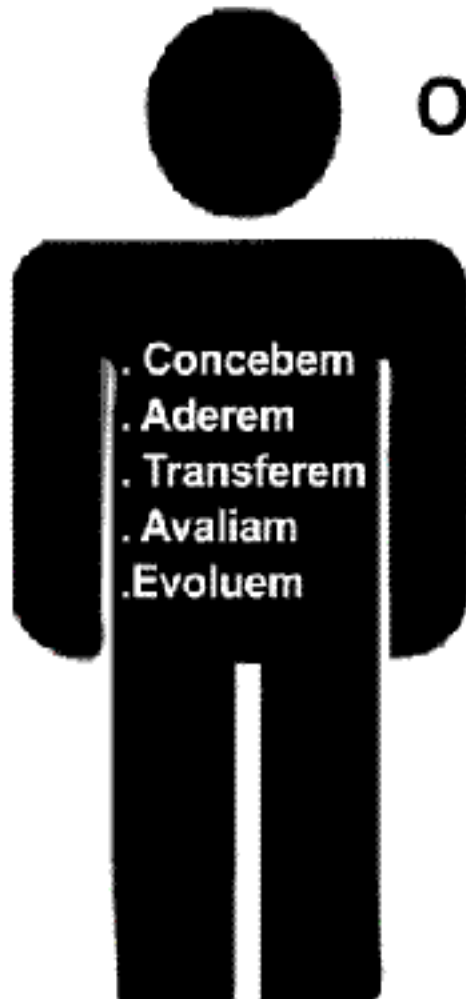
Processo como elemento de gestão

Não se esqueça!



Processo como elemento de gestão

Não se esqueça!



O mais importante são
as **PESSOAS !!!**



Perguntas?

Obrigado!

Parcerias Estratégicas



Processo como Elemento de Gestão

Alexandre Magno Vazquez Mello