



Introdução ao BPM e CBOK

Decanato de Planejamento e Orçamento – DPO
Diretoria de Processos Organizacionais - DPR



BPM CBOK



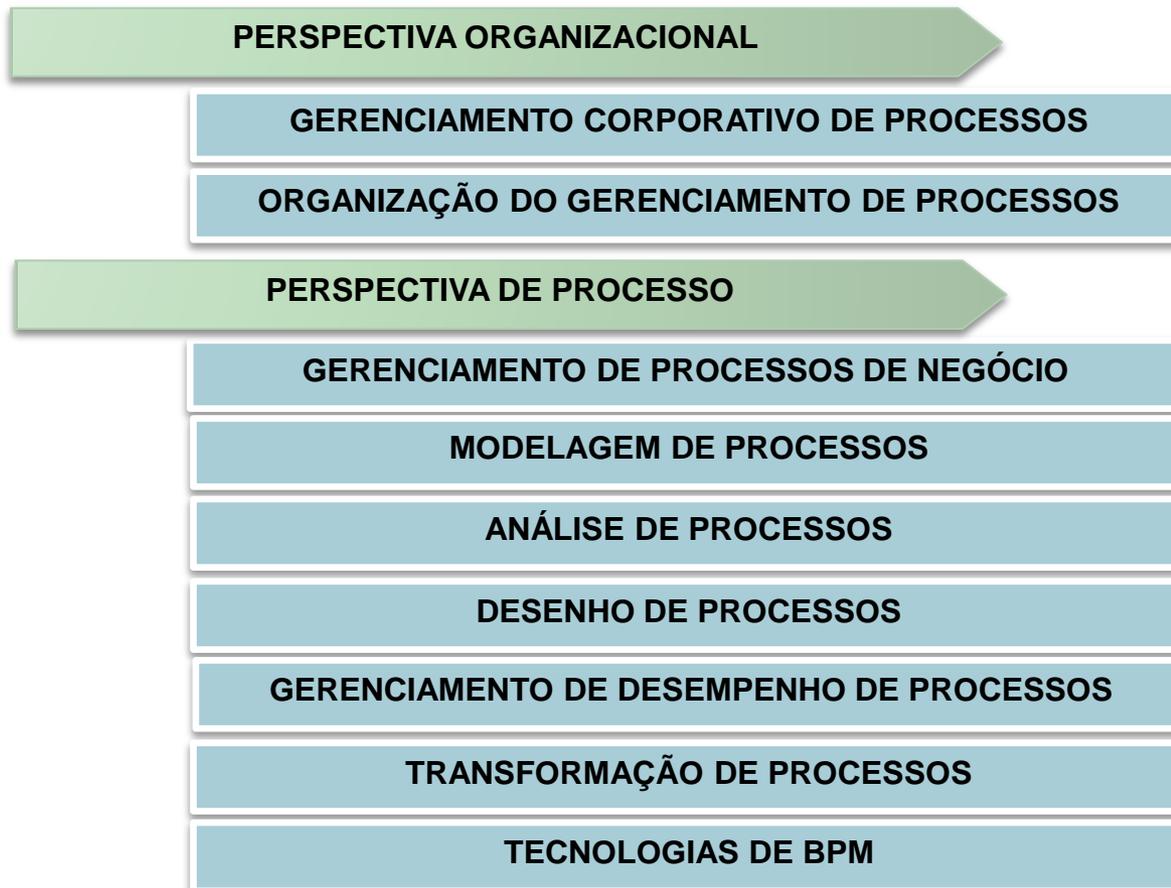
O Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio - Corpo Comum de Conhecimento (BPM CBOK®) contém nove áreas de conhecimento para a sustentação e habilitação do BPM.

Foi projetado para ajudar profissionais de gerenciamento de processos de negócio por meio de uma visão das melhores práticas e lições aprendidas pela ABPMP - Association of Business Process Management Professionals.

O propósito primário do guia é identificar e fornecer uma visão geral de áreas do conhecimento reconhecidas e aceitas como boas práticas.

Áreas de Conhecimento do CBOK

As áreas de conhecimento de BPM refletem as capacidades que devem ser consideradas por uma organização na implementação do Gerenciamento dos Processos de Negócio.



Áreas de Conhecimento do CBOK

PERSPECTIVA DE PROCESSO

GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO

Concentra-se nos conceitos de BPM, tais como:

- Definições-chave, processo ponta a ponta, valor para o cliente, o ponto em que processo e função se juntam, e a natureza do trabalho interfuncional.
- Tipos de processos, componentes dos processos, ciclo de vida de BPM, juntamente com capacidades e fatores-chave de sucesso são apresentados e examinados.
- O capítulo define BPM e fornece as bases para explorar as demais áreas de conhecimento.

Áreas de Conhecimento do CBOK

PERSPECTIVA DE PROCESSO

MODELAGEM DE PROCESSOS

A modelagem de processos inclui um conjunto-chave de habilidades e técnicas que possibilitam às pessoas compreender, formalizar e comunicar os principais componentes de processos de negócio.

A área de conhecimento de modelagem de processos fornece uma visão geral e definições-chave dessas habilidades e técnicas.

Também fornece o entendimento do propósito e benefícios da modelagem de processos, uma discussão dos tipos e utilizações dos modelos de processos, ferramentas e padrões de modelagem.

Áreas de Conhecimento do CBOK

PERSPECTIVA DE PROCESSO

ANÁLISE DE PROCESSOS

A análise de processos envolve a compreensão de processos de negócio, incluindo sua eficiência e eficácia para atendimento dos objetivos para os quais foram desenhados.

O capítulo explora o propósito da análise de processos e atividades que proveem suporte à decomposição de processos, técnicas analíticas, papéis, escopo, contexto de negócio, regras e métricas de desempenho. O foco é compreender os processos atuais (“AS-IS”).

Áreas de Conhecimento do CBOK

PERSPECTIVA DE PROCESSO

DESENHO DE PROCESSOS

Desenho de processos é a concepção de novos processos de negócio e a especificação de como esses funcionarão, serão medidos, controlados e gerenciados.

Envolve a criação do modelo futuro de processos de negócio (“TO-BE”) no contexto dos objetivos de negócio e de desempenho de processos, fornecendo planos, diretrizes sobre como fluxos de trabalho, aplicações de negócio, plataformas tecnológicas, recursos de dados e controles financeiros e operacionais interagem com os processos.

Essa área de conhecimento explora papéis, técnicas, princípios e boas práticas de desenho de processos, simulação, padrões comuns de desenho e considerações sobre conformidade, liderança executiva e alinhamento estratégico.

Áreas de Conhecimento do CBOK

PERSPECTIVA DE PROCESSO

GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO DE PROCESSOS

O gerenciamento de desempenho de processos é o monitoramento formal e planejado da execução de processos e o acompanhamento do desempenho com o objetivo de apurar a eficiência e eficácia dos processos.

A informação é usada para comparar o desempenho real com as metas dos processos e tomar decisões a respeito de melhorar ou descontinuar processos existentes e/ou introduzir novos processos a fim de conectar os objetivos estratégicos da organização ao foco do cliente e demais partes interessadas.

Os tópicos cobertos incluem a importância e benefícios da medição de desempenho, definições-chave de desempenho de processos, operações de monitoramento e controle, alinhamento de processos de negócio e desempenho corporativo, métodos de medição, apoio para decisão para donos de processos e gestores e a estrutura de medição centrada em cliente.

Áreas de Conhecimento do CBOK

PERSPECTIVA DE PROCESSO

TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS

A transformação de processos discorre sobre mudanças em processos. Várias abordagens de melhoria, de redesenho, reengenharia e mudança de paradigma são discutidas, juntamente com as tarefas associadas a construção, controle de qualidade, introdução e avaliação de novos processos.

Adicionalmente é discutido o tópico de gerenciamento de mudança que é a chave para o sucesso da transformação em muitas organizações, incluindo os aspectos psicológicos e fatores-chave de sucesso desse gerenciamento.

Áreas de Conhecimento do CBOK

PERSPECTIVA DE PROCESSO

TECNOLOGIAS DE BPM

Essa área de conhecimento discute tecnologias para apoiar a modelagem, análise, desenho, execução e monitoramento de processos de negócio.

Tais tecnologias incluem o conjunto de aplicações, pacotes, ferramentas de desenvolvimento, infraestrutura tecnológica e armazenamento de dados e informações.

Adicionalmente, discute pacotes de gerenciamento de processos de negócio (BPMS – Business Process Management Suite), repositórios de processos, padrões, abordagens e tendências tecnológicas.

Áreas de Conhecimento do CBOK

PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL

GERENCIAMENTO CORPORATIVO DE PROCESSOS

O gerenciamento corporativo de processos é dirigido pela necessidade de maximizar resultados de processos para garantir o alinhamento das estratégias de negócio com o foco do cliente e demais partes interessadas.

Essa área de conhecimento trata os requisitos de gerenciamento corporativo de processos, modelos de referência e estruturas de trabalho para processos, avaliação de maturidade em processos, gerenciamento de portfólio e repositório de processos e melhores práticas de gerenciamento corporativo de processos.

Áreas de Conhecimento do CBOK

PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL

ORGANIZAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

A organização do gerenciamento de processos endereça papéis, responsabilidades e estrutura organizacional para prover suporte a organizações orientadas por processos.

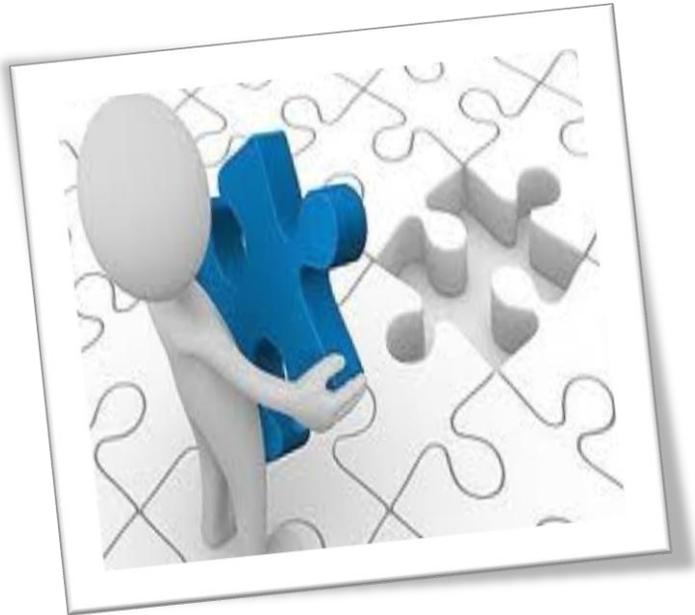
Traz uma discussão a respeito do que define uma organização orientada por processos e considerações culturais a respeito do trabalho interfuncional.

A importância da governança de processos de negócio é examinada, em conjunto com estruturas de governança e ao conceito de escritório de processos.

Processos

Todo processo existe no contexto de processos interdependentes.

Nenhum processo pode ser redesenhado sem um entendimento claro dos processos aos quais está conectado e do sistema organizacional do qual é parte.



Geary Rummler

Processos

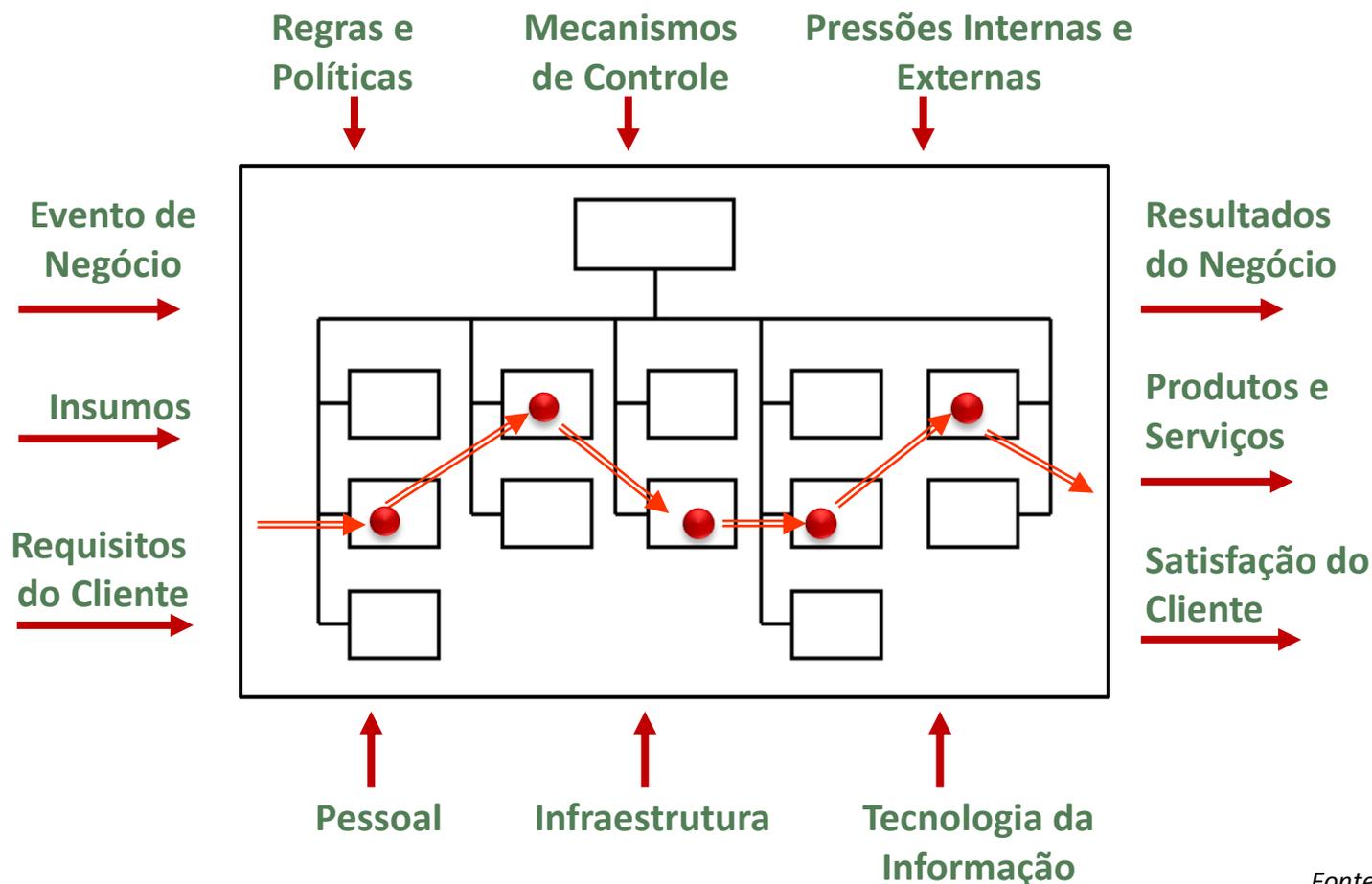
- Conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em serviços/produtos (saídas), sendo realizado para agregar valor.
- Os processos representam um instrumento que permite **aproximar as diretrizes estratégicas daqueles que executam o trabalho** nas instituições públicas, permitindo o alcance de objetivos.



- Todas as pessoas incumbidas das diferentes fases de um processo devem estar alinhadas em torno de um propósito único, em vez de concentrar-se em suas tarefas individuais isoladamente.

Processos

- Toda rotina de trabalho dentro de uma organização, faz parte de algum processo e, com isso, agrega valor para alguém, seja o cliente ou alguma outra parte interessada.



Tipos de Processos

NEGÓCIO

Também chamados de primários, essenciais ou finalísticos, esses processos agregam valor ao cliente e estão relacionados à atividade fim da organização.

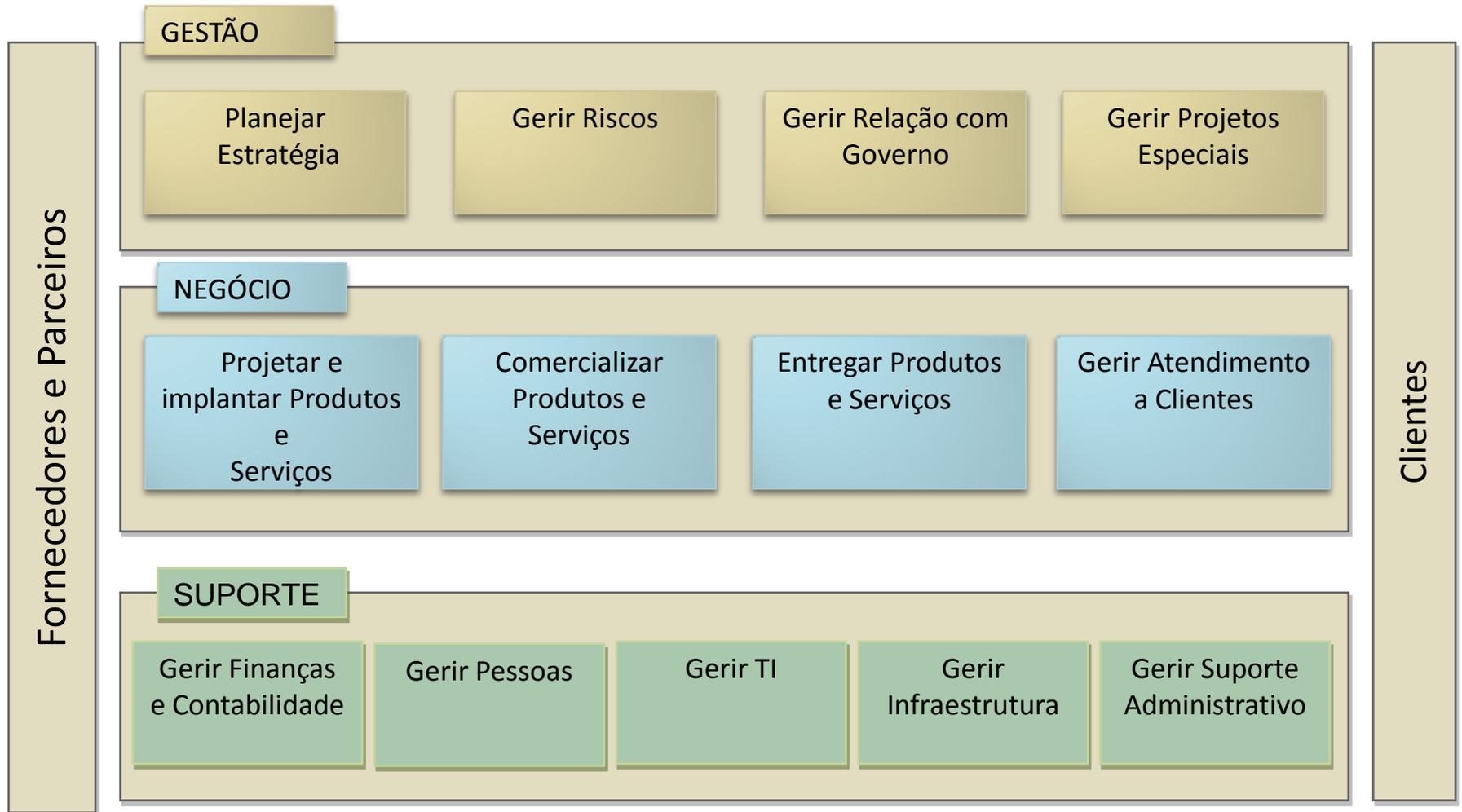
SUPORTE

Fornecem suporte aos processos primários, geralmente pelo gerenciamento de recursos e infraestrutura requerida pelos processos primários.

GERENCIAIS

Relacionados ao planejamento, medição, monitoramento e controle das atividades de negócio. São necessários para que os processos de negócio e de suporte tenham eficácia/eficiência.

Tipos de Processos



Hierarquia de Processos

A hierarquia do processo é a forma de classificar os processos de acordo com o seu grau de abrangência na organização.

❖ **Macroprocesso:** Processo que geralmente envolve mais de uma função da organização, cuja operação tem impactos significativos nas demais funções. Dependendo da complexidade, o processo é dividido em subprocessos;

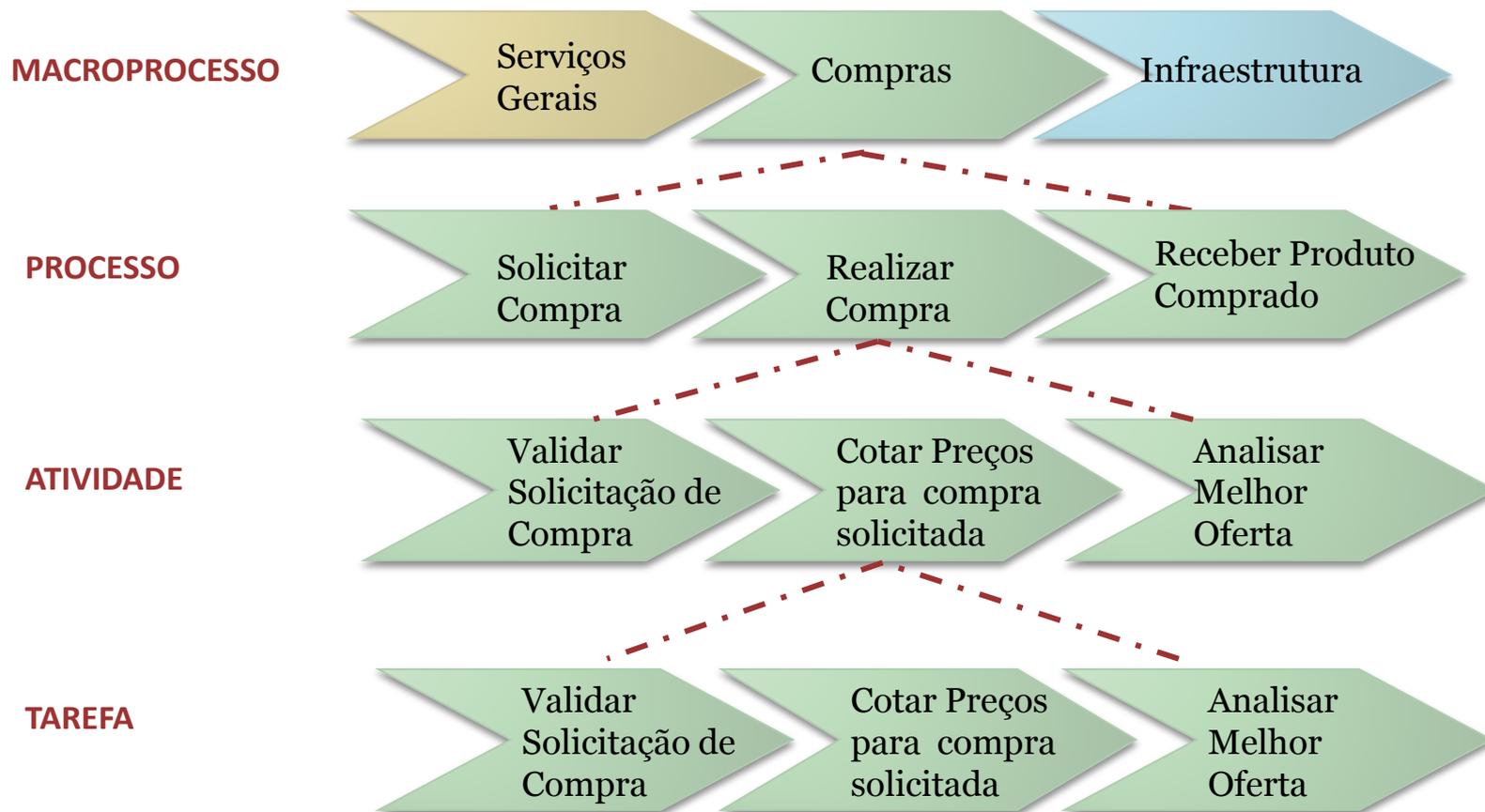
❖ **Processo:** Conjunto de atividades que transformam insumos em resultados que representam agregação de valor.

❖ **Subprocessos:** Divisões do processo com objetivos específicos, organizadas seguindo linhas funcionais. Os subprocessos recebem entradas e geram suas saídas em um único departamento;

❖ **Atividades:** Os processos/subprocessos podem ser divididos nas diversas atividades que os compõem, e em um nível mais detalhado de tarefas.

❖ **Tarefas:** É um conjunto de trabalhos a serem executados envolvendo rotina e prazo determinado. Corresponde a um nível imediatamente inferior ao de uma atividade.

Hierarquia de Processos



BPM (Business Process Management)

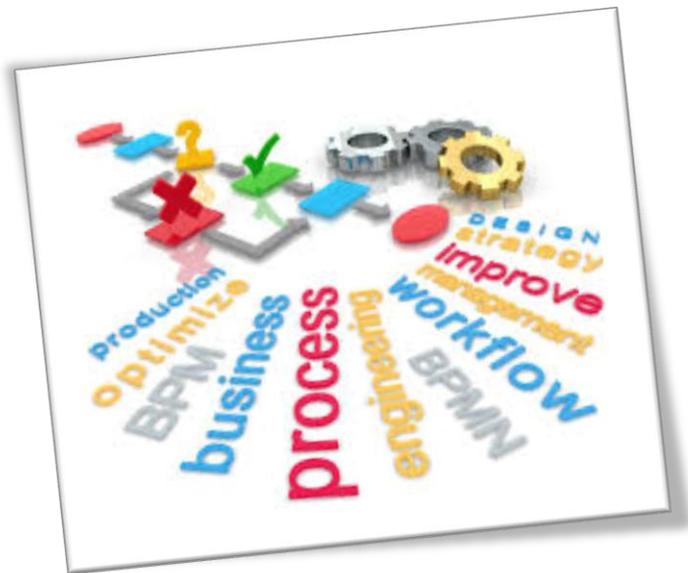


As organizações só podem agregar valor a seus clientes, a si mesma e demais partes interessadas através de processos de negócio interfuncionais.

É através de seus processos de negócios que uma empresa executa sua estratégia. Os processos de negócios devem, portanto, ser geridos e otimizados continuamente – isto é BPM (Business Process Management).

BPM (Business Process Management)

BPM ou Gerenciamento dos Processos de Negócio é uma abordagem disciplinada para:



Identificar, Desenhar, Executar, Documentar, Medir, Monitorar, Controlar e Melhorar processos de negócio automatizados ou não, para alcançarmos resultados pretendidos, consistentes e alinhados com as metas estratégicas de uma organização.

Por que adotar BPM?

Para garantir:

- Cumprimento da missão da organização
- Realização da visão de futuro da organização



Para obter:

- Visibilidade
- Padronização
- Integração
- Gerenciamento do Desempenho
- Melhoria Contínua

Para alcançar:

- Satisfação do cliente
- Satisfação das pessoas
- Satisfação dos órgãos reguladores

Para prover os processos de:

- Alinhamento Estratégico
- Informações para tomada de decisão
- Conformidade legal
- Redução de Esforço
- Redução de Prazos
- Adequação de Custos
- Melhor Qualidade de Produtos e Serviços

Principais Benefícios

Para a Organização:



- O Acompanhamento do desempenho permite respostas ágeis;
- Medições de desempenho contribuem para controle de custo;
- Visibilidade, entendimento e prontidão para mudança aumentam a agilidade;
- Acesso a informações úteis simplifica a transformação de processos;
- Avaliação de custos de processos facilita controle e redução de custos;
- Melhor consistência e adequação da capacidade do negócio;
- Operações de negócio são mais bem compreendidas e o conhecimento é gerenciado

Para o Cliente:

- Transformação dos processos impacta positivamente os clientes;
- Colaboradores atendem melhor às expectativas das partes interessadas;
- Compromissos com clientes são mais bem controlados.



Principais Benefícios

Para a Gerência:



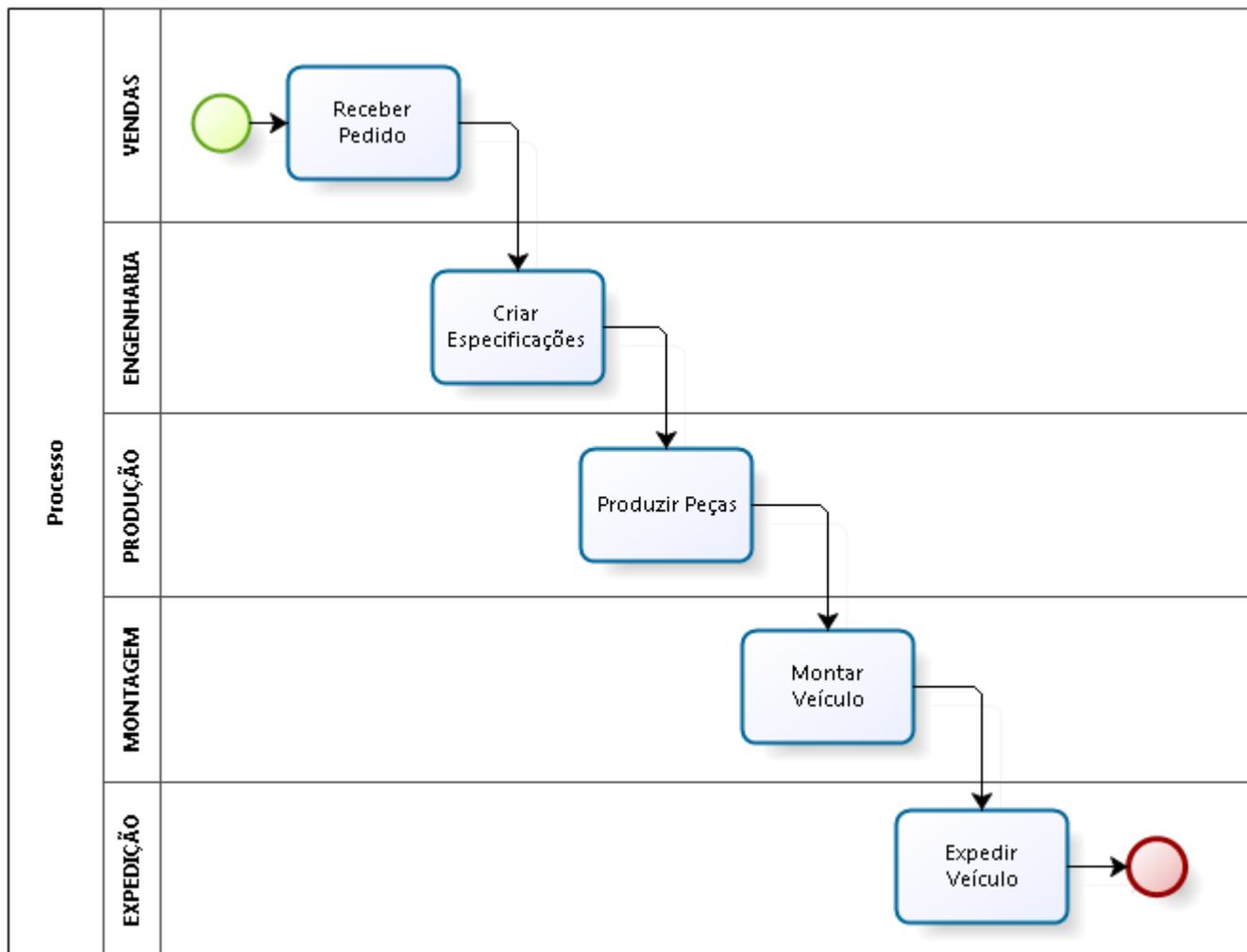
- Confirmação que as atividades realizadas em um processo agregam valor;
- Otimização do desempenho ao longo do processo;
- Melhoria de planejamento e projeções;
- Superação de obstáculos de barreiras funcionais;
- Facilitação de benchmarking interno e externo de operações;
- Organização de níveis de alerta em caso de incidente e análise de impactos.

Para o Ator de Processo:

- Maior segurança e ciência sobre seus papéis e responsabilidades;
- Maior compreensão do todo;
- Clareza de requisitos do ambiente de trabalho;
- Uso de ferramentas de trabalho apropriadas;
- Maior contribuição para os resultados da organização.



BPM trata O QUE, ONDE, QUANDO, POR QUE, COMO e POR QUEM o trabalho é realizado



Gestão de/por Processos



Gestão de Processos

Abordagem sistemática para mapeamento, análise, redesenho, melhoria e gestão de um processo.

Propósitos:

- Uniformizar o entendimento dentro da organização sobre o funcionamento do processo;
- Contribuir na resolução de problemas ou na identificação de pontos críticos por meio da análise focada nos detalhes de cada nível do processo;
- Aumentar a eficiência e eficácia do processo de negócio, a partir de esforços de melhoria;
- Monitorar continuamente o desempenho do processo e, a partir do monitoramento, identificar oportunidades de melhoria contínua.

Gestão de/por Processos



Gestão por Processos

Metodologia que pressupõe estruturar, organizar, mensurar e gerenciar uma organização a partir de seus processos de negócio.

Propósitos:

- Habilitar o consenso geral sobre o que são processos de negócio, bem como o entendimento de como processos de negócio interagem e afetam uns aos outros;
- Prover uma estrutura para avaliação de desempenho corporativo com base em seus processos de negócio;
- Prover uma estrutura de coordenação para cada processo, com responsabilidade e prestação de contas sobre o desempenho;
- Orientar o uso de sistemas de informação a partir dos processos de negócio;
- Orientar a criação de documentação normativa a partir dos processos de negócio;
- Definir competências requeridas e capacitações para os colaboradores a partir dos processos de negócio;
- Permitir a alocação de recursos e definição de orçamento a partir do entendimento das necessidades dos processos de negócio.

Gestão por Processos

NÃO ESTAMOS FALANDO



da criação de uma cultura de mapeamento de processos...



em medir o sucesso da Gestão por Processos com base no número de fluxogramas mapeados ...



em pensar melhorias olhando somente para dentro da organização, focando somente no trabalho realizado ao longo dos processos ...

ESTAMOS FALANDO



da criação de uma cultura de melhoria organizacional de transformação das rotinas de trabalho.



em medir o sucesso através dos resultados alcançados, por exemplo, em termos de redução de custos, aumento de qualidade, redução de prazos, etc.



em repensar sistemas, competências, contratos, regras de negócio, interfaces, motivações, infraestrutura, usando os recortes para a análise.

Maturidade de Processos



Uma adoção consciente de BPM envolve uma trajetória de evolução com a implantação gradual de soluções que permitam a internalização de boas práticas e promovam melhorias na gestão.

Para apoiar a definição de uma trajetória de evolução, é recomendável traçar e acompanhar a maturidade dos processos e da gestão por processos.

Maturidade de Processos

Aumentar a maturidade dos processos implica no aumento da previsibilidade e qualidade dos resultados obtidos com as iniciativas de BPM, e indica consistência em sua aplicação ao longo do tempo.

É importante distinguir a maturidade de um processo da maturidade da gestão por processos.

MATURIDADE DO PROCESSO

Pressupõe que um determinado processo da organização seja documentado, formalizado e disseminado, mensurado e aprimorado continuamente.

MATURIDADE DA GESTÃO POR PROCESSOS

Pressupõe que a organização, no âmbito corporativo, tenha alinhamento estratégico, governança efetiva e uma cultura organizacional favorável ao BPM, dentre outros fatores.

Maturidade de Processos

Não há um modelo único padrão atualmente para avaliação de maturidade de processos. Os modelos existentes tem como base o modelo CMM (Capability Maturity Model for Software), cujo foco original é o processo de desenvolvimento de software.

Nível de Maturidade 5 Otimizado

Práticas baseadas em melhoria contínua – Processos são melhorados continuamente com base em uma compreensão quantitativa e abrangente das causas da variação

Nível de Maturidade 4 Previsível

Práticas mensuradas – Processos são medidos e controlados utilizando estatística e outras técnicas quantitativas.

Nível de Maturidade 3 - Definido

Práticas baseadas em competências – Processos caracterizados, entendidos e descritos em padrões, ferramentas e métodos.

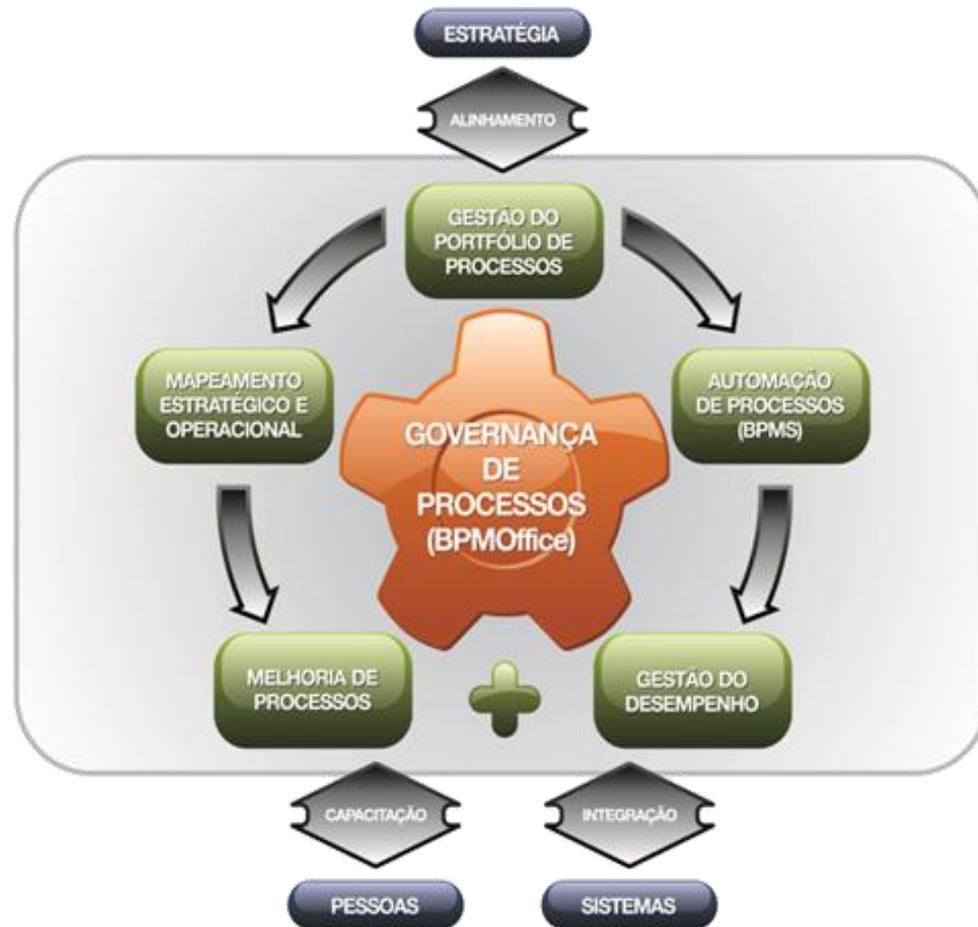
Nível de Maturidade 2 Gerenciado

Práticas repetidas – Processos são planejados, executados, medidos e controlados.

Nível de Maturidade 1 Inicial

Práticas caóticas – Processos são imprevisíveis, reativos e pobremente controlados pela organização.

Governança de Processos



A Governança de Processos é um fator fundamental para o sucesso e para viabilizar a Gestão de Processos na Organização.

Governança de Processos

Governança de Processos pode ser definida como um *framework* [1] que organiza e define os elementos:



de forma a viabilizar a Gestão de Processos como elemento de gestão cotidiano nas organizações com o objetivo de melhorar a performance dos seus processos.

Fonte: Barros, Daniel Barroso: Proposição de um modelo teórico de Governança para a Gestão de Processos – Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE

[1] Um *Framework* ou arcabouço conceitual é um conjunto de conceitos usado para resolver um problema de um domínio específico.

Elementos da Governança de Processos



Este elemento agrupa os papéis e as respectivas responsabilidades necessárias para a realização da Gestão de Processos na organização. Nele estão contidos:

- Gestor do Processo;
- Gestor do Escritório de Processos;
- Analistas de Processo;
- Patrocinador;
- Gestores de Projetos;
- Analistas de TI.



Agrupa o conjunto de fatores que objetivam dar uniformidades às iniciativas de processos.

- Ferramentas;
- Métodos;
- Arquitetura de processos;
- Métricas;
- Documentação.

Elementos da Governança de Processos



Tarefas

Este elemento agrupa as tarefas identificadas como necessárias para a execução da Gestão de Processos enquanto ferramenta de gestão organizacional.



Estrutura Organizacional

Dispõe sobre a organização e hierarquia dos papéis relacionados com a Gestão de Processos na estrutura organizacional.



Objetivos

Neste elemento estão agrupados os objetivos esperados para a Gestão de Processos

Elementos da Governança de Processos



**Mecanismos de
Controle**

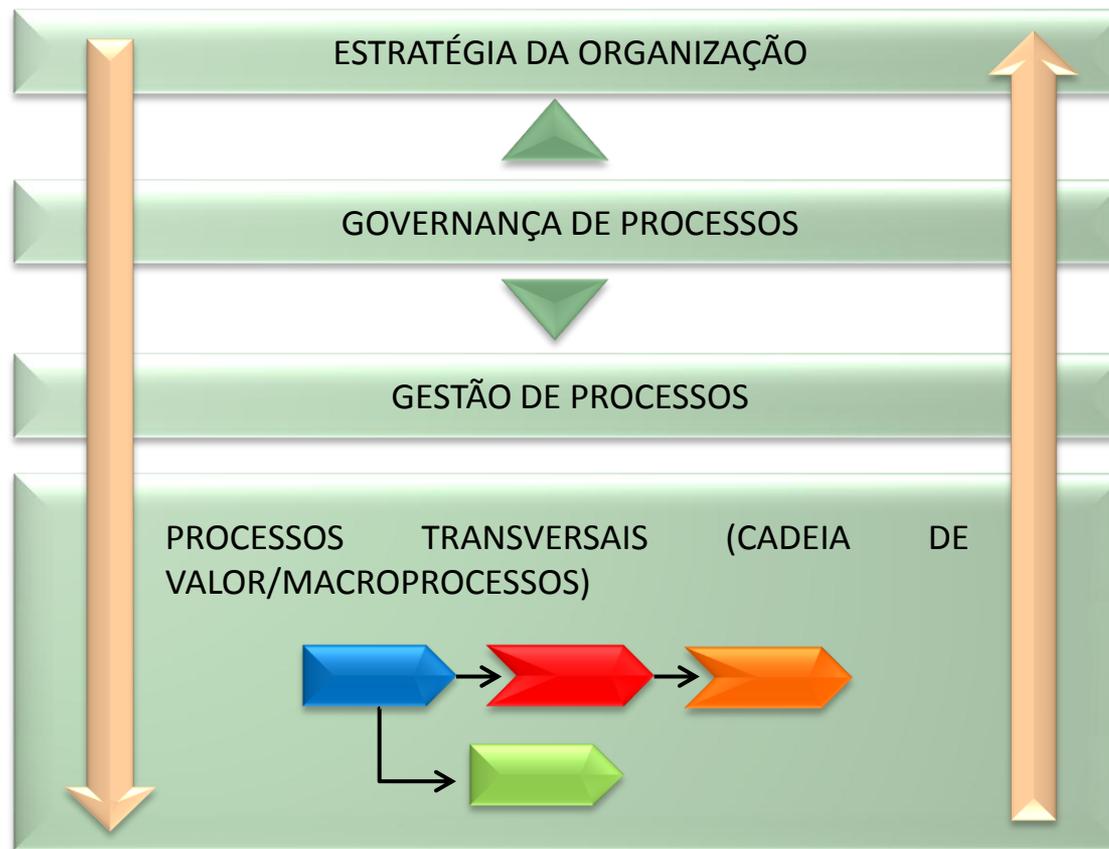
Contempla os mecanismos de controle para a governança dos processos identificados. Verifica se a governança está sendo realizada como foi definida, ou seja, se o modelo está funcionando corretamente



**Mecanismos de
Avaliação**

Contempla os mecanismos de avaliação e recompensa da governança de processos. Consiste na avaliação dos responsáveis envolvidos na gestão de processos sob a ótica dos processos, garantindo a viabilização da Gestão de Processos.

Relação entre Governança de Processos, Gestão de Processos e Estratégia da Organização



Governança de Processos

Benefícios:

- Unidades comprometidas com o conhecimento e manutenção dos seus processos de negócio;
- Sistemas de Informação construídos mais aderentes às reais necessidades dos clientes, a partir de regras de negócio atualizadas e de identificação dos requisitos atendendo às necessidades, evitando retrabalho;
- Conhecimento impessoal, e não proprietário, sobre os processos e sistemas;
- Difusão do conhecimento institucional, com a disponibilização de informações sobre os processos desenvolvidos pela instituição;
- Otimização da utilização dos recursos da instituição, sejam materiais, humanos ou financeiros, no desempenho das suas atribuições;
- Identificação das competências requeridas para a operacionalização dos processos, o que promoveria a alocação adequada dos profissionais, segundo o seu perfil;
- Orientação adequada de eventuais propostas de revisão da estrutura organizacional, visando a melhor operacionalização dos processos.

Referências Bibliográficas



BPM CBOK. Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio – Corpo Comum de Conhecimento. ABPMP CBOK V3.0, 2014.



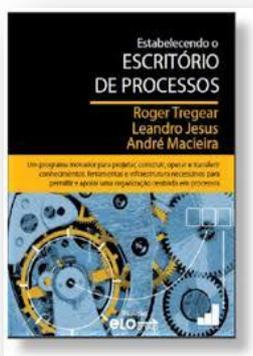
Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. GesPública – **Guia “d” Simplificação. 2009.**



HAMEL, Gary, GREEN, Bill. O Futuro da Administração. Campus, 2007.



LEANDRO, Jesus. Evolução do Tema BPM nas Organizações. ELO Group,2011.



TREGEAR, R.; JESUS, L.; MACIEIRA, A. Estabelecendo o Escritório de Processos. ELO GROUP, 2010.



Barros, Daniel Barros: Proposição de um modelo teórico de Governança para a Gestão de Processos – Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE

Introdução ao BPM e CBOK

**Decanato de Planejamento e Orçamento - DPO
Diretoria de Processos Organizacionais - DPR**

