

Gestão por Processos: o que é, seus desafios e sua importância nas organizações públicas

20/jun/2018

**Por: Ana Catarina Lima Silva,
MSc., CBPP Red Seal**



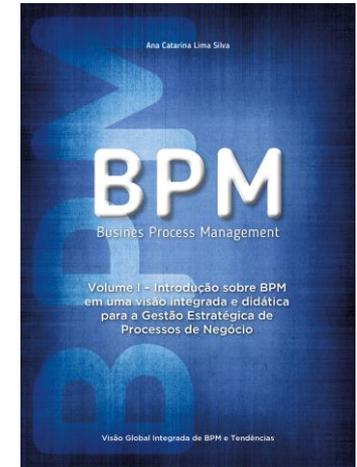
www.zntgroup.com.br



www.gibinstitute.com

Ana Catarina Lima Silva

- Bacharelado em Ciência da Computação pelo DCC/UFMG.
- Mestrado em Administração de Empresas pela UFMG.
- Consultora em BPM, Estratégia, Estrutura Organizacional, Maturidade em Processos.
- Fundadora do ZNT Group.
- Professora de pós-graduação em diversas faculdades.
- Criadora e Coordenadora do curso de especialização e MBA em Gestão Estratégica de Processos de Negócio, pelo IEC PUC Minas (versões presencial e EAD).
- Monitora e professora na Fundação Dom Cabral - FDC.
- Professora da pós-graduação do IBMEC.
- Instrutora de diversos cursos de gerenciamento de processos (BPM) ministrados de modo aberto ou *in company*, online ou presencial.
- Diretora Adjunta da ABPMP Brasil - *Association of Business Process Management Professionals* (Nível nacional, 2011-2016).
- Gestora Regional (MG) da ABPMP Brasil (2011-2018).
- Organizadora de eventos sobre processos em MG (BPM Day, PGTI, Workshop de Processos)
- Certificada CBPP® *Red Seal - Certified Business Process Professional*, pela ABPMP.
- Autora de livro: *BPM - Business Process Management* (pela Ed. Bookess)



(31) 99130-4505



<http://br.linkedin.com/in/acalis>



anacatarina.lima@zntgroup.com.br



acalis@gmail.com



[anacatarinalsilva](#)



[acalisgp](#)



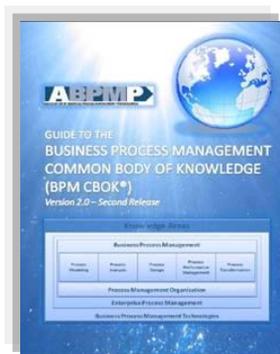
Sobre a ABPMP – Associação dos Profissionais de BPM

- É 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
 - orientada aos praticantes e conduzida por praticantes de BPM
- Origem: 2003, nos EUA (Site ABPMP: <http://www.abpmp.org>)
- Origem da ABPMP Brasil (Capítulo Brasileiro): 2008 (Site: <http://www.abpmp-br.org>)
- Missão:
 - A missão da ABPMP é promover a prática de Gerenciamento de Processos de Negócio, desenvolver o conjunto de conhecimentos comuns nessa área e contribuir para o avanço e desenvolvimento das competências profissionais dos que trabalham em BPM.



BPM CBOK® - Business Process Management Common Body of Knowledge

- Guia de Corpo Comum de Conhecimentos sobre BPM
 - O BPM CBOK é o Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio - Corpo Comum de Conhecimento (BPM CBOK®)
 - Reflete o conhecimento fundamental requerido de um profissional de BPM



**Versão 2
(2009)**

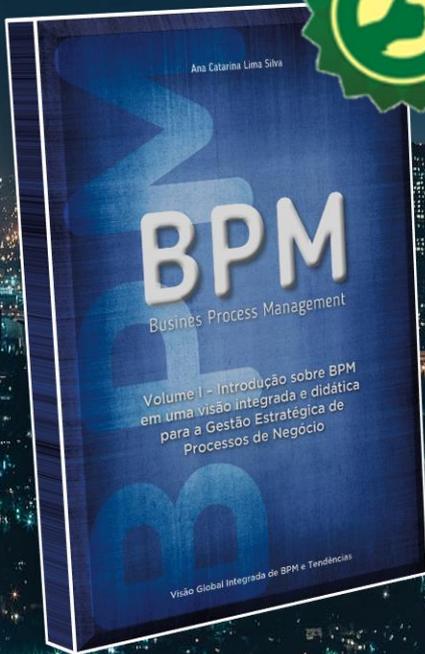


**Versão 3
(2013)**

Livro sobre Gerenciamento de Processos de Negócio:

*“BPM Business Process Management: volume I: introdução sobre BPM em uma visão integrada e didática para a gestão estratégica de processos de negócio”,
pela Editora Bookess -*

link <https://goo.gl/FbDrXh>

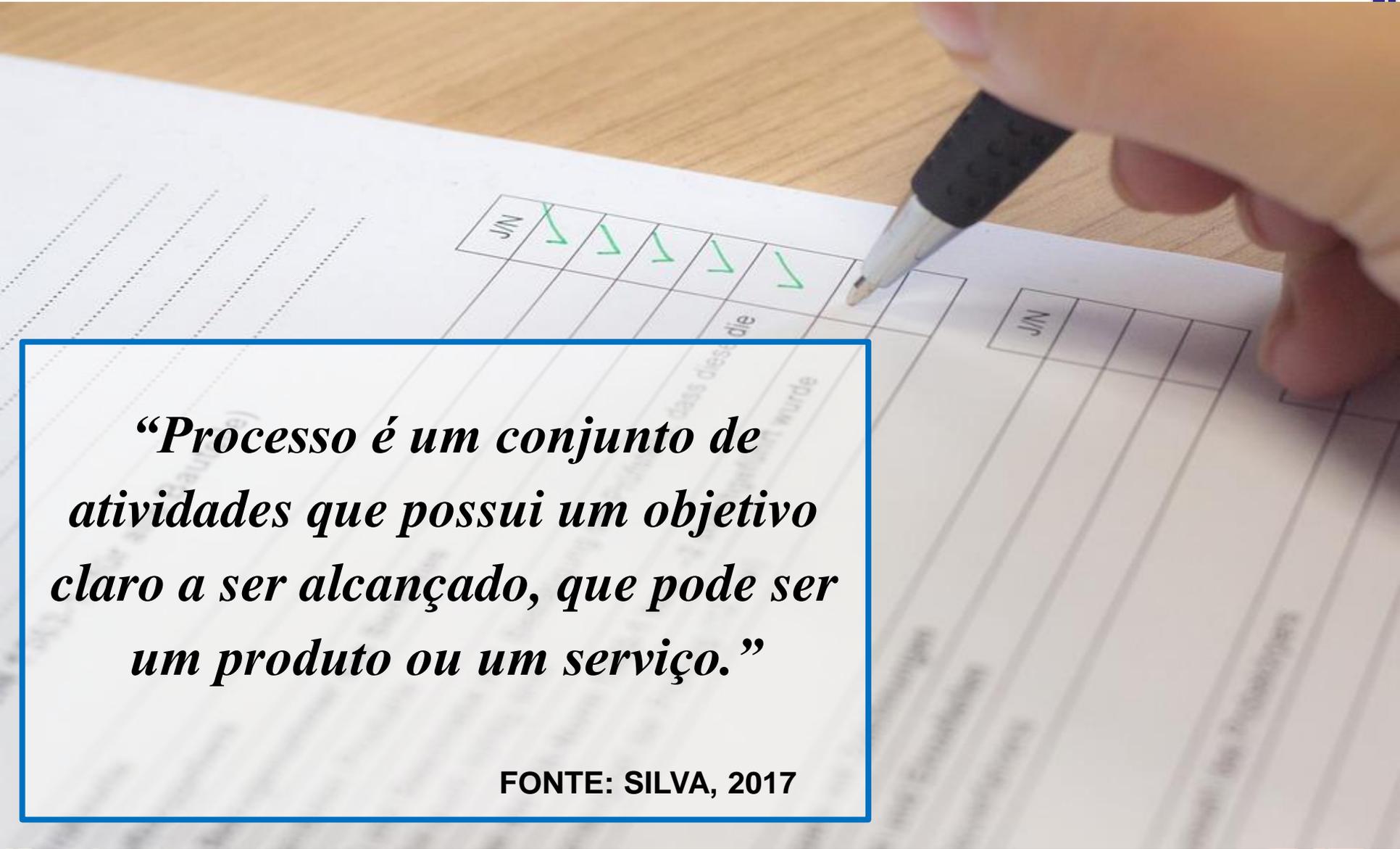


Pergunta inicial



O que é Processo?

Conceito revisado de Processos



“Processo é um conjunto de atividades que possui um objetivo claro a ser alcançado, que pode ser um produto ou um serviço.”

FONTE: SILVA, 2017

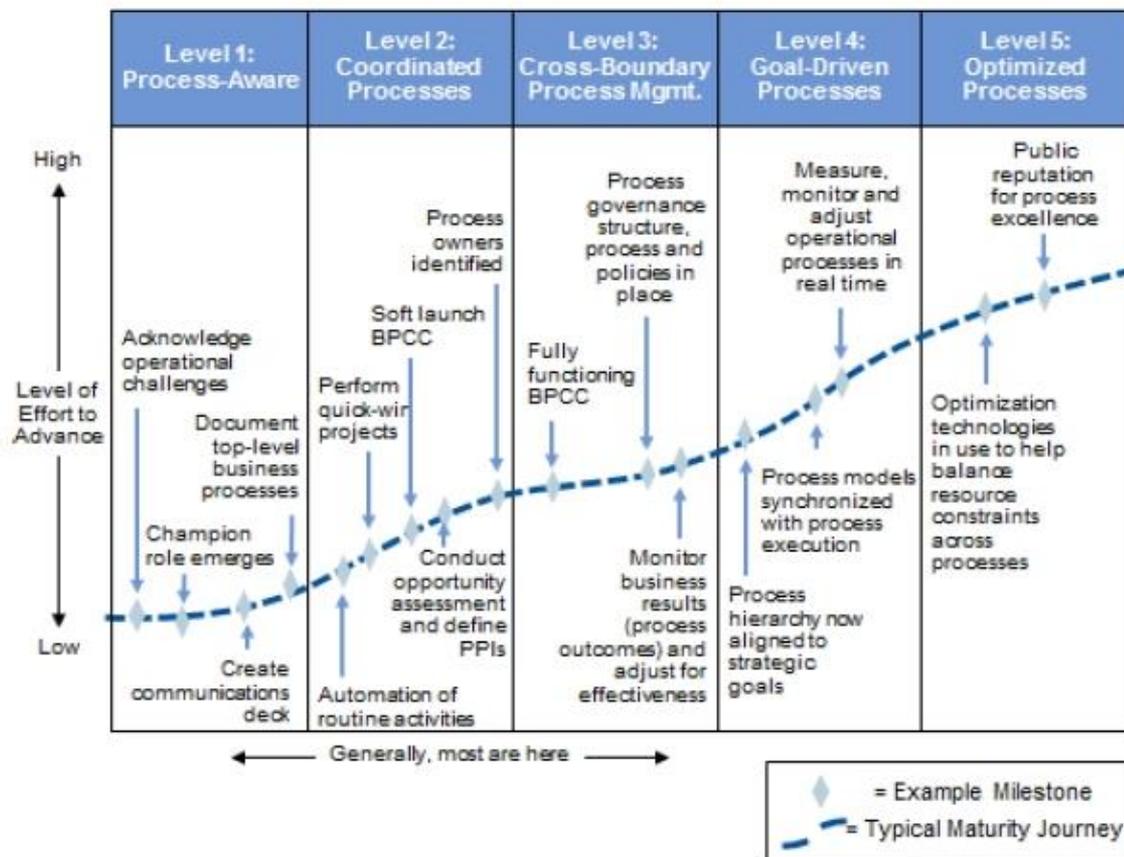


O homem sempre executou processos, de modo consciente ou não

Processos sempre existem em qualquer Organização

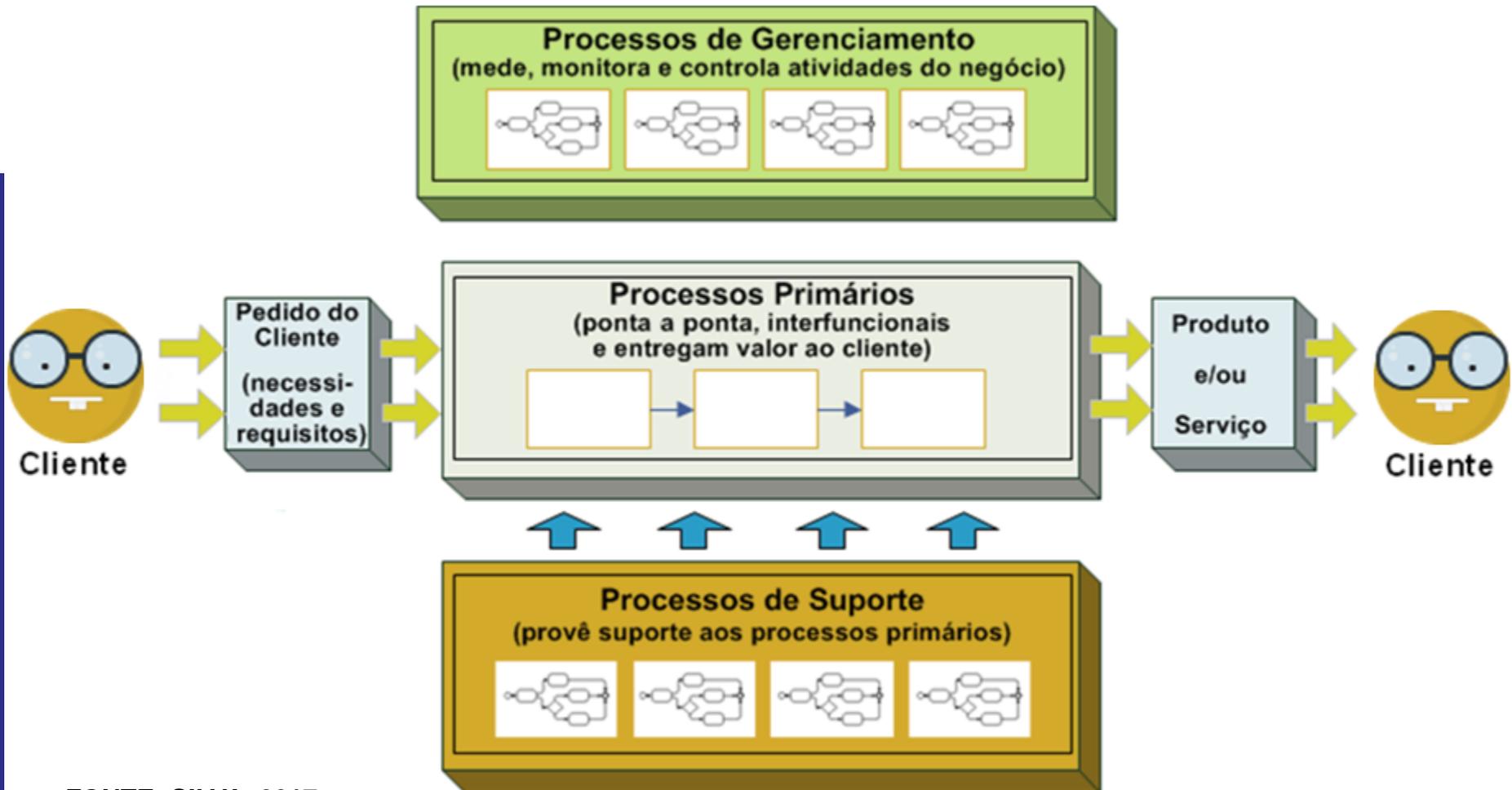
Processos mudam ao longo do tempo à medida que a empresa se desenvolve e ganha maturidade!

Gartner's BPM Maturity Model: A Representative Journey With Key Milestones



Source: Gartner (January 2013)

Representação de processos na organização: o cliente e o gerenciamento de processos



FONTE: SILVA, 2017

TODO processo corresponde à reunião de várias atividades, visando alcançar um determinado objetivo.

Hierarquia dos Processos

Cadeia de Valor

Macroprocesso

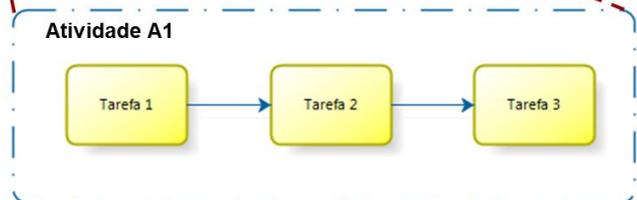
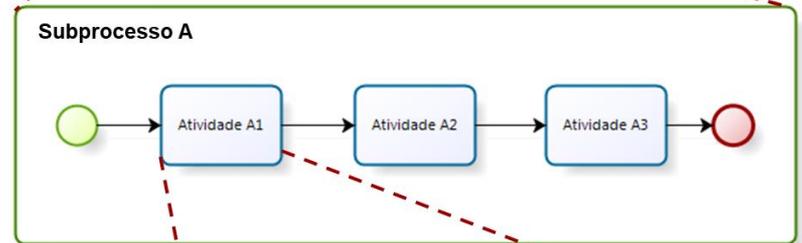
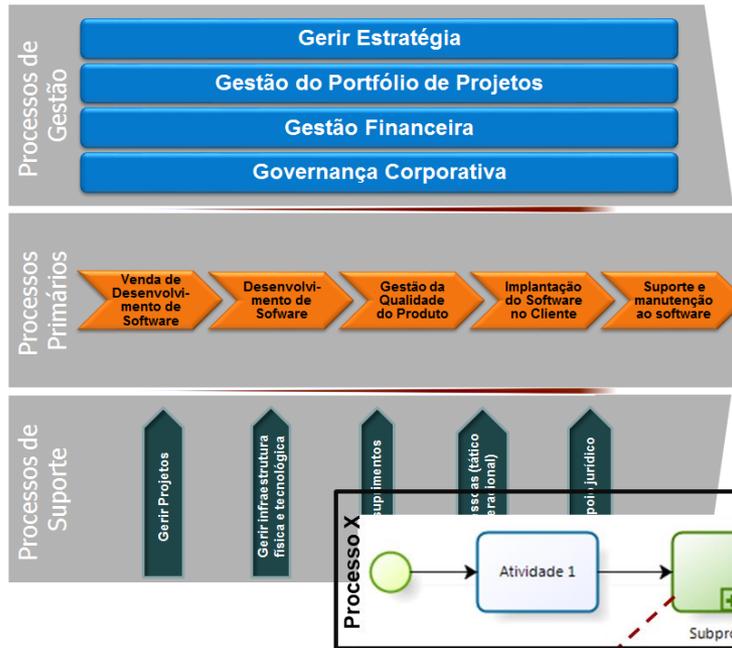
Processo

Subprocesso

Atividade

Procedimento

Tarefa



FONTE: SILVA, 2017

Gerenciamento de Processos de Negócio

BPM – Business Process Management

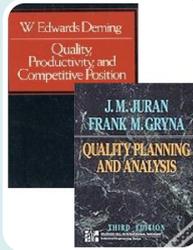
“Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM – Business Process Management) é uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos ponta a ponta. BPM engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas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

CBOK V3.0

Foco NO Cliente X **Foco DO Cliente**

BPM Origem e evolução

BPM se aplica a quaisquer tipos, portes e segmentos!



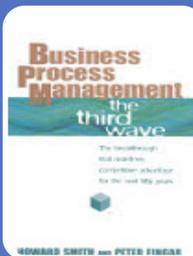
Primeira Onda

- TQM – *Total Quality Management*)
- 1982



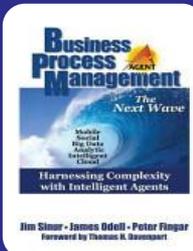
Segunda Onda

- BPR – *Business Process Reengineering*)
- 1992



Terceira Onda

- BPM – *Business Process Management*)
- 2002



The Next Wave

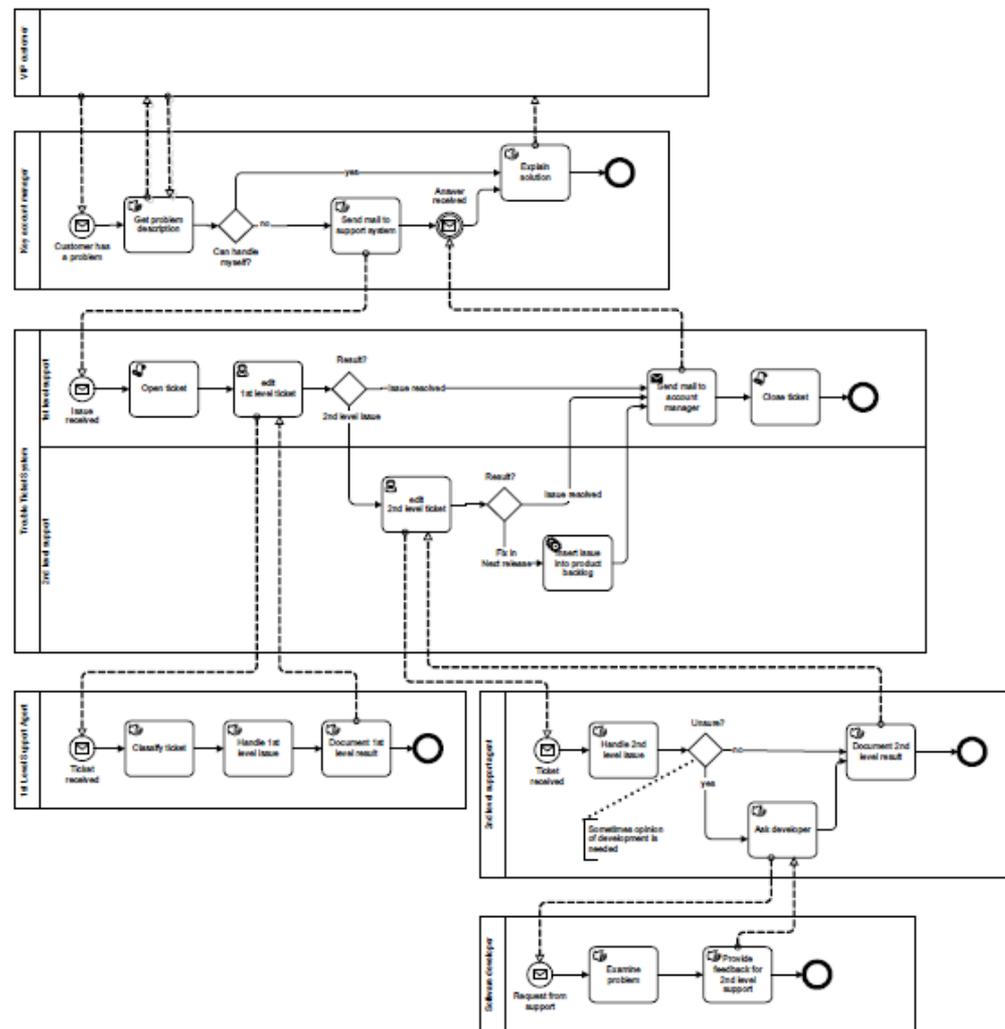
- aoBPM: *agent-oriented BPM*
- 2013

Origem da notação BPMN

Business Process Model and Notation



- **Business Process Management Initiative:** Organização independente voltada ao desenvolvimento de especificações abertas para o gerenciamento de processos empresariais
- O grupo do BPMI (<http://www.bpmi.org/>) desenvolveu alguns padrões para facilitar BPM, sendo que o principal é:
 - **BPMN: padrão para modelar processos do negócio**



O que BPM não é

- Algo estático, que não muda.
- Arquitetura Organizacional.
- Automatização pura de processos.
- BPMN.
- Levantar processos.
- Mais uma ferramenta da qualidade.
- Metodologia (muito menos ágil)
- Melhoria pontual de um processo.
- Modelagem de processos.

- Modismo.
- Modo de burocratizar a organização.
- Panaceia.
- Projeto.
- Reengenharia pura de processos (pode até ocorrer, mas dentro de um contexto maior).
- O&M – Organização & Métodos.
- Software.
- Um método.



Benefícios da Gestão por Processos

MAXIMIZAÇÃO
do
Desempenho

MINIMIZAÇÃO de
Desperdícios e
Ineficiências

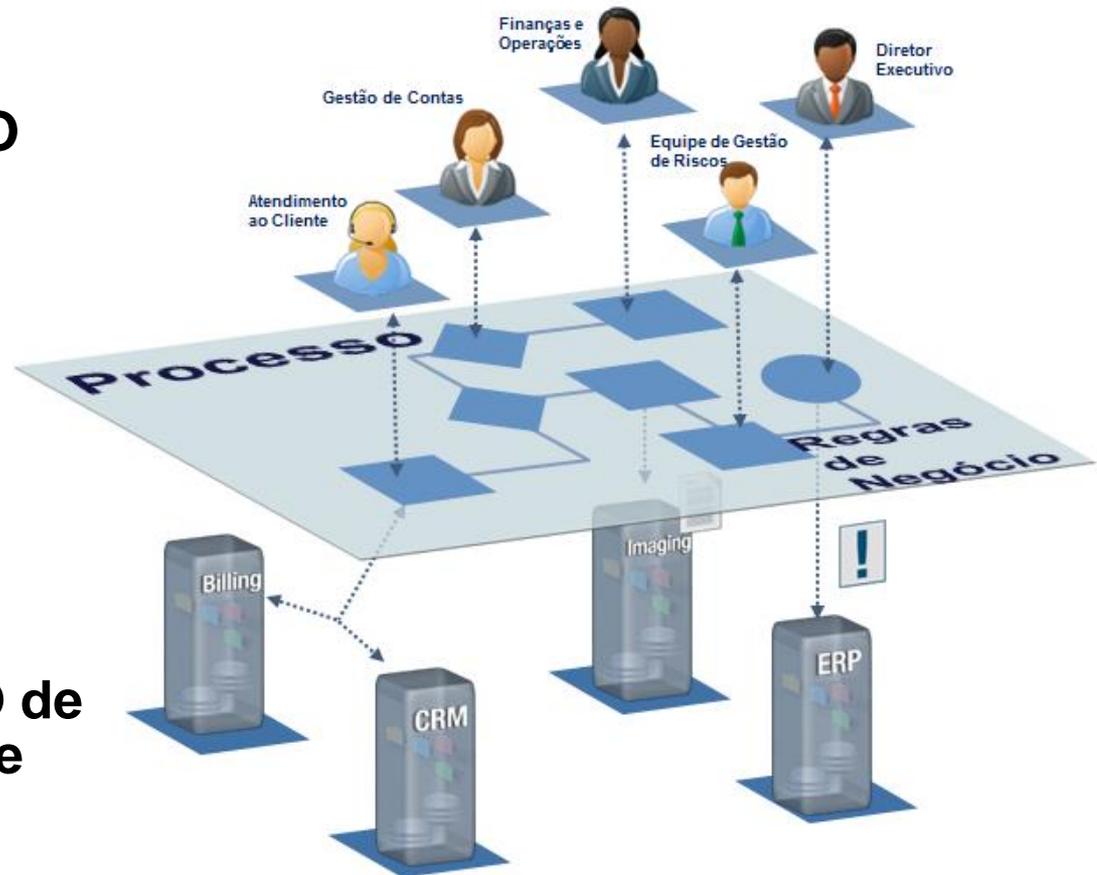


Figura 21: Organização da empresa: processos, softwares e pessoas (responsabilidades)

Fonte: elaborado com base em slides de treinamento da IBM, 2011.

Ampliando o entendimento: o Alinhamento Organizacional Integrado



FONTE: SILVA, 2017

Desperdício devido a processos ineficientes

BPM - Business Process *Matters*

NIMBUS[®]
from strategy to reality



amount wasted every year
by **Fortune 500 companies**
through inefficient processes

- Tech CEO Council Report 2010



amount wasted every year
by the **US public sector**
through inefficient processes

- McKinsey Government Reform Report 2009

Sources: Tech CEO Council Report 2010 / McKinsey Government Reform Report 2009 / Gartner
<http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/34236.wss> and <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1530114>

© 2010 Nimbus Partners Ltd All Rights Reserved

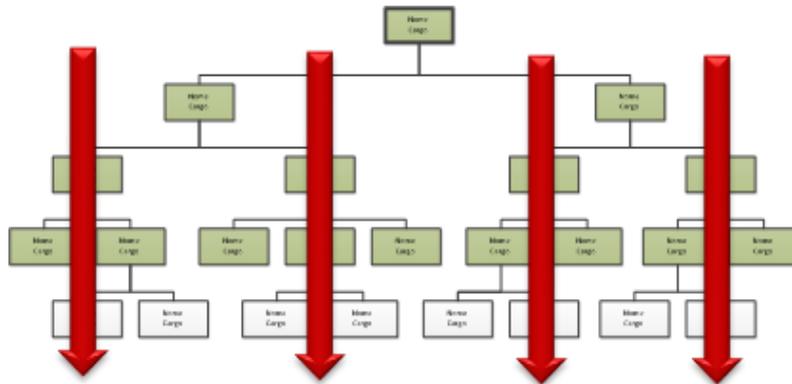
Objetivo em processos: detectar antes os problemas

Desafios das empresas

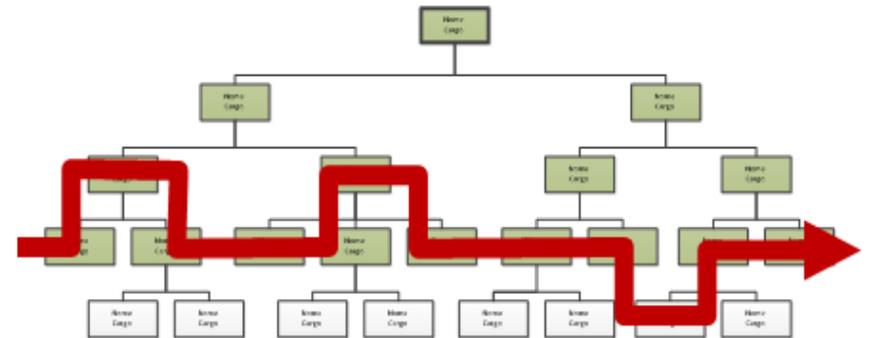
O grande desafio: organizar a empresa com foco em Processos, voltada para Resultados e Desempenho



DO FOCO EM FUNÇÕES...



PARA O FOCO EM PROCESSOS...



Mudança de foco em funções para foco em processos

O caminho da empresa rumo à orientação por processos

Orientação da Empresa a seus Clientes

TRAJETÓRIA

Resultados podem acelerar com
Automatização via BPMS

Conscientizar sobre a importância de processos

Mapear processos

Selecionar Processos-chave

Melhorar Processos-chave

Redistribuir recursos e designar donos de processos

Romper com o modelo estrutural por funções

Reformular referencial e mecanismo de gestão

	FASE I	FASE II	FASE III	FASE IV	FASE V
GESTÃO FUNCIONAL	Indefinição	Conscientização Mapeamento	Seleção Melhorar + Tecnologia	Redistribuir Recursos Process Owner	Adotar Modelo Reformular Gestão Implantar

Figura 3 – Fases de Implantação da Gestão por Processos (Adaptação de Gonçalves, 2000b)

Implantar BPM é um Grande Desafio!

Fatores-chave de Sucesso: Envolvimento e Compromisso

BPM inclui a necessidade não somente de ter **o apoio explícito e o patrocínio da alta gerência**, mas também de **envolvimento significativo de toda a organização**.



FONTE: SILVA, 2017

Quebra de paradigmas e aspectos culturais: Mudanças e Cultura organizacional

*“Em projetos de
BPM, a
mudança nas
organizações
não é fácil.*

*Reconhecer isso
com
antecedência é a
chave para que
o projeto tenha
sucesso”*



FONTE: SILVA, 2017

Implantar BPM envolve Disciplina!



O Desafio é Grande: Envolvimento e Compromisso

A photograph of four people (two women and two men) standing in a row, smiling and holding a large, orange banner with the text 'Comunicação Interna' in white. They are in a room with posters on the wall, including one that says 'palestras sobre Ambiente e Sustentabilidade' and another with 'COS'.

Comunicação Interna

A preocupação dos dirigentes deve ser de integrar os grupos e desenvolver a cultura, valores e padrões em comum

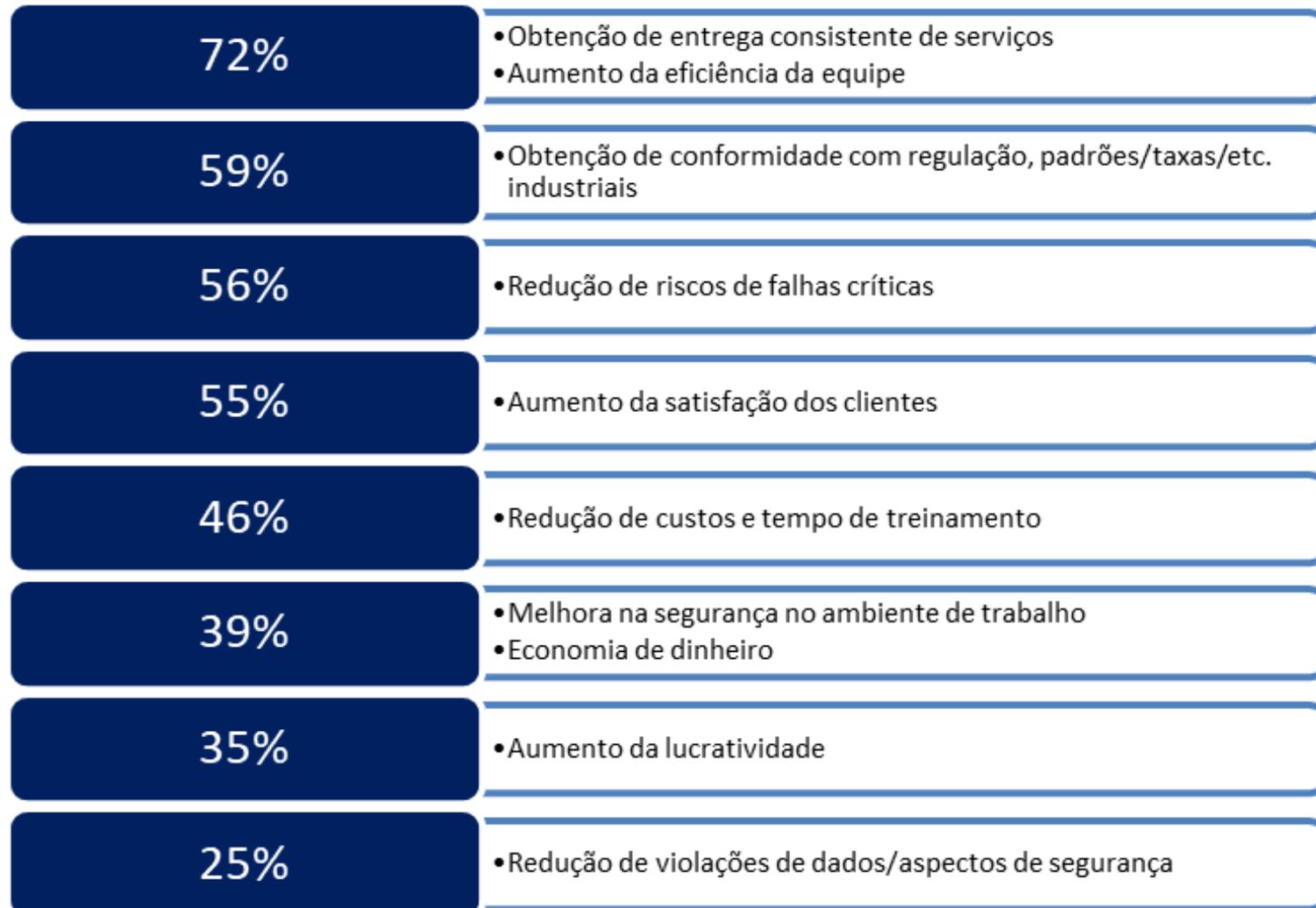
Mudanças: criar uma atmosfera ou senso de segurança psicológica para os envolvidos



Envolver e cuidar das
pessoas!!!

Principais benefícios de BPM

Pesquisa realizada



FONTE: (PROMAP, 2015), citado por SILVA, 2017



**O Escritório de Processos é o
dono do processo de
gerenciamento de processos de negócio.**

FONTE: ABPMP CBOK-Versão português, 2013

© Ana Catarina Lima Silva, 2018. Todos os direitos reservados.

Tem gente que pensa que tem que ser assim:

**E na realidade tem que ser assim:
Evoluir de modo sinérgico, integrado e progressivo**





Ana Catarina Lima Silva

Cel/Wapp: (31) 99130-4505

E-mail: anacatarina.lima@zntgroup.com.br

br.linkedin.com/in/acalis/

www.gibinstitute.com

www.zntgroup.com.br

